

Стратегія розвитку молочних підприємств в Україні на прикладі «Молочного альянсу»

Далик Володимир Петрович¹, Коханець Дарія Володимирівна²,
Зелик Роксолана Богданівна³

Опубліковано	Секція	УДК
30.06.2025	Економіка	658.14:338.439
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15863666		

Анотація. У статті досліджено особливості стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища України. На прикладі групи компаній «Молочний альянс» проаналізовано етапи становлення, масштабування, інтернаціоналізації та адаптації бізнесу до кризових викликів, включаючи втрату традиційних ринків і вплив воєнного стану. Визначено ключові чинники успішного стратегічного менеджменту, серед яких — інноваційна діяльність, диверсифікація ринків збуту, партнерство з локальними постачальниками, орієнтація на якість і гнучкість управління. Обґрунтовано значення технологічної модернізації, екологічної відповідальності та цифрових каналів збуту для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого зростання підприємства. Запропоновано практичні підходи до адаптації організаційної стратегії з урахуванням сучасних ризиків і глобалізаційних процесів. Наукова новизна дослідження полягає в систематизації досвіду стратегічного управління у високоризикових умовах як потенційної моделі для інших українських підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, підприємство, експорт, інновації, конкурентоспроможність, диверсифікація, молочна галузь, «Молочний альянс».

Strategy for the development of dairy enterprises in Ukraine on the example of the «Milk Alliance»

Summary. In today's conditions of economic instability, inflationary pressure, martial law and logistical constraints, Ukrainian enterprises operate in an environment of high uncertainty. Effective strategic management, adaptability to external threats and focus on innovation are becoming decisive factors not only for the preservation but also for the development of business. In view of this, the study of the experience of enterprises that demonstrate the ability to transform, scale up their activities and enter new markets even under conditions of multifactorial risk is of particular relevance. One such example is the activities of the Milk Alliance group of companies, which successfully adapted its strategy to the challenges of the crisis and achieved high competitiveness in both domestic and foreign markets. The article examines the peculiarities of strategic development of an enterprise in the unstable economic environment of Ukraine. On the example of the Milk Alliance group of

¹ кандидат економічних наук, доцент, Національний університет «Львівська політехніка», ORCID: 0000-0003-0004-227

² студентка Національного університету «Львівська політехніка», ORCID: 0009-0008-5552-3905

³ студентка Національного університету «Львівська політехніка»

companies, the stages of formation, scaling, internationalisation and adaptation of business to crisis challenges, including the loss of traditional markets and the impact of martial law, are analysed. The key factors of successful strategic management are identified, including innovation, diversification of sales markets, partnership with local suppliers, focus on quality and flexibility of management. The importance of technological modernisation, environmental responsibility and digital sales channels for ensuring the competitiveness and sustainable growth of an enterprise is substantiated. Practical approaches to adapting the organisational strategy in view of modern risks and globalisation processes are proposed. The scientific novelty of the study is to systematise the experience of strategic management in high-risk conditions as a potential model for other Ukrainian enterprises.

Key words: strategic management, enterprise, export, innovation, competitiveness, diversification, dairy industry, Milk Alliance.

Вступ

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності, інфляційного тиску, воєнного стану та логістичних обмежень українські підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності. Ефективне стратегічне управління, адаптивність до зовнішніх загроз та орієнтація на інновації стають вирішальними чинниками не лише збереження, а й розвитку бізнесу. З огляду на це, особливої актуальності набуває вивчення досвіду підприємств, які демонструють здатність до трансформації, масштабування діяльності та виходу на нові ринки навіть за умов багатофакторного ризику. Одним із таких прикладів є діяльність групи компаній «Молочний альянс», яка успішно адаптувала свою стратегію до кризових викликів та досягла високої конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління підприємствами в умовах турбулентності розглядалися у працях таких українських та зарубіжних вчених, як О. Амоша, С. Галаган, Л. Фатхутдінов, М. Портер, П. Друкер, які підкреслюють значення гнучкої стратегії, інноваційної діяльності та ефективного менеджменту. Дослідження специфіки адаптації бізнесу до зовнішніх загроз, зокрема воєнних дій і втрати ринків, були частково відображені у публікаціях щодо експортної політики та економічної безпеки. Проте питання практичної реалізації стратегічного управління в реальних умовах українського бізнес-середовища, з урахуванням воєнного фактору, залишаються недостатньо висвітленими. Досвід «Молочного альянсу» в цьому контексті становить наукову й практичну цінність як приклад ефективної реакції підприємства на глобальні й локальні виклики через диверсифікацію, інновації, технологічну модернізацію та соціальну відповідальність.

Мета статті. Метою статті є аналіз стратегічного розвитку групи компаній «Молочний альянс» в умовах економічної нестабільності та ризиків, а також визначення ключових чинників успішної адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Особлива увага приділяється оцінці інноваційної, експортної та соціальної складової стратегії компанії, з метою узагальнення досвіду, який може бути використаний іншими підприємствами для підвищення стійкості та конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності.

Результати

Сучасне економічне середовище України характеризується високою невизначеністю, зумовленою інфляційними процесами, девальвацією національної валюти, конкурентним тиском, логістичними обмеженнями та впливом воєнного стану, що створює для підприємств складні умови функціонування. Обмежений доступ до фінансових ресурсів через консервативну політику банків, кадровий дефіцит внаслідок міграційних процесів і пошкодження інфраструктури ускладнюють операційну

діяльність, підвищуючи собівартість виробництва. Водночас глобалізація відкриває нові ринки, зростає попит на інноваційні продукти, а міжнародні програми підтримки створюють можливості для експансії. У таких умовах стратегія розвитку підприємства стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання.

Група компаній «Молочний альянс» є прикладом успішної реалізації стратегічного менеджменту, що дозволило їй трансформуватися з локального виробника в одного з лідерів молочної галузі України з потужною експортною присутністю. Досвід цього підприємства демонструє, як інновації, гнучкість, партнерства та адаптивність сприяють подоланню викликів і досягненню конкурентних переваг, а також підкреслює значення диверсифікації ринків збуту через експорт широкого асортименту продукції.

Формування «Молочного альянсу» розпочалося у 2000 році з консолідації кількох молокопереробних заводів, що функціонували в умовах обмежених ресурсів. Цей період характеризувався модернізацією виробничих потужностей, оптимізацією операційних процесів і створенням бази для майбутнього зростання. У 2006 році об'єднання активів у групу компаній стало основою для масштабування бізнесу, що ознаменувало перехід до етапу розширення, який тривав до 2014 року. На цьому етапі підприємство розширило асортимент, зміцнило позиції на національному ринку та розпочало експортну діяльність. З 2014 року розпочався етап інтернаціоналізації та стабілізації, спричинений втратою російського ринку через геополітичні зміни. Компанія оперативного переорієнтувалася на ринки Європейського Союзу, Близького Сходу та Азії, адаптувавши продукцію до міжнародних стандартів, зокрема вимог ЄС. У 2016 році два заводи отримали сертифікати для експорту до Європи, що стало значним досягненням для української молочної галузі. Стійкість підприємства в умовах війни, збереження виробничих потужностей і продовження експорту підкреслюють ефективність стратегічного управління та гнучкість у реагуванні на кризові ситуації.

Інноваційна діяльність є основою конкурентоспроможності «Молочного альянсу». Інвестиції в сучасне обладнання, технології пастеризації та ультрафільтрації дозволили досягти високих стандартів якості, а розробка унікальних продуктів, таких як лінійка «Яготинське для дітей» і безлактозна продукція, відповідає сучасним споживчим трендам. Стратегія фокусування на свіжості, що передбачає щоденне виробництво натуральних продуктів без консервантів із швидкою доставкою, зміцнила позиції на внутрішньому ринку та стала конкурентною перевагою на міжнародному рівні. Сьогодні підприємство об'єднує п'ять сучасних заводів і випускає продукцію під брендами «Яготинське», «Пирятин», «Славія» та іншими, які асоціюються з якістю та надійністю. Експортна стратегія «Молочного альянсу» ілюструє ефективність диверсифікації ринків збуту. До 2014 року значна частка експорту припадала на росію, але після втрати цього ринку підприємство переорієнтувалося на країни ЄС, зокрема Польщу, Литву, Німеччину, а також Близький Схід, включаючи ОАЕ, Йорданію, Ліван, та Азію, зокрема Китай і В'єтнам. Продукція також постачається до Молдови, Грузії та США. Асортимент експорту включає тверді та плавлені сири, зокрема під брендом «Пирятин», вершкове масло, сухе молоко, дитячі молочні продукти «Яготинське для дітей», безлактозну продукцію та казеїн, який використовується в харчовій і фармацевтичній промисловості. Використання тарифних квот ЄС, що зросли з 17 910 тисяч тонн у 2019 році до 20 750 тисяч тонн у 2021 році, сприяло розширенню експортного потенціалу та зростанню доходів.

Співпраця з місцевими фермерами забезпечує стабільне постачання сировини, знижуючи залежність від зовнішніх постачальників і гарантуючи якість продукції, що є критично важливим в умовах логістичних перебоїв. Соціальна відповідальність підприємства, зокрема підтримка Збройних Сил України та місцевих громад, формує позитивний корпоративний імідж і зміцнює лояльність стейкхолдерів. Адаптація до умов війни, що включала реорганізацію логістичних ланцюгів і збереження

виробництва, стала можливою завдяки попередньо сформованому запасу міцності та гнучкості в управлінні.

Аналітична оцінка внутрішнього середовища «Молочного альянсу» показує його сильні сторони, такі як сучасна технологічна база, кваліфікований персонал і розвинена організаційна структура, що створюють значний потенціал для розвитку. Зовнішнє середовище характеризується можливостями, пов'язаними зі зростанням споживчого попиту та технологічним прогресом, але також містить загрози у вигляді конкуренції та економічної нестабільності. Стратегія інтенсивного захисту, що передбачає оптимізацію витрат, диверсифікацію постачальників і активний розвиток експорту, є оптимальною для збереження ринкових позицій. Гнучке ціноутворення, яке зросло на 89,4% за два роки, та зменшення частки сировини в структурі собівартості дозволяють підприємству зберігати рентабельність в умовах інфляційного тиску. Досвід «Молочного альянсу» пропонує низку практичних підходів для українських підприємств. Технологічна модернізація підвищує якість і конкурентоспроможність, гнучкість у реагуванні на ринкові зміни забезпечує стабільність, а партнерства з локальними постачальниками зміцнюють ресурсну базу. Диверсифікація ринків збуту та асортименту знижує залежність від одного джерела доходу, тоді як фокус на свіжості підвищує лояльність споживачів. Використання екологічної упаковки з 75% відновленого картону відповідає глобальним стандартам сталості, а неконвенційні маркетингові інструменти, такі як просування через лідерів думок, є економічно ефективними. Енергоефективні рішення, зокрема встановлення сонячних панелей, знижують операційні витрати, а автоматизація виробництва скорочує витрати на робочу силу та підвищує ефективність. Розвиток цифрових каналів збуту через власні платформи чи маркетплейси розширює аудиторію, а переробка побічних продуктів, таких як сироватка, для створення нових товарів, зокрема спортивного харчування чи косметики, створює додаткові джерела доходу.

Висновки

У підсумку, «Молочний альянс» демонструє, як стратегічний менеджмент дозволяє підприємству долати виклики та досягати лідерства в галузі. Інновації, експортна орієнтація, партнерства та адаптивність стали основою його успіху, а широкий асортимент продукції, що постачається на ринки ЄС, Близького Сходу, Азії та інших регіонів, підкреслює значення диверсифікації. Цей досвід може слугувати орієнтиром для інших підприємств, які прагнуть забезпечити стійке зростання в умовах динамічного та непередбачуваного економічного середовища України.

Література

1. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. — К.: Основи, 2005. — 390 с.
2. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. — К.: Основи, 1993. — 345 с.
3. Амоша О. І., Козак Л. В. Стратегічне управління підприємством у кризових умовах: теорія, методологія, практика. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. — 215 с.
4. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент. — М.: Дашков і К, 2010. — 412 с.
5. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Антикризове управління підприємством. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. — 248 с.
6. Ліпич Л. І. Управління розвитком підприємства в умовах трансформаційної економіки. — Луцьк: ЛНТУ, 2020. — 200 с.
7. Карпінський Б. А. Розробка експортної стратегії підприємства: сучасні підходи // Економічний простір. 2020. № 153. С. 45–50.
8. Скриньковський Р. М. Інноваційна діяльність підприємства в умовах невизначеності // Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 34–39.

9. Павловський Г. І. Управлінська адаптивність підприємств в умовах форс-мажору // Економіка і держава. 2023. № 4. С. 60–64.
10. Долішній М. І., Савіцька О. В. Диверсифікація ринків збуту в умовах глобалізації // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78. С. 91–96.