

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки
Кафедра маркетингу

Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ **Наталя КУКІНА**

«06» лютого 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему **КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ**
МАСЛОЗАВОД» НА РИНКУ МОЛОКА ТА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Наталія ГУРІНА
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

к.е.н., доцент Наталя ШКВИРЯ
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки

Кафедра Маркетингу

Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

_____ Наталя ШКВИРЯ

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«25» листопада 2026р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Наталя КУКІНА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«25» листопада 2026р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи магістра

здобувача вищої освіти **Наталії ГУРІНОЇ**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Комунікаційна стратегія ТДВ «Яготинський
маслозавод» на ринку молока та молочних продуктів

керівник роботи к.е.н., доцент Наталя ШКВИРЯ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «24» листопада 2025р. № 602-3

2. Строк подання кваліфікаційної роботи _____ до 06.02.2026 року _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: фінансові звіти ТДВ «Яготинський
маслозавод, статистична звітність України

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ; Розділ 1. Теоретичні аспекти формування комунікаційної стратегії
підприємства; Розділ 2. Тенденції розвитку ринку молока та молочних
продуктів; Розділ 3. Напрямки вдосконалення комунікаційної стратегії
підприємства ТДВ "Яготинський маслозавод"; Висновки; Список використаних
джерел

5. Перелік графічного матеріалу: 4 рисунки, 35 таблиць.

6. Дата видачі завдання «26» листопада 2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.2025	виконано
2	Розділ 1 <i>Теоретичні аспекти формування комунікаційної стратегії підприємства</i>	19.12.2025	виконано
3	Розділ 2 <i>Тенденції розвитку ринку молока та молочних продуктів</i>	09.01.2025	виконано
4	Розділ 3 <i>Напрямки вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства ТДВ "Яготинський маслозавод"</i>	30.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	06.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Наталія ГУРІНА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

_____ (підпис)

Наталія ШКВИРЯ

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Комунікаційна стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку молока та молочних продуктів»

ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.

Рік завершення роботи: 2026 р.

Обсяг роботи: 130 стор.

Кількість додатків: 4

Кількість ілюстрацій: 23

Кількість таблиць: 51

Кількість джерел літератури: 80

Об'єктом дослідження є процес формування комунікаційної стратегії на ринку молока та молочних продуктів.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, практичних та методологічних підходів, що забезпечують формування та впровадження маркетингової комунікаційної стратегії на ринку молока та молочних продуктів.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методологічних положень, а також формулювання науково-практичних рекомендацій щодо формування та реалізації комунікаційної стратегії на ринку молока та молочних продуктів з урахуванням сучасних тенденцій ринку та поведінки споживачів.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: узагальнити теоретичні підходи до дослідження сутності формування комунікаційної стратегії; систематизувати методичні підходи до формування комунікаційної стратегії; проаналізувати макро- та мікросередовище підприємства на ринку; розробити модель купівельної поведінки споживачів; дослідити стратегічний потенціал підприємства; запропонувати напрямки удосконалення конкурентної стратегії та визначено економічну ефективність її реалізації.

Методи проведення дослідження включають загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення), методи стратегічного аналізу, економіко-статистичні та фінансово-економічні методи, а також методи маркетингових досліджень.

Основні результати дослідження полягають у розробці практичних рекомендацій щодо формування та реалізації комунікаційної стратегії на ринку молока та молочних продуктів з урахуванням сучасних тенденцій ринку та поведінки споживачів.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, макро- та мікросередовище підприємства, поведінка споживача, ринок молока та молочних продуктів, стратегічний аналіз.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність, підходи та принципи формування комунікаційної стратегії підприємства	9
1.2 Класифікація комунікаційних стратегій підприємства	17
1.3 Методичні підходи до формування комунікаційних стратегій підприємства	24
РОЗДІЛ 2	
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ МОЛОКА ТА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ	34
2.1 Маркетингове макросередовище ринку	34
2.2 Маркетингове мікросередовище ринку	49
2.3 Дослідження поведінки споживача на ринку	66
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	81
3.1 Оцінка стратегічних позицій підприємства	81
3.2 Модель формування комунікаційної стратегії	94
3.3 Шляхи удосконалення маркетингової стратегії підприємства	119
ВИСНОВКИ	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	131
ДОДАТКИ	142

ВСТУП

Досягнення конкурентоспроможності молочних продуктів потребує постійного пошуку нових шляхів підвищення ефективності діяльності та рівня якості продукції, а також вибору оптимальної маркетингової стратегії розвитку, що дозволяє реалізувати основну мету підприємства – отримання прибутку. У сучасних умовах ринкової економіки молокопереробні підприємства повинні здійснювати прогнозування та планування своєї маркетингової стратегії розвитку. Суть такої стратегії полягає у формуванні стратегічних цілей та завдань, оцінці існуючих напрямів діяльності, плануванні перспективних заходів, аналізі макросередовища та його впливу на діяльність підприємства, визначенні альтернативних шляхів розвитку виробничо-господарської діяльності та, як результат, виборі ефективної маркетингової стратегії. Актуальність дослідження обумовлена тим, що впровадження стратегії маркетингових комунікацій сприяє підвищенню економічного потенціалу, фінансової стабільності та стійкості підприємства, підвищуючи конкурентоспроможність як продукції, так і самого підприємства.

Питання конкурентних стратегій досліджували численні вчені, при цьому особливу увагу приділено вивченню аспектів стратегії маркетингових комунікацій. Основні положення комунікаційної стратегії викладені у працях відомих зарубіжних економістів. - І. Ансоффа, Ф. Котлера, С. Флойда, П. Друкера. Вітчизняні дослідження у цьому напрямі також проводяться досить активно в різних галузях. Серед них можна виділити роботи таких вчених: А.О. Старостіна, Рудницька О.В., Немцов В.Д., Семенюк С.О., Куденко Н.В., Дорош О.І., Длігач А. О.

Оскільки дана проблема є складною та багатогранною, існує потреба у її глибшому вивченні, визначенні основних можливих напрямів реалізації, висвітленні змісту стратегії та ролі комунікаційних заходів у розвитку молокопереробних підприємств. На нашу думку, також слід приділити більше

уваги плануванню маркетингової комунікаційної стратегії з урахуванням специфіки маркетингової діяльності у галузі переробки молока.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та розробка методологічних положень, а також формулювання науково-практичних рекомендацій щодо формування та реалізації комунікаційної стратегії на ринку молока та молочних продуктів з урахуванням сучасних тенденцій ринку та поведінки споживачів.

Для досягнення визначеної мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- узагальнення та систематизація теоретичних підходів до дослідження сутності формування комунікаційної стратегії;
- систематизація та аналіз методичних підходів до формування комунікаційної стратегії;
- аналіз макросередовища ринку молока та молочних продуктів;
- комплексне дослідження мікросередовища ринку молока та молочних продуктів;
- розробка моделі купівельної поведінки споживачів ринку молока та молочних продуктів;
- стратегічний аналіз діяльності підприємства на ринку молока та молочних продуктів;
- розробка та наукове обґрунтування моделі формування комунікаційної стратегії на ринку молока та молочних продуктів.;
- визначення економічної ефективності реалізації комунікаційної стратегії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування комунікаційної стратегії на ринку молока та молочних продуктів.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, практичних та методологічних підходів, що забезпечують формування та впровадження маркетингової комунікаційної стратегії на ринку молока та молочних продуктів.

Теоретико-методологічна основа дослідження включає діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ, положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, а також законодавчі та нормативно-правові акти України. Поставлені в кваліфікаційній роботі завдання вирішувалися з використанням абстрактно-логічного методу для теоретичного узагальнення сутності комунікаційної стратегії, методів економічного аналізу та порівняння при маркетинговому та економічному аналізі ринку молока та молочних продуктів, статистично-економічних методів для обґрунтування управлінських рішень щодо виробництва продукції та аналізу ризиків за допомогою імітаційного моделювання, анкетного опитування для дослідження поведінки споживачів молока та молочних продуктів, табличних та графічних методів для наочного відображення стану мікро- та макросередовища ринку та обґрунтування стратегії, а також методів стратегічного аналізу для визначення стратегічного положення підприємства.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були апробовані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» (м. Запоріжжя, 2025 р.). За результатами участі опубліковано тези доповіді на тему «Вплив рекламних комунікацій на розвиток підприємств молочної промисловості», у яких висвітлено ключові результати дослідження.

Основними джерелами інформації для аналізу та узагальнень були чинні законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики України, дані Державного комітету статистики України, інформація підприємств, а також результати власного анкетного опитування.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дипломної роботи викладено на 129 сторінках, що містить 51 таблицю, 23 рисунка, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, підходи та принципи формування комунікаційної стратегії підприємства

В епоху інтенсивного розвитку цифрових технологій і високого рівня конкурентної боротьби питання розроблення ефективної комунікаційної стратегії стає надзвичайно важливим. Вона слугує основою для побудови результативної взаємодії підприємства з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, зміцнює його позиції на ринку та забезпечує досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Теоретичні та практичні основи формування комунікаційної стратегії підприємства висвітлено у працях Баклажова О. В., Виноградової О. В., Гліненко Л. К., Демченко М. В., Кириченко С. О., Ковальчук С. В., Кушнір Т. М., Педченко Н. С., Петропавловської С. Є., Помаз О. М., Похилько С. В., Темченко Г. В., Шульги О. А. та інших дослідників (таблиця 1.1.) Водночас подальше вивчення цієї проблематики залишається актуальним в умовах цифровізації суспільства.

Потреба у розробленні комунікаційної стратегії для торговельного підприємства зумовлена високим рівнем конкуренції на ринку товарів і послуг, що вимагає від власників бізнесу формування дієвого плану із залучення та утримання клієнтів. Створення комунікаційної стратегії дає змогу чітко окреслити цілі й пріоритети комунікаційної діяльності підприємства, ідентифікувати ключові групи споживачів, сформувати послідовність необхідних дій та забезпечити контроль ефективності реалізованих заходів.

Таблиця 1.1

Визначення комунікаційної стратегії підприємства

Автори	Визначення
Демченко М.В.	Комунікаційна стратегія – стратегія є коротким описом політики по досягненню поставлених цілей і завдань, тобто «яким чином» вони повинні бути досягнуті [1 С.23-32.]
Кириченко С. О., Цвях П. В.	Комунікаційна стратегія підприємства розглядається як процес інтегрованої комунікації підприємства з цільовими аудиторіями (споживачами, партнерами, інвесторами, державними органами влади, професійними асоціаціями та спілками) [2, С. 42–46.]
Гліненко Л. К., Дайновський Ю.	Комунікаційна стратегія зазвичай є внутрішнім документом і має слугувати орієнтиром для будь-якої діяльності, що пов'язана з інформуванням цільових аудиторій, спілкування з засобами масової інформації тощо [3, С.28-36.]
Побережна М. П.	Комплексна взаємодія організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою створення сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності на ринку [4, С.25]
Завербний А.С.	Комунікаційна стратегія включає в себе цілі, завдання, процеси аналізування (зокрема, моніторингу) ситуації, інструменти тощо [7, С. 13-19.]

Джерело: узагальнено автором на основі [12,28,71]

Формування комунікаційної стратегії торговельного підприємства сприяє зміцненню позицій бренду на ринку, розширенню клієнтської бази, утриманню наявних споживачів, формуванню їхньої довіри та підвищенню репутаційного статусу компанії.

У бізнесі комунікаційна стратегія допомагає компаніям ефективно взаємодіяти з клієнтами, партнерами, співробітниками та громадськістю.

Використовуються наступні підходи до формування комунікаційної стратегії підприємства:

- маркетинговий підхід. Маркетинг і реклама: встановлення бренду, просування продуктів чи послуг, збільшення продажів;
- підхід внутрішньокорпоративний. Внутрішні комунікації: підвищення залучення співробітників, покращення корпоративної культури й ефективне управління змінами;

– підхід зв'язків з громадськістю. Публічні відносини: управління репутацією компанії, вирішення кризових ситуацій та покращення іміджу [15].

Комунікаційна стратегія є складовою операційних стратегій організації, оскільки вона безпосередньо впливає на реалізацію маркетингових, управлінських та бізнес-процесів, використовуючи інтегрований підхід до зовнішніх і внутрішніх комунікацій. Процес розробки операційної стратегії наведено на рис 1.1. Комунікаційна стратегія є невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки вона визначає, як організація взаємодіє з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (споживачами, партнерами, інвесторами, державними органами, ЗМІ тощо). Вона допомагає формувати позитивний імідж компанії, зміцнювати її репутацію та підтримувати ефективні зв'язки з цільовими аудиторіями. [8]. Під час формування комунікаційної стратегії важливо приділяти увагу двом складовим інформаційної політики – внутрішній та зовнішній комунікаціям.

Внутрішня комунікація – спілкування зі співробітниками, вироблення командного духу, засоби спілкування всередині колективу. Це може бути щотижнева газета, яку випускає профком, група у вайбері або телеграмі, навіть привітання у внутрішньому чаті співробітників з днями народженнями або будь-якими знаковими датами. Тобто це все те, що сприяє об'єднанню людей та робить їх прихильниками підприємства.

Зовнішня комунікація – спілкування з клієнтами, створення та розповсюдження інформації про підприємство, роз'яснення законодавства, тарифної політики, зв'язок зі ЗМІ, розсилка повідомлень, створення інформаційних приводів, які будуть висвітлювати діяльність підприємства. [9, С. 66]

Комунікаційна стратегія є складовою операційних стратегій організації, оскільки вона безпосередньо впливає на реалізацію маркетингових, управлінських та бізнес-процесів, використовуючи інтегрований підхід до

зовнішніх і внутрішніх комунікацій. Процес розробки операційної стратегії наведено на рис 1. [8, с. 486]



Рис. 1.1.- Процес розробки функціональної та операційної стратегій [8]

Джерело: сформовано на основі [8,21,58]

Операційна стратегія розробляється у відповідності до місії, бачення та цілей організації. Взаємодія між операційними, функціональними стратегіями і загальною стратегією організації визначає успіх в досягненні поставлених цілей та забезпечує ефективне функціонування всієї організації. Ефективність реалізації комунікаційної стратегії залежить від вибору відповідних каналів комунікації, адаптації до змін ринкового середовища та впровадження сучасних цифрових технологій.

Розробка комунікаційної стратегії припускає комплекс заходів:

- визначення комунікаційних завдань;

- аналіз динаміки споживання продукту, його основних ринкових характеристик, стадія життєвого циклу товару, конкурентного середовища з метою визначення найбільш адекватних комунікаційних дій;
- аналіз комунікаційної активності конкурентів з метою визначення необхідних об'ємів грошових вкладень;
- аналіз комунікаційних переваг цільових груп для визначення найбільш ефективних комунікацій для цих цільових груп;
- вибір каналів комунікацій, розробка медіаміксу і розрахунок прогнозних медіа-показників;
- визначення і аргументація об'єму комунікаційного бюджету;
- створення загального таймінгу комунікаційних заходів.

У таблиці 1.2 запропоновані та визначені основні принципи формування маркетингових комунікативних стратегій підприємств:

Таблиця 1.2

Основні принципи формування маркетингових комунікативних стратегій підприємств

Перелік принципів	Перелік принципів
Комплексний системний підхід до формування МКС	Формуючи МКС, підприємство має враховувати вплив системи чинників (макро-та мікросередовища, внутрішньої конкуренції та конкуренції із субститутами, місце МКС в маркетинговій стратегії тощо)
Необхідність визначення чіткої загальної мети МКС	Розробники МКС повинні чітко визначити, що вони мають досягти в процесі її реалізації. Зокрема, які значення показників обізнаності, позитивного ставлення, замученості, лояльності цільової аудиторії мають бути досягнуті комунікаторами
Принцип ієрархії комунікативних цілей	Підприємства мають враховувати пріоритетність загально-корпоративних цілей по відношенню до маркетингових цілей, а цілей маркетингових цілей – по відношенню до цілей маркетингових комунікацій
Наявність єдиного центру керування МК	Усі процеси в рамках МКС мають управлятися з одного центру (одним управляючим). Має бути сформована вертикаль управлінського підпорядкування у здійсненні окремих процесів у рамках МКС
Скоординованість комунікативних зусиль	Проблеми маркетингових комунікацій має вирішувати не лише маркетингова служба підприємства, але й усі інші підрозділи цього підприємства

Продовження таблиці 1.2

Інтегрованість комунікацій	Розробники концепції інтегрованих маркетингових комунікацій стверджують, що несуперечливі засоби маркетингових комунікацій, що доповнюють один одного, дозволяють досягти синергічний ефект впливу на отримувачів комунікативних звернень
Врахування субституційної конкуренції	Вплив чинників позагалузевої конкуренції на ринку вимагає від розробників МКС враховувати конкуренцію не лише між підприємств однієї галузі, але й можливий вплив на споживачів із боку родових конкурентів
Врахування локальних особливостей ринку	МКС підприємств мають враховувати специфічні особливості регіональних та локальних споживчих ринків
Врахування національних культурних особливостей ринку	Потреба в помешканні має достатньо сильну специфіку залежно від особливостей національної культури клієнта. Виробництво продукції не повинно входити в конфлікт із культурними цінностями представників різних національностей
Індивідуалізація та персоніфікація комунікативних зусиль	Глобальна тенденція відходу від масового маркетингу та індивідуалізації маркетингових зусиль значно гостріше проявляться саме при формуванні маркетингових комунікацій із клієнтом

Джерело: сформовано автором на основі [15,29,33,55]

Узагальнюючи світовий та український досвід формування стратегії - пропонуємо наступні етапи розробки комунікаційної стратегії: [5]

1. Встановлення мети комунікації.
2. Перевірка на несуперечність з іншими стратегіями підприємства.
3. Визначення цільової аудиторії.
4. Формування інформаційного повідомлення.
5. Вибір каналів для сегменту цільової аудиторії.
6. Визначення строків та бюджету.
7. Реалізація заходів стратегії.
8. Оцінка результатів.

Розглянемо докладніше послідовність етапів створення для кожного виду комунікаційної стратегії (Додаток А).

Формування маркетингової комунікативної стратегії підприємства має здійснюватися в системі формування функціональних маркетингових стратегій разом із товарною маркетинговою стратегією, ціною маркетинговою стратегією та збутовою маркетинговою стратегією. [11, с 67.] У Додатку А2 представлений алгоритм формування скоординованої маркетингової комунікативної стратегії підприємства.

Для дотримання вказаних вище вимог розробці МКС підприємства мають передувати такі основні процедури: проведення ситуаційного аналізу, PEST та SWOT-аналізу, оцінка потенціалу розвитку ринку; визначення стратегічних цілей розвитку, формування бізнес-стратегії; визначення цільового ринку та аналіз основних характеристик споживачів та розробка маркетингової стратегії.

Як відзначалося вище, формування маркетингової комунікативної стратегії підприємства має здійснюватися в системі формування функціональних маркетингових стратегій разом із товарною маркетинговою стратегією, ціною маркетинговою стратегією та збутовою маркетинговою стратегією.

Початком безпосереднього формування МКС підприємства має бути формування цілей маркетингових комунікацій. Етапом, який передуює прийняттю стратегічних рішень у сфері формуванні маркетингової комунікативної стратегії, представляється дослідження ринку. У процесі даного аналізу вивчаються основні характеристики потенційних клієнтів, як споживачів. На цьому ж етапі вирішуються такі стратегічні проблеми, як сегментування ринку, позиціонування товару та вибір оптимального сегменту ринку для функціонування.

Стратегія маркетингових комунікацій потребує серйозного інформаційного забезпечення. МКС має розроблятися з урахуванням аналізу поточного стану маркетингового середовища. Даний аналіз дозволяє у подальшому формувати прогнози оптимальних варіантів розвитку

підприємства, а також сценаріїв змін розвитку макроекономічних чинників, основних тенденцій на ринку, функціонування конкурентів тощо. Водночас, зниженню управлінських ризиків у процесі прийняття рішень дозволяють проведення ситуаційного аналізу, SWOT- аналізу, PEST- аналізу та інших видів маркетингових досліджень. Вони дозволяють визначити вірогідні позитивні та негативні моменти, загрози та можливості подальшого розвитку, що безпосередньо пов'язано з успіхом в реалізації комунікативної маркетингової стратегії підприємства. Основу маркетингової комунікативної стратегії складає система цілей, що ставить перед собою підприємство у сфері комунікацій, передусім із потенційними споживачами.

Досягнення цілей МКС трансформується в систему конкретних комунікативних завдань: інформування про підприємство та його окремі параметри, досягнення конкретних показників обізнаності, формування та підтримання позитивного іміджу, підвищення пізнаваності його бренду, вірне розуміння його маркетингової позиції та т. ін.). Наступним етапом процесу формування МКС підприємства є вивчення цільової аудиторії комунікацій підприємства.

На вказаному етапі аналізуються конкретні потреби споживачів, що вони задовольняють у процесі користування товарами, тенденціями в трансформації цих споживчих уподобань, формуванні нових потреб тощо. Результатом даного етапу формування МКС підприємства має стати конкретне визначення сутності повідомлень, які будуть донесені до потенційних споживачів протягом реалізації конкретної МКС підприємства. На наступних етапах зміст комунікативних повідомлень буде закодований за допомогою конкретних засобів маркетингових комунікацій – формування, так званої, «комунікативної суміші».

Наступним етапом формування МКС є розробка та затвердження креативної стратегії. Вона передбачає генерування головної творчої

об'єднуючої ідеї всієї маркетингової комунікативної стратегії, перелік конкретних використовуваних мотивів, емоційних стилів подання комунікативних звернень, використання в зверненнях певних персонажів, системи аргументів за та проти та ін.

Визначення елементів маркетингових комунікацій, переліку маркетингових посередників та сформована креативна стратегія дозволяють розробникам МКС підприємств визначити попередній кошторис операцій, що об'єднуються даною стратегією. Наступним етапом розробки МКС є медіа-планування стратегії. Великою мірою вибір конкретних медіа-каналів та певних медіа носіїв визначається розміром бюджету МКС. Важливу роль у формуванні медіа-плану відіграє аналіз конкретних носіїв: засобів масової інформації, інтернет-сайтів, конкретних заходів комунікацій тощо. Успішно завершені попередні етапи формування маркетингової комунікативної стратегії підприємства дозволяють перейти до головного її етапу – практичної реалізації усіх складових МКС.

Обов'язковим етапом будь-якої стратегії є контроль та оцінка ефективності маркетингової комунікативної стратегії. Основною метою даного етапу реалізації МКС є перевірка успішності досягнення поставлених перед стратегією цілей. При цьому дуже важливо з самого початку процесу планування мати конкретні (бажано, виражені в цифрах) цілі. За наявності таких базових параметрів процес контролю стає значно ефективнішим і результативнішим. [11, с. 67.]

1.2. Класифікація комунікаційних стратегій підприємств

Дослідники виділяють три ключових типи комунікаційних стратегій які концептуально описують основні соціальні процеси, пов'язані з комунікаційними діями:

- презентацію (пасивну комунікацію),
- маніпуляцію (активну комунікацію),
- конвенцію (інтерактивну комунікацію).

В науковій літературі виділяють три складові комунікаційної стратегії ринкова стратегія; креативна стратегія; медійна стратегія.

Ринкова стратегія - основа, на якій будуватися будь-яка комунікація, вона базується на ретельному аналізі ринку (знання про потенційних споживачів, конкурентів, продукт). Ці знання є основними для розробки концепцій позиціонування, диференціації і комунікації бренду.

Креативна стратегія - стратегічне формування образу бренду, ґрунтоване на моделі сприйняття бренду цільовою аудиторією, а також розробка елементів бренду. Креативна стратегія містить ключову креативну ідею, яка буде для цільової аудиторії приваблива і близька, яка стане основою комунікації споживача з брендом.

Медійна стратегія - вибір носіїв для рекламно-інформаційних повідомлень, за допомогою яких безпосередньо здійснюватиметься комунікація з цільовою аудиторією. Медійна стратегія представляє собою стратегію використання медіа і а також бюджет комунікації. Вибір рекламних носіїв здійснюється по кожному медіа (канали, станції, видання та ін.), а також визначається роль кожного носія в загальній комунікаційній стратегії.

За об'єктами комунікаційного впливу виділяються стратегії проштовхування продукту та протягування споживачів. Стратегія проштовхування продукту (Push Strategy) особливо ефективна в ситуаціях, коли продукт вже добре відомий, а конкуренція висока. Однак, ця стратегія може використовуватися для нових продуктів, якщо організація може переконати торговельних посередників в їх успіху на ринку.

Стратегія притягування споживачів (Pull Strategy) – це маркетинговий підхід, в якому організація створює попит на свій продукт серед кінцевих

споживачів. Основна ідея полягає в тому, щоб залучити увагу та інтерес споживачів, створити позитивний імідж продукту (бренду) та переконати їх придбати продукт.

На основі аналізу стратегій прощтовхування продукту (Push Strategy) та притягування споживачів можна запропонувати комбінований підхід до формування комунікаційної стратегії організації залежно від її цілей, ринкової позиції та типу продукту.

Комплексна класифікація маркетингових комунікаційних стратегій здійснюється за наступними принципами [6, с. 551-558]

1. В залежності від унікальних властивостей продукції:

- Унікальна торговельна пропозиція. Найчастіше використовується для товарів, які є технічно складними або тих, життєвий цикл яких є коротким: комп'ютери, відео-, аудіотехніка, мобільні телефони, комп'ютерні програми тощо.
- Псевдоунікальна торговельна пропозиція. Найчастіше використовується для товарів споживчого призначення: продукти харчування, побутова хімія, косметика та ін.

2. Залежно від використання раціональних та емоційних мотивів:

- Раціональна. Основний наголос ставиться на підкресленні раціональних аспектів придбання товарів (послуг) або співробітництва з певною організацією. Звернення в основному носять інформаційний та переконувальний характер.
- Емоційна. Наголос ставиться на підкресленні емоційних аспектів придбання товарів (послуг), спрямована на встановлення контакту з цільовими аудиторіями на емоційному рівні.

- Змішана. В різних пропорціях використовуються раціональні та емоційні аспекти залежно від того товару чи послуг, для яких проводиться маркетингова комунікаційна кампанія.

3. Функціональний:

- Іміджева. Акцент ставиться на підкресленні іміджевих ознак компанії-виробника продукції, товару, торгової марки.
- Інформаційна. У комунікаційних кампаніях аудиторії інформують про товар чи торгову марку та переконують на їх користь.
- Нагадувальна. Використовується в основному на етапі зрілості життєвого циклу товару. Пріоритетом є акцент на кольорі, емблемі підприємства, назві марки.
- Переконувальна. Використовується на етапі зростання або спаду життєвого циклу товару. Пріоритетами у зверненнях є технологічні переваги марки, позитивні відмінні особливості (для повсякденних товарів).

4. Залежно від прийняття рішення про покупку товару та співробітництва з певними організаціями в термінах високої/низької значущості та обдумування купівлі:

- Інформаційна. Стратегія припускає, що споживач потребує великого обсягу інформації, що обумовлено важливістю для нього продукту і пов'язаними з ним раціональними моментами.
- Афективна. Споживач розглядається як індивід, який покладається не стільки на спеціальну інформацію, скільки на установки та емоції, оскільки рішення про покупку пов'язане з його самооцінкою.
- Формування звичок. Стратегія передбачає розгляд споживача як індивіда, що ухвалює рішення про покупку, майже не розмірковуючи.
- Самозадоволення. Споживач розглядається як індивід, що купує товари для власного задоволення під впливом імпульсивних емоційних сплесків.

5. Залежно від інформаційно-образного наповнення комунікаційних звернень та цілей підприємства щодо збереження чи зміни іміджу, марки або підприємства:

- Інформаційно-орієнтована стратегія збереження позицій марки або підприємства. Стратегія призначена для зміцнення позиціонування шляхом передання інформації про них.
- Образно-орієнтована стратегія збереження позицій марки або підприємства. Спрямована на зміцнення позицій марки за допомогою використання різних образів та символів.
- Інформаційно-орієнтована стратегія змін. Покликана пожвавити продажі марки за допомогою інформування про нові особливості товару.
- Образно-орієнтована стратегія змін. Стратегія має на меті пожвавити продажі марки за допомогою використання яскравих образів та символів у комунікаційних зверненнях.

6. Залежно від ступеню завоювання ринку:

- Завоювання нових цільових сегментів. Застосовується при поширенні існуючого образу марки на нові цільові аудиторії.
- Розвитку. Використовується при модернізації стратегії і тактики діяльності підприємства на вже завойованих сегментах і ґрунтується на науково-дослідних роботах з вдосконалення зовнішніх складових її образу (репозиціонування ідеї).
- Проштовхування товару. Активне просування товару на ринок.
- Виходу з ринку. Поступове виведення товару, марки з ринку так, щоб це не зашкодило репутації та іміджу компанії.

7. Залежно від суб'єктів впливу:

- Внутрішніх комунікацій. Створення дієздатної структури керування, що попереджає конфліктні ситуації, легко адаптується до ринкових змін.

- Зовнішніх комунікацій. Спрямована на встановлення довготривалих партнерських відносин з зовнішніми аудиторіями, дозволяє встановити гармонію взаєморозуміння і довіри.
- Комплексна. Спрямована на гармонійне поєднання впливу на зовнішні та внутрішні аудиторії з метою створення позитивної репутації компанії у суспільстві.

8. Залежно від позиціонування:

- Позиціонування за товаром. Наголошування на функціональних характеристиках товару, максимально пов'язаних з унікальною торговельною пропозицією, ціновому позиціонуванні, позиціонуванні за ситуацією використання, приналежності до певної товарної категорії, відношення до конкурентів.
- Позиціонування за споживачем. Стратегія передбачає наголошування на певних характеристиках цільових аудиторій, особливостей характеру, потребах, вигодах і можливостях споживання, позиціонуванні за емоційними характеристиками, навмисному порушенні стереотипів.
- Конкурентне позиціонування. Заснована на твердженнях, зроблених іншими торговельними марками, визначаючи тим самим для споживача рамки, у яких він може їх порівнювати.
- Формування соціально-відповідальної позиції. Використовуються ті риси у діяльності фірми або корпорації, що залучають суспільство і показують корисність компанії для нього.

9. Залежно від етапів життєвого циклу товарів:

- Набуття прихильності аудиторії. Мета даної стратегії - привернення уваги як можна більшого числа громадськості та початку проектування її прихильності, інформування великої кількості представників контактних аудиторій.

- Формування прихильності суспільства. Стратегія спрямована на те, щоб існуюче у недалекому минулому або фактичне уявлення про підприємство змінити у необхідному напрямку, як правило, у позитивному.
- Активний розвиток прихильності. Стратегія дає можливість формування та досягнення необхідного ступеня прихильності суспільства до діяльності підприємства та його продукції, розширення меж прихильної цільової громадськості, а також зосередитись на активних сегментах громадськості.
- Зміцнення прихильності контактних аудиторій. Стратегія передбачає корегування потенційно-цільової громадськості шляхом підвищення активності деяких сегментів, у той же час необхідно впливати на громадськість з метою утримання сприятливого стану громадської думки.
- Збереження прихильності контактних аудиторій. Головна мета цієї стратегії - підтримка прихильності громадськості на високому рівні і підвищення якості співробітництва з цільовими сегментами громадськості, особливо засобами масової інформації, органами влади, утримання комунікаційного впливу на високому рівні.

10. Залежно від ринкової позиції підприємства:

- Лідера. Спрямована на збереження лідируючих іміджевих позицій шляхом активної діяльності у рамках соціально-етичного аспекту та використання інформативних інструментів взаємодії з громадськістю для оприлюднення інноваційних напрямків виробничо-торговельного процесу.
- Наслідування лідера. Передбачає наслідування маркетингових комунікаційних дій конкурентів-лідерів з адаптацією їх до діяльності підприємства.
- Сегментного орієнтування. Стратегія спрямована на створення і проведення маркетингових комунікаційних кампаній, в основі яких лежить використання таких звернень, які будуть адекватно сприйматися представниками певних ринкових сегментів.

- Нішера. У комунікаційних зверненнях основний акцент ставиться на підкресленні вигод для окремих представників цільових сегментів.

11. Залежно від активності підприємства на ринку:

- Атакуюча. Маркетингові комунікаційні кампанії масові, потужні з залученням великої кількості ЗМІ, носять агресивний характер.
- Оборонна. Спрямована на захист від нападів конкурентів, виправдовування перед суспільством у разі негативних наслідків діяльності підприємства.
- Партизанська. Спрямована на поступове підвищення позицій іміджу підприємства за рахунок повільного розширення меж прихильної громадськості та локальних атак на імідж конкурентів.

1.3 Методичні підходи до формування комунікаційної стратегії підприємства

Маркетингова комунікаційна стратегія - це система цілеспрямованих дій підприємства, спрямованих на забезпечення його інформаційної присутності на ринку та вибудовування довгострокових партнерських відносин з іншими суб'єктами ринкового середовища у процесі створення й розподілу цінностей [43].

У процесі розроблення комунікаційної стратегії перед керівництвом постають три ключові запитання: які напрями діяльності доцільно зберегти, від яких бізнес-одиниць варто відмовитися та які перспективні вектори розвитку потребують особливої уваги. Водночас, незалежно від обраної стратегії, підприємство має оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й коригувати свої стратегічні орієнтири. З цією метою сформовано значну кількість підходів і моделей розроблення маркетингової стратегії. На практиці застосовуються як формалізовані методи, так і неформальні підходи, що

ґрунтуються на інтуїції та творчому баченні. Для формалізованих підходів найбільш типовими є методи матричного портфельного аналізу.

З метою оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та обґрунтування можливих стратегічних альтернатив його розвитку в дипломній роботі застосовано такі методи:

Матриця SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). Зазначений метод дає можливість ідентифікувати фактичну стратегію підприємства навіть за відсутності попереднього досвіду стратегічного планування, а також спрогнозувати його позицію в майбутньому з урахуванням можливих змін ключових складових. SPACE-аналіз дозволяє визначити стратегічне положення підприємства, комплексно оцінити привабливість сфери його діяльності та рівень конкурентоспроможності на ринку [44].

До основних переваг SPACE-аналізу належать:

1. Логічна та зрозуміла процедура проведення оцінювання.
2. Можливість оперативного формалізованого аналізу, що, водночас, може зумовлювати ризик отримання неточних рекомендацій.
3. Здатність окреслити узагальнені стратегічні позиції підприємства.
4. Наглядність подання результатів і формування рекомендацій щодо вибору подальших дій.

Залежно від визначеного стратегічного положення, доцільними є відповідні групи стратегій (таблиця 1.3).

Метод SPACE дозволяє визначити стратегічне положення підприємства, оцінити привабливість його сфери діяльності та здатність конкурувати на ринку. Для цього аналізу враховують вплив чотирьох груп внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Оцінювання здійснюється за шестибальною шкалою, де 0 відповідає мінімальному, а 6 – максимальному впливу відповідного фактора [44].

Таблиця 1.3

Види стратегій залежно від стратегічного положення

Стратегічне положення	Характеристика
Агресивне	Такий стан є типовим для привабливої галузі, у якій підприємство посідає стійкі конкурентні позиції та має можливість зміцнювати їх завдяки наявному фінансовому потенціалу. Рівень загроз при цьому є незначним, а управлінські зусилля зосереджуються на забезпеченні власних інтересів. Основні механізми передбачають: <ul style="list-style-type: none"> - розширення обсягів виробництва та збуту; - активну цінову конкуренцію; - освоєння нових ринкових сегментів; - просування торгових марок.
Конкурентне	Цей стан також пов'язаний із привабливістю галузі, однак підприємство функціонує в умовах часткової нестабільності конкурентних позицій. Визначальним обмежувальним чинником виступає фінансовий потенціал, тому першочерговим завданням є мінімізація ризиків, пов'язаних із можливими втратами фінансування. Основні механізми включають: <ul style="list-style-type: none"> - пошук додаткових фінансових ресурсів; - розвиток та розширення збутової мережі.
Консервативне	Даний стан характерний для стабільних ринків із низькими темпами зростання. У такій ситуації пріоритет надається фінансовій стабілізації діяльності, а ключову роль відіграють конкурентні переваги продукції. До основних механізмів належать: <ul style="list-style-type: none"> - зниження собівартості за одночасного підвищення якості продукції; - оптимізація виробництва та переорієнтація на більш перспективні ринки.
Охоронне	Цей стан спостерігається тоді, коли підприємство працює в привабливій галузі, проте не має достатнього рівня конкурентоспроможності продукції та фінансових ресурсів. У такому випадку доцільною є реалізація стратегій, спрямованих на: <ul style="list-style-type: none"> - мінімізацію загроз; - поступовий вихід з ринку.

Джерело: дослідження автора [62]

2. Матриця McKinsey (матриця «Атрактивність галузі – Сила бізнесу») – це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити потенціал окремих бізнес-одиниць або продуктів підприємства та визначити пріоритети їх розвитку. Методика ґрунтується на двох основних критеріях: привабливості галузі та конкурентних позиціях бізнес-одиниці.

Кожна бізнес-одиниця розташовується на матриці у вигляді точки або «бульбашки», розмір якої може відображати частку ринку або інші важливі показники. Аналіз результатів дозволяє сформулювати рекомендації щодо стратегій для кожної бізнес-одиниці:

- інвестувати та розвивати перспективні напрями;
- утримувати позиції;
- скорочувати ресурси або виводити з ринку напрями з низьким потенціалом.

Перевагами матриці McKinsey є:

1. Комплексний підхід до оцінки портфеля бізнес-одиниць.
2. Можливість порівняння різних сегментів бізнесу за ключовими критеріями.
3. Наглядне представлення стратегічних рекомендацій для управлінських рішень.

Метод широко використовується для формування стратегічного портфеля підприємства та планування інвестицій.

3. Бенчмаркінг – це метод порівняльного аналізу бізнес-процесів компанії з аналогічними процесами її конкурентів. Він спрямований не на порівняння фінансових чи інших показників діяльності, а саме на оцінку та вдосконалення процесів. Термін «бенчмаркінг» (від англ. *bench mark* – «відправна точка») був запропонований у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США).

Мета бенчмаркінгу полягає у порівнянні компанії з лідером ринку щодо способів досягнення високих результатів та подальшому впровадженні найефективніших практик у власних процесах [44]. Метод широко використовується у маркетингових дослідженнях конкурентного середовища, особливо для визначення причин більш швидкого розвитку окремих конкурентів. Отримані результати допомагають підвищити задоволеність і лояльність клієнтів, а також продуктивність персоналу.

4. Метод анкетування є основним інструментом збору інформації

безпосередньо від респондентів. Його головна функція полягає у отриманні даних, необхідних для досягнення конкретної мети маркетингового дослідження [56].

Анкета представляє собою структурований письмовий перелік запитань (відкритих і закритих), що дозволяє отримати достовірну інформацію для відповіді на дослідницькі питання. Розробка анкети потребує не лише професійних знань у галузі маркетингу, а й умінь у сфері ділового спілкування та психології. Методологічно правильно складена анкета забезпечує отримання надійних даних, тоді як непрофесійно розроблена стає основним джерелом помилок у зборі інформації [74].

Серед переваг анкетування слід відзначити:

- високий рівень формалізації опитування, що забезпечує порівнянність отриманих даних і можливість їх машинної обробки;
- економію часу у порівнянні з інтерв'ю та відсутність потреби залучати великий штат опитувачів;
- можливість поширення анкет через представників адміністрації або поштою;
- забезпечення анонімності відповідей, що підвищує їх достовірність.

Анкетування залишається одним із найбільш ефективних методів збору первинної інформації.

При складанні анкети необхідно дотримуватися таких правил:

- зміст запитань має відповідати темі та цілям дослідження;
- форма запитань повинна відповідати портрету передбачуваного респондента;
- запитання повинні бути короткими, зрозумілими та доступними для опитуваних;
- анкета має бути охайно оформленою;
- бажано передбачити можливість подальшої комп'ютерної обробки даних.

Запитання слід групувати у смислові блоки, забезпечуючи логічну послідовність їх розміщення.

За типом запитань анкета класифікується на:

- відкриті – респондент дає відповідь у вільній формі;
- напівзакриті – респондент може обрати варіант із запропонованого переліку або додати власний;
- закриті – пропонують повний перелік варіантів відповідей із можливістю вибору одного або декількох.
- За формою запитання поділяють на:
 - прямі – дозволяють отримати інформацію безпосередньо від респондента;
 - непрямі – застосовуються для оцінки критичних аспектів, уникаючи прямої самооцінки, через уявні ситуації або приклади.

5. Метод Портера (аналіз п'яти сил конкуренції) – це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску у певній галузі та визначити її привабливість для підприємства. Методика розроблена Майклом Портером і ґрунтується на аналізі п'яти ключових сил, що формують конкурентне середовище:

1. Загроза появи нових учасників ринку – оцінює ймовірність входу нових компаній, які можуть посилити конкуренцію та знизити прибутковість існуючих гравців.
2. Сила постачальників – визначає вплив постачальників на умови поставок, ціни та якість ресурсів.
3. Сила покупців – відображає здатність споживачів вимагати знижок, поліпшення якості або інших вигідних умов, що може впливати на прибутковість підприємства.

4. Загроза появи заміників – оцінює ризик заміщення продукції або послуг підприємства аналогічними товарами, що задовольняють ті ж потреби споживачів.
5. Інтенсивність конкурентної боротьби серед існуючих учасників ринку – характеризує рівень конкуренції та боротьби за ринкові частки серед вже діючих компаній.

Застосування аналізу п'яти сил дозволяє підприємству: визначити ключові фактори, що впливають на конкурентне середовище; оцінити привабливість ринку для інвестицій; сформулювати стратегічні рішення щодо позиціонування, ціноутворення, просування та розвитку бізнесу.

Метод Портера є одним із базових інструментів стратегічного менеджменту та широко використовується для оцінки конкурентного середовища у маркетингових і стратегічних дослідженнях.

6. Оцінювання та дослідження середовища підприємства. Кожне підприємство функціонує у певному зовнішньому та внутрішньому середовищі, яке в ринковій економіці значною мірою визначає ефективність його діяльності та навіть може детермінувати його існування. Саме тому розробка стратегій починається з діагностики та прогнозування розвитку середовища підприємства, результати якої стають базою для формування місії, визначення цілей та вибору стратегічних напрямів [87].

Логіка дослідження середовища підприємства включає такі етапи:

1. Визначення факторів макро-, мікро- та внутрішнього середовища, які впливатимуть на діяльність підприємства в стратегічному періоді.
2. Збір максимально повної інформації про ці фактори.
3. Оцінка отриманих даних та прогнозування потенційного впливу кожного фактору на діяльність підприємства.
4. Визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього середовища на основі оцінки впливу факторів.

5. Формування бази для стратегічного аналізу та розробки альтернативних стратегій підприємства.

Дослідження макро- та мікросередовища фірми дозволило визначити основні можливості та загрози на ринку галузі, що, у свою чергу, дало змогу розробити альтернативні варіанти вирішення проблем або використання потенційних можливостей залежно від конкретних умов середовища підприємства.

7. Метод експертних оцінок – це збір та аналіз інформації з використанням логічних і математико-статистичних методів для отримання даних, необхідних для підготовки та прийняття раціональних управлінських рішень. Даний метод застосовується у випадках, коли вибір рішення не може бути зроблений на основі точних розрахунків. Це характерно для сучасних проблем управління виробництвом, а також при прогнозуванні та довгостроковому плануванні.

У сучасному управлінні велика увага приділяється якості прийнятих рішень. Метод експертних оцінок забезпечує активну і цілеспрямовану участь фахівців на кожному етапі процесу прийняття рішень, що сприяє підвищенню їх ефективності та надійності. Застосування методу передбачає опитування спеціальної групи експертів (зазвичай 5–7 осіб) для визначення ключових змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання. До складу групи включають фахівців із різними типами мислення – образним та словесно-логічним, що сприяє більш комплексному вирішенню проблем [76].

Для ефективного використання методу експертної оцінки важливими є такі умови:

- експерт має добре розуміти досліджувану проблему, мати високий рівень ерудиції та здатність давати чіткі й повні відповіді;
- експерт не повинен бути зацікавленим у конкретному результаті вирішення проблеми;

- експерти відбираються за професійним статусом, наявністю наукового ступеня, досвідом роботи та практичними навичками, що гарантує високий рівень компетентності [45].

Робота експертів у рамках цього методу включає кілька етапів:

1. Чітке визначення мети та завдань оцінки, а за потреби – об'єднання та систематизація попередніх висновків;
2. Формування групи достатньо компетентних та незалежних експертів у відповідній галузі;
3. Обговорення проблеми у групі або проведення експертизи без прямого контакту між учасниками;
4. Надання експертам на кожному етапі результатів і висновків попередніх етапів для досягнення більшості консенсусу;
5. Вибір оптимальних методів обробки отриманих експертних даних;
6. Точне формулювання підсумкових висновків експертної оцінки.

Метод експертних оцінок дозволяє отримати обґрунтовані й практично значущі рішення у складних умовах, де точні розрахунки неможливі.

8. SWOT-аналіз – це метод стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та визначити його стратегічні позиції. Назва методу утворена від перших літер англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

Методика SWOT-аналізу передбачає:

1. Виявлення сильних сторін підприємства – внутрішніх ресурсів і переваг, які забезпечують конкурентоспроможність;
2. Визначення слабких сторін – обмежень та недоліків у діяльності, що можуть негативно впливати на результати;
3. Аналіз можливостей – зовнішніх факторів, що створюють сприятливі умови для розвитку та зростання підприємства;

4. Оцінка загроз – зовнішніх ризиків і перешкод, які можуть обмежувати ефективність діяльності або підірвати позиції на ринку.

SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати інформацію про внутрішні та зовнішні чинники, зіставляти сильні сторони з можливостями та визначати стратегії мінімізації ризиків. Він використовується для формування стратегічних рішень, планування розвитку підприємства, оцінки альтернативних стратегій та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

9. Метод аналізу ієрархій (АНР) – це інструмент багатокритеріального прийняття рішень, який дозволяє структурувати складну проблему у вигляді ієрархії та об'єктивно оцінити альтернативи на основі різних критеріїв. Метод розроблений Томасом Сааті і широко застосовується для вибору оптимальної стратегії, оцінки пріоритетів або прийняття управлінських рішень в умовах багатофакторного впливу.

Основна ідея методу полягає у поділі проблеми на три рівні: мета – загальна ціль, яку необхідно досягти; критерії – фактори, що впливають на досягнення мети; альтернативи – можливі варіанти рішень або дій.

Процедура АНР включає наступні етапи:

1. Побудова ієрархічної структури проблеми від загальної мети до критеріїв та альтернатив;
2. Парне порівняння критеріїв та альтернатив за ступенем їхньої важливості або переваги;
3. Обчислення вагових коефіцієнтів для кожного критерію та альтернативи;
4. Агрегування результатів для визначення оптимальної альтернативи з урахуванням усіх критеріїв.

Метод аналізу ієрархій дозволяє врахувати не лише об'єктивні, а й суб'єктивні оцінки експертів, забезпечує прозорість та логічність прийняття рішень, а також дозволяє ранжувати альтернативи за пріоритетністю. АНР широко застосовується у маркетингових, стратегічних та інвестиційних дослідженнях для вибору оптимальних варіантів розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ МОЛОКА ТА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

2.1. Маркетингове макросередовище ринку

В сучасних умовах молочна галузь стикається з комплексом ризиків різної природи – економічних, виробничих, технологічних, природно-кліматичних, інституційних тощо. Ці ризики посилилися внаслідок військового вторгнення, що призвело до втрати частини поголів'я, руйнування інфраструктури і дисбалансів на ринку. Одночасно перед галуззю відкриваються і нові перспективи розвитку, пов'язані з післявоєнною відбудовою, технологічною модернізацією та євроінтеграцією України [16].

Результативність аналізу макросередовища значною мірою визначається тим, наскільки вдало обрана схема поділу зовнішніх факторів на окремі складові. До них належать політико-правові, економічні, демографічні, соціальні, природно-екологічні, науково-технічні фактори середовища ринку. Аналіз макросередовища ринку молока та молочних продуктів в Україні доцільно розпочати з оцінювання політико-правових чинників, оскільки вони формують нормативні умови функціонування галузі та безпосередньо впливають на діяльність її учасників. Для цього узагальнено основні політико-правові фактори, результати їх оцінювання наведено у Додатку Б.1.

До політико-правового ризику можна віднести невідповідність стандартам якості та безпечності, що стають дедалі жорсткішими. В рамках адаптації до вимог ЄС Україна поступово запроваджує європейські стандарти якості молока. Зокрема, вже визначено, що після завершення воєнного стану переробні заводи зможуть приймати тільки молоко екстра ґатунку. Це означає, що молоко другого ґатунку і нижче фактично буде вилучено з промислового обігу. Для

багатьох дрібних виробників такий перехід є технологічним викликом: потрібні інвестиції в охолоджувачі, герметичні системи доїння, покращення санітарних умов утримання корів [17].

Додаткового ускладнення ситуації надає триваюча війна, яка посилює політичну нестабільність, ускладнює державний контроль за якістю та безпечністю продукції, а також стримує підтримку підприємств галузі. До значних загроз також належать часті зміни законодавства та невідповідність значної частини молокопродуктів європейським стандартам, що разом формує несприятливе середовище для стабільного функціонування ринку.

Аналіз показує, що на ринку молока та молокопродуктів діє широкий спектр нормативно-правових актів, які водночас підтримують виробників і забезпечують захист споживачів.

Закон України «Про молоко та молочні продукти» визначає правові та організаційні основи забезпечення безпечності та якості молока і молочних продуктів для життя та здоров'я населення і довкілля під час їх виробництва, транспортування, переробки, зберігання і реалізації, ввезення на митну територію та вивезення з митної території України. У межах цього закону виробники молока та молочної сировини зобов'язані здійснювати належний контроль якості й безпечності продукції та вести відповідну документацію, що підтверджує дотримання встановлених норм. Крім того, молокопереробні підприємства мають працювати відповідно до вимог державних санітарних правил та інших нормативних актів, які регулюють діяльність у галузі. [19].

Важливу роль у регулюванні ринку відіграє Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів», який регулює відносини між органами виконавчої влади, операторами ринку харчових продуктів та споживачами харчових продуктів і визначає порядок забезпечення безпечності та окремих показників якості харчових продуктів, що виробляються, перебувають в обігу, ввозяться (пересилаються) на митну територію України

та/або вивозяться (пересилаються) з неї. [20].

В Україні вимоги до безпечності та якості молочної сировини й продукції значно поступаються міжнародним стандартам. Діючі норми не відповідають світовим критеріям якості для коров'ячого питного молока, сиркових виробів, кефіру, сметани, молочних консервів тощо. Крім того, відсутні уніфіковані стандарти щодо строків зберігання, технічних умов заготівлі молочних продуктів (включно з дитячим харчуванням), методів визначення вмісту жиру, чистоти води та проведення мікробіологічних аналізів [64].

Закон України «Про захист прав споживачів» регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів [21].

Економічні чинники макросередовища формуються загальним станом ринкової системи та національної економіки. Вони охоплюють рівень розвитку країни, можливості державного бюджету, доступ до ресурсів, платоспроможність населення, масштаби безробіття, податкові умови, динаміку інфляції, відсоткові ставки, а також показники продуктивності та оплати праці (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Економічні фактори макромаркетингового середовища ринку молока та молочних продуктів

№	Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1	Недостатня кількість сировини для виробництва молочних продуктів	Пропозиція	-	
2	Зниження обсягів експорту	Попит/пропозиція	-	+
3	Низький рівень інвестицій в основні фонди	Пропозиція	-	
4	Скорочення доходів споживачів	Попит	-	
5	Значний рівень інфляції	Попит/пропозиція	-	
6	Збільшення рівня безробіття	Попит	-	

Продовження таблиці 2.1

7	Високий рівень оподаткування молочних продуктів	Пропозиція	-	
8	Освоєння нових ринкових сегментів	Попит		+
9	Розширення обсягів імпорتنих поставок	Попит		+
10	Підвищення вартості молока та молочних продуктів	Попит/пропозиція	-	+

Джерело: дослідження автора

Одними з найбільш критичних для підприємницької діяльності є економічні ризики, які безпосередньо впливають на рентабельність виробництва, інвестиційну привабливість галузі та фінансову стабільність господарств [16].

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

Істотним викликом є зростання собівартості виробництва молока. Останніми роками суттєво подорожчали корми, пальне, електроенергія, ветеринарні препарати та інші ресурси [18]. Суттєвим структурним викликом

для переробних підприємств залишається скорочення обсягів промислової переробки молока, пов'язане з недостатньою кількістю сировини для виробництва молочних продуктів.

Через бойові дії, окупацію окремих територій, руйнування тваринницьких ферм та порушення логістичних ланцюгів значна частина молочної сировини просто не потрапляє на переробні заводи. Це зумовлює низький рівень використання виробничих потужностей та різке зростання питомих постійних витрат у структурі собівартості продукції. Коли підприємство працює лише на 40–60 % проектної потужності, собівартість одиниці продукції збільшується, що знижує рентабельність та унеможливорює формування конкурентної ціни на ринку. На підставі розглянутих економічних чинників макросередовища ринку молока та молокопродуктів можна дійти висновку, що нині потенційні ризики переважають над можливостями його подальшого розвитку.

У додатку Б.2 наведено узагальнену таблицю, що відображає економічні фактори макромаркетингового середовища ринку молока та молочної продукції.

Природне середовище як елемент маркетингового макросередовища сьогодні відіграє особливо важливу роль, оскільки внаслідок війни суттєво погіршилася екологічна ситуація в багатьох регіонах України. Масштабні руйнування, забруднення ґрунтів і водних ресурсів, пожежі та техногенні ризики посилили актуальність екологічних викликів. Вплив природно-екологічних чинників на ринок молока та молочних продуктів узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Природно-екологічні фактори макромаркетингового середовища
ринку молока та молочних продуктів**

№	Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1.	Сезонні коливання обсягів виробництва молока	пропозиція	-	
2.	Залежність виробництва молока від географічних умов	Пропозиція/п опит	-	

Продовження таблиці 2.2.

3.	Негативний вплив екстремальних природних явищ на обсяги молочного виробництва	Пропозиція	-	
4.	Спрямованість на екологічно чисте виробництво молочної продукції	Попит		+
5.	Погіршення екологічної ситуації в результаті бойових дій	Пропозиція/п опит	-	
6.	Вплив захворювань тварин на обсяги та якість молочного виробництва	пропозиція	-	
7.	Зростання тарифів на паливо-енергетичні ресурси	пропозиція	-	

Джерело: дослідження автора

Аналіз природно-екологічних факторів макромаркетингового середовища показав наявність як можливостей, так і загроз. Найсуттєвішою проблемою залишається сезонність виробництва молока, яка зумовлює цінові коливання та створює значні труднощі для більшості українських ферм, потребуючи додаткових ресурсів для її подолання.

Сезонні коливання обсягів виробництва молока є суттєвою загрозою для галузі. Найвищі обсяги надходження молока-сировини припадають на травень та літні місяці, тоді як восени й узимку виробництво суттєво скорочується. Основними чинниками таких коливань є зміни кормової бази та сезонність отелення. Навесні, із поліпшенням рослинності, зростає забезпеченість кормами, тоді як наприкінці осені більшість корів перебувають у завершальній фазі лактації. У цей період господарства стають особливо вразливими через падіння виробництва, що призводить до недовантаження переробних потужностей. Зменшення сезонних коливань дає можливість підвищити обсяги продукції та ефективніше використовувати трудові ресурси й основні засоби [18].

Одним із способів зменшення сезонних коливань є забезпечення рівномірного виробництва молока протягом року. У цьому перевагу мають

великі господарства, які можуть формувати достатні запаси якісних кормів, що дрібним виробникам часто недоступно. Сезонність негативно впливає і на переробні підприємства, змушуючи їх закуповувати надлишки молока влітку при нижчому попиті та реалізовувати їх узимку, коли споживання зростає, а обсяги сировини скорочуються.

Географічні умови завжди впливали на виробництво молока, але під час війни їхній вплив посилюється через обмеження логістики, ризику для земель та худоби, а також нестачу ресурсів. Регіони з кращими природними умовами, стабільним водопостачанням та безпечним доступом до ринку мають значну перевагу у виробництві молока. Перспективою розвитку ринку молока є орієнтація на органічне виробництво, адже попит на безпечні та якісні продукти зростає. Для українських аграріїв це шанс здобути досвід, розширити збут і інтегруватися у світові ринки. Втім, через низьку привабливість інвестицій та складність сертифікації обсяги органічного виробництва залишаються невеликими. Необхідно оцінити можливості переходу підприємств на органіку та їхню рентабельність у сучасних умовах кризи і конкуренції.

Підсумкова таблиця природно-екологічних факторів ринку молока та молочних продуктів наведена у Додатку Б.3.

Аналіз демографічних та соціальних факторів передбачає оцінку впливу: чисельності та структури населення, доступної робочої сили та її кваліфікації. Таблиця 2.3 відображає демографічні фактори макросередовища ринку молока та молочних продуктів, виявлені в ході аналізу.

Аналіз демографічних факторів ринку молока виявив як загрози так і можливості. Основною загрозою є зменшення чисельності держави населення через міграцію внаслідок війни, що знижує попит на молочні продукти.

В умовах воєнного стану в Україні відтік основної частини населення у великі міста одночасно виступає як загрозою, так і можливістю для розвитку ринку молока та молочних продуктів. Оскільки сировина для промислового

виробництва молока та молочних продуктів виробляється у сільській місцевості, скорочення чисельності сільського населення негативно впливає на обсяг пропозиції. Водночас цей фактор має позитивний вплив на попит, адже дослідження показують, що споживання молочних продуктів у містах значно вищий, ніж у сільській місцевості.

Таблиця 2.3

**Попередня таблиця демографічних факторів
макроркетингового середовища**

№	Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1.	Скорочення кількості населення держави через міграцію внаслідок військових дій	Попит	-	
2.	Масова урбанізація (близько 75% населення зосереджено у великих містах)	Попит/ пропозиція	-	+
3	Тривалість глобального приросту населення	попит		+
4.	Зростання освітнього рівня працівників переробних підприємств	Пропозиція		+
5.	Нестача сільських трудових ресурсів	Пропозиція	-	

Джерело: дослідження автора

Щоб компенсувати дефіцит сільських трудових ресурсів, необхідна державна підтримка сільського господарства через регулювання цін на продукцію та розвиток соціальної інфраструктури. Зростання чисельності населення у світі може стимулювати експорт за умови підтримки держави та підвищення якості продукції до світових стандартів.

Таблиця 2.4 узагальнює вплив ключових демографічних факторів макроркетингового середовища підприємств та ринку молока та молочних продуктів.

Аналіз наведених у таблиці 2.4 демографічних факторів свідчить про їх суттєвий і різноспрямований вплив на розвиток ринку молока та молочних продуктів. Найбільш значущою загрозою визначено скорочення чисельності населення внаслідок міграційних процесів, що безпосередньо впливає на

зменшення внутрішнього попиту. Водночас масова урбанізація та нестача трудових ресурсів у сільській місцевості створюють виклики для формування пропозиції, зумовлюючи необхідність державної підтримки розвитку сільських територій.

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця демографічних факторів макромаркетингового середовища ринку молока та молочних продуктів

Фактор	Коефіцієнт значущості фактору	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
I. Загрози			
Скорочення кількості населення держави через міграцію внаслідок військових дій	9	Посилення комунікаційної діяльності з метою підвищення споживання молочної продукції та розширення її імпорتنих поставок	Попит
Масова урбанізація (близько 75% населення зосереджено у великих містах)	6	Державне сприяння розвитку сільських громад	Пропозиція
Нестача сільських трудових ресурсів	7	Державне стимулювання розвитку сільської місцевості	пропозиція
II. Можливості			
Масова урбанізація (близько 75% населення зосереджено у великих містах)	6	Зростання реалізації та рівня споживання молока і молокопродуктів	Попит
Зростання освітнього рівня працівників переробних підприємств	5	Використання інноваційних виробничих рішень у молочної галузі та збільшення різноманіття молокопродукції	Пропозиція
Тривалість глобального приросту населення	6	Розширення обсягів споживання молока, вихід на нові регіональні та глобальні ринки	Попит

Джерело: дослідження автора

Разом із тим, окремі демографічні тенденції формують і можливості для ринку. Зосередження населення у великих містах потенційно сприяє зростанню обсягів реалізації молочної продукції, а підвищення освітнього рівня працівників переробних підприємств відкриває перспективи для впровадження

інновацій та розширення асортименту. Глобальний приріст населення також розглядається як фактор розширення ринків збуту поза межами країни.

Соціально-культурне середовище включає такі фактори, як соціальні групи, базові цінності, переваги світосприйняття, поведінку, системи поглядів, цінностей, моралі, звичок, мови, стилю життя. Соціально-культурні фактори макромаркетингового середовища підприємства на ринку молока та молочних продуктів наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2. 5

**Попередня таблиця соціально-культурних факторів
макромаркетингового середовища ринку молока та молочних продуктів**

№	Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1.	Схильність споживачів підтримувати вітчизняного виробника	Пропозиція/ попит		+
2.	Трансформація потреб, уподобань, звичок і способу життя споживачів	Попит		+
3.	Спад споживання молокопродуктів, пов'язаний із дотриманням релігійних норм і традицій	Попит	-	
4.	Зростання освітнього потенціалу споживачів	Попит		+
5.	Підхід людей до виконання трудових обов'язків	Пропозиція		+

Джерело: жослідження автора

Поширення інформатизації підвищує освітній рівень споживачів, які все більше орієнтуються на здоров'я та безпеку продуктів. В результаті попит на органічні молочні продукти постійно зростає, і цей сегмент стає своєрідним “модним брендом”. Популярність такої продукції пов'язана з тенденціями до національної та культурної самоідентифікації, інтересом до етнічної кухні та здорового харчування.

Аналіз соціально-культурних факторів ринку молока та молочних продуктів показує значні можливості для розвитку. Попит визначається зміною потреб, смаків, звичок і стилю життя споживачів, а також підвищенням їх

освітнього рівня. Сучасні покупці вимогливі до якості товарів, обслуговування, дизайну, оформлення та додаткових послуг, уважно ставляться до витрат і вибору продукції, часто обмежені в часі та налаштовані скептично. Через це молокопереробні підприємства повинні орієнтуватися на конкретні сегменти, проводити постійний моніторинг потреб споживачів і враховувати відданість покупців торговим маркам для визначення реального та потенційного попиту.

Таблиця 2.6 відображає узагальнений вплив соціально-культурних факторів макромаркетингового середовища підприємства на ринку молока та молочних продуктів.

Таблиця 2.6

**Підсумкова таблиця соціально-культурних факторів
макромаркетингового середовища ринку молока та молочних продуктів**

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1. Загрози			
Спад споживання молокопродуктів, пов'язаний із дотриманням релігійних норм і традицій	4	Збільшення різноманіття продукції та освоєння нових ринкових сегментів	Попит
2. Можливості			
Схильність споживачів підтримувати вітчизняного виробника	8	Розширення лінійки та поліпшення характеристик молокопродуктів українського виробництва	Пропозиція/ попит
Трансформація потреб, уподобань, звичок і способу життя споживачів	4	Впровадження екологічно чистих методів виробництва молочної продукції	Попит
Зростання освітнього потенціалу споживачів	5	Удосконалення політики маркетингових комунікацій у молочної галузі	Попит
Підхід людей до виконання трудових обов'язків	4	Зростання продуктивності праці та покращення якості продукції	Пропозиція

Джерело: дослідження автора

Проведений аналіз таблиці 2.6 свідчить, що соціально-культурні фактори мають вагомий, переважно поведінковий вплив на функціонування ринку молочної продукції. Серед загроз виокремлено спад споживання

молокопродуктів, пов'язаний із дотриманням релігійних норм і традицій, що обмежує обсяги попиту в окремі періоди та сегменти споживачів.

Водночас більшість соціально-культурних тенденцій формують можливості для розвитку галузі. Найбільш значущим фактором визначено схильність споживачів підтримувати вітчизняного виробника, що створює передумови для посилення позицій українських підприємств на внутрішньому ринку. Трансформація способу життя та зростання освітнього рівня споживачів зумовлюють підвищені вимоги до якості, екологічності та інформативності продукції, що актуалізує потребу в удосконаленні маркетингових комунікацій і впровадженні екологічно безпечних технологій виробництва.

Крім того, зміни у ставленні людей до виконання трудових обов'язків позитивно впливають на формування пропозиції через зростання продуктивності праці та покращення якості молочної продукції. Отже, соціально-культурні фактори створюють сприятливе підґрунтя для адаптації підприємств молочної галузі до сучасних вимог споживачів і підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Фактори науково-технічного середовища зумовлюють якісні зміни технології виробництва основних фондів та сировини, появу нових товарів на ринку. Кожне нове відкриття у науці й техніці може викликати появу нової галузі промисловості та ліквідацію наявної галузі, може призвести до зниження попиту на продукцію. Своєчасне врахування нових тенденцій і досягнень науково-технічного прогресу надає підприємству нові можливості розширення його діяльності.

Таблиця 2.7 систематизує науково-технічні фактори макромаркетингового середовища, що впливають на розвиток молокопереробних підприємств.

Аналіз науково-технічних факторів мікросередовища ринку молока та молочних продуктів (таблиця 2.7) дозволяє визначити основні можливості його розвитку. Особливо актуальними під час війни є ризики пов'язані з перебоями

електропостачання та водозабезпечення. Безперервність холодового ланцюга (охолодження молока після доїння) і робота доїльного обладнання залежать від електрики; аварійні відключення в 2022–2023 рр. змусили уряд навіть надати молокозаводам пріоритет при підключенні до електропостачання.

Таблиця 2.7

**Науково-технічні фактори макромаркетингового середовища ринку
молока та молочних продуктів**

№	Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1.	Урізноманітнення товарної лінійки для відповідності споживчим запитам	Попит		+
2.	Оптимізація та оновлення технології упаковки продукції	Пропозиція/попит		+
3.	Впровадження інновацій у процеси виробництва молочних виробів	Пропозиція		+
4.	Розвиток галузі через впровадження інноваційних стратегій на молочних фермах	Попит		+
5.	Підвищення ефективності реалізації продукції	Пропозиція/попит		+
6.	Слабке технічне оснащення підприємств молочної промисловості	Пропозиція	-	
7.	Перебої електропостачання (блекаути), пов'язані з атакою на енергетичні мережі в умовах воєнних дій	Пропозиція	-	

Джерело: дослідження автора

Українське молочне скотарство історично успадкувало інфраструктуру, зведену ще за радянських часів, і велика частка ферм фізично та морально застаріла. Зношеність основних фондів означає високий ризик технічних поломок, низьку продуктивність праці та втрати якості молока. Технологічна відсталість більшості молочних ферм країни є ризиком невикористаних можливостей: за належного оновлення обладнання та практик виробництво молока могло б бути значно більшим при тому самому поголів'ї [16].

Інновації та підвищення продуктивності – ключові фактори розвитку. Українські фермери, інтегруючись у світовий досвід, все активніше

застосовують сучасні методи управління стадом: селекція високопродуктивних порід (голштинської, джерсейської та ін.), використання геномної оцінки і штучного запліднення для поліпшення генетики, впровадження IT-рішень (програми обліку здоров'я та продуктивності корів, сенсори активності та стану тварин). За підтримки міжнародних партнерів здійснюються проекти з діджиталізації тваринництва та навчання українських спеціалістів новітнім практикам [16].

Для стимулювання інновацій необхідне залучення банківського кредитування, державних дотацій, пільг та лізингу, розробка цільових і регіональних інноваційних програм, створення галузевого науково-дослідного центру для впровадження сучасних технологій і нових видів продукції.

Ще одна перспектива – це диверсифікація продукції та розвиток глибокої переробки. Традиційно значна частка українського сирого молока йшла на виробництво базових продуктів – питного пастеризованого молока, сметани, масла, сухого знежиреного молока. Проте додану вартість можна підвищувати за рахунок виготовлення сирів (твердих і м'яких, крафтових), дитячого харчування, казеїну, лактози, молочних десертів тощо [16].

У таблиці 2.8 наведено альтернативні варіанти вирішення проблем і реалізації можливостей підприємств на ринку молока та молочних продуктів, виявлені в ході аналізу.

Аналіз науково-технічних факторів макромаркетингового середовища підприємств на ринку молока та молокопродуктів (таблиця 2.8) показав, що ключову роль відіграють інновації, модернізація технологій та підвищення кваліфікації працівників. Основні можливості - це розширення асортименту, удосконалення збуту та впровадження сучасних технологій, що сприяє зростанню попиту й конкурентоспроможності. Серед загроз – це низький рівень технологічного оснащення молокопереробних заводів, що потребує інвестицій і технічного оновлення. Для ефективного розвитку молокопереробної галузі

підприємствам слід активно використовувати науково-технічні досягнення, модернізувати виробництво та підвищувати кваліфікацію кадрів, що підвищить якість продукції та зміцнить позиції на ринку.

Таблиця 2.8

**Підсумкова таблиця науково-технічних факторів
макроркетингового середовища ринку молока та молочних продуктів**

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1. Можливості			
1. Урізноманітнення товарної лінійки для відповідності споживчим запитам	9	Розширення попиту та покращення конкурентоспроможності товарів, освоєння нових сегментів ринку і відповідність потребам споживачів	Попит/ пропозиція
2. Оптимізація та оновлення технології упаковки продукції	5	Розширення присутності на ринку й задоволення споживчих потреб	Попит/ пропозиція
3. Впровадження інновацій у процеси виробництва молочних виробів	6	Зменшення собівартості продукції з одночасним підвищенням її якості	Пропозиція
4. Розвиток галузі через впровадження інноваційних стратегій на молочних фермах	7	Гарантоване надходження сировини для виготовлення молочних виробів	Попит
5. Підвищення ефективності реалізації продукції	8	Розширення присутності на ринку та підвищення обсягів експорту продукції	Попит/ пропозиція
2. Загрози			
1. Слабке технічне оснащення підприємств молочної промисловості	6	Надання субсидій, пільгових кредитів, компенсацій на інвестиції в обладнання	Пропозиція
2. Перебої електропостачання (блекаути), пов'язані з атакою на енергетичні мережі в умовах воєнних дій	8	Використання генераторів, систем резервного живлення, впровадження енергозберігаючих технологій	Пропозиція

Джерело: дослідження автора

З використанням експертного методу визначено значимість різних факторів макроркетингового середовища ринку молока та молочних продуктів (таблиця 2.9).

Аналіз показав, що найбільший вплив на розвиток галузі мають економічні, демографічні та науково-технічні фактори (по 0,20), оскільки вони

визначають платоспроможність населення, споживчі тенденції та можливості впровадження інновацій.

Таблиця 2.9

Оцінка значимості факторів макромаркетингового середовища підприємств на ринку молока та молочних продуктів

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	0,15
Економічні	0,20
Демографічні	0,20
Соціальні	0,10
Природно-екологічні	0,15
Науково-технічні	0,20
Разом	1,00

Джерело: дослідження автора

Діяльність підприємств молочної галузі істотно визначається політико-правовими та природно-екологічними факторами (по 0,15), зокрема через державне регулювання, стандарти якості продукції та екологічні вимоги. Соціальні чинники (0,10) мають менший, але постійний вплив, відображаючи зміни споживчих смаків та культурні особливості харчування населення. Для успішного розвитку галузі підприємствам необхідно враховувати комплекс усіх цих факторів при формуванні стратегій та виході на нові ринки.

У Додатках Б4 та Б5 наведено підсумкову таблицю ринкових загроз та можливостей. Аналіз показує, що на ринку молока та молокопродуктів загроз більше (30,2), ніж можливостей (23,7). Тому виробникам слід впроваджувати заходи щодо мінімізації загроз та ефективного використання наявних можливостей.

2.2. Маркетингове мікросередовище ринку

Мікросередовище - це ринок, ті суб'єкти й сили, що утворюють його. Воно складається з постачальників, клієнтурних ринків різних типів,

конкурентів, різноманітних контактних аудиторій. Підприємство може частково впливати на фактори мікросередовища, спрямовуючи на нього свої маркетингові зусилля [22]. Важливою ланкою маркетингового аналізу є аналіз мікросередовища підприємства, яке підрозділяється на дві групи: внутрішнє середовище та зовнішнє середовище.

До внутрішнього мікросередовища відносяться суб'єкти, сили і ситуаційні фактори, які діють всередині підприємства. Воно є контрольованим з боку служби маркетингу підприємства. Зовнішнє мікросередовище представляє собою сукупність суб'єктів, сил і ситуаційних факторів, які здійснюють прямий вплив на маркетингову діяльність підприємства. На відміну від внутрішнього мікросередовища підприємства воно є неконтрольованим з боку функціональних підрозділів підприємства.

На рисунку 2.1 наводиться склад факторів зовнішнього мікросередовища, в розрізі яких і здійснюється його аналіз.

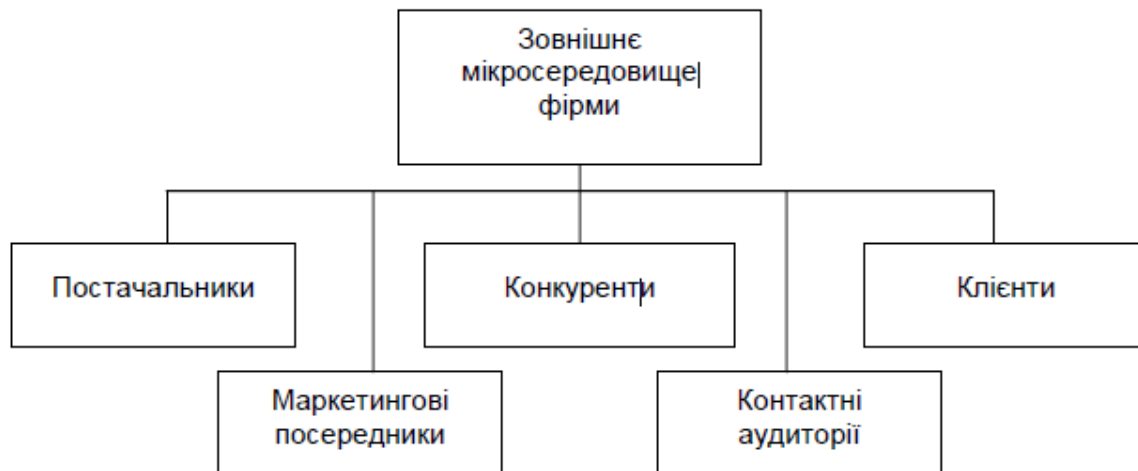


Рис. 2.1. - Склад факторів мікросередовища фірми [23]

Джерело: узагальнено автором на основі [11,45]

Функціонування молокопереробних підприємств визначається впливом конкурентних факторів. Наприклад, збільшення кількості конкуруючих виробників загострює ринкову боротьбу, що корелює зі збільшенням

відпускних цін на молоко та молочні продукти. (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Фактори впливу конкурентів на ринок молока та молочних продуктів

Фактори	Класифікація факторів	Загрози	Можливості
Посилення значення нецінової конкуренції через соціальну відповідальність та стійкість бренду	Попит		+
Посилення конкуренції з боку іноземних виробників через спрощений імпорт	Попит/пропозиція	-	
Можливість появи нових конкурентів з більш низькими цінами які мають доступ до дешевої сировини чи ефективної логістики	Попит	-	
Велика кількість молокопереробних підприємств що спричиняє жорстку конкуренцію за полицю у безпечних регіонах	Попит	-	
Неможливість впливу на ціну молочної продукції через високу собівартість енергоносіїв та сировини	Попит/пропозиція	-	
Високі вимоги до якості продукції з молока, безпеки виробництва та наявності сертифікатів	Пропозиція	-	
Застосування конкурентами більш ефективних рекламних інструментів впливу на споживачів	Попит	-	
Збільшення кількості власних торгових марок великих ритейлерів	Попит		+
Горизонтальна інтеграція з конкурентами для оптимізації логістичних маршрутів та зберігання продукції	Пропозиція		+
Завоювання частки ринку у конкурентів через швидке відновлення логістики та присутності на деокупованих територіях	Попит		+
Запровадження ЄС оновленого торговельного режиму: зниження або скасування мита та збільшення тарифних квот на молочні продукти	Попит/пропозиція		+

Джерело: складено автором

Загроза появи нових конкурентів полягає в тому, що прибуткові ринки приваблюють нові компанії, які посилюють конкуренцію та зменшують прибутковість існуючих підприємств. Крім того, значним ризиком є продукти-

замінники: велика кількість альтернативних товарів може послаблювати ринкові позиції базового продукту та зменшувати частку підприємства на ринку.

З метою оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку нами була задіяна методологія бенчмаркінгу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

**Вихідні дані для побудови профілю бенчмаркінгу
ТВД «Яготинський маслозавод» та його основних конкурентів**

Фактори	ТВД «Яготинський маслозавод»	Конкуренти	
		ТОВ «ТерраФуд»	ТОВ «Люстдорф»
1	2	3	4
1. Частка ринку	7	8	5
2. PR підтримка підприємства	3	6	2
3. Маркетингові переваги	6	9	3
4. Репутація господарств	8	8	7
5. Конкурентні переваги	8	8	7
6. Якість продукції	8	8	8
7. Ціновий діапазон	6	4	6
8. Фінансові можливості	7	7	4
9. Потенціал розвитку підприємств	8	8	6

Джерело: складено автором

Відповідно до даних аналітичних даних [24] серед основних конкурентів ТВД «Яготинський маслозавод» визначають ТОВ «ТерраФуд» та ТОВ «Люстдорф». За здійсненим методом, можна зробити висновок, що найкращі показники на ринку займає ТОВ «ТерраФуд». Позицію ТВД «Яготинський маслозавод» можна поліпшити завдяки активізації маркетингової діяльності.

На сьогодні конкуренція за споживача серед українських виробників молока стала жорсткішою із-за затримки підписання нового договору між Україною та ЄС про збільшення квот на експорт вітчизняних молочних продуктів. На поточний момент, експорт молочних продуктів в ЄС призупинений, а поставки на ринки пострадянських країн зменшилися на тлі

логістичних бар'єрів внаслідок війни [25].

Наразі конкурентне середовище на ринку молочної продукції характеризується низкою загроз, серед яких є посилення імпоротної конкуренції, конкуренції серед вітчизняних виробників, поява нових виробників із нижчими цінами, що впливає на рівень попиту. Додатковим ризиком є низька собівартість сировини, яка обмежує можливість переробників впливати на кінцеву ціну молочної продукції.

Разом із тим, ринок має і важливі можливості: підприємства мають можливість розширювати свою присутність завдяки роботі з новими сегментами споживачів, а також зміцнювати позиції через інструменти нецінової конкуренції - якість, репутацію бренду та ефективні комунікації.

Таблиця 2.12

Підсумкова таблиця впливу конкурентів на ринок молока та молочних продуктів

Фактори	Коефіцієнт значущості фактору	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1. Загрози			
1. Посилення конкуренції з боку іноземних виробників через спрощений імпорт	7	Підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій вітчизняних виробників	Попит/пропозиція
2. Можливість появи нових конкурентів з більш низькими цінами які мають доступ до дешевої сировини чи ефективної логістики	6	Модернізація виробничих технологій з метою зниження собівартості та проведення конкурентного аналізу	Попит
3. Велика кількість молокопереробних підприємств конкурентів	7	Розроблення комплексу заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції	Попит
4. Неможливість впливу на ціну молочної продукції через високу собівартість енергоносіїв та сировини	7	Здійснення зворотної інтеграції з с/г виробниками для стабілізації сировинної бази	Попит/пропозиція
5. Високі вимоги до якості продукції з молока, безпеки виробництва	5	Запровадження комплексної системи моніторингу та контролю якості продукції	Пропозиція

Продовження таблиці 2.12

6. Застосування конкурентами більш ефективних рекламних інструментів впливу на споживачів	4	Використання комплексу маркетингових комунікацій: стимулювання збуту, мерчандайзинг, PR	Попит
2. Можливості			
1. Посилення значення нецінової конкуренції через соціальну відповідальність та стійкість бренду	7	Оптимізація та розвиток комунікаційної політики підприємства	Попит
2. Збільшення кількості власних торгових марок великих ритейлерів	5	Диверсифікація ринкових сегментів з метою зростання попиту та прибутковості підприємства	попит
3. Горизонтальна інтеграція з конкурентами для оптимізації логістичних маршрутів та зберігання продукції	4	Розширення географії експорту та зміцнення іміджу підприємства на міжнародних ринках	пропозиція
4. Завоювання частки ринку у конкурентів через швидке відновлення логістики та присутності на деокупованих територіях	5	Розширення асортиментної лінійки та підвищення рівня якості продукції	попит
5. Запровадження ЄС оновленого торговельного режиму: зниження або скасування мита та збільшення тарифних квот на молочні продукти	8	Розширення експортних поставок, адаптація продукції до вимог ЄС, посилення міжнародної конкурентоспроможності	Попит/пропозиція

Джерело: складено автором

В умовах війни постачання молока на переробні підприємства залишається ключовим елементом їхньої виробничої діяльності. Значною загрозою для своєчасного постачання молочної сировини залишається порушення логістичних ланцюгів унаслідок воєнних дій, зокрема через заміновані території, ракетні та авіаційні обстріли, зруйнування транспортної інфраструктури.

Відповідно до впроваджених нових правил для експортерів молочної продукції з України до ЄС (з 06.06.2025 скасовано режим торговельних преференцій ЄС, введено нові правила щодо підтвердження походження

продукції за конвенцією ПЄМ, змінено процедуру ввізного мита та розподілу квот).

З початку 2025 року, на тлі збільшення обсягів надоїв у країнах Океанії, США та Латинської Америки через сприятливі погодні умови, простежується тимчасова поява надлишків молока-сировини на світовому ринку, що призвело до послаблення цін на біржові товари. На поточний момент пропозиція біржових товарів на внутрішньому ринку переважає попит. Молокопереробні підприємства працювали на склад з середини серпня 2025 року після призупинення експорту молочної продукції до ЄС через вичерпання квот, унаслідок чого ціни на молочні продукцію значно впали. Водночас попит на внутрішньому ринку залишається низьким через зменшення кількості споживачів та скорочення купівельної спроможності населення.

З 29 жовтня 2025 року набрала чинності змінена торговельна частина Угоди про асоціацію Україна - ЄС: введено новий торговельний режим з оновленими тарифними графіками, зменшено або скасовано ввізні мита, а для багатьох продуктів збільшено тарифні квоти на молокопродукти. Порівняно з рівнем 2021 року квоти зросли: сухе молоко - на 308%; вершкове масло - на 233,3%; молоко, вершки, згущене молоко - на 150% [28].

Відповідно до нового торговельного режиму на молочну продукцію прогнозується нові можливості: зростання закупівельних цін на сире молоко, оскільки переробники конкуруватимуть за сировину; зростання попиту на молоко-сировину, оскільки молокозаводи готуватимуться до збільшення експортних поставок, що підвищить потребу у стабільних обсягах молока.

На мікросередовище підприємства також впливають наступні фактори, що пов'язані з постачанням молочної продукції (таблиця 2.13).

Донедавна основними постачальниками є як населення, так і сільськогосподарські підприємства. Скорочення поголів'я ВРХ є давньою проблемою України через відсутність ефективної державної програми

підтримки молочного скотарства. Війна лише погіршила ситуацію. Триває різке скорочення поголів'я на сході і півдні країни.

Таблиця 2.13

Фактори впливу постачальників на ринок молока та молочних продуктів

Фактори	Класифікація факторів	Загрози	Можливості
1	2	3	4
Налагодження стабільних партнерських відносин із постачальниками сировини для виробництва молочної продукції	Пропозиція		+
Диверсифікація постачальників для зменшення ризиків перебоїв	Пропозиція		+
Використання постачальників із безпечних регіонів	Пропозиція		+
Недотримання постачальниками договірних зобов'язань щодо умов та строків постачання	Пропозиція	-	
Зростання собівартості через блекаути, нестабільність енергопостачання	Пропозиція	-	
Заміновані та пошкоджені пасовища, скорочення поголів'я ВРХ у прифронтових областях	Пропозиція	-	
Порушення логістики через бойові дії, руйнування доріг та обмеження маршрутів	Пропозиція	-	
Зростання вартості упаковки, кормів, пального та логістики	Пропозиція	-	

Джерело: складено автором

За попередніми даними Держстату, станом на 1 листопада 2025 року в присадибному і промисловому секторі України утримується 1 млн. 105,3 тис. корів. Порівняно до 1 листопада 2024 року поголів'я корів скоротилося на 128 тис. голів (-10%). Близько 47% тварин утримується на промислових підприємствах, а 53% - в господарствах населення.

Зростання чисельності поголів'я корів зафіксовано на сільськогосподарських підприємствах у Харківській, Львівській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Тернопільській, Рівненській, Чернігівській, Волинській, Миколаївській області порівняно до 1 листопада минулого року.

Уряд 26.11.2025 року ухвалив рішення щодо підтримки агровиробників, які будують або модернізують тваринницькі ферми та об'єкти переробки. Збільшення частки відшкодування на 50% стимулюватиме інвестиції у скотарство та пришвидшить відновлення виробництва у регіонах, розташованих поблизу зони бойових дій.

Підсумкова таблиця впливу постачальників на ринок молочної продукції наведено у Додатку В.1

Ринкова влада споживачів суттєво впливає на результати діяльності підприємства. З метою забезпечення конкурентних позицій компанія має формувати та пропонувати ринку товар, який відповідає очікуванням та потребам цільової аудиторії. Це передбачає виробництво продукції належної якості, урахування рівня платоспроможності споживачів, їхніх уподобань, а також інших чинників, що визначають успішність закріплення товару на ринку. У підсумку це сприятиме зростанню попиту на продукцію та підвищенню прибутковості підприємства. Таблиця 2.14 відображає систематизований перелік факторів впливу споживачів на функціонування молока та молочних продуктів в сучасних умовах.

Таблиця 2.14

Фактори впливу споживачів на ринок молока та молочних продуктів

Фактори	Класифікація факторів	Загрози	Можливості
Зменшення обсягів споживання молочної продукції через зниження купівельної спроможності та міграцію населення	Попит	-	
Розширення асортиментної лінійки продукції підприємства	Попит		+
Формування стабільної споживчої аудиторії	Попит		+
Відхилення фактичного споживання молока від рекомендованих норм через обмежений доступ у постраждалих регіонах	Попит	-	
Освоєння нових ринків збуту через зниження внутрішнього попиту	Попит/пропозиція		+

Продовження таблиці 2.14

Зростання вимог споживачів до якості в умовах обмеженого доступу до безпечних продуктів	Попит		+
Зростання попиту на молочну продукцію преміум-сегмент	Попит/пропозиція		+
Збільшення експортних можливостей завдяки спрощенню торгівлі з ЄС та іншими партнерами	Попит/пропозиція		+
Зміна споживчих переваг у напрямі зростання попиту на брендovanу продукцію	Попит/пропозиція		+
Недостатній розвиток фірмових торгових точок через пошкодження інфраструктури та високі ризики	Попит	-	
Висока мінливість потреб та смакових уподобань через нестабільність і релокацію населення	Попит/пропозиція	-	

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 2.14 дозволяє визначити основні можливості та загрози для молокопереробних підприємств у сфері споживання продукції. Загрозами для даних підприємств є зменшення обсягів споживання молока та молочної продукції через зниження купівельної спроможності та міграцію населення внаслідок війни, що в свою чергу не відповідає нормам споживання молока (таблиця 2.15).

В результаті аналізу рівня споживання молока населенням встановлено, що загальний фонд його споживання в країні має тенденцію до скорочення, зокрема порівняно з попереднім роком він зменшився на 469 тис. т. Вагомим показником розвитку молочної галузі є обсяг виробництва та споживання молока в розрахунку на одну особу. У 2024 році середньорічне споживання молока та молочних продуктів у перерахунку на молоко на одного жителя країни становило 220,9 л, що майже утричі нижче за середній рівень країн Європи.

Вищі показники виробництва молока на душу населення зафіксовані у таких країнах, як Данія (873 кг), Нідерланди (707 кг), Швейцарія (536 кг) та

Фінляндія (426 кг) [3].

Таблиця 2.15

Динаміка фактичного обсягу споживання молокопродуктів щодо мінімальних і фізіологічних норм споживання в Україні

Продукт	Мінімальна норма споживання	Фізіологічна норма споживання	2020р	2021р	2022р.	2023р.	2024р.
Молоко та молочні продукти	341,0	380,0	212,4	206,4	204,9	214,9	220,9
У % до мінімальної норми	-	-	62,29	60,53	60,09	63,02	64,78
У % до фізіологічної норми	-	-	55,89	54,32	53,92	56,55	58,13

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності Державної служби статистики України.

З метою забезпечення успішної конкурентної боротьби на ринку підприємство повинно систематично аналізувати діяльність конкурентів та впроваджувати відповідні заходи для зміцнення власних позицій. Вагому роль у формуванні стійкого становища компанії відіграє також налагодження ефективної взаємодії з контактними аудиторіями.

Підсумкову таблицю впливу споживачів на ринок молока та молочних продуктів наведено у Додатку В.2

Кожна із складових контактних аудиторій може суттєво впливати на кінцеві результати маркетингової діяльності підприємства. Аналіз контактних аудиторій є фундаментом для побудови ефективної комунікаційної стратегії. Знання своїх потенційних клієнтів та інших зацікавлених сторін є ключем до успішної комунікації [27].

Таблиця 2.16 узагальнює фактори впливу контактних аудиторій на розвиток ринку молока та молочних продуктів умовах воєнного часу. У ній систематизовано загрози та можливості, що формуються під впливом діяльності державних органів, медіа, фінансових установ, страхових компаній і

контролюючих інституцій.

Таблиця 2.16

Фактори впливу контактних аудиторій на ринок молочної продукції

Фактори	Класифікація факторів	Загрози	Можливості
Розширення обсягу рекламної діяльності	Попит		+
Державні зміни умов кредитування та запуск воєнних програм підтримки бізнесу	Пропозиція		+
Розширення ролі медіа та онлайн-платформ у комунікації зі споживачами	Пропозиція		+
Зростання кількості страхових продуктів, адаптованих до військових ризиків	Пропозиція		+
Накладення штрафів контролюючими органами через посилення вимог безпеки та звітності в умовах війни	Пропозиція	-	

Джерело: складено автором

Результати аналізу факторів впливу контактних аудиторій на ринок молочної продукції свідчать про те, що зовнішнє середовище формує для підприємств галузі як загрози, так і можливості. До ключових ризиків належить посилення державного контролю, наслідком якого може стати застосування штрафних санкцій. Водночас існують і перспективи розвитку, зокрема поліпшення умов кредитування, активне впровадження інформаційних технологій та розширення сегменту страхових послуг.

Для подолання викликів і ризиків сьогодення український молочний ринок потребує і державної, і міжнародної підтримки. Зокрема слід звернути увагу на такі аспекти, як надання дотацій виробникам сирого молока для збільшення поголів'я, оновлення і продовження на наступні роки програми «Доступні кредити 5-7-9 %» для придбання та модернізації основних засобів, врегулювання проблемних питань на територіях, пов'язаних з військовими діями, і надання компенсації підприємствам, які не мають можливості

повноцінно працювати [26].

Підсумкову таблицю впливу контактних аудиторій на ринок молочної продукції наведено у Додатку В.3.

Маркетингові посередники - це організації, які сприяють підприємству у просуванні, розповсюдженні та реалізації готової продукції серед споживачів, впливаючи таким чином на розмір отриманого доходу. До посередників належать: торгові (дилери), компанії, що спеціалізуються на організації руху товарів, агентства маркетингових послуг та інші. Поглянемо на основні фактори впливу середовища посередників, що наведені у таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Фактори впливу посередників на ринок молока та молочних продуктів

Фактори	Класифікація факторів	Загрози	Можливості
Порушення стабільності каналів збуту внаслідок бойових дій та руйнування інфраструктури	Попит/пропозиція	-	
Ризик пошкодження або втрати продукції під час транспортування через обстріли	Попит	-	
Обмежений вплив виробника на кінцеву роздрібну ціну через зростання ролі посередників у кризових умовах	Попит	-	
Посилення конкуренції та перерозподіл ринку між посередниками через скорочення кількості стабільних дистриб'юторів	Попит	-	
Оптимізація витрат на збут за рахунок скорочення ланцюга посередників	Пропозиція		+
Розширення співпраці з локальними та регіональними торговими мережами	Попит		+

Джерело: складено автором

Аналіз факторів впливу посередників на ринок молока та молочних продуктів свідчить про значний вплив логістичних та збутових каналів на стабільність функціонування галузі, особливо в умовах воєнних дій. Серед основних загроз визначено порушення стабільності каналів збуту через руйнування інфраструктури, ризик пошкодження або втрати продукції під час транспортування, а також обмежений вплив виробників на кінцеву роздрібну

ціну через зростання ролі посередників у кризових умовах. Додатково загрозу створює посилення конкуренції та перерозподіл ринку серед дистриб'юторів через скорочення кількості стабільних партнерів.

Водночас посередники можуть стати джерелом можливостей для розвитку галузі. Оптимізація витрат на збут за рахунок скорочення ланцюга посередників дозволяє підвищити ефективність реалізації продукції, а розширення співпраці з локальними та регіональними торговими мережами створює передумови для більш стабільного постачання та зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 2.18 узагальнює вплив посередників на ринок молока та молочних продуктів, визначаючи як загрози, так і можливості, що виникають у процесі реалізації продукції через різні збутові канали. У ній наведено коефіцієнт значущості кожного фактору, а також альтернативні шляхи вирішення проблем або використання потенційних можливостей.

Таблиця 2.18

Підсумкова таблиця впливу посередників на ринок молочної продукції

Фактори	Коефіцієнт значущості	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1. Загрози			
1. Порушення стабільності каналів збуту внаслідок бойових дій та руйнування інфраструктури	7	Диверсифікація логістичних маршрутів, використання регіональних складів та резервних каналів збуту	Попит/ пропозиція
2. Ризик пошкодження або втрати продукції під час транспортування через обстріли	8	Страхування вантажів, оптимізація маршрутів з урахуванням безпекової ситуації	Попит
3. Обмежений вплив виробника на кінцеву роздрібну ціну через зростання ролі посередників у кризових умовах	9	Розвиток прямих каналів збуту, онлайн-продажів та фірмової роздрібної мережі	Попит
4. Посилення конкуренції та перерозподіл ринку між посередниками через скорочення кількості стабільних дистриб'юторів	6	Закріплення довгострокових партнерських відносин із надійними посередниками	Попит

Продовження таблиці 2.18

2. Можливості			
1. Оптимізація витрат на збут за рахунок скорочення ланцюга посередників	5	Перехід до прямих продажів торговим мережам та кінцевим споживачам	Пропозиція
2. Розширення співпраці з локальними та регіональними торговими мережами	6	Укладання короткострокових гнучких контрактів з місцевими дистриб'юторами	Попит

Джерело: складено автором

Результати аналізу загалом підтверджують необхідність диверсифікації каналів збуту, розширення власної торговельної мережі та укладання партнерських угод із надійними посередниками для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції.

У підсумковій таблиці факторів мікросередовища, наведеної у додатках В4 – В5, виділено найважливіші чинники, надано експертні оцінки та запропоновано альтернативні шляхи вирішення проблем і використання можливостей.

Визначимо коефіцієнт вагомості кожної групи факторів мікросередовища підприємства на ринку молочної продукції (табл.2.19).

Таблиця 2.19

Коефіцієнт вагомості факторів мікросередовища підприємств на ринку молока та молочних продуктів

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Конкуренти	0,25
Постачальники	0,19
Споживачі	0,23
Посередники	0,22
Контактні аудиторії	0,11
Разом	1,00

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши таблицю 2.19, встановлено, що головними факторами впливу у мікросередовищі підприємства є конкуренти та споживачі. Високий

рівень конкуренції на ринку змушує підприємства витратити значні кошти на проведення рекламних кампаній, при цьому основним пріоритетом для споживачів залишається низька ціна продукції, що створює складнощі для підприємства через високі витрати на здобуття лідерських позицій на ринку.

Споживачі є ключовим чинником діяльності будь-якого підприємства, адже саме вони формують попит на продукцію і визначають, чи продовжить існувати підприємство на ринку, чи зникне потреба у його діяльності. Оцінку значущості загроз факторів мікросередовища наведено у додатку В.4.

Проаналізувавши таблицю загроз мікросередовища виявили, що найвагомим фактором загроз мікросередовища фірми є висока мінливість потреб та смакових уподобань (коефіцієнт значущості 2,07). Другий за вагомістю фактор – обмежений вплив виробника на кінцеву роздрібну ціну. Третім фактором є зменшення обсягів споживання молочної продукції.

З аналізу підсумкової таблиці можливостей мікросередовища, що представлена у додатку В.5, можемо сказати про те, що найвагомішою можливістю для молокопереробних підприємств нині є посилення значення нецінової конкуренції (коефіцієнт вагомості 1,75), оскільки це дає можливість для оптимізації комунікаційної політики підприємства. Другою вагомою можливістю для молокопереробних підприємств, з коефіцієнтом значущості 1,71 є використання постачальників із безпечних регіонів. Трьома наступними за вагомістю факторами є зростання вимог споживачів до якості, формування стабільної споживчої аудиторії та збільшення експортних можливостей завдяки спрощенню торгівлі з ЄС та іншими партнерами

Проаналізувавши фактори макро- та мікросередовища, ми виокремили ключові альтернативи розвитку підприємства на ринку молока та молочних продуктів (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20

Напрями розвитку підприємств на ринку молока та молочних продуктів

Напрями розвитку	Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Формування та впровадження стратегії маркетингових комунікацій.	Скорочення чисельності потенційних споживачів молочної продукції внаслідок активних міграційних процесів, зниження рівня споживання через сформовані переконання населення, застосування конкурентами більш ефективних рекламних інструментів впливу, а також загальне зменшення обсягів споживання молока та молочних продуктів.	Значна потенційна ємність ринку молока та молочних продуктів, підвищення вимог споживачів до якості упаковки, зміщення попиту у бік брендкованої продукції, розвиток інформаційного простору (ЗМІ, Інтернет), наявність постійної споживчої аудиторії, а також можливості горизонтальної інтеграції з конкурентами.
2. Нарощування обсягів реалізації шляхом розширення асортиментної лінійки молочної продукції.	Скорочення обсягів експорту через обмежені тарифні квоти, зменшення кількості потенційних споживачів унаслідок активних міграційних процесів, недостатній розвиток сировинної бази, присутність іноземних конкурентів і зростання вартості сировини для виробництва.	Наявність сегментів споживачів з високими доходами, зміна потреб, смаків, звичок і стиля життя споживачів, обізнаність споживачів у багатьох сферах через високий рівень освіти та розвиток інформаційної галузі, інноваційні технології у виробництві молокопродуктів, удосконалення і модернізація упаковки, збільшення чисельності населення у світовому вимірі, велика потенційна місткість ринку молока та молочних продуктів, наявність постійних споживачів продукції, вихід на нові ринки збуту, зростаюча кількість роздрібних посередників
3. Розбудова власної мережі фірмових торгових точок.	Підвищення вимогливості споживачів, нерозвиненість збутової інфраструктури, зростання витрат на реалізацію продукції та її ціни, трансформація смакових уподобань покупців, нарощування обсягів виробництва й реалізації конкурентами, ризик пошкодження товару під час транспортування, а також небажання посередників дотримуватися цінової політики, визначеної виробником.	Можливість залучення інвестиційних ресурсів, наявність сталої споживчої аудиторії, значна ємність ринку, розширення каналів збуту, державне сприяння розвитку молочної галузі України.
4. Освоєння та розширення присутності на зовнішніх ринках.	Невідповідність якості молокопродукції європейським стандартам, відсутність технічних регламентів щодо виробництва та обігу, конкуренція на міжнародному ринку, скорочення обсягу експорту у зв'язку з низькими квотами.	Зростання кількості власних торгових марок торговельних мереж, підвищення попиту на молочну продукцію, зокрема на міжнародних ринках. зумовлене загальним зростанням чисельності населення у глобальному вимірі.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Аналіз напрямів розвитку підприємств на ринку молока та молочних продуктів свідчить, що всі розглянуті стратегії мають як переваги, так і певні ризики. Найбільш пріоритетним напрямом для впровадження є формування та впровадження стратегії маркетингових комунікацій. Саме він дозволяє активно реагувати на скорочення чисельності потенційних споживачів, підвищувати рівень обізнаності покупців, зміцнювати бренд і формувати стабільну споживчу аудиторію, що особливо важливо в умовах зростання конкуренції та зміни споживчих уподобань.

Також важливими напрямками є розширення асортименту продукції, розбудова власної мережі фірмових торгових точок та освоєння зовнішніх ринків, оскільки вони створюють додаткові можливості для нарощування обсягів реалізації та виходу на нові сегменти ринку. Водночас їх реалізація потребує значних інвестицій, модернізації виробничих та збутових процесів і дотримання стандартів якості, особливо на міжнародному рівні.

Впровадження ефективної комунікаційної стратегії має стати пріоритетним кроком для забезпечення стабільного розвитку підприємств молочної галузі, тоді як інші напрямки варто реалізовувати як додаткові заходи для посилення конкурентних позицій.

2.3. Модель поведінки споживача на ринку

Для дослідження споживчих уподобань автор застосував один із методів маркетингового аналізу - опитування. Обсяг вибірки становив 43 респонденти. Опитування проводилося серед цільової групи: чоловіків та жінок віком від 19 до 68, які проживають у м. Запоріжжі та Запорізькому районі та мають середній, вищий за середній рівень доходу. Опитування здійснювалося у різних районах міста та прилеглого району.

Молоко та молочні продукти здавна посідають важливе місце в раціоні

українців, тому актуальним є вивчення чинників, що впливають на вибір споживачів, а також з'ясування ролі засобів комунікації у цьому процесі та визначення тих із них, які, на думку споживачів, є найрезультативнішими й найефективнішими.

На рисунку 2.3. показано розподіл респондентів за ознакою споживання молочної продукції: споживачі та ті, хто її не споживає.

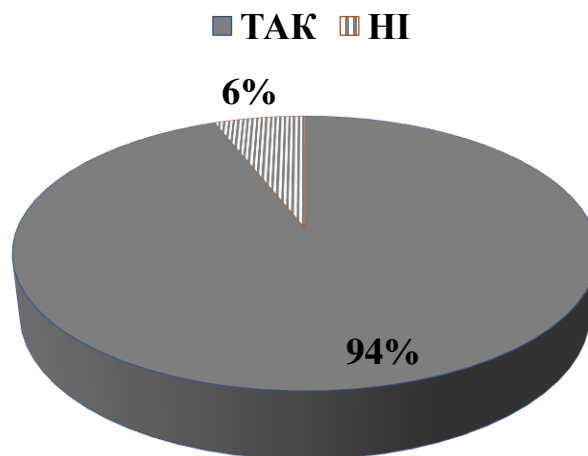


Рис. 2.2. - Розподіл респондентів на споживачів / не споживачів молока та молочної продукції, %

Джерело: власні дослідження автора

Аналіз даних рисунку 2.2 показує, що переважна більшість респондентів (94%) споживають молоко та молочну продукцію, що свідчить про високий рівень популярності та актуальності даної продукції серед опитаних. Лише незначна частка респондентів (6%) не включає молочні продукти у свій раціон, що вказує на існування невеликої групи потенційних споживачів для цільових маркетингових або освітніх заходів.

Аналіз відповідей на запитання щодо асоціацій зі споживанням молочних продуктів (рисунок 2.3) показав, що ця група харчових товарів має високу споживчу привабливість. Найбільша частка респондентів пов'язує молочні продукти з приємними смаковими властивостями (72%) та користю для

здоров'я (65%). Понад половина опитаних відзначає отримання задоволення від споживання (55%) та відносить їх до здорового харчування (52%), що підкреслює значимість молочних продуктів у формуванні позитивного харчового досвіду та підтриманні збалансованого раціону.

Майже половина респондентів вважає молочні продукти необхідною складовою щоденного раціону (48%) і відносить їх до традиційної кухні (46%), що свідчить про їх стійку присутність у харчових звичках. Крім того, значна частина опитаних звертає увагу на поживність і калорійність молочних продуктів (41%) та їх здатність втамовувати відчуття голоду (38%). Негативні асоціації серед респондентів мають незначне поширення: лише 11% звернули увагу на можливу наявність консервантів, а ризик алергічних реакцій, харчової непереносності чи збільшення маси тіла відзначили не більше 5% опитаних.



Рис. 2.3 - Розподіл відповідей на запитання «Які з указанного переліку слів ви пов'язуєте зі споживанням молочних продуктів?»

Джерело: власні дослідження автора.

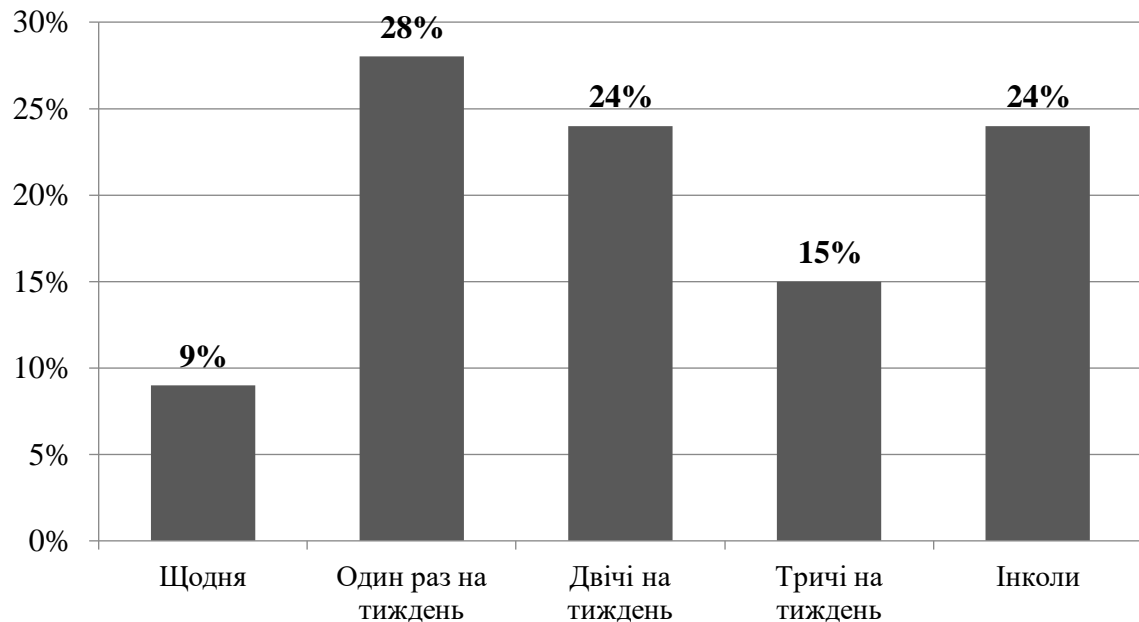


Рис. 2.4 - Частота купівлі молока та молочних продуктів респондентами

Джерело: власні дослідження автора.

Аналіз результатів анкетування наведених на рисунку 2.4. показав; щодня молочні продукти купують близько 9% респондентів, що свідчить про скорочення щоденних спонтанних покупок. Один раз на тиждень здійснюють покупку 28% опитаних, що є найбільш поширеною моделлю споживчої поведінки та пояснюється прагненням планувати витрати й робити закупівлі «на тиждень». Двічі на тиждень молочну продукцію купують 24% респондентів, орієнтуючись на потребу у свіжих продуктах. Тричі на тиждень здійснюють покупки 15% опитаних, переважно сім'ї з дітьми. Водночас частка споживачів, які купують молочні продукти інколи, зросла до 24%, серед яких значну частину становлять чоловіки та молодь. Така тенденція може свідчити про зміну харчових звичок, підвищену чутливість до цін або переорієнтацію на альтернативні продукти. Отримані результати вказують на необхідність активізації комунікаційних заходів, спрямованих на формування регулярності споживання та підвищення лояльності саме серед цих категорій покупців.

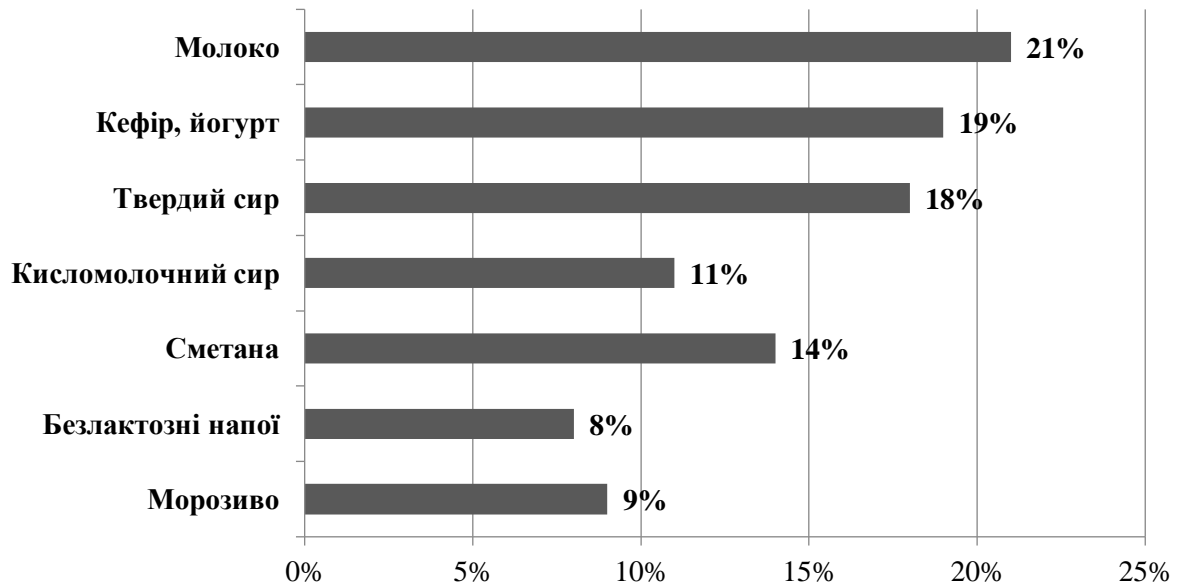


Рис 2.5 - Споживчі уподобання респондентів щодо груп молочних продуктів, %

Джерело: власні дослідження автора.

За результатами аналізу, найчастіше респонденти купують молоко - близько 21%, що свідчить про збереження його базової ролі в щоденному раціоні, хоча попит дещо зменшився через перехід частини споживачів на альтернативні напої. Твердий сир посідає друге місце з показником 18%, оскільки залишається універсальним продуктом, але його споживання стримується відносно високою вартістю. Частка кисломолочних продуктів: кефір і йогурти становить близько 19%, сметану обирають 14% опитаних, переважно для традиційних страв. Водночас попит на морозиво становить 9%, що пов'язано як із сезонним фактором, так і зі скороченням імпульсних покупок. Окрему нішу почали займати безлактозні та рослинно-молочні альтернативи (вівсяні, мигдальні напої) - близько 8%, що відображає сучасні харчові тренди, особливо серед молоді та мешканців великих міст.

Результати дослідження свідчать, що вибір молочної продукції певною мірою залежить від демографічних характеристик респондентів, зокрема віку та статі (таблиця 2.21), однак зафіксовані відмінності мають незначний характер і

не змінюють загальної структури споживання.

Таблиця 2.21

Вибір молочних продуктів залежно від демографічних показників, %

Продукти	За статтю		За віком				
	чоловіки	жінки	до 18 років	18-30 років	31-40 років	41-55 років	Старші 56 років
Питне молоко	29,2	28,6	22,5	26,8	29,4	27,6	33,1
Сметана	21,9	26,3	27,1	23,4	30,6	24,8	19,7
Кефір, айран, кисломолочні напої	22,7	21,3	18,6	26,1	21,8	19,4	15,2
Йогурти та функціональні молочні продукти	20,1	25,8	24,8	28,9	22,3	18,6	12,4
Сир кисломолочний, творожні вироби	16,4	18,9	11,3	14,7	18,5	22,1	17,6
Ряжанка, пряжене молоко	12,8	14,6	9,6	11,2	14,8	17,3	13,9
Вершкове масло та спреди	13,5	11,9	7,8	9,4	11,6	14,2	16,8

Джерело: власні дослідження автора.

Незалежно від демографічної групи, провідні позиції у споживанні займає питне молоко, частка якого є найвищою як серед чоловіків, так і серед жінок.

У віковому розрізі встановлено, що молодші респонденти (до 18 років) частіше надають перевагу сметані та йогуртовим продуктам, що зумовлено їх смаковими властивостями. Особи віком 18-30 років демонструють підвищений інтерес до йогуртів і кисломолочних напоїв, орієнтуючись на зручність споживання та оздоровчий ефект. Для респондентів середнього віку (31-55 років) характерним є зростання споживання сиру та традиційних кисломолочних продуктів, тоді як у старшій віковій групі переважає вибір базових і доступних продуктів, насамперед молока та вершкового масла.

Демографічні чинники впливають на структуру споживання молочної продукції, проте ці відмінності не є суттєвими. Молоко та основні кисломолочні продукти залишаються базовими складовими раціону населення, що підтверджує їх стабільний попит у сучасних умовах.

Українські споживачі традиційно розглядають молоко, сметану, кефір та масло як основні продукти щоденного раціону. Водночас спостерігається поступова зміна ставлення до сучасних молочних продуктів. Якщо раніше кисломолочні вироби нового формату: йогурти та сирки з добавками здебільшого сприймалися як «солодощі», то нині їх дедалі частіше асоціюють із функціональним харчуванням та турботою про здоров'я.

Експерти відзначають, що в Україні культура споживання молочної продукції поєднує традиційні уявлення з сучасними харчовими тенденціями. Так, кефір і нині розглядається як універсально корисний продукт, що сприяє нормалізації травлення та зміцненню організму. Паралельно зростає популярність молочних продуктів із додатковою функціональною цінністю - йогуртів із пробіотиками, продуктів для спортивного харчування, а також безлактозних напоїв, які відповідають потребам споживачів із харчовою чутливістю. Фрукти та ягоди у складі питних йогуртів і надалі сприймаються як ознака їхньої користі та натуральності, тоді як густі йогурти цінуються за ситність і здатність замінити повноцінний перекус. Ряжанка, як і раніше, асоціюється з емоційним задоволенням і споживається «для настрою» завдяки своєрідному смаку. Сметана зберігає стабільну популярність, що пояснюється глибоко вкоріненими кулінарними традиціями: для багатьох українців класичні страви, зокрема борщ, неможливо уявити без цього продукту.

У цілому сучасний український споживач все більше інтегрує традиційні харчові звички з новими форматами молочних продуктів, оцінюючи їх не лише за смаковими якостями, а й за користю для здоров'я, функціональністю та відповідністю індивідуальним потребам.

Подальший етап дослідження був зосереджений на виявленні факторів, які впливають на споживчий вибір під час придбання молочної продукції; отримані результати представлено на рисунку 2.6.

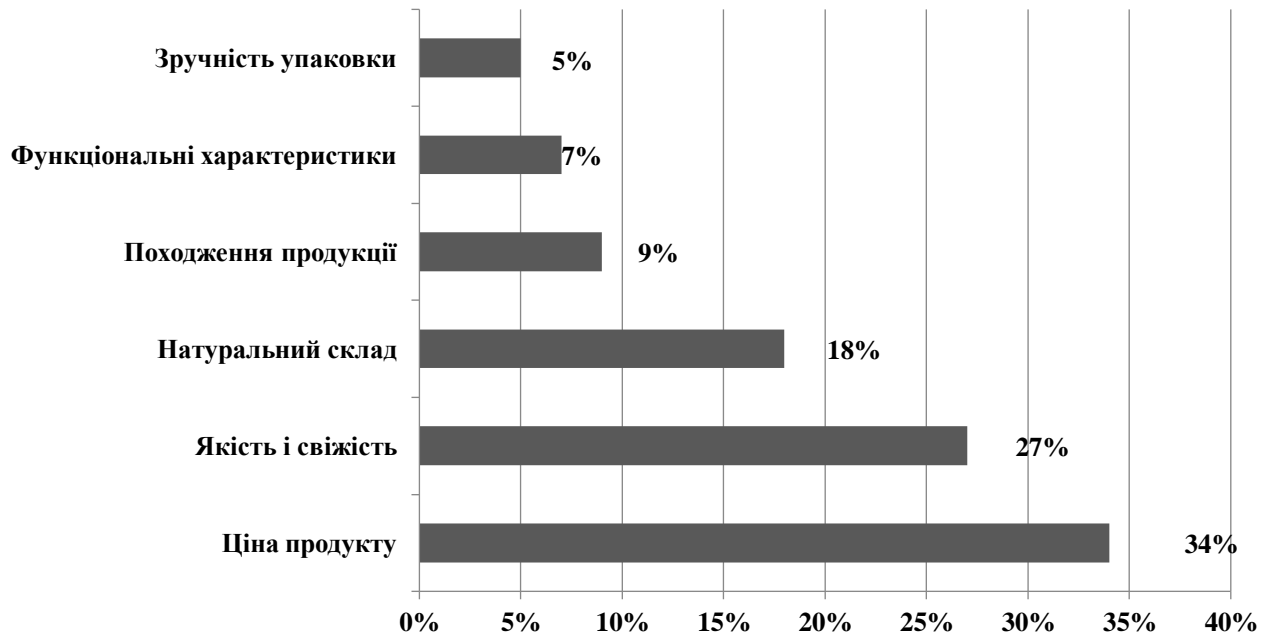


Рис 2.6 - Пріоритети респондентів щодо вибору молоко продукції, %

Джерело: власні дослідження автора.

Найвагомішим пріоритетом для більшості споживачів залишається ціна молочної продукту - 34%, оскільки зростання вартості молочної продукції змушує покупців уважніше порівнювати ціни та обирати акційні пропозиції. Водночас важливе значення має якість і свіжість продукції - 27%, зокрема дата виготовлення, термін придатності та дотримання умов зберігання.

Суттєвим чинником вибору є натуральний склад - 18%, відсутність штучних добавок, рослинних жирів і консервантів, що свідчить про підвищену увагу до здорового харчування. Для значної частини респондентів важливим є походження продукції та довіра до виробника - 9%, зокрема підтримка українських брендів і локальних виробників. Зростає роль функціональних характеристик молочної продукції - 7% (безлактозні варіанти, знижений вміст жиру, підвищений вміст білка або наявність пробіотиків). Також респонденти звертають увагу на зручність упаковки, її об'єм, можливість повторного закривання та екологічність - 5% (рисунок 2.8).

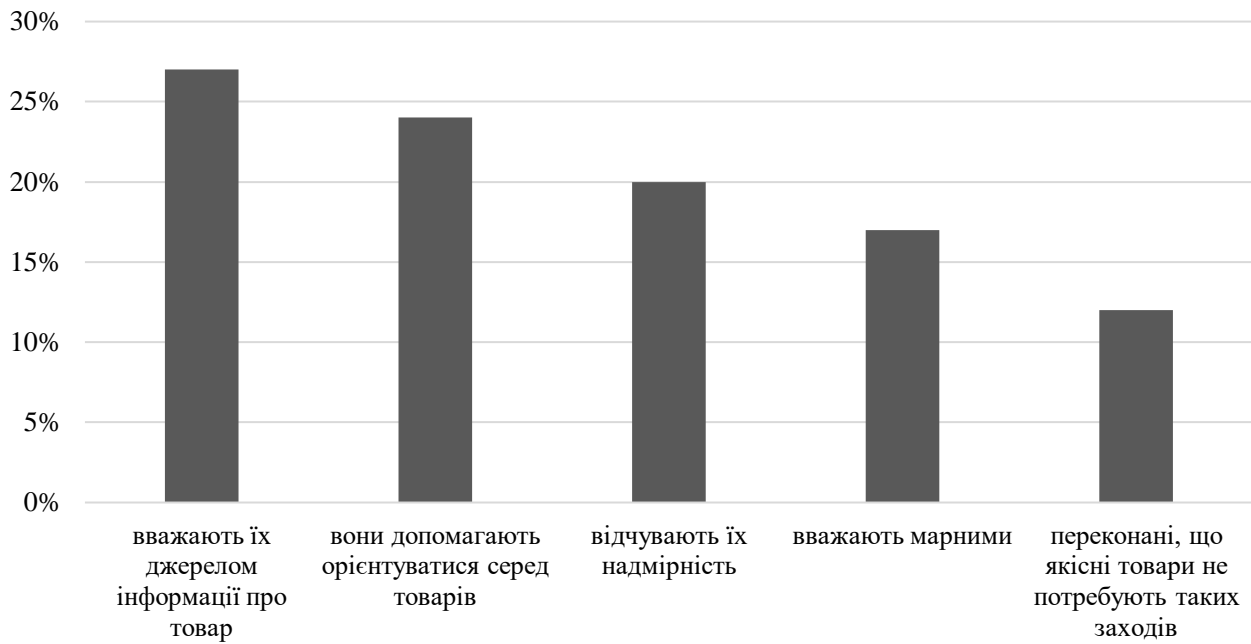


Рис. 2.7. Рішення респондентів щодо важливості комунікаційних заходів, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, оцінюючи важливість комунікаційних заходів для споживачів, з'ясовано, що більшість (27%) вважає їх джерелом інформації про товар, 24% респондентів вказали, що вони допомагають орієнтуватися серед товарів, 20% відчувають їх надмірність, 17% вважають марними, а 12% переконані, що якісні товари не потребують таких заходів (рисунок 2.7).

Отже, джерела, з яких споживачі дізнаються інформацію про молоко та молочні продукти окремих торгових марок, подано на рисунку 2.8.

Результати анкетування наведені на рисунку 2.8, вказують на те, що найбільша частка респондентів (28%) отримує інформацію про торгові марки виробників молочної продукції на місці продажу, тоді як вагому роль також відіграє інтернет-реклама, її обрали 18% опитаних. Серед інших значущих джерел виділяються заходи зі стимулювання збуту (15%), PR-заходи, рекомендації блогерів (4%).



Рис. 2.8 Джерела отримання інформації про торгові марки молока та молочної продукції, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Водночас найменш ефективними каналами комунікації, за оцінкою споживачів, є друкована реклама, реклама у громадському транспорті, що свідчить про їх низький вплив на формування споживчих уподобань у сегменті молочної продукції.

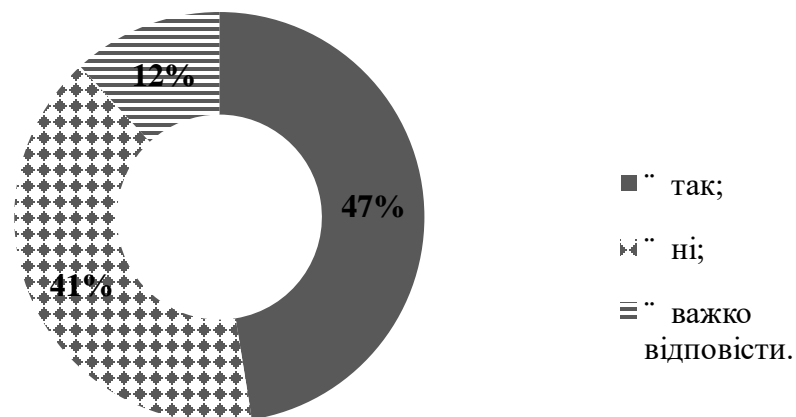


Рис. 2.9 Вплив реклами на процес купівлі молока та молочних продуктів, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Вагомим аспектом дослідження є оцінка впливу реклами, яку бачили чи чули, на рішення споживачів щодо придбання молока й молочних продуктів. Отримані результати свідчать, що 47% опитаних зазначили наявність рекламного впливу, який став стимулом до купівлі відповідної продукції. Водночас 41% респондентів повідомили, що реклама не вплинула на їхній вибір, а 12% не змогли однозначно пригадати або визначити ступінь такого впливу. Аналізуючи уявлення споживачів щодо взаємозв'язку між якістю товару та рівнем рекламної підтримки, можна зазначити, що 40% опитаних переконані: якісна реклама свідчить про високу якість товару або послуги і навпаки. Водночас 31% респондентів вважають, що між цими показниками існує обернена залежність, тобто чим нижча якість товару, тим активнішою є рекламна кампанія. Ще 29% учасників опитування зазначили, що якість продукції та якість реклами не мають прямого взаємозв'язку.

Реклама використовується через різноманітні канали з метою максимального охоплення цільової аудиторії, тому важливим є визначення найбільш ефективних із них з позиції споживачів.

З діаграми, наведеної на рисунку 2.10, видно, що найбільш результативним каналом розповсюдження реклами, на думку респондентів, є мережа Інтернет, її обрали 22% опитаних. Високий рівень ефективності також продемонструвало «сарафанне радіо» (18%) та банерна реклама, плакати й постери (16%).

Помірну ефективність, за оцінками респондентів, має телевізійна реклама (15%) і друковані ЗМІ (14%), тоді як реклама у транспорті (12%) та радіореклама (10%) відіграють допоміжну роль у формуванні поінформованості споживачів. Найменш ефективним каналом опитані визначили рекламування товару через дистриб'юторів - лише 8% відповідей, що свідчить про його обмежений вплив на споживчий вибір.



Рис. 2.10 Споживчий вибір каналів розповсюдження рекламних матеріалів, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

У більшості випадків споживачі стикаються з рекламними повідомленнями спонтанно, без заздалегідь визначеної мети, проте в окремих ситуаціях реклама виконує для них інформаційну функцію. Так, 24% респондентів зазначили, що звертають увагу на рекламу з метою орієнтації в ціновому рівні товарів або послуг. Для 19% опитаних реклама є джерелом відомостей про основні характеристики та властивості продукції, тоді як 14% споживачів використовують рекламну інформацію насамперед для ознайомлення з новинками на ринку.

Інтернет-реклама сьогодні користується великою популярністю серед підприємств, адже телебачення втратило свою новизну та охоплює лише невелику частину аудиторії споживачів. Ми запропонували респондентам відповісти на запитання про те, які види медійної реклами їм подобаються найбільше (рисунок 2.11).



Рис. 2.11 Вибір споживачами видів Інтернет-реклами, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

З аналізу даних, представлених на рисунку 2.11, видно, що найбільшу зацікавленість у споживачів викликає реклама, розміщена на тематичних інформаційних ресурсах, частка якої становить 32%. Це пояснюється тим, що така реклама сприймається як більш інформативна та корисна для прийняття рішення про купівлю. Значну частку також займає реклама в соціальних мережах (22%), що зумовлено високим рівнем щоденної активності користувачів на цих платформах та можливістю таргетованого впливу.

Помірний інтерес респонденти проявляють до реклами у пошукових системах (15%) та банерної і контекстної реклами на вебсайтах і новинних порталах (11%). Такі формати здебільшого сприймаються у процесі пошуку конкретної інформації або перегляду новинного контенту. Менш популярною серед опитаних є реклама у месенджерах (9%), що може бути пов'язано з її нав'язливістю та обмеженою довірою до подібних повідомлень. Найменший інтерес споживачі виявляють до рекламних повідомлень в електронних поштових розсилках (7%), які часто ігноруються або сприймаються як спам.

Що стосується ефективності реклами, споживачі вважають найбільш результативною таку рекламу (рисунок 2.16):

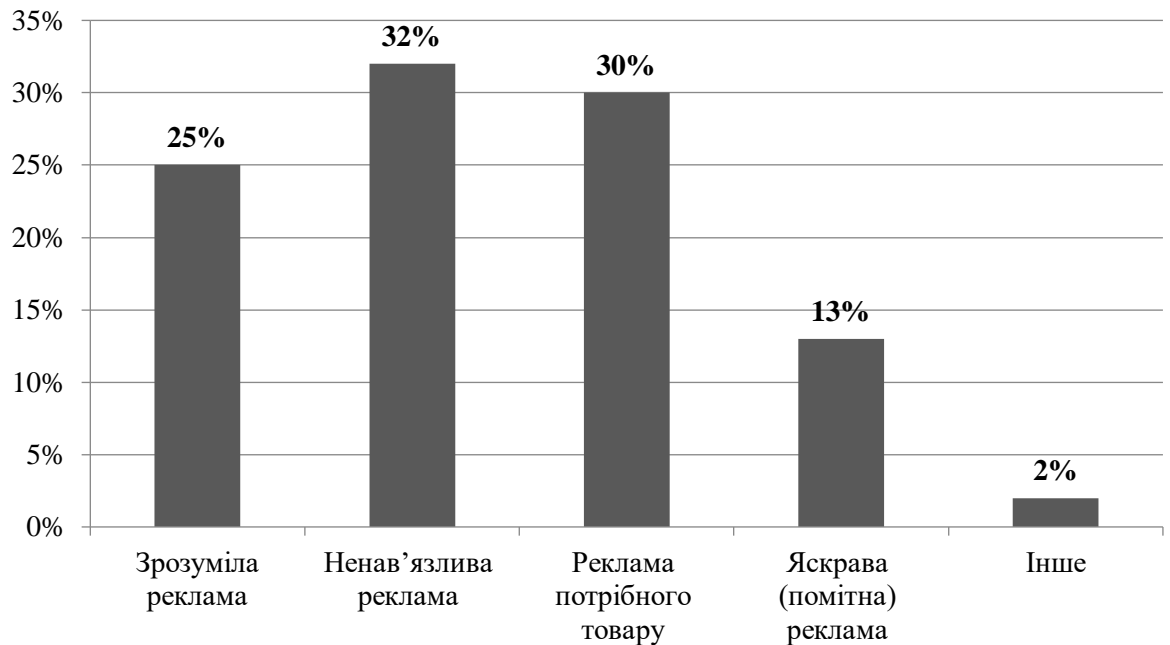


Рис. 2.16 Найбільш ефективні засоби рекламування, на думку споживачів, %

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В результаті аналізу отриманих даних (рисунок 2.16) більшість респондентів (32%) вважають найбільш ефективною ненав'язливу рекламу, оскільки вона не викликає негативних емоцій і сприймається споживачами як комфортна форма комунікації. Значну частку відповідей отримала реклама потрібного товару (30%), що свідчить про зростання важливості релевантності рекламних повідомлень та їх відповідності актуальним потребам споживачів.

Зрозуміла реклама набрала 25% голосів, адже чіткість і доступність подання інформації залишаються важливими характеристиками ефективної реклами. Водночас яскраву (помітну) рекламу лише 13% респондентів визнали ефективною, що підтверджує зниження її впливу в умовах інформаційного перенасичення. Найменшу частку відповідей становить варіант «інше» - 2%, що свідчить про достатню повноту запропонованих варіантів відповіді.

Анкетування дозволило виявити споживчі уподобання та роль комунікацій у формуванні попиту на молочну продукцію. Виявлено, що 94% респондентів споживають молочні продукти, переважно асоціюючи їх із приємним смаком (72%), користю для здоров'я (65%) та задоволенням від споживання (55%). Найчастіше молочні продукти купують раз (28%) або двічі на тиждень (24%), рідше щодня (9%) або епізодично (24%). Лідерами споживання є молоко (21%), кисломолочні продукти (19%) та твердий сир (18%), а також зростає інтерес до кисломолочного сиру (11%) і безлактозних/рослинних альтернатив (8%).

Вибір продукції визначають ціна (34%), якість та свіжість (27%) і натуральність складу (18%), менш важливі - походження, довіра до виробника (9%), функціональні характеристики (7%) і зручність упаковки (5%). Щодо комунікацій, 27% респондентів сприймають їх як джерело інформації про товар, 24% - як допомогу в орієнтації серед товарів, 20% вважають їх надмірними, а 12% переконані, що якісні товари не потребують реклами. Основні джерела інформації - реклама на місці продажу (28%) та інтернет-реклама (18%), менш ефективні PR та друковані канали. Вплив реклами на купівлю відчули 47% опитаних, 41% зазначили відсутність впливу, а 12% не визначилися. Найбільш переконливими вважаються реклама на місці продажу (22%), інтернет-реклама (21%) та стимулювання збуту (17%), найменш - друкована (2%) та щитова (4%). Ефективними формами повідомлень респонденти вважають ненав'язливу рекламу (32%), рекламу потрібного товару (30%) та зрозумілу рекламу (25%), найменш - яскраву (13%).

Узагальнено, сучасний споживач молочної продукції - чоловік або жінка 20–55 років із середнім або вищим доходом, який регулярно купує продукти, орієнтується на ціну, якість та натуральність, отримує інформацію переважно на місці продажу та через інтернет, позитивно сприймає комунікації, але погано пригадує конкретні рекламні кампанії.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Оцінка стратегічних позицій підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» - одне з провідних українських підприємств молочної промисловості, що здійснює перероблення молока та виробництво молочних продуктів під торговельною маркою «Яготинське». Підприємство зареєстроване в місті Яготин Київської області та функціонує з 1996 року за організаційно-правовою формою товариства з додатковою відповідальністю. Основний вид діяльності - переробка молока та виробництво масла й сиру (КВЕД 10.51) із широким асортиментом продукції, що включає молоко, сметану, кефір, ряжанку, твердий і кисломолочний сир, йогурти та інші вироби. Загалом підприємство випускає понад 36 найменувань продукції, що відповідає сучасним споживчим вимогам і традиціям українського ринку. До складу підприємства входить також філія «Яготинське для дітей», що спеціалізується на дитячому молочному харчуванні. Завод входить до групи компаній «Молочний Альянс», використовуючи сучасне обладнання для забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції на національному ринку.

Упродовж 2022–2024 рр. ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструвало стійку позитивну динаміку доходів від реалізації молочної продукції: у 2023 році зростання становило 30% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – 16% відносно 2023 року. Динаміку доходів від виробництва молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за окремими сегментами наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Динаміка доходів від продажу молочної продукції ТДВ «Яготинський
маслозавод» за сегментами за 2022–2024 рр., тис. грн**

Продукція	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/2 022	2024/2 023
Масло	648695	695104	971498	46 409	276 394	7,15	39,76
Сирно-творожна продукція	410 330	654247	774 925	243 917	120 678	59,44	18,45
Молоко	900 481	1 164 308	1 244 989	263 827	80 681	29,30	6,93
Вершки	170 324	226 878	213 310	56 554	-13 568	33,20	-5,98
Сметана	494 840	634 755	691 271	139 915	56 516	28,27	8,90
Кисломолочна продукція	613 464	954 628	1 202 942	341 164	248 314	55,61	26,01
Дитяче харчування	410 435	472 155	418 837	61 720	-53 318	15,04	-11,29
Інша молочна продукція	87 522	55 192	117 821	-32 330	62 629	-36,94	113,47
Всього	3 736 091	4 857 266	5 635 593	1121175	778 327	30,01	16,02

Джерело: складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства

Найперспективнішими напрямками для досліджуваного підприємства є молоко, кисломолочна та сирно-творожна продукція, тоді як сегменти вершків і дитячого харчування потребують додаткових маркетингових та стратегічних заходів. Структура доходів свідчить про наявність перспективних напрямів для подальшого розвитку, що доцільно враховувати під час вдосконалення комунікаційної стратегії підприємства з метою посилення позицій найбільш прибуткових товарних сегментів і підтримки тих, що демонструють спад.

Таблиця 3.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 – 2024 роки, тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3736091	4757266	5635593	1021175	878327	27,33	18,46
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	759	758	756	-1	-2	-0,13	-0,26
Продуктивність праці, тис. грн./особу	4922,39	6276,08	7454,49	1 354	1 178	27,50	18,78
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	21510,54	27461,52	32920,30	5951	5459	27,67	19,88

Продовження таблиці 3.2.

Середньорічна вартість основних засобів тис. грн.	403896	403075	492185	-821	89 110	-0,20	22,11
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	1373486	1661019	1727083	287 533	66 064	20,93	3,98
Відносний показник фондовіддачі грн./грн.	9,25	11,802	11,450	2,55	-0,35	27,59	-2,98
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,72	2,86	3,26	0,14	0,40	5,29	13,93
Власний капітал, тис. грн.	685040	940195	815758	255 155	-124 437	37,25	-13,24
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3090847	3979309	4872373	888462	893064	28,74	22,44
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	3491117	4432338	5503535	941221	1071197	26,96	24,17
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,93	0,93	0,98	0,00	0,04	-0,29	4,82
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	244974	324928	132058	79954	-192870	32,64	-59,36
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	155639	255160	95563	99521	-159597	63,94	-62,55

Джерело: складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства

Діяльність компанії характеризувалася зростанням обсягів реалізації та підвищенням ефективності використання ресурсів. Чистий дохід у 2023 році зріс на 27,33%, а у 2024 році – на 18,46%. Позитивною є динаміка продуктивності праці та коефіцієнта оборотності оборотних коштів, водночас у 2024 році спостерігається зростання витрат і зниження прибутковості.

Підрахуємо показники рентабельності компанії (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Показники рентабельності видів діяльності

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 роки, грн. %

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023/ 2022рр.	2024/ 2023 рр.
Рентабельність активів, %	7,7	11,8	4,1	4,12	-7,68
Рентабельність власного капіталу, %	22,7	27,1	11,7	4,4	-15,4
Рентабельність продукції, %	5,0	6,4	2,0	1,4	-4,5
Рентабельність продажів, %	7,8	9,3	4,2	1,5	-5,1

Джерело: складено автором згідно річної фінансової звітності підприємства

Упродовж 2022–2024 рр. показники рентабельності мали нестабільну динаміку. Загалом це характеризує нестійкість фінансових результатів та посилення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність та господарської діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

На ТМ «Яготинське» припадає 12-14% українського ринку, 30% ринку дитячого харчування (в сегменті молочної продукції) припадає на лінійку «Яготинське для дітей» Для оцінки конкурентних сил ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку молочних продуктів слід проаналізувати, яким чином формується конкурентна перевага та забезпечується довгострокова прибутковість товарів, а також визначити стратегії, що дозволяють підприємству зберігати прибутковість і підтримувати конкурентоспроможність у перспективі.

У таблиці 3.4 представлені результати аналізу конкурентних сил галузі відповідно до концепції Майкла Портера.

Таблиця 3.4

Результати аналізу конкурентних сил в галузі за Майклом Портером

Параметр	Значення	Стратегічні напрямки робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Середній	1. Незважаючи на обмежену кількість товарів-замінників, підприємству слід запропонувати споживачу унікальний продукт, наприклад, новий вид молочної продукції за доступною ціною. 2. Для підтримки конкурентоспроможності необхідно систематично моніторити діяльність основних конкурентів та відстежувати появу нових гравців на ринку. 3. Підприємство повинно задовольняти потреби свого сегменту ринку більш ефективно, ніж конкуренти. 4. Використовувати сировину високої якості для забезпечення стандартів продукції та довіри споживачів. 5. Постійно підтримувати позитивний імідж компанії та зміцнювати довіру споживачів до бренду.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	
Загроза з боку нових гравців	Середній	
Загроза втрати існуючих споживачів	Високий	
Загроза нестабільності постачальників	Низький	

Джерело: власні дослідження

Аналіз конкурентних сил ТДВ «Яготинський маслозавод» за методикою Майкла Портера показав, що загроза з боку товарів-замінників, внутрішньогалузевої конкуренції та нових гравців оцінюється як середня, що свідчить про помірний рівень ризиків у цих напрямках. Водночас загроза втрати існуючих споживачів є високою, що підкреслює необхідність підтримки лояльності клієнтів та постійного вдосконалення продуктового асортименту. Найменшою є загроза нестабільності постачальників (низька), що вказує на надійність наявних каналів постачання.

Для зміцнення конкурентних позицій підприємству рекомендовано: запропонувати унікальні продукти за доступною ціною, систематично моніторити конкурентів та нових гравців на ринку, ефективно задовольняти потреби цільового сегменту, використовувати якісну сировину та постійно підтримувати позитивний імідж компанії.

Таблиця 3.5

Критерії для оцінки конкурентоспроможності товару

ТДВ «Яготинський маслозавод» та ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

Критерії конкурентоспроможності	Підсумкова оцінка ТДВ «Яготинський маслозавод»	Підсумкова оцінка ПрАТ «Комбінат Придніпровський»
Продукція підприємства має унікальні переваги.	1,2	1,1
Продукція задовольняє потреби цільової аудиторії.	1,4	1,7
Сила бренду порівнянна або вища за конкурентів.	2,2	2,0
Підприємство має ресурси для виходу на нові ринки.	1,05	0,9
Компанія швидко адаптується до ринкових змін.	1,4	0,75
Рівень конкуренції у сегменті низький.	0,3	0,2
Конкуренти реагують повільно.	0,4	0,25
Разом	7,95	6,9

Джерело: дослідження автора

За допомогою методу McKinsey здійснено визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства. Розрахункові оцінки конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» та його основного конкурента

ПрАТ «Комбінат Придніпровський» наведені в таблиці 3.5. Значення показників отримані експертним методом.

Аналіз конкурентоспроможності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» та ПрАТ «Комбінат Придніпровський» показує, що «Яготинський маслозавод» має перевагу з підсумковою оцінкою. Підприємство відзначається сильною позицією бренду (2,2) та високою здатністю швидко адаптуватися до ринкових змін (1,4). Хоча Придніпровський комбінат трохи випереджає за критерієм задоволення потреб цільової аудиторії, загалом «Яготинський маслозавод» демонструє більш збалансовані та сильні стратегічні позиції. Це свідчить, що підприємство має міцні конкурентні переваги і може ефективно підтримувати свою ринкову позицію та розвивати нові напрямки.

Критерії для оцінки привабливості ТДВ «Яготинський маслозавод» та ПрАТ «Комбінат Придніпровський» представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Критерії для оцінки привабливості сегмента ТДВ «Яготинський маслозавод» та ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

Критерії привабливості сегмента	Підсумкова оцінка ТДВ «Яготинський маслозавод»	Підсумкова оцінка ПрАТ «Комбінат Придніпровський»
Обсяг збуту сегмента високий	0,7	0,5
Темпи зростання сегменту високі	0,7	0,5
Кількість конкурентів в сегменті небагато	2	1,75
Рекламні витрати в сегменті мінімальні або практично відсутні	0,6	0,6
Сегмент має потенціал для розширення	1,2	0,7
Низький рівень культури використання продукції	0,25	0,25
Сила брендів, які конкурують невелика	0,35	0,5
На ринку присутні незадоволені та приховані потреби споживачів	0,25	0,25
Сегмент прогнозується як перспективний	0,3	0,25
Вплив зовнішніх чинників на сегмент є мінімальним.	0,7	0,6
Разом	7,05	5,9

Джерело: власні дослідження

Сегмент, у якому працює ТДВ «Яготинський маслозавод», характеризується високою привабливістю з підсумковою оцінкою 7,05, що перевищує показник ПрАТ «Комбінат Придніпровський» (5,9). Основними перевагами сегмента є високий обсяг збуту та темпи зростання, обмежена кількість конкурентів, наявність потенціалу для розширення асортименту та прихованих потреб споживачів. Крім того, сегмент прогнозується як перспективний для довгострокового розвитку з мінімальними ризиками зовнішніх впливів.

Розрахункові дані дають змогу визначити стратегічні позиції підприємства та його основного конкурента за методом McKinsey (рисунок 3.1).

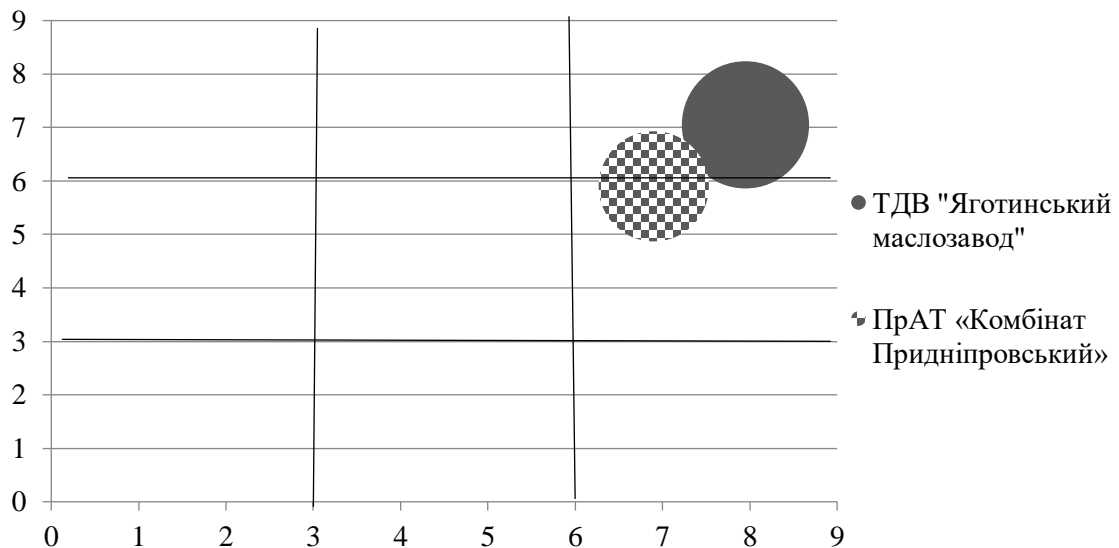


Рис. 3.1.- Матриця Mc/Kinsey для ТДВ «Яготинський маслозавод» та ПрАТ «Комбінат Придніпровський»

Джерело: побудовано за допомогою власних досліджень

Аналіз за допомогою матриці McKinsey показав, що ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується високою конкурентоспроможністю та значною привабливістю сегмента. Це відповідає маркетинговій стратегії захисту, яка передбачає зосередження на підтриманні конкурентних переваг, зміцненні позицій на ринку, розширенні виробництва та вдосконаленні комунікаційної політики. Основному конкурентові рекомендується застосовувати стратегію

розвитку, що включає інвестування в найбільш прибуткові сегменти, розробку нових видів продукції відповідно до потреб споживачів та підвищення прибутковості через вдосконалення товарного портфеля.

Групи факторів за методом SPACE представлені в Додатку К. Аналіз показників підприємства та галузі свідчить про високу конкурентоспроможність ТДВ «Яготинський маслозавод». Загальна зважена оцінка параметрів підприємства та конкурентної позиції становить 4,0, що вказує на сильні фінансові показники, високу якість продукції та достатній рівень інвестицій для розвитку. Параметри, пов'язані з галуззю, отримали середню оцінку 2,9, що свідчить про помірний рівень стабільності та наявність певного конкурентного тиску. Привабливість галузі оцінена найвищим балом 4,3, що відображає високий потенціал зростання та технологічний рівень сектору, а також сприятливі умови для інвестицій і розвитку підприємства.

На основі отриманих даних побудовано графік стратегічного положення –
- рисунок 3.2.

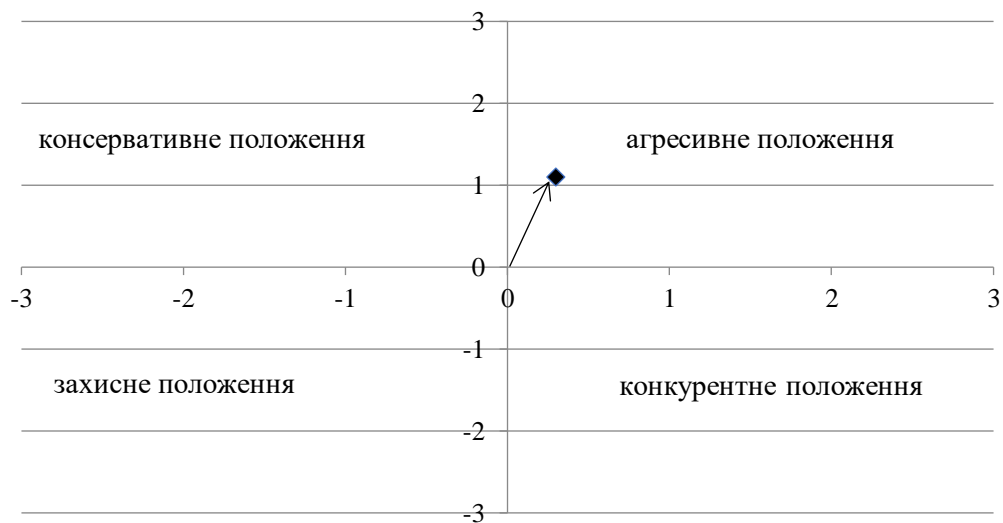


Рис. 3.2 Матриця SPACE стратегічного положення ТДВ «Яготинський маслозавод» на ринку молока та молочних продуктів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналіз методом SPACE (рисунок 3.2) показав, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має конкурентне стратегічне положення на ринку молока та молокопродуктів. Цей стан характерний для привабливої галузі підприємство здобуває конкурентні переваги, які може зберегти та посилити за рахунок фінансового потенціалу. Загрози мінімальні, тому основна увага має бути зосереджена на захисті власних інтересів. Основні напрямки стратегічного розвитку включають: розширення виробництва та обсягів продажу; цінову конкуренцію з конкурентами; освоєння нових сегментів ринку; активне просування брендів та удосконалення комунікаційної стратегії..

Модель Shell/DPM спрямовує управлінців на перерозподіл фінансових ресурсів із напрямів діяльності, що генерують стабільні грошові потоки, у ті сфери бізнесу, які мають високий потенціал інвестиційної рентабельності. Розраховано показники привабливості ринку та рівня їх конкурентоспроможності, де на основі експертного методу визначено зважену оцінку кожного чинника.. Матриця спрямованої політики Shell/DPM для підприємства на ринку молока та молочних продуктів представлено на рис. 3.3.

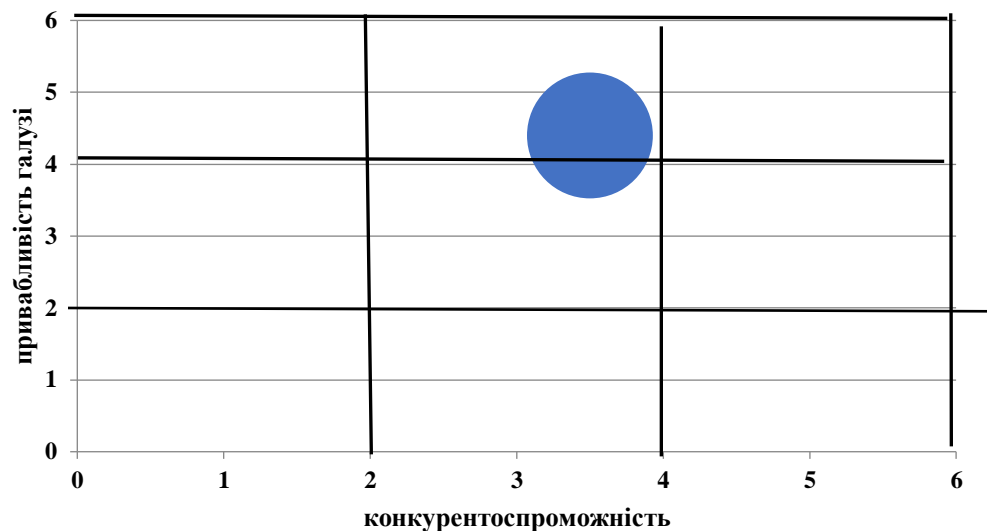


Рис. 3.3. - Визначення стратегії розвитку продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за матрицею Shell/DPM

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

За результатами застосування моделі Shell/DPM встановлено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» перебуває у позиції «Стратегія посилення конкурентних переваг», тобто займає середні конкурентні позиції в привабливій галузі. З огляду на достатньо високу частку ринку, належну якість продукції та позитивну репутацію, підприємство має потенціал трансформуватися у лідера за умови ефективного використання наявних ресурсів і можливостей. Доцільними є стратегії інвестування за умови привабливості галузі та проведення ґрунтовного інвестиційного аналізу, орієнтовані на посилення конкурентних переваг і досягнення лідерських позицій. Водночас очікується, що обсяг необхідних інвестицій може перевищувати прогнозовані доходи, що зумовлює потребу в додаткових капіталовкладеннях за рахунок інших напрямів діяльності з метою розширення частки ринку.

Стратегічний розвиток будь-якого підприємства молочної галузі базується на формуванні успішної маркетингової стратегії на основі безперервного моніторингу, аналізу маркетингового середовища (зовнішнього та внутрішнього), а також відповідної діагностики комплексу факторів для прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень. Дана стратегія має включати заходи, спрямовані як на випуск конкурентоспроможної продукції, так і на утримання та підвищення рівня конкурентоспроможності, завдяки вивченню конкурентного середовища та його особливостей. Тому одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного управління, що забезпечує комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, які прямо чи непрямо впливають на діяльність підприємства, є SWOT-аналіз.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, що характеризується сильним брендом, широким асортиментом та розвиненою системою збуту.

Сформуємо матрицю SWOT-аналізу шляхом порівняння сильних і слабких сторін ТДВ «Яготинський маслозавод» із ринковими можливостями та загрозами (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - відомий бренд з високою впізнаваністю в Україні; - досвід виробництва якісних молочних продуктів (масло, молоко, йогурти); - наявність стабільних каналів дистрибуції по Україні та частково за кордон; - впровадження сучасних технологій виробництва і контролю якості; - підтримка європейських стандартів (ISO, НАССР); - система мотивації працівників та високий рівень кваліфікації персоналу; - гнучкість у реагуванні на зміни на ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від постачання сировини, ціни на яку коливаються через сезонність та військові ризики; - витрати на енергоресурси та енергоефективність; - обмежене впровадження цифровізації та онлайн-продажів; - потреба в постійній модернізації виробничих потужностей; - ризики, пов'язані з міграцією кадрів; - висока конкуренція на ринку молочних продуктів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту (нові види йогуртів, сметани, органічна продукція, функціональні продукти для здоров'я); - експортні можливості в ЄС після зниження мит і розширення тарифних квот; - державна підтримка АПК та програми енергоефективності; - розвиток онлайн-продажів і маркетплейсів; - інновації у пакуванні (екологічні матеріали); - впровадження енергоефективних технологій для зниження витрат на виробництв; - укладання довгострокових контрактів з постачальниками молока; - можливість підвищення впізнаваності через соціальні мережі, реклама, участь у виставках 	<ul style="list-style-type: none"> - військові дії та логістичні проблеми; - цінова конкуренція (падіння цін на вершкове масло та молоко через імпорт з ЄС та переповнені склад); - зростання цін на енергоносії та сировину; - зміна споживчих переваг та падіння купівельної спроможності населення; - можливі проблеми з дотриманням стандартів безпечності через форс-мажорні обставини; - політична та економічна нестабільність в країнах-імпортерах; - збільшення імпорту та поява нових конкурентів на внутрішньому ринку.

Джерело: власні дослідження

Проведений аналіз свідчить, що за сприятливих умов ТДВ «Яготинський маслозавод» може реалізовувати різноманітні маркетингові стратегії, спрямовані на усунення слабких сторін підприємства та мінімізацію загроз.

Підприємство має міцну основу для розвитку завдяки впізнаваному бренду, багаторічному досвіду виробництва якісної продукції та відповідності європейським стандартам. Компанія застосовує сучасні виробничі технології, розраховує на кваліфікований персонал і має налагоджені канали дистрибуції.

Для зміцнення позицій і подолання слабких сторін компанія має низку перспектив: розширення ринків та асортименту, оптимізація витрат і ресурсів, модернізація та маркетинг.

На основі проведеного SWOT-аналізу було визначено основні можливі напрями стратегічного розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод». До SO-стратегії належить використання впізнаваного бренду підприємства для розширення асортименту молочної продукції, зокрема функціональних та оздоровчих продуктів, що відповідає сучасним тенденціям зростання попиту на натуральне харчування. ST-стратегія передбачає використання відповідності стандартам ISO та HACCP для посилення конкурентних позицій підприємства та протидії зростанню імпорту молочної продукції.

У межах WO-стратегії доцільним є розвиток електронної комерції та використання онлайн-платформ і маркетплейсів з метою подолання недостатнього рівня цифровізації збутової діяльності. WT-стратегія спрямована на зменшення впливу цінових ризиків і зростання собівартості продукції шляхом упровадження енергоефективних технологій та оптимізації енергоспоживання.

На основі проведеного SWOT аналізу та дослідження діяльності підприємства можна сформулювати перелік ключових факторів успіху (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8.

Визначення ключових факторів успіху для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Зростання попиту на натуральну та здорову продукцію.	Конкуренти впроваджують інноваційні продукти та сучасні технології.	Розробка та виробництво нових видів натуральної та функціональної продукції.
Потреба споживачів у високій якості та безпечних продуктах.	Високі стандарти якості та сертифікації у конкурентів.	Впровадження сучасних систем контролю якості та відповідності євро-стандартам.
Зміни в купівельній спроможності населення.	Цінова конкуренція серед вітчизняних та імпортних виробників.	Гнучка цінова політика та пропозиція продукції різних цінових сегментів.
Орієнтація споживачів на соціально відповідальні бренди.	Брендові переваги конкурентів, що комунікують соціальні та екологічні ініціативи.	Підвищення соціальної відповідальності підприємства та зміцнення іміджу бренду.
Потреба у швидкій доступності продукції.	Розвинена логістична мережа у конкурентів.	Оптимізація логістики та забезпечення своєчасних поставок продукції.

Джерело: дослідження автора

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів засвідчив, що підприємство займає стійкі та сильні позиції на ринку молочної продукції України. Завод функціонує у складі лідера галузі - групи компаній «Молочний альянс», що забезпечує йому значні конкурентні переваги у вигляді потужної виробничої бази, широкого асортименту, високої впізнаваності бренду та розвиненої системи дистрибуції.

Результати стратегічного аналізу за допомогою різних методів показав, що ТДВ «Яготинський маслозавод» має достатній потенціал для збереження та посилення конкурентних позицій за умови реалізації маркетингової стратегії, орієнтованої на удосконалення комунікаційної політики, підвищення внутрішньої ефективності, розвиток клієнтського досвіду та активне використання цифрових інструментів.

3.2. Модель формування комплексу маркетингових комунікацій

На основі аналізу маркетингової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та оцінки його стратегічних позицій визначено, що підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства досягається через удосконалення маркетингової комунікаційної стратегії. Для цього доцільно застосувати метод аналізу ієрархій (МАІ), який дозволяє визначити вагові коефіцієнти бізнес-процесів та розрахувати інтегральний показник результативності маркетингової діяльності, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Алгоритм застосування МАІ передбачає:

1. Побудову ієрархії - розбиття завдання на складові та встановлення функціональних зв'язків між ними, включно з формуванням груп критеріїв на різних рівнях ієрархії.
2. Використання шкали парних порівнянь - експерти оцінюють взаємний вплив факторів за дев'ятибальною шкалою, результати заносяться у матрицю попарних порівнянь.
3. Розрахунок головного вектора - нормалізований вектор пріоритетів визначає ступінь узгодженості суджень експертів.
4. Ієрархічний синтез - перемноження локальних пріоритетів на пріоритети критеріїв вищого рівня до нижнього рівня ієрархії.

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» альтернативами маркетингових комунікацій обрано: рекламу, стимулювання збуту, PR та рекламу на місці продажу. Критеріями оцінки альтернатив виступають: інформування аудиторії (К1), формування думки (К2), мобілізація споживачів (К3), підвищення популярності (К4) та збільшення лояльності клієнтів (К5). Основною метою ієрархії є збільшення прибутку підприємства.

Математична реалізація моделі виконана у Microsoft Excel, що дозволяє автоматично розраховувати результати на основі введених матриць попарних порівнянь. Ієрархічна модель задачі представлена у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

Вихідні дані для аналізу ієрархій

Критерії		Альтернативи	
K1 -	Інформування цільової аудиторії	A1 -	Реклама
K2 -	Формування громадської думки	A2 -	Стимулювання збуту
K3 -	Мобілізація споживачів до дій	A3 -	PR
K4 -	Підвищення популярності бренду	A4 -	Реклама на місці продажу
K5 -	Зростання лояльності клієнтів		

Джерело: власні дослідження

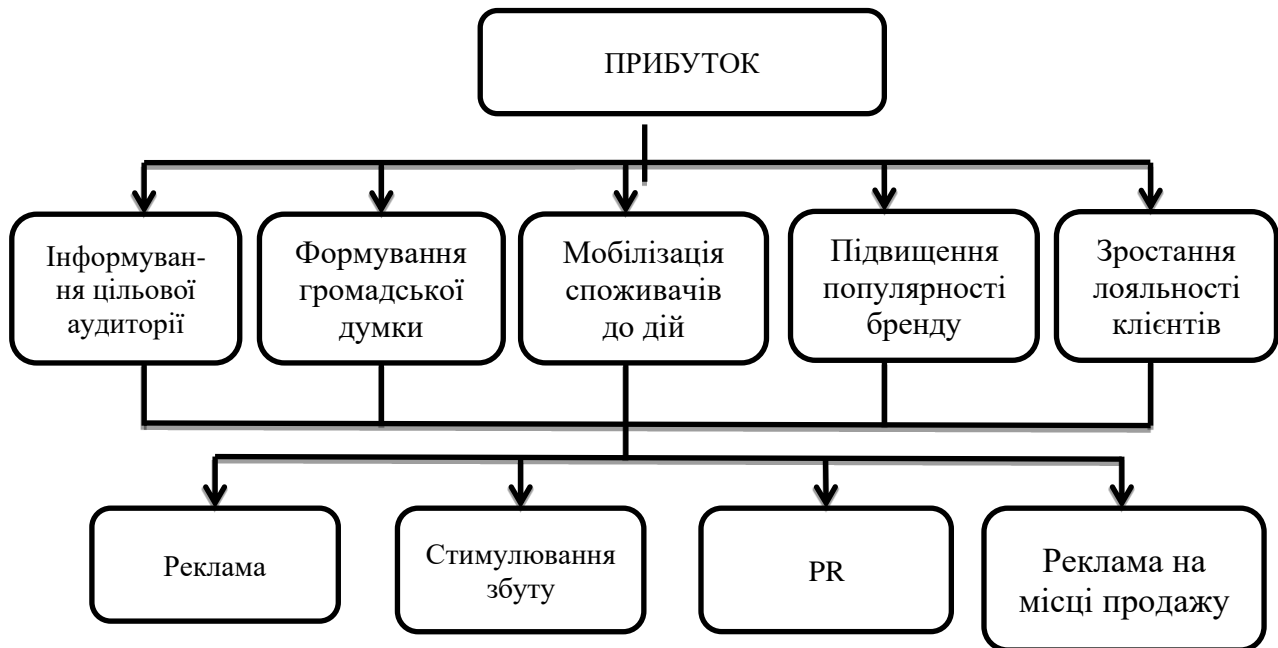


Рис. 3.4. - Ієрархічна структура вибору видів маркетингових комунікацій

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Відповідно до поставленої метою дослідження було сформовано трирівневу ієрархічну структуру (рисунок 3.4).

Наступним етапом є побудова матриці критеріїв (таблиця 3.10), яка формується на основі оцінок експертів. Значення оцінок визначаються з урахуванням шкали відносної важливості.

Таблиця 3.10

Визначення питомої ваги критеріїв для оцінки альтернатив

Критерії	Інформування цільової аудиторії	Формування громадської думки	Мобілізація споживачів до дій	Підвищення популярності бренду	Зростання лояльності споживачів	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету	
Інформування цільової аудиторії	1,00	3,00	0,50	0,20	0,33	1,63	0,09	
Формування громадської думки	0,33	1,00	0,20	0,33	5,00	0,98	0,06	
Мобілізація споживачів до дій	2,00	5,00	1,00	5,00	3,00	4,72	0,27	
Підвищення популярності бренду	5,00	3,00	0,20	1,00	0,17	5,87	0,34	
Зростання лояльності клієнтів	3,00	0,20	0,33	6,00	1,00	4,04	0,23	
Разом						17,24	1,00	
Індекс узгодженості								0,04

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

У таблиці 3.10. представлені розрахунки, що визначають важливість кожного критерію при виборі видів маркетингових комунікацій на ринку молока та молочних продуктів. Найбільш значущими виявилися критерії підвищення популярності (0,34) та мобілізації споживачів до дій (0,27). Коефіцієнт узгодженості (0,04) підтверджує високий рівень узгодженості експертних оцінок.

Побудова матриці порівняння альтернатив здійснюється за визначеними критеріями. У дослідженні враховано п'ять критеріїв, тому було виконано розрахунок п'яти відповідних матриць, що забезпечує комплексну оцінку кожної альтернативи.

У таблиці 3.11 представлено порівняння чотирьох альтернатив за критерієм «Інформування цільової аудиторії». Значення індексу узгодженості та

відношення узгодженості відповідають допустимим межах ($OC < 0,1$), що свідчить про високу узгодженість оцінок експертів і достовірність результатів порівняння. Такий підхід забезпечує об'єктивне ранжування альтернатив та дозволяє обґрунтовано визначити пріоритети у виборі видів маркетингових комунікацій.

Аналіз наведеної таблиці 3.11 свідчить, що за критерієм «Інформування цільової аудиторії» найвищий пріоритет має реклама на місці продажу (вектор глобального пріоритету – 0,43), що свідчить про її ефективність у донесенні інформації до споживачів. Наступними за значимістю є реклама (0,33), PR (0,12) та стимулювання збуту (0,11). Значення індексу узгодженості (0,06) підтверджує високу узгодженість оцінок експертів і надійність отриманих результатів.

Таблиця 3.11

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Інформування цільової аудиторії»

Альтернатива	Реклама	Стимулювання збуту	PR	Реклама на місці продажу	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Реклама	1,00	3,00	6,00	0,33	1,57	0,33
Стимулювання збуту	0,33	1,00	0,50	0,50	0,54	0,11
PR	0,17	2,00	1,00	0,33	0,58	0,12
Реклама на місці продажу	3,00	2,00	3,00	1,00	2,06	0,43
					4,74	1,00
Індекс узгодженості						0,06

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

У таблиці 3.12 показано результати попарного порівняння альтернатив маркетингових комунікацій за критерієм «Формування громадської думки». Оцінювання здійснювалося експертним методом із використанням шкали відносної важливості в межах методу аналізу ієрархій. Метою розрахунків є визначення пріоритетності кожного виду маркетингових комунікацій з позиції

їх впливу на формування позитивного іміджу підприємства та сприйняття його продукції споживачами.

Таблиця 3.12

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Формування громадської думки»

Альтернатива	Реклама	Стимулювання збуту	PR	Реклама на місці продажу	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Реклама	1,00	3,00	0,33	0,50	0,84	0,22
Стимулювання збуту	0,33	1,00	0,33	1,00	0,58	0,15
PR	6,00	3,00	1,00	0,50	1,73	0,45
Реклама на місці продажу	0,50	1,00	0,50	1,00	0,71	0,18
					3,86	1,00
Індекс узгодженості						0,03

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Результати аналізу таблиці 3.12 показали, що найбільший вплив на формування громадської думки має PR (0,45), що обумовлює його провідну роль у системі маркетингових комунікацій підприємства. Менш вагомими за даним критерієм є реклама (0,22), реклама на місці продажу (0,18) та стимулювання збуту (0,15). Значення індексу узгодженості (0,03) підтверджує високий рівень узгодженості експертних оцінок та достовірність отриманих результатів.

У таблиці 3.13 подано результати попарного порівняння альтернатив маркетингових комунікацій за критерієм «Мобілізація споживачів до дій».

Отримані результати (таблиця 3.13) свідчать, що найбільший вплив на мобілізацію споживачів мають стимулювання збуту (0,41) та реклама на місці продажу (0,41), що підтверджує їх провідну роль у спонуканні до негайного прийняття рішення про купівлю. Менш ефективними за даним критерієм є реклама (0,12) та PR (0,06). Значення індексу узгодженості (0,08) відповідає

нормативним вимогам ($OS < 0,1$), що підтверджує прийнятний рівень узгодженості експертних оцінок та достовірність отриманих результатів.

Таблиця 3.13

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Мобілізація споживачів до дій»

Альтернатива	Реклама	Стимулювання збуту	PR	Реклама на місці продажу	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Реклама	1,00	0,20	3,00	0,25	0,62	0,12
Стимулювання збуту	5,00	1,00	5,00	1,00	2,24	0,41
PR	0,33	0,20	1,00	0,17	0,32	0,06
Реклама на місці продажу	4,00	1,00	6,00	1,00	2,21	0,41
					5,40	1,00
Індекс узгодженості						0,08

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

У таблиці 3.14 подано результати попарного порівняння альтернатив маркетингових комунікацій за критерієм «Підвищення популярності бренда».

Таблиця 3.14

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Підвищення популярності бренда»

Альтернатива	Реклама	Стимулювання збуту	PR	Реклама на місці продажу	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Реклама	1,00	3,00	0,50	4,00	1,57	0,34
Стимулювання збуту	0,33	1,00	3,00	4,00	1,41	0,31
PR	2,00	0,33	1,00	4,00	1,28	0,28
Реклама на місці продажу	0,25	0,25	0,25	1,00	0,35	0,08
					4,61	1,00
Індекс узгодженості						0,03

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отримані значення вектору глобального пріоритету за критерієм «Підвищення рівня популярності» показали, показали, що найбільший

пріоритет за даним критерієм має реклама, що свідчить про її ключову роль у формуванні популярності бренда. Дещо нижчі, але близькі за значенням показники мають стимулювання збуту та PR), що підтверджує їх значну ефективність у підвищенні впізнаваності. Найменший вплив за цим критерієм має реклама на місці продажу. Значення індексу узгодженості (0,03) вказує на високу узгодженість експертних оцінок і достовірність отриманих результатів.

Таблиця 3.15

Матриця попарних порівнянь за критерієм «Зростання лояльності споживачів»

Альтернатива	Реклама	Стимулювання збуту	PR	Реклама на місці продажу	Середнє значення	Вектор глобального пріоритету
Реклама	1,00	3,00	4,00	1,00	1,86	0,42
Стимулювання збуту	0,33	1,00	5,00	1,00	1,14	0,26
PR	0,25	0,20	1,00	2,00	0,56	0,13
Реклама на місці продажу	1,00	1,00	0,50	1,00	0,84	0,19
					4,40	1,00
Індекс узгодженості						0,06

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Отримані коефіцієнти значимості за критерієм «Збільшення лояльності клієнтів» (таблиця 3.15) свідчать, що реклама та стимулювання займають найбільшу питому вагу у структурі альтернатив – 42% та 26% відповідно.

У таблиці 3.16 узагальнено результати розрахунку векторів середніх значень за визначеними критеріями оцінювання маркетингових комунікацій.

Таблиця 3.16

Результати векторів середніх значень за критеріями

Показники	Вага в долях
Інформування цільової аудиторії	0,09
Формування громадської думки	0,06
Мобілізація споживачів до дій	0,27
Підвищення популярності бренду	0,34
Зростання лояльності споживачів	0,23
Разом	1

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Аналіз вагових значень свідчить, що найбільш значущими критеріями є підвищення популярності бренду та мобілізація споживачів до дій. Досить вагомим також є критерій зростання лояльності споживачів. Натомість інформування цільової аудиторії та формування громадської думки мають відносно менший вплив у загальній структурі пріоритетів. Сукупність ваг дорівнює одиниці, що підтверджує коректність проведених розрахунків.

У таблиці 3.17 подано підсумкові результати методу аналізу ієрархій щодо вибору найбільш ефективних видів маркетингових комунікацій. Значення відображають інтегральний вплив кожної альтернативи за всіма критеріями з урахуванням їх вагомості.

Таблиця 3.17

Результати аналізу ієрархій

Продукція	K1	K2	K3	K4	K5	Вектор глобального пріоритету
Реклама	0,03	0,01	0,03	0,14	0,10	0,31
Стимулювання збуту	0,01	0,01	0,11	0,09	0,06	0,28
PR	0,01	0,03	0,02	0,04	0,03	0,13
Реклама на місці продажу	0,04	0,01	0,11	0,06	0,04	0,27

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Результати ієрархічного аналізу демонструють, що найбільший сукупний вплив на досягнення цілей підприємства забезпечує реклама, яка посідає перше місце за інтегральним показником. Практично на одному рівні з нею знаходяться стимулювання збуту та реклама на місці продажу, що свідчить про доцільність їх комплексного використання у збутовій діяльності. Натомість PR має значно нижче підсумкове значення, що вказує на його другорядну, підтримуючу функцію у системі маркетингових комунікацій. Отже, пріоритет у формуванні комунікаційної стратегії підприємства доцільно надавати інструментам, які безпосередньо впливають на поведінку споживачів і стимулюють їх до купівлі.

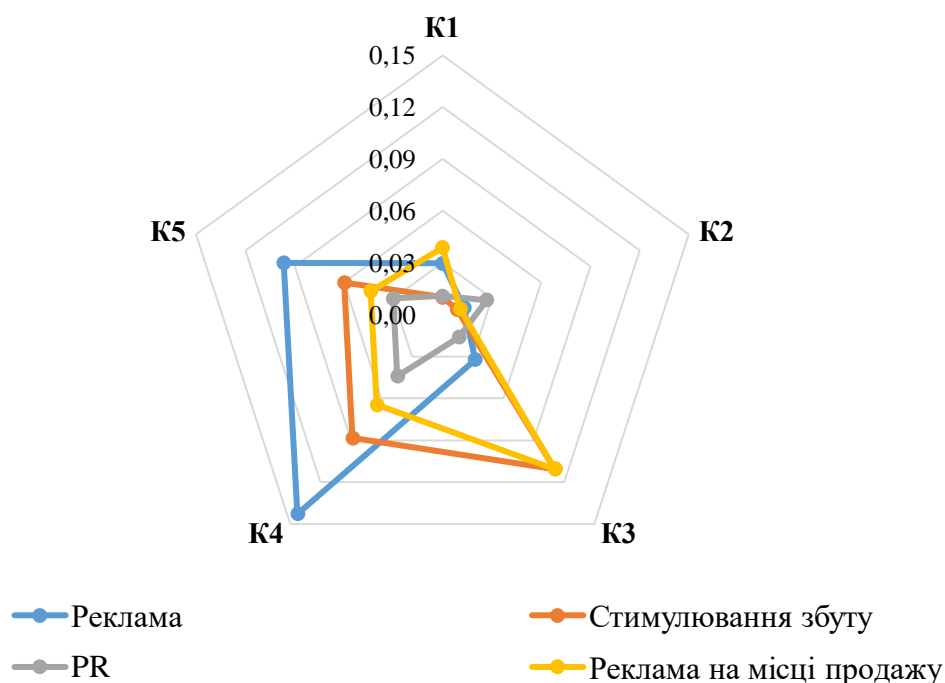


Рис. 3.5. Результати аналіз ієрархій щодо вибору маркетингових комунікацій

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Для наочності результати розрахунків представлені у вигляді пелюсткової діаграми (рисунок 3.5).

Виходячи з проведених досліджень, можна зробити висновок, що метод аналізу ієрархій є ефективним інструментом для вирішення багатокритеріальних завдань у сфері бізнесу, зокрема в маркетинговому плануванні. Запропонована методика дозволила системно оцінити всі можливі альтернативи відповідно до визначених критеріїв, враховуючи їхню значимість і вплив на досягнення головної мети підприємства. Використання методу забезпечило об'єктивне ранжування засобів маркетингових комунікацій, що дало змогу визначити найбільш ефективні канали та інструменти для залучення споживачів, підвищення популярності бренду та зміцнення лояльності клієнтів молокопереробних підприємств. Таким чином, метод аналізу ієрархій сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації витрат на

комунікаційні заходи та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3.3. Розробка маркетингової комунікаційної стратегії підприємства

Ефективне функціонування сучасного молокопереробного підприємства значною мірою залежить від якості комунікацій із споживачами та ринковими партнерами. Для ТДВ «Яготинський маслозавод», який працює в умовах високої конкуренції на ринку молока та молочних продуктів, особливо важливою є наявність чіткої та комплексної маркетингової комунікаційної стратегії. Впровадження нової комунікаційної стратегії дозволить підвищити рівень поінформованості споживачів, зміцнити імідж бренду, сформувати довгострокові партнерські відносини та підвищити конкурентоспроможність продукції і підприємства загалом. Результати досліджень, проведених у другому розділі роботи, слугуватимуть основою для розробки та обґрунтування нових заходів комунікаційної стратегії.

Було обрано низку комунікаційних заходів, які є найбільш ефективними, оскільки вони спрямовані на підвищення рівня поінформованості населення на споживчому ринку молока та молочних продуктів, а також на зацікавлення цільової аудиторії продукцією досліджуваного молокопереробного підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Передбачається застосування таких видів реклами: реклама у мережі Інтернет, друкована реклама, що відповідно до опитування є однією з найбільш цікавих для споживачів, реклама у громадському транспорті, зв'язки з громадськістю, участь у виставці, проведення дегустацій, щитова реклама.

Нами розроблено медіа-план по місяцях, відповідно до заходів, які планується впровадити у таблиці 3.18.

Запропонований медіа-план для ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачає рівномірне та сезонно обґрунтоване використання різних каналів комунікації протягом року. Найбільш активне застосування реклами в Інтернеті заплановано у періоди зростання споживчої активності (весна, літо, кінець року), що забезпечує постійну присутність бренду в інформаційному просторі та підтримку інтересу споживачів.

Зовнішня реклама використовується у пікові періоди попиту, коли зростає мобільність населення, що сприяє підвищенню впізнаваності торгової марки. Реклама на місці продажу зосереджена у ті місяці, коли доцільно стимулювати імпульсний попит та підтримувати збут у торгових точках.

Участь у виставках запланована на жовтень - період активізації професійних заходів у сфері харчової промисловості, що дозволяє підприємству не лише презентувати продукцію, а й налагоджувати ділові контакти.

Таблиця 3.18

**Медіа-план по місяцях на 2026 рік для ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

Назва комунікацій	Реклама в Інтернеті	Зовнішня реклама	Участь у виставках	Реклама на місці продажу
Січень				
Лютий				
Березень	+	+		
Квітень	+			+
Травень		+		+
Червень	+			
Липень		+		+
Серпень	+			
Вересень				+
Жовтень	+	+	+	
Листопад				+
Грудень	+	+		

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Інтернет-реклама є ключовим елементом сучасної маркетингової стратегії, оскільки дозволяє оперативно охоплювати широку аудиторію та ефективно

взаємодіяти з цільовими групами. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» запропоновано комплекс заходів у цифровому середовищі, що включає контекстну рекламу, банери на сайтах-партнерах, таргетовану рекламу в соціальних мережах, інфлюенсер-маркетинг, розробку банерів та короткі відеоролики для соцмереж.

Таблиця 3.19

Розрахунок рекламних заходів для ТДВ «Яготинський маслозавод» у мережі Інтернет

Назва заходу	Витрати, грн	Примітка
Контекстна реклама (Google Ads)	2588250	Середній CPC для Google Ads у 2026 році
Реклама на сайтах-партнерах (банери, нативна реклама)	1583400	Актуальна вартість CPM на рекламних майданчиках
Таргетована реклама в соцмережах	2375100	Instagram, Facebook, TikTok, реалістичні ставки
Інфлюенсер-маркетинг	395850	Співпраця з мікро- та середніми блогерами, охоплення ~1 млн
Розробка банерів	231420	Дизайн банерів для різних платформ та акцій
Відео-реклама для соцмереж	139200	Короткі відео для Instagram Reels, TikTok
Загальні витрати	7313220	-

Джерело: дослідження автора

Загальні витрати на інтернет-рекламу становлять 7313,2 тис.грн. Найбільші інвестиції спрямовані на контекстну рекламу Google Ads (2588250 грн) та таргетовану рекламу в соцмережах (2375100 грн), що забезпечує охоплення широкої та релевантної аудиторії. Реклама на сайтах-партнерах (1583400 грн) підтримує присутність бренду на популярних інформаційних ресурсах, а інфлюенсер-маркетинг (395850 грн) дозволяє залучити прихильників мікро- та середніх блогерів і підвищити довіру до продукції. Витрати на розробку банерів (231420 грн) та відео для соцмереж (139,2 тис. грн)

забезпечують якісне візуальне представлення товару. Такий комплекс заходів дозволяє збільшити впізнаваність бренду, стимулювати інтерес до продукції та підвищити ефективність комунікацій на споживчому ринку.

Виставки надають широкі можливості не лише для презентації власної продукції та укладання угод, а й для аналізу діяльності конкурентів. Вони сприяють як рекламі окремих товарів, так і підвищенню іміджу компанії в цілому.

Зокрема, участь у 26-й Міжнародній виставці продуктів харчування та напоїв «WorldFoodUkraine 2026», що відбудеться 25–27 жовтня, дозволяє підприємству презентувати свою продукцію на щорічному заході, який проходить у Міжнародному виставковому центрі на проспекті Броварів у м. Києві.

Витрати на прийняття участі у виставці представлено у таблиці 3.20.

Таблиця 3.20

Витрати на участь у виставці

Найменування робіт	Вартість, грн.
Реєстраційний внесок	16974
Витрати на оренду виставкової площі (15 кв.м., три відкриті сторони)	164620
Додаткове обладнання для стенду	46940
Презентаційні матеріали та сувеніри	47736
Рекламні буклети та інформаційні матеріали	27846
Усього	304116

Джерело: дослідження автора

Участь ТДВ «Яготинський маслозавод» у виставці потребує комплексних витрат, які загалом становлять 304,1 тис.грн. Найбільші витрати припадають на оренду виставкової площі – 164620 грн, що забезпечує видимість і доступність стенду для відвідувачів. Значні кошти також виділено на додаткове обладнання 469400 грн та презентаційні матеріали і сувеніри, що підвищує ефективність демонстрації продукції. Менші витрати спрямовані на реєстраційний внесок та

рекламні буклети, які підтримують організаційні та інформаційні аспекти участі.

Розробкою та оформленням виставкового стенду займається відділ маркетингу та реклами ТДВ «Яготинський маслозавод». Виставку зазвичай відвідують фахівці ринку, імпортери, експортери, виробники та продавці продуктів харчування, представники спеціалізованих магазинів, державні установи, приватні відвідувачі, постачальники обладнання та інгредієнтів, а також спеціалізовані засоби масової інформації. Очікується участь представників більш ніж 16 країн, що створює широкі можливості для прямого спілкування з потенційними клієнтами та зарубіжними експертами.

Пряме спілкування з потенційними клієнтами та зарубіжними експертами є однією з ключових переваг участі у виставках. Проведення дегустацій для підприємства є більш економічним способом просування продукції порівняно з рекламою у ЗМІ чи в Інтернеті. На відміну від масових рекламних повідомлень, дегустація безпосередньо впливає на цільову аудиторію, що значно підвищує її ефективність. У день проведення дегустації обсяг реалізації молочних товарів може зростати до 40 %. Для підтримки такого попиту доцільно регулярно нагадувати споживачам про продукцію та організувати повторні дегустації. Основною метою виробника є залучення максимальної кількості споживачів та формування їхньої прихильності до конкретної торгової марки [89].

Реклама на місці продажу (POS-реклама) є одним із найбільш дієвих інструментів впливу на споживача безпосередньо в момент прийняття рішення про купівлю. Вона забезпечує візуальне виділення продукції серед конкурентів, підвищує впізнаваність бренду та стимулює імпульсний попит. Для молочної продукції, яка належить до товарів повсякденного споживання, POS-матеріали та дегустації особливо ефективні, оскільки дозволяють швидко привернути увагу покупця та сформувати позитивне ставлення до торгової марки саме в торговому залі. Саме тому впровадження таких заходів доцільно запропонувати

для ТДВ «Яготинський маслозавод» як складову комунікаційної стратегії підприємства.

Пропонуємо, в якості рекламного заходу впровадити періодичні дегустації у супермаркетах обласних міст. В якості продукту для дегустації ми пропонуємо використати сирки солодкі та йогурти. Оскільки пропонується проводити промо-акцію у форматі дегустації, слід дотриматися низки умов: обрати оптимальне місце проведення, розробити правильний рекламний текст та передбачити бонуси для споживачів. Продукція має бути привабливою для аудиторії та швидко реалізовуваною, враховуючи специфічні умови зберігання молочних товарів. Оскільки продукція, запропонована для дегустації, має доступну ціну для споживачів, така акція очікувано матиме високий ефект.

Таблиця 3.21

Реклама на місці продажу (POS) для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид реклами на місці продажу	Витрати, грн/рік	Примітки
Дегустації продукції	390600	Промоутери, продукція, логістика, форма, одноразовий посуд
Брендовані стійки/дисплеї	148800	Виготовлення + розміщення у ключових ТТ
Шелфтокери, воблери, цінникотримачі	57350	Якісний друк, оновлення під акції
Плакати та постери в торговій залі	37200	Формати А2–А1, ротація
Брендування холодильників (наклейки, панелі)	86800	Для фірмових і партнерських холодильників
Лайтбокси/мініпанелі біля відділу	111600	Оренда + виготовлення макетів
Рекламні листівки/буклети	34100	Розміщення біля кас і в зоні відділу
Акційні цінники та стопери «Акція»	30380	Підтримка регулярних промо
Відео на внутрішніх екранах магазину	99200	Ротація 15–30 с ролика у мережах
Фірмова форма промоутерів	20150	Брендований одяг, бейджі
Разом		1016180

Джерело: дослідження автора

Згідно з розрахунками (таблиця 3.21), загальні витрати на рекламу на місці продажу для ТДВ «Яготинський маслозавод» становлять 1016180 грн на рік. Найбільші витрати передбачені на проведення дегустацій продукції (390600 грн) та лайтбокси/мініпанелі (111600 грн), що пояснюється необхідністю залучення промоутерів, оренди обладнання та забезпечення високої якості демонстрації продукції. Використання такого комплексу заходів дозволяє ефективно стимулювати продажі, залучати увагу покупців і зміцнювати лояльність до бренду.

Зовнішня реклама є ефективним інструментом формування впізнаваності бренду та постійного нагадування споживачам про продукцію у щоденному міському середовищі. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно використовувати зовнішні носії у місцях із високою прохідністю та транспортними потоками поблизу супермаркетів, ринків, зупинок громадського транспорту та житлових масивів. Такий підхід забезпечує широке охоплення цільової аудиторії та підсилює ефект інших комунікаційних заходів.

Таблиця 3.22

Витрати на зовнішню рекламу для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид зовнішньої реклами	Витрати, грн	Примітка
Білборди (3×6 м), 6 площин	680400	Оренда + друк, розміщення у спальних районах і біля ТРЦ
Сітілайти, 10 площин	359100	Зупинки транспорту, пішохідні зони
Брендування громадського транспорту, 2 од.	264600	Трамвай/автобус на популярних маршрутах
Постери у підземних переходах, 15 площин	83160	Висока пішохідна прохідність
Друк макетів та адаптація дизайну	68040	Підготовка креативів під формати
Монтаж/демонтаж рекламних матеріалів	45360	Технічні роботи
Разом	1500660	

Джерело: дослідження автора

Запропонований комплекс зовнішньої реклами (таблиця 3.22) із бюджетом близько 1500,6 тис. грн на рік забезпечує широке охоплення аудиторії у місцях щоденного перебування споживачів. Поєднання білбордів,

сітілайтів та брендування транспорту створює ефект постійної присутності бренду в інформаційному просторі міста. Для продукції повсякденного попиту така реклама сприяє закріпленню бренду в пам'яті споживача, підвищує впізнаваність та опосередковано стимулює зростання продажів у торговельних точках.

Таблиця 3.23

Розподіл бюджету на проведення комунікаційних заходів

Назва заходу	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %
Реклама на місці продажу	1016180	10,03
Зовнішня реклама	1500660	14,81
Участь у виставці	304116	3,00
Реклама в Інтернеті	7313220	72,16
Разом	10134176	100

Джерело: дослідження автора

Підрахуємо зведений бюджет на проведення комунікаційних заходів ТДВ «Яготинський маслозавод» у таблиці 3.23.

Загальний бюджет на комунікаційні заходи складає 10134176 грн. Найбільшу частку коштів, 72,16 %, займає інтернет-реклама (7313220 грн), що підкреслює пріоритет цифрових каналів у маркетинговій стратегії. На зовнішню рекламу виділено 14,81 % бюджету (1500660 грн), що дозволяє підтримувати видимість бренду у офлайн-просторі. Реклама на місці продажу отримує 10,03 % (1016180 грн), сприяючи стимулюванню продажів у торгових точках. Участь у виставках займає найменшу частку - 3 % (304116 грн), проте забезпечує пряме спілкування з професіоналами ринку та потенційними партнерами. Такий розподіл бюджету забезпечує баланс між охопленням великої аудиторії та підтримкою іміджу компанії на ринку.

Впровадження комплексної програми маркетингових комунікацій потребує значних фінансових ресурсів і часу. Із розширенням масштабів діяльності підприємства зростає і тривалість повного впровадження такої програми. За оцінками фахівців, залежно від розміру компанії цей процес може

займати від одного до п'яти років. Розроблена комунікаційна стратегія для ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачено реалізувати протягом 2026 року.



Рис. 3.6. Оцінка ефективності комунікацій ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: дослідження автора

Під час формування програми маркетингових комунікацій важливо передбачити механізм, що забезпечить її результативність як на етапі планування, так і під час практичної реалізації. Таким інструментом виступає комунікаційний аудит (ІМК-аудит), який дає змогу здійснити внутрішню оцінку системи просування підприємства: визначити цільову аудиторію, проаналізувати клієнтську базу та дослідити поточну діяльність у сфері маркетингових комунікацій. Оцінку ефективності комунікацій ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено на рисунку 3.6.

У таблиці 3.24 наведено розрахунки очікуваних результатів впровадження запропонованих комунікаційних заходів для ТДВ «Яготинський маслозавод». Порівняння показників 2025 року з проектними дозволяє оцінити ефективність маркетингових заходів та визначити їхній вплив на обсяги реалізації продукції, фінансові результати та прибутковість підприємства.

Таблиця 3.24

**Визначення ефективності впровадження комунікаційної стратегії для
ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Найменування	2025р.	Проект	Відхилення, +/-
Кількість реалізованої продукції, т	129648	137426,9	7778,88
Виручка, грн.	3835593	4027373	191780
Собівартість, грн.	37470	3934385	187352
Витрати на збут	112411	122545	10134,2
Прибуток, тис. грн.	88560	92988	4428

Джерело: розрахунки автора на основі статистичної звітності підприємства

Впровадження комунікаційної стратегії дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції на 7779 т порівняно з попереднім роком. Виручка підприємства зростає на 191780 грн, при цьому собівартість збільшилась на 187352 грн, що відображає зростання масштабів виробництва та реалізації. Витрати на збут зростають на 10134 грн, що виправдано активізацією рекламних і промоційних заходів. У результаті прибуток підприємства

збільшується на 4428грн, підтверджуючи ефективність впровадження комунікаційної стратегії.

Проведемо інтегральну оцінку ефективності комунікаційної діяльності ТМ«Злагода», що розраховується за формулою:

$$E_{\text{комун.}} = \sqrt[3]{E_{\text{пр.}} \cdot E_{\text{рекл.}} \cdot E_{\text{яо}}}, \quad (3.1)$$

де $E_{\text{пр.}}$ – індекс ефективності просування торгової марки;

$E_{\text{рекл.}}$ – індекс ефективності рекламування;

$E_{\text{яо}}$ – індекс ефективності обслуговування клієнтів у спеціалізованих фірмових магазинах (якість обслуговування).

Індекс ефективності просування торгової марки визначається за формулою:

$$E_{\text{пр.}} = \frac{I_{\text{пр.}}}{I_{\text{в.пр.}}}, \quad (3.2)$$

де $I_{\text{пр.}}$ – індекс просування торгової марки;

$I_{\text{в.пр.}}$ – індекс витрат на просування.

Індекс ефективності рекламування можна визначити за такою формулою:

$$E_{\text{рекл.}} = \frac{I_{\text{рекл.}}}{I_{\text{в.рекл.}}}, \quad (3.3)$$

де $I_{\text{рекл.}}$ – індекс збуту;

$I_{\text{в.рекл.}}$ – індекс витрат на рекламування.

Індекс ефективності обслуговування клієнтів у спеціалізованих фірмових магазинах (якість обслуговування) розраховується за формулою:

$$E_{\text{яо}} = \frac{I_{\text{яо}}}{I_{\text{в.яо}}}, \quad (3.4)$$

де $I_{\text{яо}}$ – індекс якості обслуговування у спеціалізованих фірмових магазинах;

$I_{в.я.о}$ – індекс витрат на обслуговування у спеціалізованих фірмових магазинах.

Для визначення індексів впізнаваності торгової марки та рівня обслуговування клієнтів у супермаркетах обласних центрів у 2025 році було проведено анкетування 100 респондентів (92 – звичайні споживачі, 8 – фахівці з брендингу, PR, реклами, обслуговування та розвитку бізнесу). Результати дослідження наведено в таблиці 3.25.

Таблиця 3.25

Результати опитування

Показники Респонденти	Оцінка торгової марки, в балах (max – 10 балів)	Якість обслуговування у фірмових магазинах, в балах (max – 10 балів)
1	8	9,1
2	7,8	8,3
3	9,5	7,8
4	10	7,9
5	8,7	8,7
6	9,3	10
7	7,5	8,5
8	9,7	9
9	9,1	9
10	8,6	8,6
11	9,6	9,8
12	8,3	8
13	7,8	8,3
14	8,6	8,2
15	9	7,7
16	8,7	9
17	8	7,9
18	7,8	9
19	9	8,5
20	9	8,7
...
100	8	7,3
Загальна оцінка	8,4	8,6

Джерело: дослідження автора

За результатами опитування, проведеного серед 100 респондентів (таблиця 3.25), середня оцінка торгової марки ТДВ «Яготинський маслозавод» склала 8,4 бала з 10 можливих, що свідчить про високий рівень впізнаваності та позитивне сприйняття бренду споживачами. Середня оцінка якості обслуговування у фірмових магазинах підприємства становить 8,6 бала, що підтверджує ефективність наданих послуг і задоволеність клієнтів. Дані результати вказують на стійкі позиції компанії на ринку та на наявність потенціалу для подальшого підвищення рівня комунікаційної та сервісної діяльності.

Таблиця 3.26

Вихідна інформація для розрахунків

Показник	Роки				
	2022	2023	2024	2025	проект
1. Оцінка торгової марки, в балах (max – 10 балів).	7,1	7,7	8,0	8,4	8,9
2. Витрати на просування торгової марки, грн.	72954000	74617500	83308500	95487750	99471000
3. Обсяги збуту, тис. грн.	530982	788685	906052	950655	996649
4. Витрати на рекламування, грн.	24318000	24872500	27769500	31829250	33157000
5. Якість обслуговування у супермаркетах, в балах (max – 10 балів).	8	8,3	8,3	8,6	9,4
6. Витрати на обслуговування у супермаркетах, тис.грн.	95	130	150	190	200

Джерело: дослідження автора на основі статистичної звітності підприємства

Таблиця 3.26 містить вихідні дані, використані для оцінки ефективності запропонованої комунікаційної стратегії для ТОВ «Яготинський маслозавод»

Для оцінки ефективності реалізації комунікаційної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» проведено розрахунок ключових індексів, що характеризують просування торгової марки, рекламну активність та якість обслуговування клієнтів у фірмових магазинах. Використання таких показників дозволяє визначити ефективність комунікаційної діяльності підприємства в

цілому та спрогнозувати її динаміку на наступний період. Розрахунки виконані на основі даних за 2025 рік та прогнозного показника на 2026 рік – таблиця 3.27.

Таблиця 3.27

**Оцінка ефективності комунікаційної стратегії ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

Показник (індекс)	Розрахунки	Рік	
		2025	проект
1. Індекс ефективності просування торгової марки.	$E_{пр}^{2025} = \frac{\frac{8,4}{8,1}}{\frac{95487750}{83308500}} = 0,92$ $E_{пр}^{2026} = \frac{\frac{8,9}{8,4}}{\frac{99471000}{95487750}} = 1,02$	0,92	1,02
2. Індекс ефективності рекламування.	$E_{рекл}^{2025} = \frac{\frac{996649}{950655}}{\frac{33157000}{31829250}} = 1,01$ $E_{рекл}^{2026} = \frac{\frac{906052}{950655}}{\frac{31829250}{27769500}} = 0,92$	0,92	1,01
3. Індекс ефективності обслуговування клієнтів у фірмових магазинах.	$E_{яо}^{2025} = \frac{\frac{8,6}{8,3}}{190} = 0,82$ $E_{яо}^{2026} = \frac{\frac{150}{9,4}}{\frac{8,6}{200}} = 1,04$	0,82	1,04
4. Індекс ефективності комунікаційної діяльності.	$E_{комун}^{2025} = \sqrt[3]{0,92 + 0,92 + 0,82} = 0,88$ $E_{комун}^{2026} = \sqrt[3]{1,02 + 1,01 + 1,04} = 1,02$	0,88	1,02

Джерело: розрахунки автора

Розраховані індекси свідчать про суттєве підвищення результативності комунікаційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у проектному періоді порівняно з 2025 роком. Якщо у 2025 р. інтегральний індекс ефективності комунікацій становив 0,88, що вказує на недостатню віддачу від витрат на просування, то у проекті його значення зростає до 1,02, тобто

перевищує одиницю і свідчить про досягнення економічно обґрунтованого ефекту. Індекс ефективності просування торгової марки зростає з 0,92 до 1,02, що підтверджує доцільність посилення бренд-комунікацій та підвищення впізнаваності торгової марки. Аналогічна позитивна динаміка спостерігається за індексом ефективності обслуговування у фірмових магазинах (з 0,82 до 1,04), що свідчить про покращення клієнтського досвіду та якості сервісу.

Індекси ефективності комунікаційної стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструють позитивну динаміку, підтверджуючи зростання результативності просування бренду, рекламної активності та якості обслуговування клієнтів, що свідчить про успішність впровадженої стратегії.

Реалізація запропонованої конкурентної стратегії для ТДВ «Яготинський маслозавод» сприятиме комплексному підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечить досягнення стратегічних цілей на споживчому ринку молока та молочних продуктів. Зокрема, очікувані результати включають:

- збільшення обсягів збуту приблизно на 8 %, що забезпечить розширення частки ринку та зміцнення присутності бренду серед споживачів;
- зростання прибутку на 13 %, що дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства та ефективність використання ресурсів;
- підвищення якості обслуговування у мережах збуту, це сприятиме формуванню лояльності клієнтів та покращенню їхнього споживчого досвіду;
- розширення споживчої бази, шляхом залучення нових клієнтів та утримання існуючих;
- підтримку і зміцнення іміджу компанії, це забезпечить позитивне сприйняття бренду на ринку та серед партнерів;

- закріплення лідируючих позицій на ринку молока та молочних продуктів, це призведе до посилення конкурентних переваг та утримати провідні позиції у галузі.

Таким чином, комплексне впровадження стратегії передбачає не лише досягнення економічного ефекту у вигляді зростання обсягів продажу та прибутку, а й створення стійких конкурентних переваг, які забезпечують довгострокове лідерство на ринку. Реалізація стратегії сприятиме розвитку корпоративного іміджу компанії, підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню довіри споживачів. Крім того, підвищення якості обслуговування та активне використання маркетингових комунікацій дозволять забезпечити більш високий рівень задоволеності клієнтів і стимулюватимуть їхню лояльність. Запропонована комунікаційна стратегія створює умови для ефективної взаємодії підприємства з ринком та підтримки стабільного росту у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне узагальнення та розв'язано завдання щодо розробки маркетингової комунікаційної стратегії на споживчому ринку молока та молочних продуктів. Результати дослідження дозволили сформулювати висновки та запропонувати рекомендації, що мають як теоретичну, так і практичну цінність, і свідчать про досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань. Основні результати та висновки дослідження представлені таким чином:

1. У ході дослідження визначено сутність та специфіку маркетингової комунікаційної стратегії на основі аналізу праць як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Було встановлено, що для молокопереробних підприємств найбільш доцільним є розгляд маркетингових комунікацій як комплексної програми заходів, спрямованої на вибір пріоритетних інструментів, їх оптимальне поєднання та посилення інтегративного впливу на споживачів. На нашу думку, впровадження комунікаційної стратегії дозволяє підприємству ефективно впливати на ринок і цільову аудиторію, розширюючи охоплення потенційних споживачів, формувати чітку та конкретну стратегію розвитку, досягати бажаного рівня прибутку та мінімізувати ризики.

2. Проаналізовано ключові підходи та методи розробки стратегії, серед яких виділяються матриці SPACE та McKinsey, SWOT-аналіз, метод Портера, бенчмаркінг, анкетування, експертні оцінки та метод аналізу ієрархій (АНР). Встановлено, що застосування цих інструментів дозволяє підприємству оцінити стратегічний потенціал, визначити пріоритетні напрями розвитку та обрати оптимальні маркетингові стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Крім того, дослідження підкреслює важливість гнучкого реагування на зміни ринкового середовища та інтеграції різних методів для підвищення ефективності маркетингової діяльності.

3. Дослідження макросередовища підприємства на ринку молока та молочних продуктів показало, що загроз більше (30,2), ніж можливостей (23,7), тому підприємствам необхідно впроваджувати стратегії, спрямовані на мінімізацію загроз та оптимальне використання можливостей. Серед основних загроз виділяються: коливання цін на молоко та молочні продукти, зростання собівартості виробництва, сезонність виробництва, дефіцит сировини, слабе технічне оснащення підприємств та перебої електропостачання. До ключових можливостей належать: впровадження інновацій та сучасних технологій виробництва, розширення асортименту продукції, підвищення освітнього рівня працівників і споживачів, орієнтація на екологічне та органічне виробництво, а також забезпечення безпечності і якості продукції відповідно до чинного законодавства.

4. Результати дослідження мікросередовища ринку підприємства на молока та молочних продуктів свідчать про переважання загроз (27,8) над можливостями (21,3). Найбільш вагомими загрозами є: висока конкуренція, нестабільність постачання сировини, зміни споживчих переваг, обмежений вплив на кінцеву роздрібну ціну та логістичні ризики у воєнних умовах. Водночас існують і важливі можливості для розвитку: оптимізація комунікаційної політики через нецінову конкуренцію, розширення співпраці з надійними постачальниками та посередниками, формування стабільної споживчої аудиторії та використання міжнародних ринків через зміни торговельного режиму.

5. За допомогою анкетування встановлено, модель сучасного споживача молочної продукції виглядає наступним чином: це чоловік або жінка віком від 20 до 55 років із середнім або вищим доходом; він/вона регулярно купує молоко, кисломолочні продукти та твердий сир, орієнтується на ціну, якість і натуральність продукту; частіше здійснює покупки один-два рази на тиждень; отримує інформацію про товари переважно на місці продажу та через інтернет;

позитивно сприймає комунікаційні заходи, але рідко пригадує конкретні рекламні кампанії; надає перевагу зручній упаковці та продуктам із додатковою функціональною цінністю, таким як йогурти з пробіотиками чи безлактозні альтернативи.

6. Результати дослідження діяльності підприємства свідчать, що підприємство є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, з сильною позицією бренду «Яготинське» та широким асортиментом.. Підприємство демонструє стабільне зростання доходів та продуктивності праці, має налагоджені канали збуту, сучасне обладнання та високі стандарти якості. Аналіз конкурентних сил і методів McKinsey та SPACE показав високу привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства, а SWOT-аналіз визначив сильні сторони, можливості розвитку та ключові фактори успіху, серед яких: розробка нових видів натуральної та функціональної продукції, впровадження сучасних систем контролю якості, оптимізація логістики, гнучка цінова політика та підвищення соціальної відповідальності бренду. Загалом ТДВ «Яготинський маслозавод» має потенціал зміцнення своїх позицій та лідерства на ринку за умови ефективного використання ресурсів і вдосконалення комунікаційної стратегії.

7. Встановлено, що для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства необхідно удосконалення комунікаційної стратегії. Метод аналізу ієрархій (MAI) дозволив оцінити альтернативи маркетингових комунікацій за визначеними критеріями, визначити їхню вагомість та інтегральний вплив на досягнення головної мети підприємства – збільшення прибутку. Розрахунки показали, що найвищий пріоритет мають реклама, стимулювання збуту та реклама на місці продажу, які безпосередньо впливають на поведінку споживачів, підвищують популярність бренду та зміцнюють лояльність клієнтів. PR виконує другорядну, підтримуючу роль у системі комунікацій. Високий рівень узгодженості експертних оцінок підтверджує

достовірність отриманих результатів. Застосування МАІ забезпечує об'єктивне ранжування каналів та інструментів маркетингових комунікацій, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації витрат на комунікаційні заходи та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

8. Визначено, що ефективне функціонування на ринку молока та молочних продуктів значною мірою залежить від комплексної та чітко спланованої комунікаційної стратегії. Проведений аналіз показав, що впровадження нового комплексу маркетингових заходів дозволяє не лише підвищити впізнаваність бренду серед споживачів, але й зміцнити корпоративний імідж, стимулювати збут продукції та розширити партнерську мережу.

Розроблений медіа-план передбачає сезонне та рівномірне використання різних каналів комунікації: інтернет-реклами, зовнішньої реклами, реклами на місці продажу, участі у виставках та дегустаційних заходів. Найбільшу частку бюджету займає інтернет-реклама (72 %), що підкреслює пріоритет цифрових каналів, у той час як зовнішня реклама та POS-активності забезпечують підтримку бренду у фізичному просторі та стимулюють імпульсний попит.

Розрахунки ефективності впровадження комунікаційної стратегії свідчать про зростання ключових показників: обсяги реалізації продукції збільшуються на 8 %, виручка зростає на 191,8 тис. грн, прибуток зростає на 4,4 тис. грн. Інтегральний індекс ефективності комунікацій підвищується з 0,88 до 1,02, що підтверджує доцільність та економічну обґрунтованість запропонованих заходів.

06.02.2026

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг Г. Котлер Ф. Основи маркетингу : підручник / пер. з англ. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.
2. Артимова І.В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності агропромислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С.46-52.
3. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 15. Ч. 1. С. 11–15.
4. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>
5. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. Київ : ЦУЛ, 2019. 612 с.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2022. 448 с.
7. Балабанова Л. В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2020. 294 с.
8. Барабанова В.В. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2024. 136 с.
9. Белінська Н. С. Економічна ефективність підприємницької діяльності молокопереробних підприємств та шляхи її підвищення. Монографія . Вінниця: УНІВЕРСУМ. Вінниця, 2019. 280 с.

10. Божкова В.В. Реклама та стимулювання збуту: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2018. 128с.
11. Буднікевич І. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Київ : ЦУЛ, 2019. 536 с.
12. Букало Н., Ковальчук О. Аналіз цінових стратегій та споживча поведінка в контексті маркетингових досліджень. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк. Том 3 № 39 (2024). С. 156-162. URL : <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/944>(дата звернення : 15.11.2025).
13. Василенко Ю., Сеперович Н. Взаємопов'язані моделі ринків молока та молочних продуктів. К. : АПЛР, 2019. 101 с.
14. Васильчак С.В. Аналіз розвитку молокопереробної промисловості на Львівщині. *Економіка АПК*. 2023. №3. С. 18-21.
15. Васильчак С.В. Формування та розвиток регіонального ринку молока і молочних продуктів. Монографія. Львів: НВФ “Українські технології “, 2022. 240 с
16. Войчак А. В., Федорченко А.В. Маркетингові дослідження : Підручник. К. : КНЕУ, 2017. 408 с.
17. Вольська О. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку молока та молокопродуктів в Україні [Електронний ресурс] / О. М. Вольська. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2013-kachestvo-economicchnogo-rozvitku/5_volska.htm.
18. Галузева програма розвитку молочного скотарства України до 2025 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uaan.gov.ua/prog07.doc>.
19. Галузева програма розвитку молочного скотарства України до 2025 р. – <http://www.uaan.gov.ua/prog07.doc>
20. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. 5-е вид., доп. К.: Лібра, 2017. 720с

21. Гоєр О.Д. Визначення маркетингової привабливості ринків на основі дослідження факторів зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Випуск 32 частина II. Київ. 2021. С.200-213.
22. Гончаров С.М. Маркетинг:навчальний посібник . Рівне: НУВГП, 2017. 364 с.
23. Денисов С. Актуальні проблеми теорії і практики брендингу. *Рекламний світ*. 2019. № 6. С. 46-54.
24. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
25. Євтушенко Г.В., Суза А.В., Харькова В.Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 40. С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-40-10>
26. Євчук Л.А. Проблеми ринку молокопродуктів. *Економіка АПК*. 2022. № 12. С. 100-103.
27. Зайчук Т.О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
28. Закон України „Про захист економічної конкуренції” від 11 січ. 2001 р. // *Голос України* . 2001. 17 лют.
29. Закон України „Про стандартизацію” // *Відомості Верховної Ради*. 2022. № 31. С. 145–146.
30. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» // *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2019. № 4, ст.19
31. Закон України «Про молоко та молочні продукти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1870-15> (дата звернення: 19.09.2025).
32. Закон України «Про рекламу» // *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. – 2021. № 30, ст. 1010

33. Закон України «Про ціни і ціноутворення» // Відомості Верховної Ради (ВВР). 2023. № 19-20, ст.190
34. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини» // Відомості Верховної Ради (ВВР). 2019. № 50, ст. 533
35. Занора В. О. Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. *Причорноморські економічні студії*. 2023. N 36. С. 117-120.
36. Зацна Л.Я. Система маркетингових інструментів молокопереробних підприємств. *Торгівля і ринок України*. Тематичний збірник наукових праць. Випуск 31, Том 2, Донецьк, ДонНУЕТ, 2018. 347 С.
37. Зростання молочного імпорту призупинила війна. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2023/05/17/zrostannyamolochного-importu-prizupinila-viуna/> (дата звернення: 14.10.2025).
38. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2015. 192 с
39. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Підручник. Суми :ВТД "Університетська книга", 2017. 234 с.
40. Ільчук М.М. Агропромислова інтеграція в молокопродуктовому підкомплексі. *Науковий вісник НАУ*. Вип. № 56. К.: НАУ, 2018. С. 38-42.
41. Ільчук М.М. Адаптація молокопереробних заводів до вимог вітчизняного та зарубіжного продовольчих ринків. *Аграрна наука і освіта*. 2022. Т. 3. № 3-4. С. 117-122.
42. Квятко Т.М., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Бабко Н.М., Романюк І.А., Вітковський Ю.П., Микитась А.В. Маркетингові дослідження: навч. посібник. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.
43. Коваль Л.А., С.А. Романчук С.А. Основні аспекти поведінки споживачів і чинників, що зумовлюють вибір певного типу споживацької поведінки. URL : <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/359c3aeb44ea-488e-af1a-64c9434369d8/content> (дата звернення : 15. 11. 2025).

44. Козак О., Грищенко О. Ринок молока і молочних продуктів: світові тенденції розвитку та перспективи для України. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-308-14.pdf> (дата звернення: 21.09.2025).

45. Котлер Ф. Армсторг Г. Основи маркетингу: навч. посібник. Київ: Науковий Світ, 2023. 880 с.

46. Кучер О. В. Маркетингова комунікаційна політика як засіб просування товару. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2016. № 14, том 2. С. 214 - 216.

47. Лілик І. Огляд розвитку індустрії маркетингових досліджень в світі за матеріалами досліджень ESOMAR. *Маркетинг в Україні*. 2023. №6. С.56–63.

48. Маркетинг [Текст]: підруч. / [Старостіна А. О., Гончарова Н. П., Крикавський Є. В. та ін.]; за ред. А.О. К.: Знання, 2009. 1071 с.

49. Маркетинг: підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.; ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. 4-те вид. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні», 2019. 648 с.

50. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

51. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-probleminatsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka> (дата звернення: 19.09.2025)

52. Моргун О.В. Напрями розвитку молочної галузі та молокопереробної промисловості. *Економіка АПК*. № 7. 2019. С. 62-66.

53. Мороз Л. А. Маркетинг : Підручник / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. – Львів : Видавництво «Інтелект-Захід», 2020. 276 с.

54. Окландер М.А., Чукурна О.П. Класифікація методів маркетингових досліджень ціни. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: Економічна. Донецьк. 2013. № 41. С. 31-37.
55. Павленко, А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика. Монографія. К. : КНЕУ, 2018. 385 с.
56. Павличенко М.Г. Ринок молока в Україні та перспективи для різних категорій господарств. *Молочна промисловість*. 2017. №5(40). С. 19-35.
57. Парсяк В. Н., Рогов В.К. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2016. 200 с
58. Пачева Н.О., Лутай Л.А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>
59. Полторац К. А. Аналіз особливостей поведінки споживачів в мережі Інтернет. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4572> (дата звернення : 25.11.2025).
60. Попко О.В. Маркетингове дослідження експорту молока та молочних продуктів операторами ринку України. URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika> (дата звернення: 11.09.2025).
61. Попов Є. Н. Планування маркетингових досліджень на підприємстві. *Маркетинг*. 2021. № 1. С. 37-40.
62. Рудницький В.Ф. Маркетинг в системах якості. *Маркетинг в Україні*. 2020. № 2. С. 36-37
63. Семенюк С.О. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади . *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2 (27).-с.35-40.
64. Сомова Л.І. Маркетинг: Навч. посібник. Частина 2. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2020. 60с

65. Старостіна А. О., Длігач В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник . К.: Знання, 2015. 764 с.
66. Старостіна А.О. Маркетинг: Підручник / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, А. О., Гончарова. К.: Знання, 2009. 1070 с.
67. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480с.
68. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації. Підручник. К.: "Іван Федоров", 2019. 400 с.
69. Чевганова В. Я., Сосновська О.О., Міняйленко І. В. Бізнес – діагностика: навч. посіб. Полтава : Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. 218 с.
70. Шевченко Т.М., Шевченко О.А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.4>
71. Шквиря Н.О. Застосування методу портфельного аналізу в стратегічному маркетингу підприємства. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16-18 жовт. 2019 р. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 421-424.
72. Шквиря Н.О. Інформаційне забезпечення інноваційних рішень на засадах маркетингу. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь, 2013. № 2(22). С. 288-294.
73. Шквиря Н.О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць Таврійського державного АІБ агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь, 2016. № 3(32). С. 164-170.

74. Шквиря Н.О. Формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь: Люкс, 2014. № 4 С. 164-170.

75. Шквиря Н.О., Арестенко Т.В. Маркетингові дослідження поведінки споживачів готельних послуг. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, 2021. № 1(43). С. 169-175.

76. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Мелітополь, 2020. № 2 (42). С. 214-219.

77. Шубравська О.В., Сокольська Т.В. Розвиток ринку молока і молочної продукції: світові тенденції і вітчизняні перспективи. *Економіка і прогнозування*. № 2. 2018. С. 80-94.

78. Юрченко К.Г. Стан та перспективи розвитку молокопереробної промисловості України. *Економіка АПК*. 2023. № 10. С. 55.

79. Food Price Index. Food and Agriculture Organization of United Nations. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/> (дата звернення: 12.09.2025).

80. International Fact Checking Network. URL: <http://milkua.info/uk/post/ifcn-u-molocnomu-sektori-es-rozpcalosavidnovlenna> (дата звернення: 10.08.2025).

Додаток А

Таблиця А.1

Процес формування окремих типів комунікаційних стратегій

№ з/п	Типи комунікаційних стратегій			
	Етапи розробки комунікаційної стратегії	Презентація (пасивна комунікація)	Маніпуляція (активна комунікація)	Конвенція (інтерактивна комунікація)
1	Встановлення мети комунікації	Скласти позитивне враження на цільову аудиторію. Ставка робиться на імідж компанії	Активне просування та продаж товару на ринку. Забезпечення прихильності споживача до підприємства	Забезпечення конструктивного діалогу з цільовою аудиторією для створення прихильності та ефективної роботи підприємства
2	Перевірка на несуперечність з іншими стратегіями підприємства	Цю комунікаційну стратегію доцільно використовувати з наступними стратегіями підприємства: - партизанська; - іміджева; - наслідування лідера; - інформаційна; - нагадувальна; - завоювання нових цільових сегментів; - формування соціально-відповідальної позиції	Цю комунікаційну стратегію доцільно використовувати з наступними стратегіями підприємства: - інформаційна; - переконувальна; атакуюча; - Нішера; - проштовхування товару; - позиціонування за споживачем; - сегментного орієнтування	Цю комунікаційну стратегію доцільно використовувати з наступними стратегіями підприємства: - переконувальна; - формування соціально-відповідальної позиції; - лідера; - Нішера; - оборонна
3	Визначення цільової аудиторії	Співробітники, збутові мережі, споживачі, постачальники, органи державної влади, асоціації, посередники	Споживачі	Постачальники, органи влади, асоціації, посередники, збутові мережі
4	Формування інформаційного повідомлення	В інформаційному повідомленні наголос має робитись на позитивний імідж підприємства та на якість продукції	В інформаційному повідомленні мають бути підкреслені якість продукції, її неповторність та унікальні властивості.	Мета діалогу з постачальниками - отримання якісної сировини по невисокій ціні. Тому інформаційні повідомлення саме на задоволення цієї мети. Інформаційне

				повідомлення направлено на прохання про допомогу для покращення роботи підприємства або на пропозицію про співробітництво. Інформаційне повідомлення для посередників та торгових мереж ґрунтується на пропозиції взаємовигідної співпраці та на отриманні підприємством більш вигідних умов продажу продукції
5.	Вибір каналів для сегменту цільової аудиторії	<p><i>Канали комунікації для співробітників:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - керівництво підприємства; - інформаційна система; - внутрішньо корпоративна розсилка та чат. <p><i>Канали комунікації для покупців, постачальників, органів державної влади, асоціацій, посередників, побутових мереж:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> співробітники; web-сайт; PR; реклама; галузеві періодичні видання; event - заходи; фірмові магазини; упаковка; виставки та ярмарки; імідж 	Співробітники; web-сайт; реклама; PR; галузеві періодичні видання; event - заходи; фірмові магазини; упаковка; виставки та ярмарки; імідж	Керівництво підприємства; імідж
6.	Визначення бюджету	Визначення бюджету може відбуватись за одним з наступних методів в залежності від фінансових можливостей підприємства: залишковий метод, метод приросту, метод паритету з конкурентами, метод процента від обсягу продажів, метод визначення бюджету «виходячи з цілей і завдань», метод визначення бюджету на основі планування витрат		
		Реалізація заходів стратегії здійснюється за допомогою каналів комунікацій для досягнення мети комунікаційної стратегії.		

7.	Реалізація заходів стратегії	Реалізація заходів стратегії здійснюється за допомогою каналів комунікацій для досягнення мети комунікаційної стратегії. Відбувається корегування дій на основі отриманої інформації в результаті зворотного зв'язку		
8.	Оцінка результатів	Результатом стратегії є сприйняття цільовою аудиторією підприємства та усвідомлення того, що таке підприємство може випускати тільки високоякісну продукцію. Як наслідок - покращення роботи підприємства	Результатом стратегії є збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку, збільшення прибутку підприємства	Результатом стратегії є зменшення вартості сировини, отримання більш вигідного місця розташування продукції в мережах магазинів, отримання дотацій від держави та ін. Всі ці аспекти безумовно вплинуть на збільшення прибутковості підприємства

Сформовано на основі джерела [10, С.254-256.]

ДОДАТОК Б
МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ
МОЛОКА ТА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

Додаток Б.1

Підсумкова таблиця політико-правових факторів
макросередовища ринку молока та молочних продуктів

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
I. Загрози			
1. Послаблення державного контролю за якістю та безпечністю продукції	9	Розробка та впровадження законодавчих норм із одночасним створенням органів, що забезпечують управління та нагляд у молочному секторі	Попит/ пропозиція
2. Нестабільна воєнно-політична ситуація	7	Реалізація заходів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств	Попит
3. Недостатнє втручання держави для стимулювання розвитку галузі	6	Підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємств	Попит/ пропозиція
4. Зміни у нормативно-правових актах України	8	Забезпечення різноманіття товарного асортименту	Попит/ пропозиція
5. Відхилення якості молочних продуктів від європейських стандартів	8	Прийняття нормативних актів, створення виробничих умов і покращення якості продукції	Попит
II. Можливості			
1. Наявність діючих стандартів та технічних умов для виготовлення молокопродуктів	6	Забезпечення високої якості та безпеки молока і молочних продуктів	Пропозиція
2. Закон України «Про молоко та молочні продукти»	9	Забезпечення безпечності та якості молока і молочних продуктів з метою охорони здоров'я населення та навколишнього середовища	Попит/ пропозиція
3. Постанова КМУ «Про затвердження Технічного регламенту - виробництво сирого молока і управління якістю та безпекою»	8	Встановлені нормативні вимоги до сирого молока та технологій його виробництва	Попит

Продовження Додатку А.1

4. Закон України «Про безпечність за якість харчових продуктів»	6	Встановлення правових основ контролю безпечності та якості молочних продуктів на етапах виробництва, обігу, імпорту та експорту	Пропозиція
5. Закон України «Про захист споживачів»	5	Врегулювання взаємовідносин між споживачами та виробниками товарів, визначення прав споживачів і механізмів їх державного захисту	Пропозиція

Джерело: складено автором

Додаток Б.2

**Підсумкова таблиця економічних факторів макросередовища ринку
молока та молочних продуктів**

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
I. Загрози			
Недостатня кількість сировини для виробництва молочних продуктів	9	Системні заходи з державного стимулювання та покращення інвестиційного клімату в молочному скотарстві.	пропозиція
Зниження обсягів експорту	6	Підвищення якості молочної продукції відповідно до вимог європейських стандартів	пропозиція
Низький рівень інвестицій в основні фонди	5	Державні заходи, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості	пропозиція
Скорочення доходів споживачів	8	Збільшення обсягів виробництва та впровадження ресурсозберігаючих технологій для зменшення цін	попит
Значний рівень інфляції	9	Посилення фінансової стійкості підприємства, збільшення імпорту, вихід на інші сегменти ринку	Попит/ пропозиція
Збільшення рівня безробіття	6	Збільшення кількості підприємств за рахунок іноземних та вітчизняних інвестицій	попит
Високий рівень оподаткування молочних продуктів	6	Постійний моніторинг змін оподаткування, збільшення обсягів реалізації продукції	пропозиція
II. Можливості			

Освоєння нових ринкових сегментів	7	Фокус на преміальному сегменті ринку з підвищеною якістю продукції	попит
Зниження експортної активності	6	Зростання попиту на молочні продукти та покращення їхніх якісних характеристик під впливом внутрішньоринкової конкуренції	Попит
Розширення обсягів імпортованих поставок	5	Диверсифікація асортименту, підвищення якості вітчизняної продукції	Попит
Підвищення вартості молока та молочних продуктів	8	Покращення прибутковості та економічних показників у молочній промисловості	пропозиція

Джерело: складено автором

Додаток Б.3

Підсумкова таблиця природно-екологічних факторів макромаркетингового середовища ринку молока та молочних продуктів

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
I. Загрози			
1. Сезонні коливання обсягів виробництва молока	8	Впровадження сучасних сховищ для зберігання кормів високої якості	пропозиція
2. Залежність виробництва молока від географічних умов	5	Ефективне розташування виробничих потужностей	попит
3. Негативний вплив екстремальних природних явищ на обсяги молочного виробництва	7	Оптимізація системи годування корів	пропозиція
4. Порушення екологічної чистоти навколишнього середовища	4	Переорієнтація на органічне виробництво молочної продукції	пропозиція
5. Вплив захворювань тварин на обсяги та якість молочного виробництва	7	Використання сучасних підходів і препаратів для догляду і лікування корів	пропозиція
6. Зростання тарифів на паливо-енергетичні ресурси	5	Оптимізація виробництва через ресурсозберігаючі методи та збільшення обсягів продукції	пропозиція
II. Можливості			
1. Спрямованість на екологічно чисте виробництво молочної продукції	6	Виробництво молочних продуктів із застосування органічних технологій	попит

Джерело: складено автором

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

макромаркетингового середовища ринку молока та молочних продуктів

Фактор	Коефіцієнт значущості фактору	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1. Послаблення державного контролю за якістю та безпечністю продукції	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	Розробка та впровадження законодавчих норм із одночасним створенням органів, що забезпечують управління та нагляд у молочному секторі	Попит/ пропозиція
2. Нестабільна воєнно-політична ситуація	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	Реалізація заходів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств	Попит
3. Недостатнє втручання держави для стимулювання розвитку галузі	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	Підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємств	Пропозиція/ попит
4. Зміни у нормативно-правових актах України	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	Забезпечення різноманіття товарного асортименту	Пропозиція/ попит
5. Відхилення якості молочних продуктів від європейських стандартів	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	Прийняття нормативних актів, створення виробничих умов і покращення якості продукції	Попит
6. Недостатня кількість сировини для виробництва молочних продуктів	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Системні заходи з державного стимулювання та покращення інвестиційного клімату в молочному скотарстві.	пропозиція
7. Зниження обсягів експорту	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	Підвищення якості молочної продукції відповідно до вимог європейських стандартів	пропозиція
8. Низький рівень інвестицій в основні фонди	$5 \cdot 0,2 = 1,0$	Державні заходи, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості	пропозиція
9. Скорочення доходів споживачів	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Збільшення обсягів виробництва та впровадження ресурсозберігаючих технологій для зменшення цін	попит
10. Значний рівень інфляції	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Посилення фінансової стійкості підприємства, збільшення імпорту, вихід на інші сегменти ринку	Попит/ пропозиція
11. Збільшення рівня безробіття	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	Збільшення кількості підприємств за рахунок іноземних та вітчизняних інвестицій	попит
12. Високий рівень оподаткування молочних продуктів	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	Постійний моніторинг змін оподаткування, збільшення обсягів реалізації продукції	пропозиція

Продовження Додатку Б.4

13. Підвищення вартості молока та молочних продуктів	$8*0,2=1,6$	Покращення прибутковості та економічних показників у молочній промисловості	попит
14. Скорочення кількості населення держави через міграцію внаслідок військових дій	$9*0,2=1,8$	Посилення комунікаційної діяльності з метою підвищення споживання молочної продукції та розширення її імпорتنих поставок	Попит
15. Масова урбанізація (близько 75% населення зосереджено у великих містах)	$6*0,2=1,2$	Державне сприяння розвитку сільських громад	Пропозиція
16. Нестача сільських трудових ресурсів	$7*0,2=1,4$	Державне стимулювання розвитку сільської місцевості	пропозиція
17. Сезонні коливання обсягів виробництва молока	$8*0,15=1,2$	Впровадження сучасних сховищ для зберігання кормів високої якості	пропозиція
18. Залежність виробництва молока від географічних умов	$5*0,15=0,75$	Ефективне розташування виробничих потужностей	попит
19. Негативний вплив екстремальних природних явищ на обсяги молочного виробництва	$7*0,15=1,05$	Оптимізація системи годування корів	пропозиція
20. Порухення екологічної чистоти навколишнього середовища	$4*0,15=0,6$	Переорієнтація на органічне виробництво молочної продукції	пропозиція
21. Вплив захворювань тварин на обсяги та якість молочного виробництва	$7*0,15=1,05$	Використання сучасних підходів і препаратів для догляду і лікування корів	пропозиція
22. Зростання тарифів на паливо-енергетичні ресурси	$5*0,15=0,75$	Оптимізація виробництва через ресурсозберігаючі методи та збільшення обсягів продукції	пропозиція
23. Спад споживання молокопродуктів, пов'язаний із дотриманням релігійних норм і традицій	$4*0,1=0,5$	Збільшення різноманіття продукції та освоєння нових ринкових сегментів	Попит
24. Слабке технічне оснащення підприємств молочної промисловості	$6*0,2=1,2$	Надання субсидій, пільгових кредитів, компенсацій на інвестиції в обладнання	пропозиція
25. Перебої електропостачання, пов'язане з атакою на енергетичні мережі в умовах воєнних дій	$8*0,2=1,6$	Використання систем резервного живлення, впровадження енергозберігаючих технологій	пропозиція
Разом		30,2	

Джерело: складено автором

**Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей
макроркетингового середовища ринку молока та молочних продуктів**

Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактора	Варіант реалізації можливості	Фактор попиту/ пропозиції
1. Наявність діючих стандартів та технічних умов для виготовлення молокопродуктів	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	Забезпечення високої якості та безпеки молока і молочних продуктів	Пропозиція
2. Закон України «Про молоко та молочні продукти»	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	Забезпечення безпечності та якості молока і молочних продуктів з метою охорони здоров'я населення та навколишнього середовища	Пропозиція/попит
3. Постанова КМУ «Про затвердження Технічного регламенту - виробництво сирого молока і управління якістю та безпекою»	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	Встановлені нормативні вимоги до сирого молока та технологій його виробництва	попит
4. Закон України «Про безпечність за якість харчових продуктів»	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	Визначення правового порядку забезпечення безпечності та якості молокопродуктів, що виробляються, знаходяться в обігу, імпортуються, експортуються.	пропозиція
5. Закон України «Про захист споживачів»	$5 \cdot 0,15 = 0,75$	Регулювання відносин між споживачами товарів і виробниками, встановлення права споживачів та визначення механізму реалізації державного захисту їх прав	пропозиція
6. Освоєння нових ринкових сегментів	$7 \cdot 0,2 = 1,4$	Фокус на преміальному сегменті ринку з підвищеною якістю продукції	попит
7. Зниження експортної активності	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	Зростання попиту на молочні продукти та покращення їхніх якісних характеристик під впливом внутрішньоринкової конкуренції	Попит

Продовження Додатку Б.5

8. Розширення обсягів імпорتنих поставок	$5*0,2=1,0$	Диверсифікація асортименту, підвищення якості вітчизняної продукції	Попит
9. Підвищення вартості молока та молочних продуктів	$8*0,2=1,6$	Покращення прибутковості та економічних показників у молочній промисловості	пропозиція
10. Масова урбанізація (близько 75% населення зосереджено у великих містах)	$6*0,2=1,2$	Зростання реалізації та рівня споживання молока і молокопродуктів	Попит
11. Зростання освітнього рівня працівників переробних підприємств	$5*0,2=1,0$	Використання інноваційних виробничих рішень у молочній галузі та збільшення різноманіття молокопродукції	Пропозиція
12. Тривалість глобального приросту населення	$6*0,2=1,2$	Розширення обсягів споживання молока, вихід на нові регіональні та глобальні ринки	Попит
13. Схильність споживачів підтримувати вітчизняного виробника	$8*0,1=0,8$	Розширення лінійки та поліпшення характеристик молокопродуктів українського виробництва	Пропозиція/попит
14. Трансформація потреб, уподобань, звичок і способу життя споживачів	$4*0,1=0,4$	Впровадження екологічно чистих методів виробництва молочної продукції	Попит
15. Зростання освітнього потенціалу споживачів	$5*0,1=0,5$	Удосконалення політики маркетингових комунікацій у молочній галузі	Попит
16. Підхід людей до виконання трудових обов'язків	$4*0,1=0,4$	Зростання продуктивності праці та покращення якості продукції	Пропозиція
17. Урізноманітнення товарної лінійки для відповідності споживчим запитам	$9*0,2=1,8$	Розширення попиту та покращення конкурентоспроможності товарів, освоєння нових сегментів ринку	Попит/пропозиція
18. Оптимізація та оновлення технології упаковки продукції	$5*0,2=1,0$	Розширення присутності на ринку й задоволення споживчих потреб	Пропозиція/попит
19. Впровадження інновацій у процеси виробництва молочних виробів	$6*0,2=1,2$	Зменшення собівартості продукції з одночасним підвищенням її якості	Пропозиція
20. Розвиток галузі через впровадження інноваційних стратегій на молочних фермах	$7*0,2=1,4$	Гарантоване надходження сировини для виготовлення молочних виробів	Попит

Продовження Додатку Б.5

21. Підвищення ефективності реалізації продукції	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Розширення присутності на ринку та підвищення обсягів експорту продукції	Попит/ пропозиція
22. Спрямованість на екологічно чисте виробництво молочної продукції	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	Виробництво молочних продуктів із застосування органічних технологій	Пропозиція/ попит
Разом			23,7

Джерело: складено автором

ДОДАТОК В
МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ РИНКУ
МОЛОКА ТА МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ

Додаток В.1

Підсумкова таблиця фактору постачання мікросередовища

Фактори	Коефіцієнт значущості фактору (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1. Загрози			
1. Зростання вартості упаковки, кормів, пального та логістики	8	Перегляд контрактів, пошук альтернативних матеріалів	Пропозиція
2. Недотримання постачальниками договірних зобов'язань щодо умов та строків постачання	5	Поглиблення інформаційної бази про постачальників і передбачення коливань ринкової кон'юнктури у сфері постачання	Пропозиція
3. Порушення логістики через бойові дії, руйнування доріг та обмеження маршрутів	9	Диверсифікація логістичних напрямків, використання власного транспорту	Пропозиція
4. Зростання собівартості через блекаути, нестабільність енергопостачання	8	Оптимізація енергоспоживання через сучасні енергоощадні технології та застосування альтернативних енергоносіїв.	Пропозиція
5. Заміновані та пошкоджені пасовища, скорочення поголів'я ВРХ у прифронтових областях	9	Переміщення фермерств у безпечні зони, участь у програмах розмінування. Державна підтримка агровиробників	Пропозиція
2. Можливості			
1. Налагодження стабільних партнерських відносин із постачальниками сировини для виробництва молочної продукції	7	Гарантування стабільності поставок і здійснення контролю за якісними характеристиками сировини	Пропозиція
2. Диверсифікація постачальників для зменшення	8	Робота з кількома постачальниками	Пропозиція

ризиків перебоїв		одночасно, укладення резервних угод	
3. Використання постачальників із безпечних регіонів	9	Переміщення постачальницьких ланцюгів, адаптація маршрутів	Пропозиція

Джерело: складено автором

Додаток В.2

Підсумкова таблиця впливу споживачів на ринок молочної продукції

Фактори	Коефіцієнт значущості фактору (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1. Загрози			
1. Зменшення обсягів споживання молочної продукції через зниження купівельної спроможності та міграцію населення	8	Оптимізація цінової політики, застосування прямих маркетингових інструментів для підтримання попиту	Попит
2. Відхилення фактичного споживання молока від рекомендованих норм через обмежений доступ у постраждалих регіонах	7	Посилення державного контролю за забезпеченням населення базовими продуктами харчування	Попит
3. Недостатній розвиток фірмових торгових точок через пошкодження інфраструктури	7	Розгортання та відновлення мережі магазинів у безпечніших областях	Попит
4. Висока мінливість потреб та смакових уподобань через нестабільність і релокацію населення	9	Регулярні дослідження споживчих вимог і адаптація продукції до актуальних потреб	Попит/пропозиція
2. Можливості			
1. Розширення асортиментної лінійки продукції підприємства	5	Покращення результативності діяльності підприємства та диверсифікація ринкових напрямків	Попит
2. Зростання вимог споживачів до якості в умовах обмеженого доступу до безпечних продуктів	5	Систематичне вивчення потреб і випуск продукції, що відповідає підвищеним стандартам	Попит
3. Формування стабільної споживчої аудиторії	7	Підвищення активності постійних клієнтів шляхом стимулюючих заходів	Попит

4. Освоєння нових ринків збуту через зниження внутрішнього попиту	6	Розширення обсягів реалізації та нарощування експортного потенціалу.	Попит/пропозиція
5. Зростання попиту на молочну продукцію преміум-сегмент	6	Збільшення рівня якісних характеристик продукції	Попит/пропозиція
6. Збільшення експортних можливостей завдяки спрощенню торгівлі з ЄС та іншими партнерами	7	Оптимізація якості, впровадження органічних стандартів, міжнародна сертифікація	Пропозиція/попит
7. Зміна споживчих переваг у напрямі зростання попиту на брендovanу продукцію	6	Розширення асортименту брендів та визначення місця продукції на ринку.	Попит

Джерело: складено автором

Додаток В.3

Підсумкова таблиця впливу контактних аудиторій на ринок молочної продукції

Фактори	Коефіцієнт значущості фактору (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1. Загрози			
1. Розширення обсягу рекламної діяльності	5	Підвищення ефективності маркетингових заходів	Попит
2. Накладення штрафів контролюючими органами через посилення вимог безпеки та звітності в умовах війни	6	Формування фінансових резервів, проведення внутрішнього аудиту, підвищення кваліфікації відповідальних працівників	Пропозиція
2. Можливості			
1. Державні зміни умов кредитування та запуск воєнних програм підтримки бізнесу	6	Залучення фінансування через державні та міжнародні кредитні механізми для модернізації виробництва	Пропозиція
2. Розширення ролі медіа та онлайн-платформ у комунікації зі споживачами	5	Активізація PR-діяльності, інформування споживачів, просування бренду через онлайн-платформи	Пропозиція
3. Зростання кількості страхових продуктів, адаптованих до військових ризиків	4	Використання страхових інструментів для підвищення фінансової стабільності підприємства	Пропозиція

Джерело: складено автором

Додаток В.4

**Зведена підсумкова таблиця факторів загроз мікросередовища
підприємства на ринку молочної продукції**

Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з врахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту/ пропозиції
1	2	3	4
1. Посилення конкуренції з боку іноземних виробників через спрощений імпорт	7*0,25	Підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій вітчизняних виробників	Попит/ пропозиція
2. Можливість появи нових конкурентів з більш низькими цінами, які мають доступ до дешевої сировини чи ефективної логістики	6*0,25	Модернізація виробничих технологій з метою зниження собівартості та проведення конкурентного аналізу	Попит
3. Велика кількість молокопереробних підприємств що спричиняє жорстку конкуренцію за полицю у безпечних регіонах	7*0,25	Розроблення комплексу заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку	Попит
4. Неможливість впливу на ціну молочної продукції через високу собівартість енергоносіїв та сировини	7*0,25	Здійснення зворотної інтеграції з с/г виробниками для стабілізації сировинної бази	Попит/ пропозиція
5. Високі вимоги до якості продукції з молока, безпеки виробництва та наявності сертифікатів	5*0,25	Запровадження комплексної системи моніторингу та контролю якості продукції	Пропозиція
6. Використання конкурентами більш діючої на споживачів реклами	4*0,25	Використання комплексу маркетингових комунікацій: стимулювання збуту, мерчандайзинг, PR	Попит
7. Зростання вартості упаковки, кормів, пального та логістики	8*0,19	Перегляд контрактів, пошук альтернативних матеріалів	Пропозиція
8. Недотримання постачальниками договірних зобов'язань щодо умов та строків постачання	5*0,19	Поглиблення інформаційної бази про постачальників і передбачення коливань ринкової кон'юнктури	Пропозиція

Продовження Додатку В.4

9. Порушення логістики через бойові дії, руйнування доріг та обмеження маршрутів	9*0,19	Диверсифікація логістичних напрямків, використання власного транспорту	Пропозиція
10. Зростання собівартості через блекаути, нестабільність енергопостачання	8*0,19	Оптимізація енергоспоживання через сучасні енергоощадні технології та застосування альтернативних енергоносіїв.	Пропозиція
11. Заміновані та пошкоджені пасовища, скорочення поголів'я ВРХ у прифронтових областях	9*0,19	Переміщення фермерств у безпечні зони, участь у програмах розмінування. Державна підтримка агровиробників	Пропозиція
12. Зменшення обсягів споживання молочної продукції через зниження купівельної спроможності та міграцію населення	8*0,23	Оптимізація цінової політики, застосування прямих маркетингових інструментів для підтримання попиту	Попит
13. Відхилення фактичного споживання молока від рекомендованих норм через обмежений доступ у постраждалих регіонах	7*0,23	Посилення державного контролю за забезпеченням населення базовими продуктами харчування	Попит
14. Недостатній розвиток фірмових торгових точок через пошкодження інфраструктури та високі ризики	7*0,23	Розгортання та відновлення мережі магазинів у безпечніших областях	Попит
15. Висока мінливість потреб та смакових уподобань через нестабільність і релокацію населення	9*0,23	Регулярні дослідження споживчих вимог і адаптація продукції до актуальних потреб	Попит/пропозиція
16. Порушення стабільності каналів збуту внаслідок бойових дій та руйнування інфраструктури	7*0,22	Диверсифікація логістичних маршрутів, використання регіональних складів та резервних каналів збуту	Попит/пропозиція
17. Ризик пошкодження або втрати продукції під час транспортування через обстріли	8*0,22	Страховання вантажів, оптимізація маршрутів з урахуванням безпекової ситуації	Попит
18. Обмежений вплив виробника на кінцеву роздрібну ціну	9*0,22	Розвиток прямих каналів збуту, онлайн-продажів та фірмової роздрібною мережі	Попит

Продовження Додатку В.4

19. Посилення конкуренції та перерозподіл ринку між посередниками через скорочення кількості стабільних дистриб'юторів	6*0,22	Закріплення довгострокових партнерських відносин із надійними посередниками	Попит
20. Розширення обсягу рекламної діяльності	5*0,11	Підвищення ефективності маркетингових заходів	Попит
21. Накладення штрафів контролюючими органами через посилення вимог безпеки та звітності в умовах війни	6*0,11	Формування фінансових резервів, проведення внутрішнього аудиту, підвищення кваліфікації відповідальних працівників	Пропозиція
Разом	31,35		

Джерело: складено автором

Додаток В.5

**Зведена підсумкова таблиця факторів можливостей підприємства на ринку
молочної продукції**

Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактору з врахуванням вагового коефіцієнту	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
1. Посилення значення нецінової конкуренції через соціальну відповідальність та стійкість бренду	7*0,25	Оптимізація та розвиток комунікаційної політики підприємства	Попит
2. Збільшення кількості власних торгових марок великих ритейлерів	5*0,25	Диверсифікація ринкових сегментів з метою зростання попиту та прибутковості підприємства	попит
3. Горизонтальна інтеграція з конкурентами для оптимізації логістичних маршрутів та зберігання продукції	4*0,25	Розширення географії експорту та зміцнення іміджу підприємства на міжнародних ринках	пропозиція
4. Завоювання частки ринку у конкурентів через швидке відновлення логістики та присутності на	5*0,25	Розширення асортиментної лінійки та підвищення рівня якості продукції	попит

деокупованих територіях			
5. Запровадження ЄС оновленого торговельного режиму: зниження або скасування мита та збільшення тарифних квот на молочні продукти	8*0,25	Розширення експортних поставок, адаптація продукції до вимог ЄС, посилення міжнародної конкурентоспроможності	Попит/пропозиція
6. Налагодження стабільних партнерських відносин із постачальниками сировини для виробництва молочної продукції	7*0,19	Гарантування стабільності поставок і здійснення контролю за якісними характеристиками сировини	Пропозиція
7. Диверсифікація постачальників для зменшення ризиків перебоїв	8*0,19	Робота з кількома постачальниками одночасно, укладення резервних угод	Пропозиція
. Використання постачальників із безпечних регіонів	9*0,19	Переміщення постачальницьких ланцюгів, адаптація маршрутів	Пропозиція
9. Розширення асортиментної лінійки продукції підприємства	5*0,23	Покращення результативності діяльності підприємства та диверсифікація ринкових напрямків	Попит
10. Зростання вимог споживачів до якості в умовах обмеженого доступу до безпечних продуктів	7*0,23	Систематичне вивчення потреб і випуск продукції, що відповідає підвищеним стандартам	Попит
11. Формування стабільної споживчої аудиторії	7*0,23	Підвищення активності постійних клієнтів шляхом стимулюючих заходів	Попит
12. Освоєння нових ринків збуту через зниження внутрішнього попиту	6*0,23	Розширення обсягів реалізації та нарощування експортного потенціалу.	Попит/пропозиція
13. Зростання попиту на молочну продукцію преміум-сегмент	6*0,23	Збільшення рівня якісних характеристик продукції	Попит/пропозиція
14. Збільшення експортних можливостей завдяки спрощенню торгівлі з ЄС та іншими партнерами	7*0,23	Оптимізація якості, впровадження органічних стандартів, міжнародна сертифікація	Пропозиція/попит
15. Зміна споживчих переваг у напрямі зростання попиту на брендовану продукцію	6*0,23	Розширення асортименту брендів та визначення місця продукції на ринку.	Попит

6. Оптимізація витрат на збут за рахунок скорочення ланцюга посередників	5*0,22	Перехід до прямих продажів торговим мережам та кінцевим споживачам	Пропозиція
17. Розширення співпраці з локальними та регіональними торговими мережами	6*0,22	Укладання короткострокових гнучких контрактів з місцевими дистриб'юторами	Попит
18. Державні зміни умов кредитування та запуск воєнних програм підтримки бізнесу	6*0,11	Залучення фінансування через державні та міжнародні кредитні механізми для модернізації виробництва	Пропозиція
19. Розширення ролі медіа та онлайн-платформ у комунікації зі споживачами	5*0,11	Активізація PR-діяльності, інформування споживачів, просування бренду через онлайн-платформи	Пропозиція
20. Зростання кількості страхових продуктів, адаптованих до військових ризиків	4*0,11	Використання страхових інструментів для підвищення фінансової стабільності підприємства	Пропозиція
Разом		26,0	

Джерело: складено автором

ДОДАТОК К

Таблиця К.1

Вихідні дані для побудови матриці SPACE

Показник		Оцінка	Питома вага	Зважена оцінка
Параметри, пов'язані з підприємством				
фінансова стабільність	Рентабельність виробництва	5	0,2	1
	Платоспроможність підприємства	5	0,1	0,5
	Рентабельність продажу	4	0,1	0,4
	Ліквідність	3	0,1	0,3
	Рівень ризику	2	0,2	0,4
	Рівень диверсифікації виробництва	4	0,1	0,4
	Достатність інвестицій для розвитку підприємства	5	0,2	1
	Разом	-	-	4
конкурентна позиція	Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
	Якість продукції	5	0,2	1
	Рівень захищеності торгової марки	4	0,1	0,4
	Ступінь інтеграції	3	0,1	0,3
	Періодичність оновлення асортименту продукції	4	0,1	0,4
	Науково-технологічний рівень підприємства	5	0,1	0,5
	Маркетинговий супровід продукції	3	0,2	0,6
	Разом	-	-	4
Параметри, пов'язані з галузю				
Стабільність середовища	Рівень інфляції	2	0,2	0,4
	Цінова еластичність попиту	3	0,1	0,3
	Ціновий діапазон конкуруючих товарів	3	0,1	0,3
	Конкурентний тиск	3	0,2	0,6
	Можливість появи нових видів продукції	3	0,2	0,6
	Можливість появи нових конкурентів	2	0,1	0,2
	Забезпеченість ресурсами	5	0,1	0,5
Разом	-	-	2,9	
Привабливість галузі	Потенціал зростання галузі	6	0,2	1,2
	Фінансова стабільність галузі	4	0,2	0,8
	Технологічний рівень галузі	5	0,1	0,5
	Державна підтримка підприємств галузі	3	0,2	0,6
	Законодавча забезпеченість галузі	4	0,1	0,4
	Інтеграційні процеси	4	0,1	0,4
	Інвестиційна привабливість	4	0,1	0,4
Разом	-	-	4,3	