

Н. Є. Селюченко¹, Д. Р. Чубай

Orcid: ¹ 0000-0002-2651-083X

Національний університет "Львівська політехніка"

ГАЛУЗЕВИЙ БЕНЧМАРКІНГ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.213>

© Селюченко Н. Є., Чубай Д. Р., 2025

До п'ятірки галузей з найбільшою кількістю закритих компаній за період повномасштабної війни в Україні належить харчова промисловість. Галузевий бенчмаркінг проведено для ПрАТ "Данон Кремез" з використанням даних ТОВ "Террафуд" (Україна) та Група Mlekovita (Польща). Виокремлено такі проблеми в діяльності ПрАТ "Данон Кремез": низька чиста маржа; недовантаження потужностей; нижча фондовіддача; нижча поточна ліквідність. Ключовими проблемами є нестача персоналу та якісної сировини. Подолання чи пом'якшення частини проблем є можливим за рахунок цифрової трансформації, зокрема: автоматизація та цифровізація найбільш рутинних виробничих процесів; цифровізація процесів контролю якості сировини та продукції, логістики.

Ключові слова: повномасштабна війна; молокопереробна галузь; підприємство; галузевий бенчмаркінг; сильні і слабкі сторони; дефіцит персоналу; сировина; зони росту; цифрові трансформації.

Формулювання проблеми

Зовнішнє середовище є джерелом різних видів загроз для бізнесу, але разом з тим формує певні можливості для його розвитку. Особливої значимості питання функціонування бізнес-структур набувають в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища. Своєчасне виявлення наявних проблем та реалізація заходів щодо їх подолання дає можливість забезпечити ефективну господарську діяльність, підвищення конкурентоспроможності, а в разі складних обставин принаймні зберегти бізнес.

Актуальність дослідження

Повномасштабна війна в Україні поставила бізнес перед серйозними викликами. Згідно з опитуванням компаній-членів Європейської Бізнес Асоціації [1], проведеним на початку 2025 року, найпоширенішими обмеженнями бізнесу є: нестача кваліфікованих працівників/мобілізація (75 %); обмеження географії діяльності (55 %); призупинення роботи на час повітряних тривог (41 %).

З 2021 року до 30 червня 2025 року кількість неплатоспроможних компаній і ФОП зросла з 3319 до 3689. У 2022 році приріст кількості банкрутств юридичних осіб та ФОП становив 2,56 %, у 2023 році – 5,84 %, у 2024 році – 1,36 %, а за першу половину 2025 року – 1,01 % [2]. У 2024 році в загальній кількості закритих компаній найбільше зросла частка компаній сектору сільського господарства – з 15,4 % у 2023 році до 17,4 % у 2024 році. До п'ятірки галузей, де спостерігалася найбільша кількість закритих компаній, належить також харчова промисловість [3], яка, з очевидних причин, стикається зі скороченням сировинних ринків. Молокопереробна галузь України відчуває на собі подвійний тиск: з одного боку – хронічний дефіцит якісної сировини та конкуренцію за кожно

тонну молока, а з іншого – жорсткі регуляторні вимоги до безпечності продукції й дедалі вищі очікування покупців щодо її споживчих властивостей. За таких умов актуальними є дослідження проблем функціонування підприємств молокопереробної галузі України.

Формулювання мети та завдань статті

Метою статті є виявлення проблем у провадженні господарської діяльності та можливостей підвищення ефективності і конкурентоспроможності молокопереробного підприємства України в умовах повномасштабної війни.

До основних завдань належать: порівняти досліджуване підприємство з підприємствами-конкурентами і виявити його сильні і слабкі сторони; окреслити напрями підвищення ефективності діяльності та рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням як негативних, так і позитивних тенденцій макросередовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Особливості провадження підприємницької діяльності в умовах повномасштабної війни в Україні досліджували Більовська О. О. і Майстро Р. Г. [4], Жосан Г. та Хірса І. [5], Мельник Т. [6], Михайлова О., Писаренко С., Носенко Д. і Бондаренко Н. [7], Намлієва Н. В. [8].

Вплив повномасштабної війни на український ринок молочних продуктів, зокрема на динаміку обсягів виробництва та цінову політику, на зміну попиту на молочну продукцію вивчали Бондаренко В. та Лі Ц. [9], Донець Л. Я., Родіна О. В. і Курбацька Л. М. [10], Івашина Л., Бишовець Л. та Оліферчук О. [11], Кузьо Н. Є., Косар Н. С. і Малиха В. В. [12], Ужва А. М. [13]. Чинники впливу макро- та мікросередовища на підприємство молочної галузі в умовах війни виокремили й оцінили Селюченко Н. Є., Кічор В. П. та Чубай Д. Р. [14].

Виклад основного матеріалу

Для дослідження вибрано ПрАТ “Кременчуцький молокозавод” (ПрАТ “Данон Кременз”) – одне з двох підприємств, що представляють в Україні виробничі потужності французької корпорації Danone. Згідно рішення Кабміну України від 14 травня 2024 року [15] 100 % акцій цього підприємства повністю перейшли у власність ТОВ “Данон Дніпро” (м. Херсон). Однак, роботу ТОВ “Данон Дніпро” тимчасово призупинено у зв’язку з воєнними діями.

ПрАТ “Данон Кременз” випускає продукцію під такими торговими брендами: “Активія”; “Живинка”; “ПростоНаше”; “Ростишка”; “Деліссімо”; “Paw Patrol”; “Alpro”; “Danone”. Завод має сертифікат для експорту продукції в Оман, Бахрейн, Катар, Саудівську Аравію, Кувейт, Об’єднані Арабські Емірати, Сирію, Китай, Молдову [16].

Для галузевого бенчмаркінгу ПрАТ “Данон Кременз” обрано ТОВ “Террафуд” (Україна) та Grupa Mlekovita (Польща).

ТОВ “Террафуд” є лідером молочної галузі в Україні. Підприємство є основною операційною компанією холдингу TERRA FOOD, що працює в галузі молочного, м’ясного виробництва та рослинництва і займає провідні позиції на місцевому ринку масла, спредів та твердих сирів. Компанію було засновано в 1999 році в м. Тульчин. У 2006 році після об’єднання молокопереробних активів створено бренд TERRA FOOD. Виробнича база компанії складається з 19-ти заводів, які переробляють сире молоко на вершкове масло, сирні масла, плавлені та тверді сири, а також промислові інгредієнти, що дає їй змогу утримувати лідерські позиції в зазначених категоріях молочних продуктів на ринку України. Крім того, компанія експортує свою продукцію до понад сорока країн, що робить її одним з провідних експортерів молочної продукції в Україні [17].

Оскільки ПрАТ “Данон Кременз” експортує продукцію до Польщі (постачає дитячі йогурти Danonki та біфідойогурти Activia), то важливо було дослідити, які практики можна запозичити у польських виробників для підвищення ефективності діяльності нашого підприємства. Тому було обрано польську кооперативну групу Grupa Mlekovita з головним офісом у місті Високе-Мазовецьке (Подільське

Галуzeвий бенчмаркінг молокопереробного підприємства

воеводство), яка є найбільшим молочним виробником і експортером у Центральній та Східній Європі, а також лідером польського ринку молочної продукції. Підприємство засноване ще в 1928 р. як районний молокозавод. Нинішню форму кооперативу сформовано в 2001 р., і вона об'єднує 26 виробничих заводів та 35 дистрибуційних центрів у Польщі. Потужності групи дають можливість переробляти до 8 млн л молока на добу, асортимент перевищує 2000 позицій, а штат налічує близько 4000 працівників [18].

Для порівняння компаній вибрано ключові показники діяльності за 2024 рік, які наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Показники для галузевого бенчмаркінгу ПрАТ “Данон Кремез”

Показники	ПрАТ “Данон Кремез”	ТОВ “Террафуд”	Група Mlekovita
Чистий дохід, млрд грн	2,52	5,88	97,82
Чистий прибуток, млн грн	4,9	170,5	н/д
Маржа чистого прибутку, %	0,2	2,9	Група не розкриває фінансових даних, локальні філія має показник < 2
Частка ринку, %	≈ 8 % від загальної кількості переробки молока в Україні	≈ 18 % (входить в топ-3 молоко-переробних компаній України)	15 % закупівлі молока а Польщі
Обсяг переробки молока на національному ринку, тис. т/рік	50 - фактичний, 110 – резерв	≈ 550–600	≈ 3 000
Активи, млрд грн	0,91	1,52	н/д
Коефіцієнт оборотності активів, разів	2,80	3,87	н/д
Фондовіддача, грн / грн	6,4	9,1	н/д
Коефіцієнт поточної ліквідності, часток одиниці	0,75	0,83	н/д

Джерело: сформовано авторами на основі [16; 17; 18].

Для отримання співставних даних показники Група Mlekovita з польських злотих було переведено у гривні за курсом НБУ станом на дату звітування (31.12.2024 року – 10,2966 UAH/PLN).

Через те, що стосовно іноземних компаній багато показників фінансової звітності відсутні у відкритому доступі, порівняння окремих фінансових показників проведено лише з українською компанією ТОВ “Террафуд”.

Для визначення потенційних точок росту ПрАТ “Данон Кремез” визначено сильні та слабкі сторони кожної компанії.

ПрАТ “Данон Кремез” є хоча і невеликим, але важливим гравцем на молочному ринку України.

Сильними сторонами підприємства є: сучасні виробничі лінії, сертифіковані за FSSC 22000, що відкривають експорт до країн Перської затоки, Китаю та ЄС; портфель глобальних брендів Danone, Activia, Danissimo, Ростішка, що забезпечує високу впізнаваність і легкий вихід у преміум-сегменти.

До слабких сторін належать: порівняно низька операційна рентабельність і недовантаження виробничих потужностей; обмежений запас ліквідності, що підвищує чутливість до волатильності цін на сировину. Попри те, що підприємство має потужний портфель міжнародних торгових марок і сучасні сертифіковані виробничі потужності, їхнє недовантаження спричиняє помірну рентабельність капіталу, а отже, обмежені фінансові можливості.

ТОВ “Террафуд” зарекомендувало себе як національний лідер у молочній сфері з досить високим рівнем ефективності діяльності. Високий коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, різноманітний асортимент продукції та гнучка цінова політика забезпечують значно вищий прибуток порівняно з іншими українськими виробниками. Однак залежність підприємства від сектору сиру робить його чутливим до коливань цін на сировину.

Розмір та міжнародна експансія польського кооперативного підприємства Група Mlekovita є незрівнянними для більшості підприємств регіону. Його сильні сторони забезпечені широким асортиментом продукції, великою мережею постачання сировини та стабільними каналами експорту.

На основі проведеного аналізу виокремлено проблеми в діяльності ПрАТ “Данон Кремез”, причини їх виникнення, окреслено цілі на запропоновано заходи для досягнення поставлених цілей. Результати систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2

Виявлені “зони росту” для ПрАТ “Данон Кремез”

Діагностовані проблеми	Причини виникнення	Цілі	Заходи для досягнення поставлених цілей
Низька чиста маржа (0,2 % проти 2–3 % у вибраній групі)	Висока матеріаломісткість, недовантажені лінії, важкі умови праці у регіоні (часті повітряні тривоги, що перешкоджають веденню безперервної діяльності)	Досягти ≥ 2 % чистої маржі	Підписувати довгострокові контракти з великими фермами за умови, що ціна дорівнює “ринок + невелика надбавка за якість”; оплата не авансова, а раз на місяць
			Запустити тижневий “швидкий Lean-аудит”, виявляти дрібні втрати молока (проливання, переливання), зайву плівку на пакуванні, непотрібні кольорові зображення на етикетці, що дасть можливість мінімізувати витрати
			Сформувати перелік найбільш енергомісткого обладнання (холодильники, компресори) та змінити режим на нічний “економ”; утеплити трубопроводи; за можливості модернізувати обладнання
Недовантаження потужностей (резерв 100 тис. т)	Втрата обсягів виробництва через воєнні дії, малий асортимент продукції, нестача персоналу	Збільшити асортимент продукції та обсяги виробництва на 40 % за 2 роки	Укласти договори на виробництво private-label для трьох топ-ритейлерів (“Сільпо”, “АТБ”, “Метро”), виробляти молочну продукцію під їхньою маркою
			На наявному обладнанні запустити виробництво лімітованих партій high-protein йогурту (додати концентрат сироваткового білка), у разі успіху розвивати ці лінійки
			З’ясувати, які ще продукти на тій самій лінії можна зробити без дорогого переоснащення (наприклад, рослинний десерт на вівсяній основі)
Фондовіддача нижча, ніж у ТОВ “Террафуд” на 30 %	Простої, старі лінії СІР-санітарії	≥ 8 грн на 1 грн вартості основних засобів	Зміна графіку роботи заводів на графік “6 робочих днів + 1 день техобслуговування” замість п’ятиденки: це дає +16% продуктивності без додаткових інвестицій.
			Модернізація холодильних- та СІР-станцій (забезпечить економію близько 15 кВт·год/т). Очікувані терміни окупності – від 9 міс до 2 років
			Упроваджувати нові технології, у тому числі цифрові, поглибити рівень автоматизації процесу виробництва, мінімізувати вплив людського чинника
Поточна ліквідність < 1,0	Велика частка короткострокових позик, авансова оплата молока, надання товарних кредитів торговим мережам	$\geq 1,1$	Рефінансування у середньострокові кредити (“5-7-9 %”), що допоможе зменшити щомісячні платежі
			Розглянути можливість факторингу дебіторської заборгованості на умовах, що банк-фактор сплачує відразу до 90 % від суми накладної
			Впровадити ABC / XYZ-аналіз складу; продати або утилізувати запаси, у яких не відбувався рух протягом періоду, що перевищує 6 місяців

Джерело: власна розробка авторів.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ключовими проблемами в діяльності ПрАТ “Данон Кремез”, які потрібно вирішити насамперед, є нестача персоналу та якісної сировини. Розв’язання цих проблем допоможе частково чи повністю подолати й інші проблеми.

Дефіцит робочої сили ПрАТ “Данон Кремез” зумовлений двома основними причинами – географічними і структурними. Головний завод компанії розташований у м. Кременчук Полтавської області, й історично він завжди залежав від місцевої робочої сили. Однак, у зв’язку з повномасштабною війною ситуація на ринку праці змінилася. Тиск на кадрові ресурси посилюється після призупинення діяльності ТОВ “Данон Дніпро”, який з початку масштабного вторгнення зазнав значних пошкоджень, зокрема були зруйновані бродильні чани та дах адміністративної будівлі. У результаті цього виробництво було зупинене, обладнання виведено з експлуатації, а частину персоналу евакуйовано. Таке стратегічне рішення призвело не тільки до скорочення загальної кількості працівників Даноне в Україні, але й до збільшення навантаження на персонал заводу у м. Кременчук, особливо на виробничих потужностях і в процесах технічної підтримки.

Іншим чинником, який слід урахувати, є масштабна міграція, в результаті якої станом на кінець листопада 2024 року за кордоном налічували 5,2 млн українських біженців. Найбільшою віковою групою серед біженців є жінки 35–44 років [19]. Міграція робочої сили, особливо молодих людей з професійними навичками і зокрема в молочній галузі, є великим викликом для компанії в процесах швидкого заповнення вакансій виробничих робітників, техніків і контролерів якості. Тому ПрАТ “Данон Кремез” стоїть перед подвійним викликом – необхідністю швидко реорганізувати робочу силу після закриття заводу в м. Херсон, а також серйозною нестачею робочої сили на ринку праці внаслідок повномасштабної війни та міграції. Проблема дефіциту персоналу наразі компанія не в змозі вирішити, тому керівництву варто розглядати варіанти, які б допомогли мінімізувати його негативний вплив на бізнес-процеси.

Вивчення практики ведення бізнесу в сучасних умовах і зокрема в умовах війни, а також наукових досліджень з питань забезпечення ефективності підприємництва на нинішньому етапі економічного розвитку дає підстави стверджувати, що вирішенню чи пом’якшенню багатьох проблем може сприяти цифрова трансформація бізнесу.

Автори [20] зазначають, що цифровізація підприємств в умовах війни не лише допомагає їм виживати, але також формує підґрунтя для їхнього майбутнього розвитку. Такі підприємства зможуть ефективніше долати виклики, швидше адаптуватися до нових реалій та освоювати нові ринки. Цифровізація забезпечує підвищення стійкості підприємств у кризових умовах, сприяє розвитку інноваційних підходів та формує конкурентні переваги, які сприятимуть довгостроковому розвитку.

Серед першочергових цілей цифровізації підприємств у [21] виокремлено такі три складові: основна діяльність підприємства (автоматизація виробництва та інших процесів підприємства); комунікаційні (спрощення внутрішніх та зовнішніх комунікацій); покращення послуг/товарів (якість, привабливість, простота використання, постачання).

Автоматизація виробничих процесів забезпечує зменшення потреби у людській праці, а отже, мінімізацію впливу людського чинника, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, зменшенню чи уникненню випуску бракованої продукції, зниженню виробничих витрат та непродуктивних втрат.

Цифровізація сприяє підвищенню ефективності управлінської праці і як наслідок – операційної ефективності. Використовуючи аналітику даних для опрацювання історії продажів, сезонних коливань попиту, можна прогнозувати оптимальний обсяг виробництва та автоматично формувати графік прийому молока, рецептури продукції та завантаження виробничої лінії. Це дасть можливість усунути неефективне перероблення, зменшення втрат сировини та знизити енергоспоживання на тонну готової продукції.

Переваги цифрової трансформації для бізнесу в умовах війни виокремлено у [22], зокрема:

- резервне планування – цифрові технології забезпечують можливість створення резервних копій даних і автоматизацію ключових процесів, що дозволяє зберегти інформацію та швидко відновити операції у разі кризових ситуацій;

- віддалена робота – цифрові інструменти для комунікації та спільної роботи дозволяють співробітникам працювати дистанційно що підтримує безпеку та стабільну продуктивність навіть за умов обмеженої мобільності чи загроз для здоров'я;
- електронна комерція та онлайн-продажі – під час війни традиційна торгівля може бути ускладнена. А цифрові канали, зокрема електронна комерція допомагає компаніям зберігати присутність на ринку, підтримувати продажі та взаємодію з клієнтами, незважаючи на зовнішні обмеження;
- аналіз даних та прогнозування – одним з ключових елементів цифровізації є можливість аналізувати великі обсяги даних і прогнозувати майбутні тенденції, що дає змогу бізнесу приймати обґрунтовані стратегічні рішення, швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов;
- інновації та адаптація – цифрові технології надають бізнесу можливість швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до ринкових змін.

Разом з тим, автори наголошують на питаннях кібербезпеки. Вони зазначають, що в умовах війни загрози в кіберпросторі зростають, тому цифровізовані підприємства повинні приділяти особливу увагу захисту своїх цифрових активів та інфраструктури від атак і порушень безпеки.

Цифровізація бізнесу має й інші недоліки, зокрема: потреба у високопрофесійних кадрах; можливість виникнення проблем у відносинах з клієнтами у разі некоректного використання цифрових технологій та даних; нестабільність переваг через інноваційність інструментів; висока вартість впровадження. Тому першим етапом цифрової трансформації підприємства має бути детальний збір інформації та оцінювання перспектив і ризиків [21].

Висновки

На основі проведеного порівняльного аналізу ПрАТ “Данон Кремез” з ТОВ “Террафуд” (Україна) та Grupa Mlekovita (Польща) виокремлено такі проблеми підприємства: низька чиста маржа; недовантаження потужностей; нижча фондовіддача; нижча поточна ліквідність. Ключовими проблемами є нестача персоналу та якісної сировини.

Подолання чи пом'якшення частини проблем є можливим за рахунок цифрової трансформації, зокрема: автоматизація та цифровізація найбільш рутинних виробничих процесів; цифровізація процесів контролю якості сировини та продукції, логістики. Упровадження таких заходів дасть можливість: компенсувати дефіцит робочої сили; вийти на новий рівень операційної стабільності; підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність. Разом тим, слід враховувати і недоліки – проблематичним може бути залучення необхідного обсягу інвестицій, а вже на етапі впровадження – виникнення різних ризиків.

Перспективи подальших досліджень

Надалі актуальним є глибше дослідження напрямів та ризиків цифровізації бізнес-процесів підприємств молокопереробної галузі України

Список використаних джерел

1. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. ЕВА: вебсайт. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatyvmut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-vijny/> (дата звернення 15.07.2025).
2. Михайлова К. Банкрутства серед українців зросли втричі за час великої війни: що відбувається. РГ: вебсайт. URL: <https://thepage.ua/ua/news/skilki-ukrayinciv-i-kompanij-zbankrutovali-za-2021-2025> (дата звернення 15.07.2025).
3. У 2024 році закрилося на 13 % менше компаній. skilky-skilky.info: вебсайт. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-zakrylosia-na-13-menshe-kompaniy/> (дата звернення 15.07.2025).
4. Більовська О. О., Майстро Р. Г. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету “ХПІ” (економічні науки). 2023. № 2. С. 50–54.

5. Жосан Г., Хірса І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 14. С. 26–31. DOI: 10.32782/2708-0366/2022.14.3
6. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Журнал інновацій та сталого розвитку. 2023. Т. 7, № 3. DOI: 10.51599/is.2023.07.03.07.
7. Михайлова О., Писаренко С., Носенко Д., Бондаренко Н. Підприємницька діяльність під час війни: особливості, ефективність, стратегії. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Т. 322, № 5. С. 416–421. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-322-5-67.
8. Намлієва Н. В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Сталій розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. 150–157.
9. Бондаренко В., Лі Ц. Проблеми розвитку молочної галузі в економічному розвитку країни. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Т. 338, № 1. С. 523–529. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-77.
10. Донець Л. Я., Родіна О. В., Курбацька Л. М. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2024. № 11. doi: 10.54929/2786-5738-2024-11-03-04.
11. Івашина Л., Бишовець Л., Оліферчук О. Ринок молочної продукції в Україні: асортимент та якість. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. №4 (14). С. 16–24. doi: 10.32782/2708-4949.4(14).2024.3.
12. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Малиха В. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на ньому виробників сиру. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. №1 (9). С. 169–178.
13. Ужва А. М. Аналітичний моніторинг стану виробництва молока в Україні. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. №9 (2). С. 236 – 239.
14. Селюченко Н. Є., Кічор В. П., Чубай Д. Р. Оцінювання впливу макро- і мікросередовища на підприємство молочної галузі в умовах повномасштабної війни. Грааль науки. 2025. № 54. С.64–71.
15. Урядовий портал: вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-vidchuzhennia-prava-uchasti-v-iurydychnii-s427140524> (дата звернення 10.08.2025).
16. Офіційний сайт Danone Україна. URL: <https://danone.ua/milk-product/production-and-quality/zavodi/> (дата звернення 10.05.2025).
17. Офіційний сайт TerraFood. URL: <https://terrafood.ua/> (дата звернення 10.05.2025).
18. Офіційний сайт Grupa Mlekovita. URL: <https://mlekovita.com.pl/> (дата звернення 10.05.2025).
19. Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження. Центр економічної стратегії: вебсайт. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/ (дата звернення 10.08.2025).
20. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення / Левицький В. В. та ін. // Колективна монографія, Тернопіль. 2024. С. 235–253.
21. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2021. Вип. 100. С. 88–96.
22. Вергелес В., Баюра Д. Трансформація бізнесу в умовах глобальної макроекономічної нестабільності. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2024. № 1 (224). С. 14–20. doi: 10.17721/1728-2667.2024/224-1/2.

References

1. Try chverti opytanykh kompanii EVA pratsiyuvatymut v Ukraini nezalezchno vid tryvalosti viiny [Three-quarters of EVA companies surveyed will work in Ukraine regardless of the duration of the war]. EVA: vebsait. Retrieved from: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsiyuvatymut-v-ukrayini-nezalezchno-vid-tryvalosti-vijny/> (date of application: 15.07.2025).
2. Mykhaylova K. Bankrutstva sered ukraintsiv zrosly vtrychi za chas velykoi viiny: shcho vidbuvaetsia [Bankruptcies among Ukrainians tripled during the Great War: what is happening]. PG: vebsait. Retrieved from: <https://thepage.ua/ua/news/skilki-ukrayinciv-i-kompanij-zbankrutuvai-za-2021-2025> (date of application: 15.07.2025).
3. U 2024 rotsi zakrylosia na 13 % menshe kompanii [13 % fewer companies closed in 2024]. Retrieved from: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-zakrylosia-na-13-menshe-kompanii/> (date of application: 15.07.2025).
4. Bilovska O. O., Maistro R. G. (2023). Osoblyvosti pidpriiemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of entrepreneurial activity under martial law in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “KhPI” (ekonomichni nauky)*, no. 2, pp. 50–54.

5. Zhosan G., Hirsia I. (2022). Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of entrepreneurial activity under martial law in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Serii: Ekonomika*, no. 14, pp. 26–31. DOI: 10.32782/2708-0366/2022.14.3
6. Melnyk T. (2023). Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian business in wartime: current state, problems and ways to solve them]. *Zhurnal innovatsii ta staloho rozvytku*, vol. 7, no. 3. DOI: 10.51599/is.2023.07.03.07.
7. Mykhailova O., Pysarenko S., Nosenko D., Bondarenko N. (2023). Pidpriemnytska diialnist pid chas viiny: osoblyvosti, efektyvnist, stratehii [Entrepreneurship during war: features, effectiveness, strategies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 322, no. 5, pp. 416–421. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-322-5-67.
8. Namlieva N. V. (2023). Osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of entrepreneurial activity under martial law in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (47), pp. 150–157.
9. Bondarenko V., Li Zehao. (2025). Problemy rozvytku molochnoi haluzi v ekonomichnomu rozvytku krainy [Problems of dairy industry development in the country's economic development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 338, no. 1, pp. 523–529. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-77.
10. Donets L. Ya., Rodina O. V., Kurbatska L. M. (2024). Tendentsii rozvytku rynku moloka v Ukraini [Trends in the development of the milk market in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*, no. 11. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-11-03-04.
11. Ivashyna L., Byshovets L., Oliferchuk O. (2024). Rynok molochnoi produktsii v Ukraini: asortyment ta yakist [Dairy market in Ukraine: assortment and quality]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*, no. 14, pp. 16–24. DOI: 10.32782/2708-4949.4(14).2024.3.
12. Kuzo N. Ye., Kosar N. S., Malykha V. V. (2023). Doslidzhennia tendentsii rozvytku rynku molochnykh produktiv Ukrainy ta napriamy aktyvizatsii marketynhovo diialnosti na nomu vyrobnykiv syru [Research of development trends of the Ukrainian dairy market and directions of cheese producers' intensification of marketing activities on it]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 1 (9), pp. 169–178.
13. Uzhva A. M. (2024). Analitchnyi monitorynh stanu vyrobnytstva moloka v Ukraini [Analytical monitoring of the state of milk production in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, no. 9 (2), pp. 236 – 239.
14. Seliuchenko N. Ye., Kichor V. P., Chubay D. R. (2025). Otsiniuvannia vplyvu makro- i mikroseredovyshcha na pidpriemstvo molochnoi haluzi v umovakh povnomasshtabnoi viin [Assessment of the impact of macro- and microenvironment on a dairy enterprise in the conditions of a full-scale war], *Hraal nauky*, no. 54, pp. 64–71.
15. Government portal: vebсайт. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-vidchuzhennia-prava-uchasti-v-iurydychnii-s427140524> (date of application: 10.08.2025).
16. Official website Danone Ukraine. Retrieved from: <https://danone.ua/milk-product/production-and-quality/zavodi/> (date of application: 10.05.2025).
17. Official TerraFood website. Retrieved from: <https://terrafood.ua/> (date of application: 10.05.2025).
18. Official website of Grupa Mlekovita. Retrieved from: <https://mlekovita.com.pl/> (date of application: 10.05.2025).
19. Ukrainski bizhentsi pislia trokh rokiv za kordonom. Chetverta khvyliia doslidzhennia [Ukrainian refugees after three years abroad. Fourth wave of the study]. Tsentralna ekonomichna stratehii: vebсайт. Retrieved from: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/ (date of application: 10.08.2025).
20. Levytskyi V., Radynskyi S., Artemenko L., Radynska S. (2024) Pidpriemnytstvo Ukrainy v umovakh viiny ta tsyfrovizatsii: mozhlyvosti ta perspektyvy udoskonalennia [Entrepreneurship of Ukraine in conditions of war and digitalization: possibilities and perspectives of improvement]. *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monograph (Tern.)*, pp. 235–253 [in Ukrainian].
21. Korobka S. V. (2021). Didzhitalizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti [Digitalization of business activities]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii: Ekonomichna*, issue 100, pp. 88–96.
22. Vergeles V., Bayura D. (2024). Transformatsiia biznesu v umovakh hlobalnoi makroekonomichnoi nestabilnosti [Business Transformation in the Face of Global Macroeconomic Instability]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, no. 1 (224), pp. 14–20. DOI: 10.17721/1728-2667.2024/224-1/2.

INDUSTRY BENCHMARKING OF A DAIRY PROCESSING ENTERPRISE

© Seliuchenko N., Chubay D., 2025

The full-scale war in Ukraine has posed serious challenges to business. The food industry is among the five industries with the largest number of closed companies during the full-scale war, and the situation in the dairy industry is particularly difficult, which determines the relevance of the presented study.

The purpose of the article is to identify problems in conducting economic activities and opportunities to increase the efficiency and competitiveness of a dairy processing enterprise in Ukraine in the conditions of a full-scale war.

The main tasks include: to compare the studied enterprise with competing enterprises and identify its strengths and weaknesses; to outline areas for increasing the efficiency of operations and the level of competitiveness of the enterprise, taking into account both negative and positive trends in the macro environment.

PrJSC “Danone Kremez” (Kremenchuk) was selected for the study, one of the two enterprises that currently represent the production facilities of the French corporation Danone in Ukraine. Industry benchmarking of this enterprise was conducted using the performance indicators of LLC Terrafood (Ukraine) and Grupa Mlekovita (Poland) for 2024.

The following problems in the activities of PrJSC Danone Kremez were identified: low net margin, underutilization of capacities, lower return on assets, and lower current liquidity. The key problems are the shortage of personnel and high-quality raw materials.

The study of business practices in modern conditions, and in particular in war conditions, as well as scientific research on ensuring the efficiency of entrepreneurship at the current stage of economic development, gave reason to argue that the digital transformation of business can contribute to the solution or mitigation of many problems, in particular: automation and digitalization of the most routine production processes; digitalization of quality control processes of raw materials and products, logistics. The implementation of such measures will make it possible to: compensate for the shortage of labor; reach a new level of operational stability; to increase operational efficiency and competitiveness. At the same time, disadvantages should also be taken into account - attracting the necessary amount of investment may be problematic, and at the implementation stage – this is the possibility of various risks.

Keywords: full-scale war; dairy industry; enterprise; industry benchmarking; strengths and weaknesses; staff shortage; raw materials; growth areas; digital transformation.