

**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  
( підпис ) ( ім'я та прізвище )

«06» лютого 2026р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**МАГІСТРА**

на тему **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ МАРКЕТИНГУ ЦІННОСТЕЙ**  
**ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**

Здобувач вищої освіти: \_\_\_\_\_  
( підпис )

Олена МОКІЄНКО  
( ім'я та прізвище здобувача )

Керівник: \_\_\_\_\_  
( підпис )

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

Запоріжжя 2026

**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 2025р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Наталя КУКІНА  
(підпис) (ім'я та прізвище)  
«25» листопада 2025р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи магістра**

здобувача вищої освіти **Олени МОКІЄНКО**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління стратегією маркетингу цінностей підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

керівник роботи к.е.н., доцент Олена ВЕНГЕРОВА  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

2. Строк подання кваліфікаційної роботи до 06.02.2026р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці з питань маркетингу цінностей; статистичні та аналітичні дані молочної галузі; фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; законодавчі акти України
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ; Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління стратегією маркетингу цінностей на підприємстві; Розділ 2. Маркетингове дослідження ринку молочної продукції; Розділ 3. Удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; Висновки; Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу: 12 рисунків, 15 таблиць, 3 додатки.
6. Дата видачі завдання «26» листопада 2025р.

## 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>Теоретико-методичні засади управління стратегією маркетингу цінностей на підприємстві</i>	19.12.2025	виконано
3	Розділ 2. <i>Маркетингове дослідження ринку молочної продукції</i>	09.01.2026	виконано
4	Розділ 3. <i>Удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»</i>	30.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	06.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олена МОКІЄНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олена ВЕНГЕРОВА

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Управління стратегією маркетингу цінностей підприємства

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2026р.
3. Обсяг роботи: 93 стор.
4. Кількість додатків: 3
5. Кількість ілюстрацій: 12
6. Кількість таблиць: 15
7. Кількість джерел літератури: 66

*Об'єктом дослідження* є процес управління стратегією маркетингу цінностей підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

*Предметом дослідження* є теоретико-прикладні аспекти управління стратегією маркетингу цінностей підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молока і молочних продуктів.

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи* - узагальнення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

*Методи проведення досліджень:* у роботі використані загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, абстрагування, конкретизація) та спеціальні (експертних оцінок, TEMPLES-аналіз, SNW-аналіз, аналіз п'яти сил М. Портера, метод побудови кривих цінності, табличний, матричний, розрахунково-аналітичний, анкетування та графічний).

*Основні результати дослідження (наукові, практичні):*

- удосконалено цифровий інструментарій управління стратегією маркетингу цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі використання штучного інтелекту для формування персоналізованих пропозицій для постійних клієнтів підприємства, що дасть змогу підвищити залученість споживачів та підвищить сприйняття цінності підприємства;
- набуло подальшого розвитку визначення поняття «стратегія маркетингу цінностей», яке, на відміну від існуючих, поєднує класичні підходи маркетингу із сучасними концепціями і базується на цифровій персоналізації та зосереджується на створенні та доведенні цінності до споживача конкретного сегменту цільової аудиторії підприємства;
- дістали подальшого розвитку етапи управління стратегією маркетингу цінностей шляхом додавання етапу сегментування та таргетування цільової аудиторії, що дасть змогу визначити цінності кожного окремого сегменту і більш повно задовольнити потреби споживачів.

*Ключові слова:* молочна продукція, маркетингова стратегія, маркетинг цінностей, криві цінності, бренд «Молокія», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», молочна галузь, концепції створення спільної цінності.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ МАРКЕТИНГУ ЦІННОСТЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність стратегії маркетингу цінностей	7
1.2. Складові стратегії маркетингу цінностей	13
1.3. Етапи управління стратегією маркетингу цінностей	20
<b>РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ</b>	<b>26</b>
2.1. Дослідження маркетингового макросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	26
2.2. Дослідження маркетингового мікросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	37
2.3. Формування моделі поведінки споживача на ринку молочних продуктів на основі кривих цінності	47
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ МАРКЕТИНГУ ЦІННОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»</b>	<b>54</b>
3.1. Стратегічний потенціал розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочної продукції	54
3.2. Шляхи удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	62
3.3. Удосконалення цифрового інструментарію стратегії цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	70
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>77</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>80</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>87</b>

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Сучасний ринок молочної продукції в Україні функціонує в умовах високої конкуренції, цінової чутливості споживачів та зростання вимог до якості, безпечності й прозорості походження продуктів. За цих умов переваги підприємств дедалі рідше формуються лише за рахунок технологічних або цінових факторів. У той же час вирішального значення набуває ціннісна пропозиція бренду, яка поєднує функціональні, емоційні та соціальні вигоди для споживача.

Сучасні споживачі частіше орієнтуються на довіру до бренду, репутацію виробника, екологічність, соціальну відповідальність та відповідність продукту стилю життя. Водночас для підприємств молочної галузі зростають виклики, пов'язані зі стабільністю сировинної бази, коливаннями витрат, вимогами до стандартів якості та необхідністю підтримувати довгострокову лояльність клієнтів. У таких умовах управління стратегією маркетингу цінностей стає практичним інструментом підвищення конкурентоспроможності, зміцнення бренду та формування стійких відносин із цільовими аудиторіями.

Отже, дослідження підходів і практичних інструментів управління стратегією маркетингу цінностей на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є актуальним як з теоретичної, так і з прикладної точки зору, оскільки спрямоване на обґрунтування рішень, які дозволяють підприємству формувати довгострокову конкурентну перевагу та підвищувати ефективність маркетингової діяльності через розвиток ціннісно орієнтованого бренду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління стратегією маркетингу цінностей досліджували у своїх працях такі вітчизняні науковці, як Т. Бугайчук, О. Бурліцька, В. Гноєвий, О. Головніна, М. Денисенко, Є. Крикавський, Н. Михайлишин, С. Романів, О. Стець, Т. Сьомкіна, В. Татарінов та багато інших. У центрі уваги стратегія маркетингу цінностей перебуває й у публікаціях західних науковців, зокрема таких, як Д. Веррінк, Т. Дашич, Г. Катарджая, М. Крамер, Ф. Котлер, С. Михич, М. Портер, І. Сетьяван,

М. Шмельцерович та інших. Хоча публікацій, які присвячені проблематиці управління стратегією маркетингу цінностей, досить багато, але при цьому значна частина аспектів практичного втілення в життя цієї стратегії лишається поза увагою науковців. Прагнення до вирішення проблемних завдань з вищезазначеної тематики й визначило вибір теми магістерської роботи.

**Об'єктом дослідження** є процес управління стратегією маркетингу цінностей підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Предметом дослідження** є теоретико-прикладні аспекти управління стратегією маркетингу цінностей підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молока і молочних продуктів.

**Мета дослідження** полягає в узагальненні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Завдання дослідження:**

- визначити сутність та роль стратегії маркетингу цінностей;
- розглянути складові стратегії маркетингу цінностей;
- встановити етапи управління стратегією маркетингу цінностей;
- провести аналіз маркетингового макросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- дослідити маркетингове мікросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- сформулювати модель поведінки споживача на ринку молока і молочних продуктів на основі кривих цінності;
- визначити стратегічний потенціал розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочної продукції;
- запропонувати шляхи удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення цифрового інструментарію в реалізації стратегії цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Методи дослідження** у роботі використані загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, абстрагування, конкретизація) та спеціальні (експертних оцінок, TEMPLES-аналіз, SNW-аналіз, аналіз п'яти сил М. Портера, метод побудови кривих цінності, табличний, матричний, розрахунково-аналітичний, анкетування та графічний). У другому розділі магістерської роботи аналіз макросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проведено за допомогою TEMPLES-аналізу. Аналіз мікросередовища здійснено за допомогою порівняльного аналізу та SNW-аналізу. Аналіз поведінки споживачів проведено за допомогою побудови кривих цінності, що дало змогу порівняти ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з конкурентами за головними стратегічними цінностями. У третьому розділі проведено аналіз стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства за методом п'яти сил М. Портера.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти України, постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства аграрної політики та продовольства України, підручники, дисертації та статті вітчизняних і зарубіжних вчених, офіційні дані сайту Державної служби статистики України, офіційні дані сервісу моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Опендатабот», аналітичні дані Співки молочних підприємств України та Асоціації виробників молока, дані сайту компанії «Молокія».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні актуальних завдань щодо удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зокрема:

*удосконалено:*

- цифровий інструментарій управління стратегією маркетингу цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі використання штучного інтелекту для формування персоналізованих пропозицій для постійних покупців продукції підприємства, що сприятиме зростанню залученості споживачів та підвищенню сприйняття цінності підприємства;

*набули подальшого розвитку:*

- визначення поняття «стратегія маркетингу цінностей», яке, на відміну від існуючих, поєднує класичні підходи маркетингу із сучасними концепціями й базується на цифровій персоналізації і зосереджується на створенні та доведенні цінності до споживача конкретного сегменту цільової аудиторії підприємства;

- етапи управління стратегією маркетингу цінностей шляхом додавання етапу сегментування та таргетування цільової аудиторії, що дасть змогу визначити цінності кожного окремого сегменту і більш повно задовольнити потреби споживачів.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і 3 додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління стратегією маркетингу цінностей підприємства. У другому розділі проаналізовано макро- та мікрорекламне середовище ПрАТ «Тернопільський молокозавод», досліджено модель поведінки споживачів на ринку молочних продуктів. Третій розділ містить практичні рекомендації щодо удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Апробація результатів роботи.** Результати дослідження було представлено на II Міжнародній науково-практичній конференції Державного біотехнологічного університету «Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21)» (23 жовтня 2025 р., м. Харків).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ МАРКЕТИНГУ ЦІННОСТЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність стратегії маркетингу цінностей

Маркетинг постійно трансформується, проникаючи в усі напрями діяльності компанії та змінюючи її зсередини. Якщо провести аналогію з людським тілом, то маркетинг – це не просто функція, а частина «нервової системи» підприємства, його розуму й емоцій, той імпульс, який запускає механізм функціонування та наповнює організацію життєвою силою. Це – стратегічний інструмент, що орієнтується на задоволення потреб і бажань як окремих людей, так і цілих організацій, сприяючи зростанню та просуванню фірми на ринку.

Культурна спадщина України вирізняється глибокою різноманітністю та багатовіковою цінністю. Вона здатна стати потужним інструментом у стратегії маркетингового просування продукції на насиченому конкурентному ринку. Її значущість ґрунтується на почутті національної гідності, творчому потенціалі народу, ідеологічних переконаннях, а також моральних і матеріальних основах соціального поступу.

На основі вивчення історичних пам'яток і культурних артефактів минулого формується система цінностей, яка через маркетинг сприяє відродженню національних традицій, зміцненню ідентичності та усвідомленню поступальності історичного розвитку. Це надає українцям змогу відчувати єдність з власним походженням, усвідомити своє місце у світовому та європейському контексті, а також у процесах становлення урбанізованих територій і мегаполісів.

Особливого значення ці процеси набувають у періоди воєнних загроз, політичної нестабільності та економічної турбулентності, коли опора на культурну спадщину відіграє роль стабілізуючого чинника.

Перш ніж перейти до розгляду сутності маркетингу цінності, розглянемо еволюцію концепцій маркетингу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Еволюція концепцій маркетингу

Версія маркетингу	Основний фокус	Характеристика
Маркетинг 1.0	продукт	Орієнтація на масове виробництво та розповсюдження. Споживач – пасивний покупець.
Маркетинг 2.0	споживач	Вивчення потреб клієнта, сегментація ринку. Споживач стає центром уваги.
Маркетинг 3.0	цінності	Люди як цілісні особистості. Бренди стають соціально відповідальними.
Маркетинг 4.0	цифровізація	Поєднання онлайн і оффлайн середовищ. Активна роль соцмереж, мобільності.
Маркетинг 5.0	технології	Використання штучного інтелекту, Big Data, автоматизація персоналізації.
Маркетинг 6.0	емоційний ШІ + етика	Технології з емпатією: етичний ШІ, емоційно-інтелектуальний маркетинг.
Маркетинг 7.0	людиноорієнтований ШІ	Синергія технологій, людських цінностей та сталого розвитку. Прогнозуючі системи.

*Джерело:* побудовано автором на основі [57-59, 65].

Швидка еволюція концепцій маркетингу відбулась завдяки стрімкому розвитку технологій. Як видно з табл. 1, стратегія маркетингу цінності з'явилась у рамках концепції маркетингу 3.0. Завдяки розвитку цифрових технологій та штучного інтелекту у концепції маркетингу 7.0 стратегія маркетингу цінності набула нового змісту, успішно поєднуючись із сучасними технологіями. Як зазначає Й. Рахмад, концепція маркетингу 7.0 інтегрує передові технології для створення персоналізованих та етичних маркетингових стратегій. Ця нова парадигма підкреслює важливість розуміння та передбачення потреб клієнтів за допомогою штучного інтелекту та аналізу даних [65].

Як зазначає Д. Веррінк, з появою інформаційних технологій, які надали більше можливостей споживачам, маркетингологи все частіше критикували традиційне визначення поняття «маркетинг», наголошуючи на значенні споживачів у маркетингових процесах. Таким чином, у 2008 році дослідники почали формувати нове визначення терміну «маркетинг», яке було більш орієнтованим на споживача і враховувало, що маркетинг є соціальним і

суспільним процесом, де задоволення і утримання клієнтів є ключовим фактором для формування індивідуальних відносин з клієнтами [66]. Згодом цей підхід і став основою для появи терміну «маркетинг цінностей», який був запропонований Ф. Котлером у книзі «Маркетинг 3.0» [57].

Отже, перейдемо до розгляду сутності стратегії маркетингу цінностей. На думку О. Стець, під «маркетингом цінностей» слід розуміти поєднання духовних і матеріальних потреб виробника, що спрямовані на виробництво товару та реалізуються за допомогою персоналізованого підходу до споживача [46, с. 28]. Вважаємо, що таке трактування поняття «маркетинг цінностей» є невірним, оскільки в центрі цієї дефініції знаходяться потреби виробника, а не споживача, що не відповідає суті самої стратегії маркетингу цінностей.

У той же час, Ф. Котлер визначив сутність маркетингу цінностей наступним чином: це цілеспрямований вплив на особистість споживача через «підсвідомість, емоції, душу» шляхом задоволення його фізичних та духовних потреб. Цей вид маркетингу ґрунтується на історичній та культурологічній спадщині і передбачає запам'ятовуваність, культурне багатство, індивідуальність, моральність, креативність, самореалізацію, що узгоджується з рівнем розвитку людського капіталу, інтенсифікацією ринкової економіки та соціально орієнтованих суспільних процесів, інституціоналізацією, екологізацією, інноваційністю та соціалізацією [57, с. 42].

Трактування Ф. Котлера підтверджує нашу думку щодо розуміння сутності маркетингу цінностей саме як вплив на особистість споживача, а не виробника, про що йшлося у визначенні О. Стець. Маркетинг цінностей, як і будь-яка інша маркетингова концепція, передбачає вплив на споживача через задоволення його певних потреб з метою отримання прибутку.

У статті В. Гноевого, В. Татарінова та Т. Бугайчук поняття «маркетинг цінностей» та «соціально-етичний маркетинг» ототожнюються [5, с. 126]. Ці терміни є близькими, але все ж не тотожними. Так, соціально-етичний маркетинг враховує не лише комерційні інтереси компанії, а й етичні, соціальні та екологічні наслідки її діяльності. А маркетинг цінностей – це частина філософії маркетингу

3.0, де клієнт сприймається не лише як покупець, а як особистість із душею, розумом і серцем.

О. Головніна та Т. Сьомкіна визначають маркетинг цінностей як взаємодію соціально-етичного маркетингу з елементами інноваційності, екологічної відповідальності та естетичних чинників, що формують змістовне підґрунтя для реалізації моделі маркетингу 3.0 в умовах сучасного ринку [6, с. 143]. Це дає нам змогу стверджувати, що «маркетинг цінностей» є більш складною категорією, яка включає в себе елементи соціально-етичного маркетингу.

Узагальнивши погляди вчених щодо сутності маркетингу цінностей та соціально-етичного маркетингу, можна визначити такі відмінності цих економічних категорій (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Основні відмінності соціально-етичного маркетингу та маркетингу цінностей**

Назва критерію	Соціально-етичний маркетинг	Маркетинг цінностей
Фокус	Відповідальність, етика, екологія	Особистість покупця
Ціль	Зменшити шкоду суспільству від виробництва певного товару	Надихнути, залучити емоційно
Модель поведінки виробника	Компанія поводить етично	Компанія транслює і втілює цінності

*Джерело:* побудовано автором на основі [5, 6, 46, 57].

З табл. 1.2 бачимо, що поняття «соціально-етичний маркетинг» та «маркетинг цінностей» не є тотожними. Вживати їх як синоніми абсолютно невірно.

Вищезазначені тлумачення категорії «маркетинг цінностей» дають змогу сформулювати авторське визначення терміну «стратегія маркетингу цінностей». Отже, на нашу думку, стратегія маркетингу цінностей – це стратегія, яка органічно поєднує класичні підходи маркетингу 3.0 із сучасними концепціями, такими як сервісно-домінантна логіка, поведінковий маркетинг, клієнтоцентричність і цифрова персоналізація, та фокусується на створенні та доведенні цінності до споживача конкретного сегменту цільової аудиторії підприємства.

Фактори розвитку маркетингу цінностей, які здобули визнання, включають: актуальність позиціонування, диференціаційні характеристики та бренд з виразною ідентичністю в уявленні споживача, імідж, індивідуальний характер, самореалізацію, моральність, дух творчої уяви. Унікальний актив бренду компанії, зосереджений на раціональних потребах споживача, є основою значущості торгової марки та її образу на ринку. Відчуття цінності як індивідуального, багаторівневого й багатогранного поняття, а також сприйняття цінності товару клієнтом до та після покупки – різняться, і це має бути враховано у способі його просування.

Як зазначають автори статті [55], соціальні трансформації українського суспільства вирізняються переосмисленням цінностей і конфліктом між протилежними системами та орієнтирами. Усвідомлення актуальності категорії цінностей перетворює її на своєрідний «стандарт» – критерій, який визначає подальшу діяльність пересічної особи або юридичної структури. Саме цінності задають цілі розвитку та шляхи їх реалізації [55, с. 15].

Маркетинг цінностей ґрунтується на концепції створення спільної цінності (creating shared value – CSV). Ця концепція була запропонована М. Портером та М. Крамером ще у 2011р. [64]. CSV означає, що компанії повинні не лише отримувати прибуток, а й створювати цінність для суспільства, інтегруючи соціальні, екологічні або культурні завдання у свою бізнес-стратегію. Концепція створення спільної цінності була запропонована авторами як розвиток корпоративної соціальної відповідальності (CSR), але з чітким акцентом на взаємовигоду. Тобто, зміст цієї концепції полягає в тому, щоб товар або послуга задовольняли соціальні потреби, або вона може бути реалізована в оптимізації постачання, виробництва, логістики так, щоб це зменшувало шкоду для довкілля чи створювало робочі місця. Також реалізація CSV може відбуватися через інвестування в екосистему, в якій працює бізнес (освіта, інфраструктура, постачальники).

Н. Михайлишин та С. Романів дають таке визначення поняттю «спільна цінність»: управлінський підхід, що спрямований на підвищення фінансової

результативності бізнесу шляхом поєднання отримання прибутку з вирішенням актуальних соціальних проблем і задоволенням потреб суспільства [21, с. 313]. Як бачимо, це поняття дуже наближене до корпоративної соціальної відповідальності, але все ж не тотожне їй.

Традиційний підхід, згідно з яким компанії самостійно формують цінності для подальшого обміну зі споживачами, нині все частіше піддається критиці. Дослідники зазначають, що дедалі помітніше формується тенденція до спільного створення цінності – результату об'єднаної діяльності компаній та споживчих спільнот, де ключову роль відіграє персоналізований досвід, унікальний для кожного клієнта [46, с. 39].

За сучасними уявленнями, маркетингова цінність поступово зміщується в площину особистого споживчого досвіду. Ринок трансформувався на платформу діалогу між брендами та їхніми клієнтами, внаслідок чого споживачі вже не залежать виключно від офіційних джерел інформації компаній. Навпаки – вони здатні самостійно обирати ті організації, які найбільше відповідають їхнім власним переконанням щодо ведення бізнесу, ринкових взаємодій та створення цінності.

Озброєні сучасними інструментами і не задоволені існуючими підходами бізнесу, споживачі прагнуть не лише користуватись готовими продуктами, а й долучатися до процесу їх формування. Для них дедалі важливішим стає доступ до бажаного досвіду, а не до самого товару [46, с. 39].

У зв'язку з цим компаніям необхідно переосмислити власну роль – відійти від домінування у центрі взаємодії та зосередитися на побудові персоналізованих відносин із клієнтами. Такий підхід вимагає впровадження нової системи спільного створення цінності, ключовими компонентами якої є не лише діалог, а й відкритий доступ до інформації, прозорість процесів та спільна оцінка ризиків. Завдяки запровадженню штучного інтелекта (ШІ) створювати для споживачів персоналізовані пропозиції стає все простішим, оскільки тепер не працівники відділу маркетингу, а нейромережа здатні обробляти великі масиви даних і створювати точний портрет споживача підприємства.

Отже, підіб'ємо підсумки зазначеного вище. У цьому підрозділі визначено основні етапи еволюції розвитку концепцій маркетингу. Розглянуто сутність поняття «маркетинг цінностей», які наведені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Встановлено основні відмінності між маркетингом цінностей та соціально-етичним маркетингом. Досліджено, що маркетинг цінностей ґрунтується на концепції створення спільної цінності (CSV). Визначено сутність «спільної цінності» і встановлено її зв'язок із корпоративною соціальною відповідальністю.

## **1.2.Складові стратегії маркетингу цінностей**

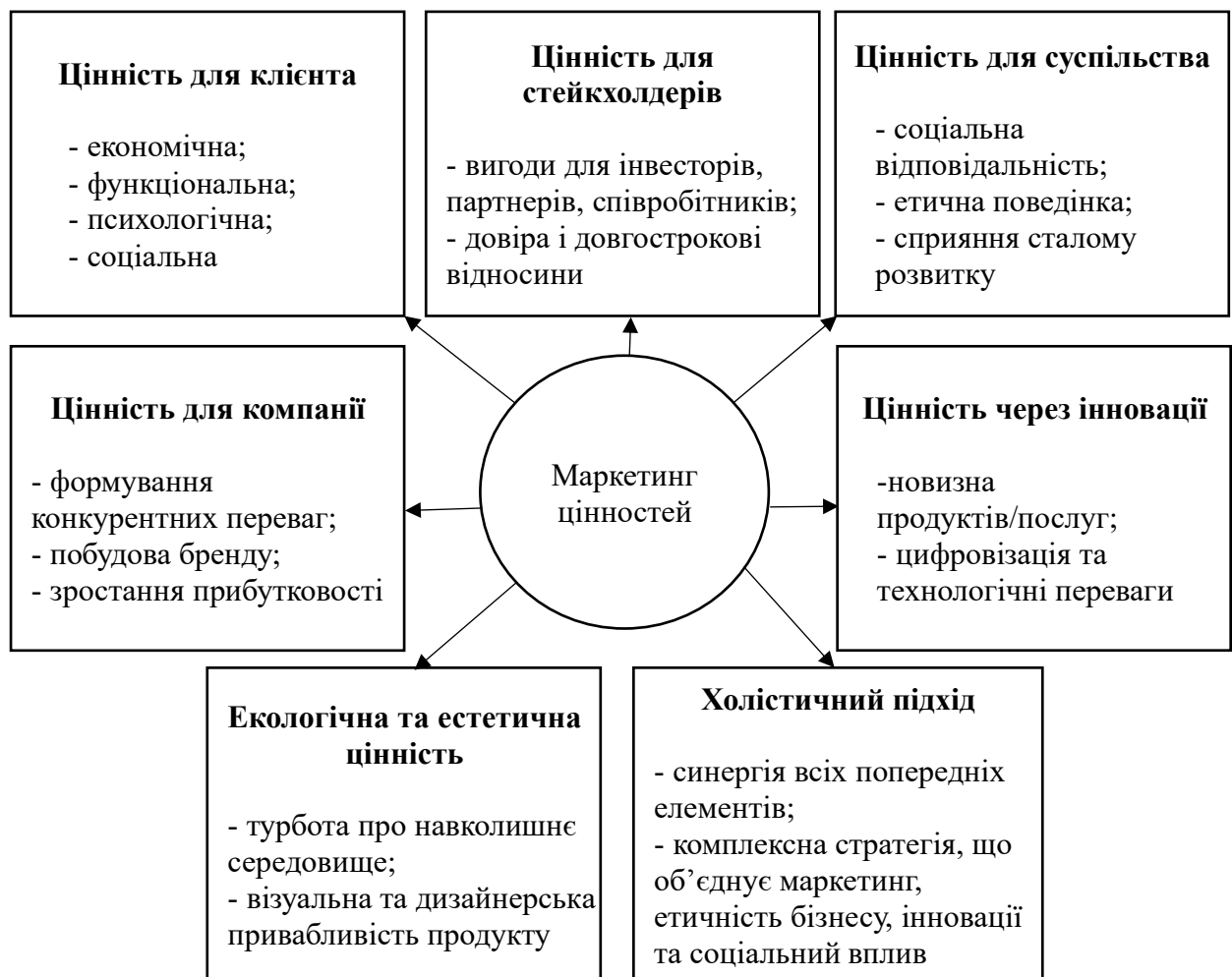
Визначивши сутність маркетингу цінностей перейдемо до розгляду складових цієї стратегії. Елементи структури маркетингу цінностей у своїй роботі визначила О. Стець. Згідно до її дослідження, у структурі маркетингу цінностей можна виділити 5 елементів, а саме: клієнтоорієнтованість, сприйняття цінності клієнтом, цінність для стейкхолдерів, суспільна цінність, цінність для компанії [46, с. 58].

У своїй статті [47] українські науковці стверджують, що маркетинг цінностей базується на чотирьох складових, а саме:

- економічна цінність – визначає співвідношення між вартістю, яку споживач готовий заплатити за певний товар або послугу, та вигодами, які він отримує у разі здійснення купівлі;
- функціональна цінність – показує ступінь задоволення потреби споживача у разі придбання продукту або послуги;
- психологічна цінність – ступінь морального задоволення від придбання продукту або послуги споживачем;
- соціальні цінність – емоційна вигода, яку отримує клієнт від взаємодії з брендом, що проявляється в приналежності до певної спільноти, яка створена цим брендом [47, с. 37].

У своєму дослідженні О. Головніна, М. Денисенко, Т. Сьомкіна зазначають, що маркетинг цінностей базується на таких елементах, як соціально-етичний маркетинг, інноваційний, екологічний та естетичний маркетинг [55, с. 14]. Н. Васюткіна вважає, що до цього переліку складових маркетингу цінностей можна також віднести холістичний маркетинг [4, с. 66].

На основі проаналізованих джерел, можна побудувати інтегровану структуру маркетингу цінностей, яка складається з семи ключових блоків (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Інтегрована структура маркетингу цінностей*

*Джерело: побудовано автором за [4, 46, 47, 55].*

Розглянемо проілюстровані на рис. 1.1 складові маркетингу цінностей більш детально. Цінність для клієнта або, як її називають деякі дослідники, сприйнята цінність визначає наскільки цінним клієнт вважає певний продукт,

спираючись на свої очікування та потреби, і скільки він готовий заплатити за цей продукт. До основних факторів, що впливають на сприйняту цінність належать такі: користь продукту, функціональність, якість, емоції, ексклюзивність, досвід використання, ціна, порівняння з конкурентами, бренд [7].

З поняттям цінність для клієнта тісно пов'язана концепція доданої цінності (Customer Surplus Value (CSV)), що дозволяє побачити ціну, яку насправді готовий заплатити споживач за продукт, і відображає додану цінність, що формується бізнесом для споживача [7]. Інакше кажучи, це додаткова цінність, яку споживач отримує купуючи товар, що перевершує ціну, яку він заплатив.

Цінність для стейкхолдерів – це сукупність вигод, які отримують усі зацікавлені сторони підприємства в результаті його діяльності, стратегічних рішень і маркетингових ініціатив. Вона виходить за межі звичайних фінансових результатів і охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, що впливають на задоволення потреб та очікувань кожної групи стейкхолдерів.

До стейкхолдерів належать не лише споживачі, а й співробітники, інвестори, постачальники, партнери, органи влади, місцеві громади та інші зацікавлені особи. Для кожної з цих груп цінність має свій зміст. Так, для працівників – це стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку, справедлива винагорода, здорове корпоративне середовище. Для інвесторів – фінансова прибутковість, прозорість управління, надійність бізнес-моделі та довгостроковий потенціал зростання. Для постачальників і партнерів – взаємовигідні відносини, стабільність замовлень, відкритість і чесність у комунікації. Для місцевих громад і держави – дотримання соціальної відповідальності, підтримка локального розвитку, дотримання екологічних та етичних норм.

Цінність для стейкхолдерів формується через баланс інтересів, довіру до бренду та активну взаємодію компанії з усіма учасниками її екосистеми. Її наявність є критично важливою для стійкості бізнесу, його репутації та здатності ефективно функціонувати в умовах змінного зовнішнього середовища.

Цінність для суспільства у межах концепції маркетингу цінностей – це здатність бізнесу сприяти соціальному, економічному та екологічному добробуту через свою діяльність, продукти, послуги та корпоративну поведінку. Вона формується на перетині між комерційною вигодою компанії та реальними потребами громади, у якій вона працює.

Основними аспектами цінності для суспільства є наступні:

1. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR).
2. Етичний бізнес.
3. Сприяння сталому розвитку.
4. Забезпечення інклюзії та рівності [57, с. 36].

Цінність для суспільства – це не лише репутаційний актив бізнесу, але й стратегічна основа для довготривалого успіху. Компанії, які створюють позитивний соціальний слід, отримують довіру споживачів, підтримку громади та лояльність стейкхолдерів. Такий підхід формує не лише прибуток, а й спільне благо – головний вектор сучасного маркетингу цінностей.

Цінність для компанії в рамках концепції маркетингу цінностей полягає у створенні довгострокових конкурентних переваг завдяки орієнтації не лише на прибуток, а й на потреби клієнтів, суспільства та стейкхолдерів. Компанії, які впроваджують маркетинг цінностей, трансформують свою бізнес-модель таким чином, щоб генерувати спільну цінність (shared value), що водночас задовольняє інтереси бізнесу і суспільства [64].

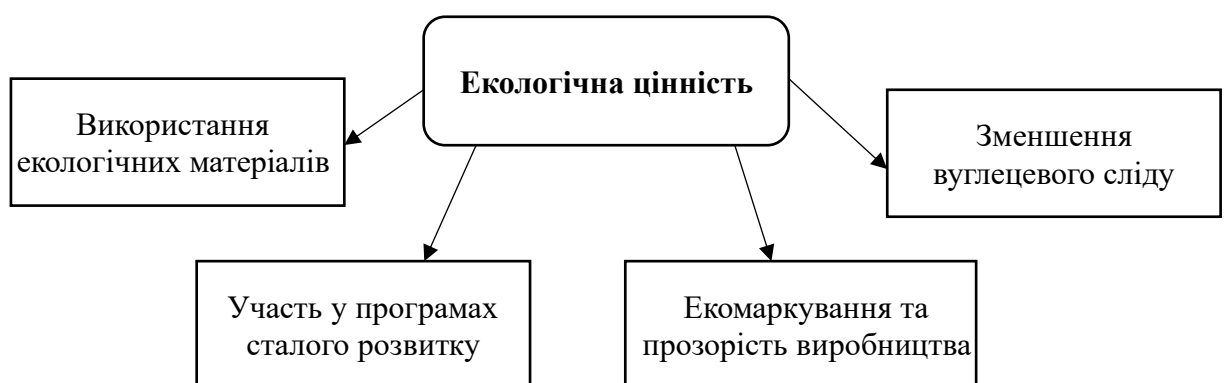
До основних складових цінності для компанії можна віднести наступні: посилення довіри до бренду, лояльність клієнтів, інновації та зростання, підвищення ефективності операцій [47, с. 36].

Цінність для компанії в межах маркетингу цінностей – це не лише фінансова вигода, а й зміцнення репутації, лояльності, інноваційного потенціалу та стабільності бізнесу. Такі компанії будують екосистему довіри, де виграють усі – бізнес, клієнти і суспільство. У сучасних умовах це не просто перевага, а необхідність для довгострокового успіху.

Наступний елемент в структурі маркетингу цінностей – цінність через інновації. Вона передбачає здатність компанії створювати нові продукти, послуги, процеси або бізнес-моделі, які одночасно приносять вигоду споживачам, суспільству та самій компанії. Інновації стають не лише засобом конкуренції, а й інструментом створення спільної цінності. Компанії, що розробляють рішення для глобальних проблем – таких як зміна клімату, нестача ресурсів, нерівність, – отримують не лише репутаційні переваги, а й відкривають нові ринки. Це створює довготривалу цінність для всіх сторін.

Сучасний споживач очікує, що бренди не просто продаватимуть продукт, а й втілюватимуть прогресивні цінності. Інновації в дизайні, екологічності, персоналізації – стають ключовими в залученні свідомої аудиторії. Інновації сприяють оптимізації витрат, автоматизації, впровадженню цифрових платформ і нових підходів до споживання [63].

Екологічна цінність полягає у внеску компанії у збереження довкілля через свою продукцію, упаковку, виробничі процеси та загальну стратегію сталого розвитку. Це один із ключових елементів соціально-етичного підходу до маркетингу. На рис. 1.2 проілюстровані основні елементи екологічної цінності в рамках концепції маркетингу цінностей.



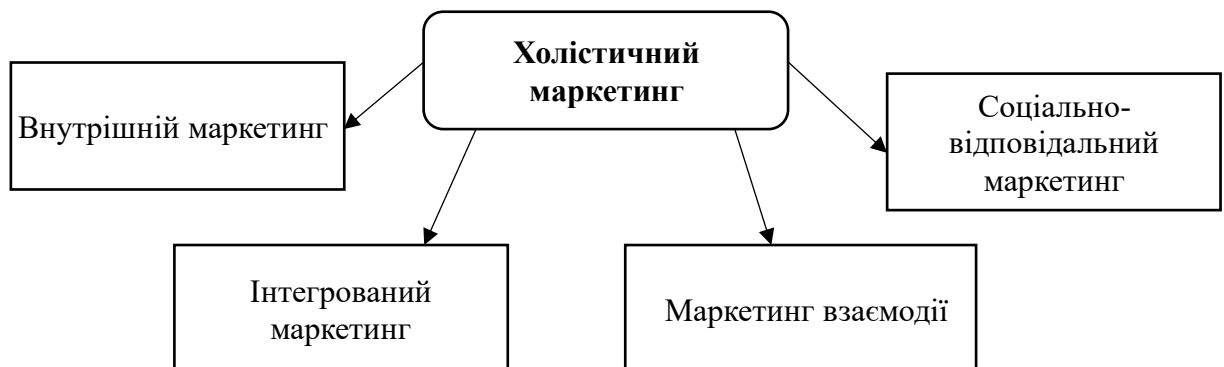
**Рис. 1.2. Складові екологічної цінності в рамках концепції маркетингу цінностей**

*Джерело:* побудовано автором за [33].

Естетична цінність – це сприйняття продукту або бренду як привабливого, стильного, емоційно приємного або надихаючого. Вона апелює до візуальної культури, дизайну, емоційного досвіду та краси – як частини загальної ціннісної пропозиції. До основних проявів естетичної цінності належать: дизайн упаковки, візуальна айдентика бренду, досвід користування продуктом, емоційна вигода [58].

Холістичний підхід – це стратегія управління брендом і бізнесом, яка передбачає цілісне сприйняття компанії як системи, що взаємодіє з усіма зацікавленими сторонами (клієнтами, партнерами, працівниками, суспільством, державою) на основі узгоджених цінностей. У центрі такого підходу – інтеграція економічних, соціальних, екологічних і культурних аспектів в єдину маркетингову модель.

Термін «холістичний маркетинг» був запропонований Ф. Котлером та К. Келлером у книзі «Маркетинговий менеджмент». У цій книзі пропонується розглядати маркетинг не як окрему функцію компанії, а як певну філософію бізнесу, де всі елементи взаємопов'язані, взаємозалежні та скоординовані для створення цінності [19]. Таким чином, холістичний маркетинг являє собою складну стратегію управління бізнесом на основі маркетингових інструментів. Структура холістичного маркетингу представлена на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Структура холістичного маркетингу**

*Джерело:* складено автором за [19].

За твердженням сербських вчених Т. Дашича, С. Михича, М. Шмельцеровича, холістичний маркетинг відіграє важливу роль в діяльності підприємств агропромислового комплексу [53, с. 1115]. Сучасний агропродовольчий сектор вирізняється складною структурою постачальних ланцюгів, що формують взаємопов'язані системи з численними і складними взаємодіями між усіма учасниками ринку. Такий підхід витісняє традиційні автономні зв'язки, замінюючи їх на кооперативні форми, засновані на впровадженні інноваційних рішень у продуктах, процесах і формах партнерства. Основна складність полягає у створенні ефективної мережі взаємодії між багатьма дрібними аграрними підприємствами, які об'єднуються в асоціації та налагоджують зв'язки з посередниками, торговельними мережами й іншими зацікавленими сторонами в умовах жорсткої конкуренції та зростаючих очікувань споживачів.

У рамках дослідження було проведено глибоке анкетування учасників ринку, результати якого засвідчили, що більшість виробників сконцентровані на операційній діяльності – виробництві та реалізації продукції – і поки не мають чітко сформованої маркетингової стратегії. Водночас, респонденти висловили високий інтерес до кооперації, створення спільних маркетингових мереж та довгострокової взаємодії з клієнтами. На основі отриманих даних Т. Дашич, С. Михич, М. Шмельцерович дослідження аргументують доцільність впровадження холістичного підходу в агробізнесі як ефективного механізму інтеграції учасників ринку в єдину мережеву систему [53, с. 1118]. Це дозволить підвищити ефективність співпраці, мінімізувати витрати й ризики в умовах посилення конкуренції з боку глобальних аграрних корпорацій.

У своїй статті В. Сібрук та А. Сібрук наголошують, що концепція холістичного маркетингу продовжує активно розвиватися в епоху цифровізації [41]. Інтернет-технології нового покоління відкривають широкі можливості для збору глибокої та деталізованої інформації про поведінку споживачів – їхні потреби, очікування, а також зміни у споживчому попиті. Завдяки цьому підприємства можуть не лише вдосконалити маркетингове

управління, а й інтегрувати більшість організаційних процесів в єдину систему управління. Проте на практиці складним залишається питання оцінки результативності впровадження холістичної моделі, оскільки важко точно визначити, яка саме комбінація інструментів призводить до конкретного результату. Крім того, період адаптації, вдосконалення процесів та отримання відчутних результатів часто розтягується у часі. Через це сучасні дослідження, як правило, покладаються на суб'єктивні судження експертів і учасників ринку як основне джерело оцінки ефективності реалізованих стратегій.

Підсумуємо зазначене вище. Маркетинг цінностей має складну структуру, що включає в себе цінність для клієнтів, цінність для стейкхолдерів, цінність для суспільства, цінність для компанії, цінність через інновації, екологічна та естетична цінність, холістичний підхід. Кожен з цих видів цінності має свою структуру елементів. Холістичний підхід передбачає цілісне сприйняття компанії як системи, що взаємодіє з усіма зацікавленими сторонами на основі узгоджених цінностей.

### **1.3. Етапи управління стратегією маркетингу цінностей**

Корпоративна (портфельна) стратегія створення цінності – це загальна концепція розвитку виробничо-збутової діяльності підприємства, спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії та задоволення як матеріальних, так і духовних потреб споживачів. Основна ідея такої стратегії полягає в ефективному балансуванні продуктового портфеля й послуг відповідно до очікувань клієнтів, що сприяє прийняттю важливих управлінських рішень у різних бізнес-напрямах. Ці рішення, як правило, мають стратегічну глибину, вимагають системного підходу та враховують інтереси як самого підприємства, так і його цільової аудиторії.

У сучасних умовах, за визначенням С. Довбні та І. Папуші, корпоративна стратегія цінності базується на чотирьох ключових складових [8, с. 158]:

1. Аналіз зовнішніх викликів і внутрішніх потреб бізнесу споживача. Галузеві тенденції, зміни ринку, внутрішні завдання компанії замовника формують основу для ідентифікації можливостей, які сприяють підвищенню ефективності клієнтської діяльності. На цьому етапі важливо зрозуміти, яким саме чином клієнт інтерпретує цінність у своєму контексті.

2. Генерація нових ідей. Надійний консультант відіграє ключову роль у формуванні інноваційних підходів, які можуть змінити бачення ситуації з боку клієнта та допомогти йому адаптуватися до складного і динамічного бізнес-середовища.

3. Комунікація цінності. Важливо не лише створити цінність, а й чітко донести її до клієнта, щоб той усвідомив, у чому полягає вигода співпраці. Це включає переконливу презентацію рішень як для безпосереднього клієнта, так і для його стейкхолдерів.

4. Реалізація цінності. Після визначення та створення нових можливостей для клієнта, необхідно ефективно передати ці рішення в практичну площину. Хоча цей процес зазвичай координується технічними спеціалістами, роль торгового представника полягає в підтримці постійного контакту з клієнтом, щоб забезпечити якість обслуговування та своєчасно реагувати на можливі труднощі.

Окрему роль у побудові корпоративної стратегії відіграє маркетингова складова, яка поступово перетворюється на самостійний напрямок управління. Вона потребує цілеспрямованих ресурсів і часу. Проведення якісних маркетингових досліджень і грамотне застосування існуючої стратегії дають змогу не лише ухвалювати стратегічні рішення, а й коригувати їх на основі постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід сприяє адаптації бізнесу до обраного курсу та забезпечує більшу результативність при вирішенні середньо- та короткострокових маркетингових завдань.

Е. Мууга визначає наступні етапи у формуванні стратегії маркетингу цінностей, а саме [62]:

1. Визначення ключових цінностей бренду. На цьому етапі слід встановити основні принципи, на яких ґрунтується діяльність бізнесу. Це може бути відданість екологічній сталості, фокус на передових технологічних інноваціях або глибока залученість у життя громади.

2. Розуміння цінностей своєї цільової аудиторії. Ґрунтуючись на детальному дослідженні аудиторії, слід узгодити свою стратегію з тим, що справді важливо для клієнтів.

3. Створення контенту, що відповідає цінностям компанії. Слід розробити контент, який резонує з цінностями як певного бренду, так і його аудиторії. Це можуть бути інформативні блог-пости, захопливий контент для соціальних мереж чи переконливі відеоісторії. Головне – щоб аудиторія відчувала себе почутою та зрозумілою.

4. Визначення ефективних каналів комунікації. Необхідно визначити ті платформи, на яких обрана цільова аудиторія проводить найбільшу кількість часу. Основне завдання – бути присутнім там, де шукають інформацію потенційні та існуючі клієнти.

5. Узгодження брендового повідомлення. Всі меседжі в рамках рекламної кампанії мають бути пов'язані між собою і послідовно підводити клієнта до здійснення купівлі.

6. Вимірювання та адаптація. Як і будь-яка інша реалізація стратегії маркетинг цінностей потребує оцінки результатів його запровадження компанією. Для оцінки необхідно використовувати різноманітні інструменти аналітики.

Формуючи стратегію цінностей слід розуміти, що у межах цієї стратегії продається не тільки продукт, а формується спільнота однодумців, які поділяють ті самі цінності, що й бренд. Такий підхід вирізняє компанію, яка використовує маркетинг цінностей, серед конкурентів і сприяє глибшому зв'язку з клієнтами. Йдеться про автентичність і вірність переконанням певного бренду та його цільової аудиторії, що дозволяє створити маркетингову стратегію, яка є не лише ефективною, але й змістовною.

Базуючись на дослідженнях А. Мазурова, М. Портера та М. Крамера, нами були визначені основні етапи управління стратегією маркетингу цінностей на підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Основні етапи управління стратегією маркетингу цінностей

Назва етапу	Характеристика етапу
Аудит і дослідження	Визначення ключових цінностей аудиторії та їх потреб
Формування цінності й позиціонування	Визначення, що саме продає компанія (не продукт, а цінність)
Визначення цінової стратегії	Встановлення цін через призму сприйнятої цінності
Розробка комунікаційних заходів	Створення контенту, що відображає цінності
Інтеграція маркетингу цінностей в усі функції бізнесу	Застосування підходів холістичного маркетингу та сервісно-домінантної логіки
Контроль і оптимізація	Визначення КРІ та корегування стратегії відповідно до змін ринку та результативності

*Джерело:* побудовано автором на основі [61, 64]

На нашу думку, у табл. 1.3 серед етапів управління стратегією маркетингу цінностей не вистачає етапу сегментування та таргетування цільової аудиторії. Тому ми пропонуємо удосконалити етапи управління стратегією маркетингу цінностей додавши зазначений етап. Це дасть змогу на основі сегментування визначити цінності споживачів у кожній окремій групі. У свою чергу це спонукатиме до більш повного задоволення потреб споживачів.

Отже, управління стратегією маркетингу цінностей – це цілеспрямований управлінський процес розробки, впровадження, контролю та адаптації маркетингової політики, що базується на гармонізації цінностей споживачів, бренду та соціального контексту. Цей підхід інтегрує не лише економічні чинники, а й емоційні, етичні, культурні та екологічні аспекти, які мають вирішальне значення для формування довгострокових відносин з аудиторією.

З метою дослідження ключових цінностей аудиторії використовують криві цінності. Концепція кривих цінності була запропонована Ч. Кімом та Р. Мауборґн. Вони являють собою графічний профіль конкурентної пропозиції за набором факторів, за які «платить» споживач (гроші/час/ризик) [56]. На

стратегічному полотні по осі X розміщують фактори конкуренції, а по осі Y – відносний рівень пропозиції (низький-високий).

Модель кривої цінностей дозволяє порівняти стратегію нашої компанії зі стратегіями конкурентів за ключовими факторами. Аналіз конкурентів за ключовими ціннісними факторами на основі оцінки споживачів буде проведено нами у другому розділі магістерської роботи.

Криві цінності дозволяють відповісти на такі питання:

- як покращити окремі аспекти бізнесу?
- які аспекти бізнесу не приносять цінності і їх можна не використовувати?
- які нові властивості продукту можна запропонувати споживачу?
- що можна змінити в продукті, щоб він став доступнішим за ціною?

Алгоритм роботи з кривою цінності складається з наступних етапів:

1. Обираються ключові фактори, за якими буде проводитись аналіз.
2. Визначаються основні конкуренти нашої компанії.
3. Проводиться оцінка факторів цінності споживачами або експертами.
4. Побудова оціночної матриці факторів цінності нашої компанії та її

ключових конкурентів.

5. Побудова графіку кривих цінностей, де на осі X розміщують фактори цінності, а на осі Y – рівень цінності для кожного фактору.

6. Аналіз кривих цінності.

7. Розробка плану дій компанії на основі аналізу кривої цінності.

Як будь-яка інша стратегія маркетингу, досліджувана концепція маркетингу цінностей має ряд переваг та недоліків (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

### **Переваги та недоліки використання стратегії маркетингу цінностей компанією**

Переваги	Недоліки
Поглиблення лояльності споживачів	Ризик «ціннісного відчуження»
Диференціація на ринку	Висока вартість впровадження
Формування соціального капіталу	Складність вимірювання ефективності
Стійкість до репутаційних ризиків	Загроза «ціннісного лицемірства» (values washing)
Залучення покоління Z та міленіалів	

*Джерело:* складено автором за [46, 55, 57].

З табл. 1.4 бачимо, що запровадження стратегії маркетингу цінностей має не лише переваги, а й суттєві недоліки. Так, ризик «ціннісного відчуження» означає, що цільова аудиторія може не поділяти ті цінності, які намагається нав'язати їй бренд, що може стати причиною негативного ставлення до нього. Також слід враховувати вартість впровадження стратегії маркетингу цінностей, яке включає в себе витрати на навчання персоналу, витрати на додаткові комунікації, добродійні заходи тощо. У той же час, на відміну від транзакційних моделей, результативність маркетингу цінностей важче піддається кількісній оцінці. Ще одним недоліком маркетингу цінностей є вірогідність виникнення «values washing» («підміни цінностей») – коли задекларовані цінності не підкріплені реальними діями, то компанія може втратити довіру споживачів і зазнати репутаційних збитків [60].

Вище зазначене дає змогу зробити висновки, що управління стратегією маркетингу цінностей – це не просто тренд, а стратегічна необхідність в умовах соціально відповідального споживання, інформаційної прозорості та цифрової трансформації. Ефективність такого підходу залежить від глибокого аналізу цільових цінностей, організаційної автентичності та готовності до довготривалих зобов'язань. Формування стратегії маркетингу цінностей складається з ряду послідовних етапів. Запровадження маркетингу цінностей має певні переваги та недоліки.

## РОЗДІЛ 2

### МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

#### 2.1. Дослідження маркетингового макросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

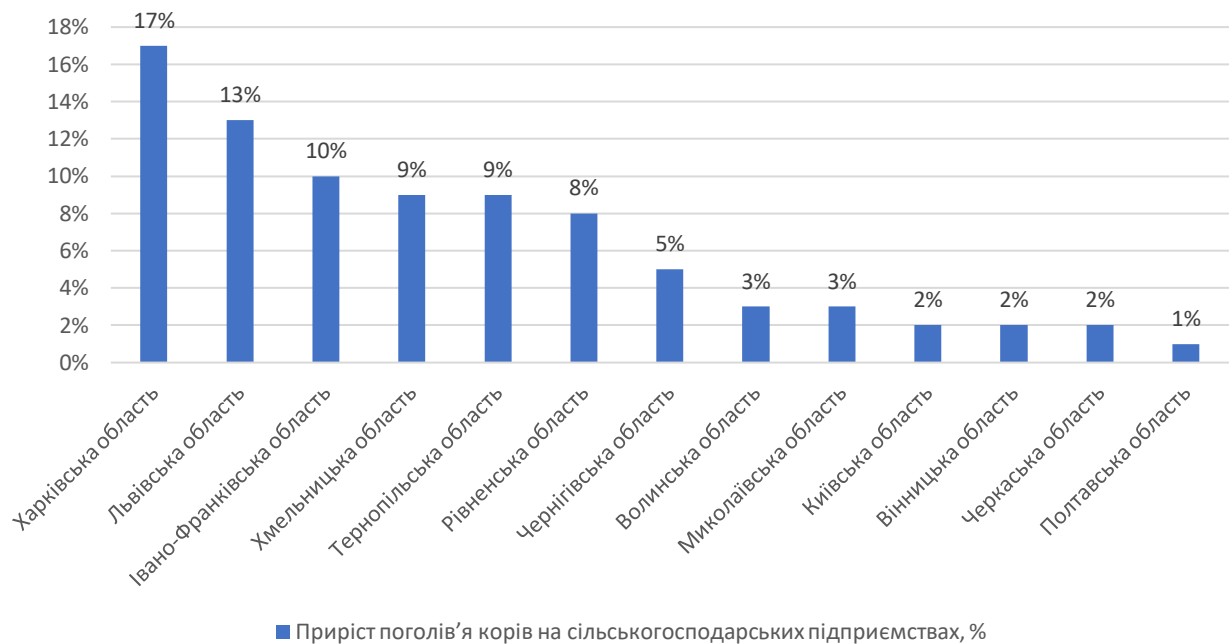
Перш ніж проаналізувати фактори зовнішнього маркетингового середовища, які впливають на діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначимо, якою є ситуація на ринку молока в Україні.

За твердженням аналітика Асоціації виробників молока Г. Кухалейшвілі, наприкінці 2025р. відмічалось значне здорожчання молока і молочних продуктів порівняно з 2024р. Ціни в торговельних мережах на молоко та молочні продукти зросли на 20-40%, що пов'язано зі збільшенням тарифів електроенергії, яке призводить до зростання виробничих витрат молокозаводів [18].

Відповідно до попередніх даних Державної служби статистики України, станом на 1 листопада 2025 року загальне поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) у присадибному та промисловому секторах України становило 2 020,8 тис. голів, у тому числі 1 105,3 тис. корів. Порівняно з 1 жовтня 2025 року загальне поголів'я ВРХ скоротилося на 62,9 тис. голів (-3%), а чисельність корів зменшилася на 16,4 тис. (-1%) [31], що є негативною тенденцією, яка пов'язана з військовими діями в Україні.

У порівнянні з 1 листопада 2024 року поголів'я ВРХ зменшилося на 224 тис. голів (-10%), в тому числі поголів'я корів скоротилося на 128 тис. (-10%). Приблизно 47% загального поголів'я утримується в сільськогосподарських підприємствах, тоді як 53% – у приватних господарствах населення [31]. Скорочення поголів'я корів пов'язано зі складністю утримувати велику рогату худобу приватними домогосподарствами під час економічної кризи, а також з необхідністю евакуації з наближених до лінії військових дій сіл. Підтримка держави фермерських господарств, які утримують корів, залишається на низькому рівні.

Згідно з попередніми даними Держстату, в низці областей зафіксовано приріст поголів'я корів на сільськогосподарських підприємствах у порівнянні з аналогічною датою минулого року (рис. 2.1). Найбільший відсотковий приріст спостерігався у Харківській області (+17%), Львівській області (+13%) та Івано-Франківській області (+10%) [31].



**Рис. 2.1. Приріст поголів'я корів по областям України на 01.11.2025р. порівняно з 01.11.2024р., у %**

*Джерело:* складено автором за [31].

Як видно з рис. 2.1, серед прифронтових областей лише Харківська область змогла збільшити поголів'я корів за останній рік, інші області такі, як Запорізька, Херсонська, Сумська через активні військові змушені навпаки зменшувати поголів'я корів.

Для систематичного аналізу макросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використаємо підхід TEMPLES – аббревіатура, що охоплює Technologies (технологічне середовище), Economics (економічне середовище), Market (ринкове середовище), Politics (політичне середовище), Laws (правове

середовище), Ecology (екологічне середовище) та Society (соціальне середовище). Узагальнені дані цього аналізу представлено у додатку А.

Проведемо детальний аналіз кожної з цих складових макросередовища для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з використанням даних офіційного сайту підприємства та відкритих джерел.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно впроваджує сучасні технології. Підприємство першим в Україні впровадило німецьку технологію FreshMilk для бактофугування (очистки) молока-сировини. Бактофуги, встановлені на заводі (вартістю ~200 тис. євро за одиницю), видаляють до 99% шкідливих бактерій, що забезпечує європейський рівень безпеки молока [30]. Такий технологічний прорив підвищує конкурентоспроможність продукції, адже споживачі все більше цінують натуральність і користь продуктів.

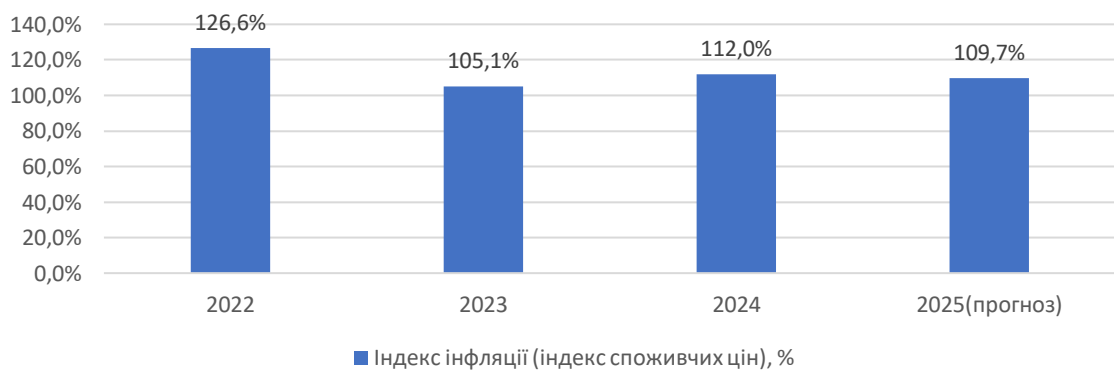
Не менш важливим є постійна модернізація обладнання. Підприємство тісно співпрацює з провідними іноземними інженерними компаніями (Німеччини, Польщі, Італії, Данії) для оновлення виробничих ліній. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє свою продукцію на найсучаснішому обладнанні, за м'яких температурних режимів та в інноваційній упаковці Pure-Pak Sense [30]. Важливо, що ця нова асептична упаковка досі не використовується жодним іншим виробником молочної продукції в Україні. Вона більш екологічна (її легко сплющити для зменшення обсягу відходів) і зручна для споживачів.

Компанія постійно розширює асортимент новими продуктами, спираючись на технологічні тренди та дослідження. Протягом останнього десятиліття ПрАТ «Тернопільський молокозавод» першим в Україні виготовив молоко з йодованим білком, корисне для дітей і дорослих (врахування технології збагачення йодом для профілактики дефіциту цього елемента). Хоча через недостатній попит цей продукт не закріпився на ринку, приклад демонструє готовність впроваджувати інновації під впливом науково-технологічних знань про харчування.

ТМ «Молокія», яка належить ПрАТ «Тернопільський молокозавод», входить до ТОП-25 найбільш інноваційних продовольчих компаній України за версією видання NEWFOOD UA (рейтинг FoodTech) [27]. Це свідчить про те, що підприємство не лише впроваджує сучасні технології, а й робить це системно, випереджаючи багатьох конкурентів у галузі.

Економічні фактори макросередовища суттєво впливають на діяльність молокозаводу, визначаючи купівельну спроможність споживачів, вартість сировини та ресурсів, доступність кредитів тощо. Останні роки економічна ситуація в Україні характеризується високою волатильністю, зумовленою як внутрішніми факторами, так і зовнішніми шоками (пандемія, війна). Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році призвело до глибокої рецесії української економіки – різкого падіння виробництва, масового відтоку населення за кордон і суттєвого скорочення внутрішнього споживчого попиту [48].

Рівень інфляції протягом 2022-2025рр. проілюстровано на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Індекс інфляції в Україні за 2022-2024рр. та прогноз на 2025р.**

*Джерело:* складено автором за [31, 48].

Висока інфляція негативно вплинула на купівельну спроможність населення: реальні доходи зменшилися, споживачі стали економити, переключатися на більш дешеві продукти або менші обсяги покупок. Для ринку молокопродуктів це означало скорочення попиту на дорогі молочні вироби та зростання чутливості до ціни.

Разом з тим, у 2023 році спостерігалася певна стабілізація економічної ситуації. Економіка адаптувалася до умов війни – за оцінками НБУ, у 2023 році відбулося часткове відновлення (зріст ВВП на 5,5%) після обвалу 2022р. [40]. Інфляція уповільнилася завдяки жорсткішим монетарним заходам та стабілізації цін на пальне. Проте вартість ресурсів для молочної промисловості залишалася високою. Логістичні витрати також зросли через порушення звичних транспортних шляхів та необхідність альтернативних маршрутів. Сировинна база – молоко від фермерів та населення – подорожчала, оскільки подорожчали корми, ветеринарні препарати, скоротилося поголів'я внаслідок бойових дій у сільськогосподарських регіонах.

За таких умов ПрАТ «Тернопільський молокозавод» змушений був оптимізувати витрати та підтримувати доступні ціни на свою продукцію. Компанія дотримується політики ціноутворення «на рівні ринку», аби залишатися доступною навіть для споживачів із середнім і низьким рівнем доходу. Такий підхід дозволяє зберігати лояльну клієнтську базу в умовах падіння реальних доходів населення.

На ринку праці економічні тенденції теж далися взнаки. У 2022р. зросло безробіття, багато людей перемістилися за кордон, проте в західних регіонах (до яких належить м. Тернопіль) навпаки відбувся приплив робочої сили з постраждалих областей. Для молокозаводу це означало наявність достатньої кількості трудових ресурсів. Компанія є одним із найбільших роботодавців Тернополя (понад тисячу працівників) і забезпечує стабільні робочі місця та соціальні гарантії навіть у складні часи.

Ринкове (галузеве) середовище охоплює стан і тенденції розвитку ринку молока та молочних продуктів, структуру конкуренції, ситуацію з сировиною і споживчим попитом у галузі. Український молочний ринок зазнає суттєвих трансформацій протягом останніх десятиліть. Спостерігається стійка тенденція скорочення сировинної бази: чисельність дійного поголів'я корів та обсяги виробництва сирого молока невпинно знижуються.

Баланс ринку змінився на користь імпорту. Україна традиційно була експортером деяких молочних продуктів (молока, вершків, масла, сухого молока, кисломолочних продуктів тощо) і мала незначний імпорт. Але через скорочення власного виробництва та зростання попиту на окремі продукти, імпорт молочної продукції останнім часом зростає.

За даними Укрінформ, у 2025 р. основним імпортером молочної продукції в Україну є Польща, а найбільшу частку в імпортованій продукції (64%) складають сири. Щодо експорту, то він мав тенденцію до зростання на кінець 2025р. Проти показників 2024р. експорт зріс на 5% за період січень-жовтень 2025р., а експортна виручка збільшилась на 12%. Найбільше молочної продукції експортується у Молдову, Польщу та Німеччину [49].

Широкомасштабне вторгнення 2022 року спочатку спричинило шок на ринку молока: кілька переробних заводів зупинилися. Це було пов'язано з фізичним руйнуванням заводів та окупацією східних територій України. Військові дії порушили логістику збору молочної сировини. Проте вже за кілька місяців галузь адаптувалася до військових умов. Працюючі молокозаводи (переважно в західних та центральних регіонах) збільшили обсяги переробки, компенсуючи простій інших [24]. Завантаженість діючих підприємств зросла, і молочна галузь у цілому відновила стабільну роботу, забезпечуючи базові потреби населення.

Держава, зі свого боку, запровадила деякі заходи підтримки: були спрощені умови експорту молочної продукції воєнного часу. Зокрема, близько 15 українських підприємств (у т.ч. «Тернопільський молокозавод») у 2022 році отримали дозвіл експортувати молоко та молокопродукти до ЄС за прискореною процедурою [12]. Це дало можливість розвантажити внутрішній ринок і отримати додаткову виручку в умовах звуження внутрішнього споживання.

Політичні фактори включають вплив державної політики, урядових рішень, військово-політичної ситуації та міжнародних відносин на роботу підприємства. Для «Тернопільського молокозаводу» останні роки визначальними стали події, пов'язані з військово-політичною ситуацією в країні.

Повномасштабна війна, розв’язана росією, мала як прямі, так і опосередковані наслідки для компанії. До прямих ризиків можна віднести наступні ризики: пошкодження інфраструктури, перебої з енергопостачанням, логістичні труднощі та втрата частини ринків на окупованих територіях. До непрямих ризиків належать такі: загальноекономічна дестабілізація, відтік населення, зміна регуляторних пріоритетів держави під час воєнного стану.

Незважаючи на небезпеки, «Тернопільський молокозавод» продовжив безперервну роботу протягом війни, забезпечуючи продовольчу безпеку регіону. Політична обстановка у відносно спокійній Тернопільській області дозволила підприємству працювати стабільно, хоча доводилося діяти в умовах повітряних тривог та дефіциту електроенергії. Восени 2022 – взимку 2023 масовані атаки РФ на енергосистему України призвели до віялових відключень світла. Компанія підготувалася до цього, встановивши резервні дизель-генератори для забезпечення безперервності виробництва [25]. Така диверсифікація енергоресурсів є відповіддю на політичні ризики, які полягають в залежності від імпортного газу та загрози його дефіциту.

Політичне середовище включає також державну аграрну та регіональну політику. Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є важливим економічним гравцем на Тернопільщині – одним з найбільших платників податків до місцевого бюджету [14]. Це забезпечує йому увагу та підтримку з боку місцевої влади.

Військово-політичні ризики залишаються значними: до завершення війни існує загроза нових ударів по інфраструктурі, що може вплинути на виробництво чи ланцюги постачання (наприклад, нестача пального, проблеми з тарою через руйнування заводів). Для мінімізації цих ризиків ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створював запаси готової продукції на складах та використовував ультрапастеризацію, щоб продукти могли зберігатися довше без холодильника.

Правове середовище охоплює закони, нормативні акти та регуляторні вимоги, які визначають «правила гри» для молокопереробного підприємства. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» найбільш значущими є законодавство

у сфері безпеки та якості харчових продуктів, вимоги до молока і молочних продуктів, податкові та експортно-імпорتنі режими, а також корпоративне законодавство.

В останні роки українське законодавство в молочній галузі гармонізується з європейським. З 2019 року набули чинності оновлені Вимоги до безпеки та якості молока і молочних продуктів (наказ Мінагрополітики №118), який запровадив новий стандарт ДСТУ 3662:2015. Відповідно до нього, передбачається класифікація сирого молока на екстра, вищий і перший ґатунки та заборонено приймання молока другого ґатунку на переробку [36].

Слід зазначити, що розгляд деяких важливих правових актів, які б сприяли зростанню якості молочної продукції значно затримується. Зокрема з травня 2020 року у Верховній Раді перебуває на розгляді проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів, що імітують молоко та молочні продукти» за № 3516 від 20.05.2020р. [35].

Податкове законодавство також є важливою складовою правового поля. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює у правовій формі приватного акціонерного товариства, дотримується вимог Закону «Про акціонерні товариства», регулярно розкриває фінансову звітність і звіти керівництва для акціонерів. Податкове навантаження на молокопереробку загальне: податок на прибуток – 18%, ПДВ – 20%. Досліджуване підприємство своєчасно сплачує податки і немає боргів [39].

Компанія функціонує у правовому полі, що вимагає впровадження систем безпеки харчових продуктів – HACCP. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ще в 2011 році отримала сертифікат ISO 22000 (система управління безпекою), дотримується ДСТУ ISO 9001 (система якості). Всі ці стандарти хоча й добровільні, але фактично стали обов'язковими для конкурентоспроможності, особливо при експорті.

Щодо зовнішньоторговельного режиму, то правові умови експорту молочної продукції українських виробників до ЄС суттєво лібералізовано: з 2023 року діє режим безмитної торгівлі агропродукцією з ЄС, квоти на молочні

продукти тимчасово скасовано. Компанія, отримавши єврономер ветсанконтролю, може експортувати свою продукцію в ЄС.

Екологічні фактори стають дедалі важливішими для бізнесу, особливо у харчовій промисловості. Це включає як вимоги екологічного законодавства (щодо відходів, викидів, стічних вод), так і зміну ставлення суспільства до питань сталого розвитку, «зелених» технологій. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» екологічна відповідальність є частиною стратегії бренду – недарма одним з критеріїв, за якими компанію включено до ТОП-25 інноваційних в Україні, була саме екологічність виробництва (ефективна переробка відходів, використання альтернативної енергії) [27].

На підприємстві впроваджено систему екоменеджменту: сортування та мінімізація відходів виробництва. За даними звіту компанії, систематична робота з відходами дозволяє мінімізувати витрати матеріалів і обсяги утилізації; впроваджено безпечні методи знешкодження відходів з розділенням за типами (органічні, пакувальні тощо). Органічні відходи (сироватка, органічні залишки) передаються на корм або для подальшої переробки (деякі молокозаводи виробляють з них біогаз – світовий тренд, і «Тернопільський молокозавод» вивчає цю можливість). Компанія також перейшла на еко-дизайн упаковки: як уже згадано, нова упаковка Pure-Pak Sense є більш екологічною, її легше переробляти або компактно утилізувати [11]. Маркетингова політика підкреслює природність і екочистоту. Це відображається у зелених кольорах бренду, гаслі «Молоко, яке тебе любить», акценті на тому, що корови їдять траву з чистих лугов тощо.

Окремо варто відзначити ініціативи в сфері відновлюваної енергетики. Підприємство одним з перших у галузі почало інвестувати в зелену енергію. Наразі на території заводу будується сонячна електростанція, яка зможе покривати близько 10% річної потреби підприємства в електроенергії [25]. Екологічне законодавство вимагає від молокозаводів належного очищення стічних вод перед скиданням у міську каналізацію. «Тернопільський молокозавод» має власні очисні споруди і виконує нормативи скидів.

На рівні макросередовища важливим є і зміна клімату та погодні умови, що можуть впливати на сировинну базу (врожай кормів, продуктивність корів). Посушливі періоди чи інші кліматичні виклики для сільського господарства опосередковано впливають на підприємство. Тому молочна галузь зацікавлена у сталому розвитку сировинної зони: впровадження кліматично стійких практик у фермерських господарствах, збереження родючості ґрунтів, адаптація до змін клімату (наприклад, зрошення угідь для кормових культур).

Щодо соціальних факторів, то вони пов'язані з демографічними тенденціями, культурними особливостями, суспільними цінностями та іншими аспектами. Українське суспільство останніми роками переживає скорочення чисельності населення (через міграцію, зниження народжуваності, а від 2022 – через воєнні втрати і масове переміщення за кордон). Це означає зменшення внутрішнього споживчого ринку молока. Особливо відчутним є від'їзд мільйонів людей в ЄС: серед них багато жінок і дітей – основних споживачів молочних продуктів.

Попит усередині країни певною мірою скоротився, хоча частково компенсується зростанням потреб ЗСУ та переселенців. Структура споживання теж змінюється: люди стали більше уваги приділяти здоров'ю, якості харчування, читати склад на упаковці. Зросла популярність фермерських еко-продуктів, але водночас великі перевірені бренди користуються довірою, бо гарантують безпеку.

Культура споживання молочних продуктів в Україні традиційно висока. Молоко, кефір, сир є щоденними продуктами для більшості сімей, особливо з дітьми. ТМ «Молокія» позиціонує себе як сімейний бренд, молоко «для всієї родини». У 2025 році було оновлено логотип – у листочка конюшини з'явилась стеблинка. Також шрифт назви бренду «Молокія» було змінено на більш м'який, простий та симетричний [26]. Соціально-культурний аспект такого брендингу полягає в апеляції до сімейних цінностей, довіри, щирості – що добре сприймається українською аудиторією.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – великий роботодавець (понад 1000 співробітників) і стабільно забезпечує гідні умови праці. Серед працівників значна частка молоді, фахівців з переробки, інженерів, лаборантів. Підприємство інвестує в підвищення кваліфікації персоналу, в тому числі організовує стажування на закордонних молокозаводах (Німеччина, Польща) [11]. Соціальні чинники представлені потребою молодих кадрів у цікавій роботі, можливостях кар'єрного зростання. Компанія намагається це забезпечити, щоб утримувати таланти в регіоні і протидіяти відтоку робочої сили за кордон.

Тернопільський молокозавод також дотримується гендерної рівності: на керівних посадах працюють як чоловіки, так і жінки (щоправда, частка жінок-керівників у 2024 році складала 25%, але загалом жінки становлять 38% колективу) [11]. Заробітна плата виплачується вчасно, є система мотивації та бонусів, соціальний пакет. Все це створює позитивний імідж роботодавця в соціумі.

У період великих потрясінь компанія проявила себе як соціально відповідальний бізнес. З початку війни 2022 ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно допомагає населенню та військовим: за час війни безкоштовно передано понад 100 тонн молочної продукції на потреби переселенців, волонтерських центрів, територіальної оборони [24].

Цінності суспільства теж позначаються на діяльності компанії. Українці високо цінують якість і безпечність харчів для родини, тому репутація «Молокії» як «чесного» молока є її соціальним капіталом.

Аналіз макросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за методикою TEMPLES показав, що підприємство діє в складному, проте сприятливому для адаптації середовищі. Технологічні фактори дали компанії змогу стати інноваційним лідером, економічні потрясіння були нівельовані гнучкими рішеннями, ринкові виклики компенсовані високою якістю і довірою споживачів. Політичні ризики війни пом'якшені внутрішньою стійкістю бізнесу та підтримкою держави, правові зміни навіть допомогли витіснити недобросовісну конкуренцію та підвищити стандарти, екологічний фокус

перетворився на конкурентну перевагу, а соціальна відповідальність забезпечила компанії капітал довіри у суспільстві.

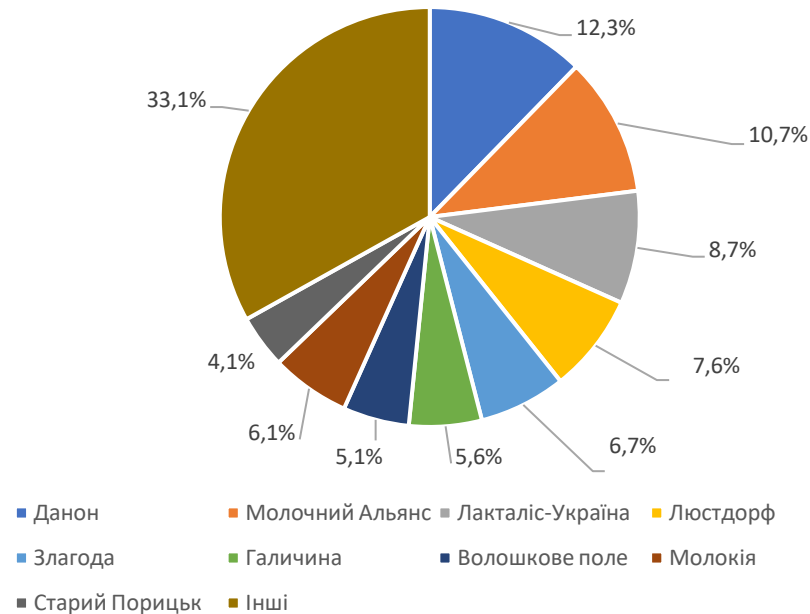
## **2.2. Дослідження маркетингового мікросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», відомий під брендом «Молокія», є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, особливо сильно позиціонується на заході країни. В загальнонаціональному масштабі компанія вже багато років входить до ТОП-10 виробників молочної продукції України [11]. Це свідчить, що підприємство має стійку позицію у своєму регіоні та помітну присутність на національному ринку. Визначальною конкурентною перевагою компанії є орієнтація на натуральність і якість: ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє лише натуральні молочні продукти без використання немолочних жирів, домішок чи консервантів, що формує позитивний імідж бренду в очах споживачів.

Бренд «Молокія» має високий рівень впізнаваності завдяки активним маркетинговим кампаніям і репутації «корисного молока». Важливо, що компанія залишається сімейним бізнесом українського походження, що також приваблює частину споживачів, які віддають перевагу національним виробникам.

Молочна галузь України досить фрагментована. Вона складається з національних і міжнародних компаній, що конкурують з регіональними виробниками. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить до десятки найбільших виробників молочної продукції України і вже багато років утримує стабільну частку ринку. Серед ключових конкурентів досліджуваного підприємства такі великі компанії, як «Данон» (французький транснаціональний концерн), «Молочний Альянс» (об'єднує кілька українських заводів, ТМ «Яготинське» та ін.), «Лакталіс-Україна» (міжнародний бренд «President» та ін.), «Люстдорф» (ТМ «На здоров'я»), «Terra Food» (ТМ «Біла лінія», «Ферма»),

«Злагода», «Галичина» та інші регіональні бренди. На рис. 2.3 представлено основних конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та їх ринкові частки.



**Рис. 2.3. Основні конкуренти ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та їх частки на ринку молочних продуктів станом на 01.01.2025р.**

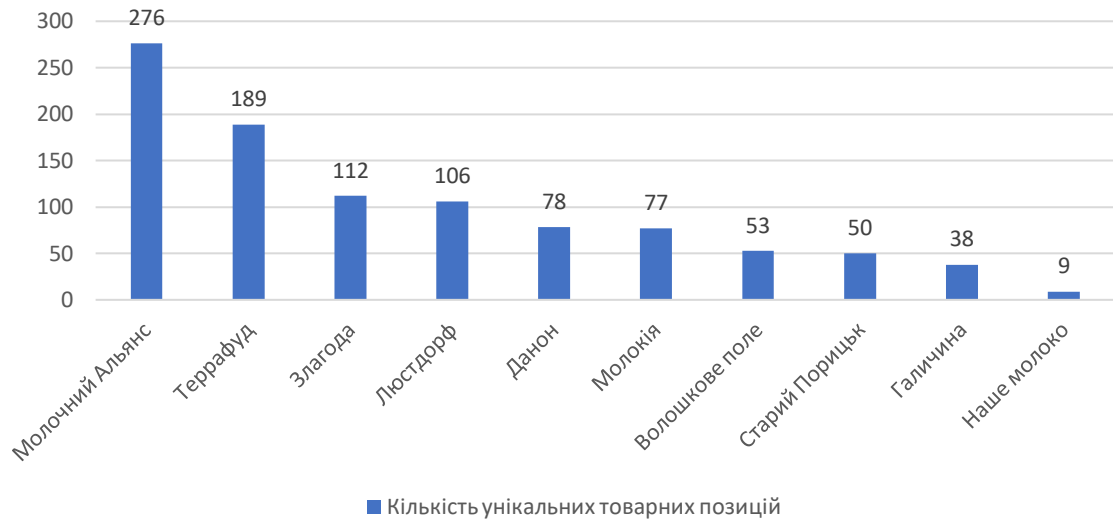
*Джерело:* складено автором за [34].

З рис. 2.3 бачимо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має частку ринку 6,1%. При цьому на ринку функціонують більш великі гравці, такі як «Данон», «Молочний Альянс» та «Лакталіс-Україна». На цьому тлі ТМ «Молокія», яка належить ПрАТ «Тернопільський молокозавод», вирізняється якістю, довірою споживачів та екологічністю іміджу.

Важливо провести порівняння досліджуваного підприємства з його конкурентами на ринку молока і молочних продуктів. У 2025 р. компанією Ukrainian Business Award було проведено рейтингову оцінку виробників молочної галузі України [37]. За кількістю унікальних товарних позицій найбільші виробники молока розподілились таким чином (рис. 2.4).

З рис. 2.4 видно, що найбільшу кількість унікальних товарних позицій має «Молочний Альянс», а найменшу – «Наше молоко». У цьому рейтингу

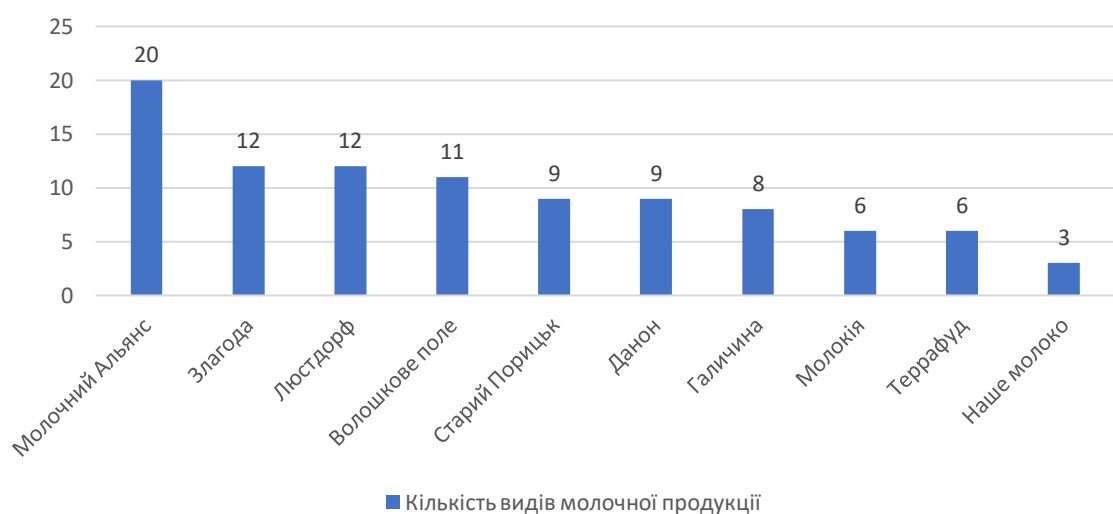
ТМ «Молокія» займає «золоту середину», маючи майже таку саму кількість унікальних товарних позицій, як і «Данон». Цей показник відображає ширину асортименту підприємства, а отже демонструє масштабність виробництва.



**Рис. 2.4. Кількість унікальних товарних позицій виробників молока і молочної продукції у 2025р.**

*Джерело:* складено автором за [37].

Далі проаналізуємо найбільших виробників молока і молочної продукції за кількістю видів молочної продукції (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Кількість видів молочної продукції, яку виробляли різні торгові марки у 2025р.**

*Джерело:* складено автором за [37].

З рис. 2.5 бачимо, що найбільшу кількість видів молочної продукції (молоко, сири, йогурти, масло тощо) має «Молочний Альянс», а найменшу - «Наше молоко» усього 3 види продукції. Слід зазначити, що наявність усіх ключових категорій молочних продуктів дає можливість бренду працювати в усіх каналах. Аналізуємий нами бренд «Молокія» має усього 6 видів продукції, що вказує на наявність потенціалу до розширення продуктової лінійки. За даними звіту про управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», у 2024 р. підприємством було розширено асортимент і впроваджено такі молочні продукти, а саме [11]:

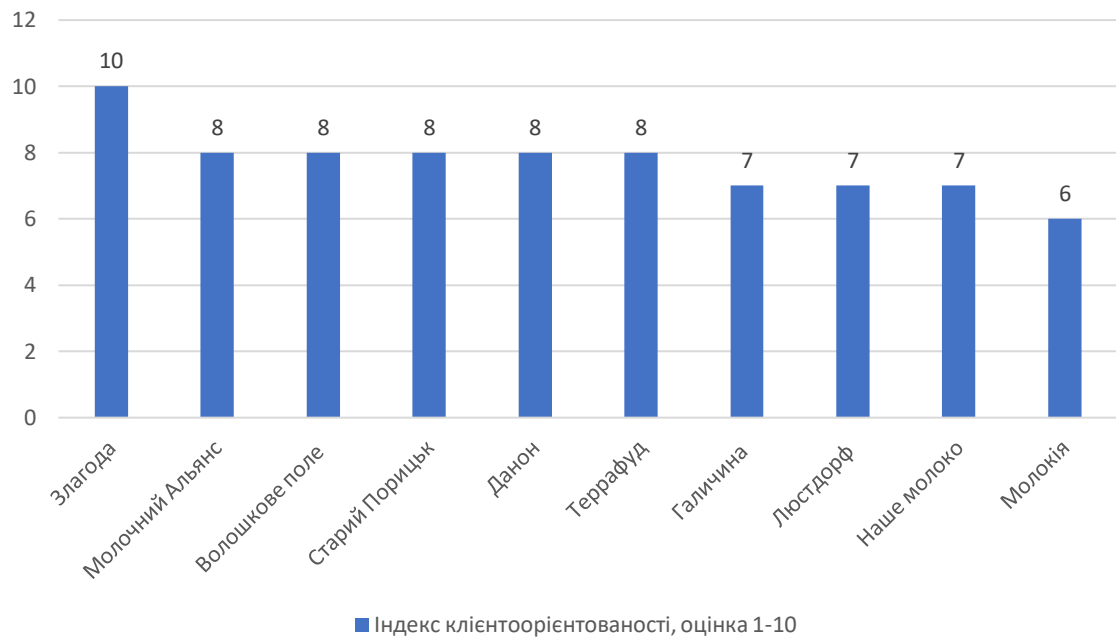
1. Йогурти з фруктовим наповнювачем 2,0% жиру (7 унікальних товарних позицій).
2. Соуси на основі йогурту з овочевим наповнювачем 2,1% жиру (2 унікальних товарних позицій).
3. Молоко ультрапастеризоване 2,5 і 3,2% жиру (4 унікальних товарних позицій).
4. Молоко пастеризоване безлактозне 2,5% жиру.
5. Сир кисломолочний безлактозний 5% жиру.

Розширення асортименту за рахунок безлактозних продуктів вказує на інноваційність та клієнтоорієнтованість підприємства. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слідкує за трендами на ринку та вподобанням своїх споживачів, тому запровадив нові продукти в своєму асортименті.

У 2025р. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» продовжив розширювати асортиментну лінійку своєї продукції. Так, на ринку з'явилися ультрапастеризоване безлактозне молоко 2,5% жиру, айран білий 1,8% жиру та айран паприка-чілі 1,6% жиру. Але найбільшим проривом стало запровадження унікальної квітково-фруктової лінійки йогуртів «Молокія» (додаток Б). Ці йогурти є елементом культурного підприємництва, оскільки органічно єднують в собі гастрономію та мистецький проєкт. Спеціально для ТМ «Молокія» українська художниця Л. Саркісян створила картини на полотні, які потім було адаптовано для пакування йогуртів [23]. Це підкреслює використання стратегії

маркетингу цінностей у просуванні продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

За оцінкою компанії Ukrainian Business Award, за індексом клієнтоорієнтованості молочні компанії України розподіляються таким чином (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Індекс клієнтоорієнтованості підприємств, що виробляють молоко і молочні продукти, у 2025р.**

*Джерело:* складено автором за [37]

Як бачимо з рис. 2.6, за індексом клієнтоорієнтованості ТМ «Молокія» займає останнє місце серед своїх головних конкурентів. Найбільшу оцінку отримала ТМ «Злагода», яка на думку Ukrainian Business Award найкраще задовольняє потреби своїх споживачів[37]. Компанії з високим індексом клієнтоорієнтованості мають добре відпрацьовану сервісну модель, канали підтримки та використовують зрозумілі для клієнтів комунікаційні інструменти.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» налагодив широку дистрибуцію своєї продукції. Він співпрацює з більшістю національних торговельних мереж (АТБ, Сільпо, Novus тощо) та постачає продукцію в сегмент HoReCa (кафе,

ресторани). Станом на 01.01.2025р. власна збутова мережа включає 19 філій по всій Україні, власні роздрібні точки та дистриб'юторів у різних регіонах [39]. Експортні ринки для компанії також відкриті: до війни ПрАТ «Тернопільський молокозавод» експортував казеїн та масло до Німеччини, Польщі, Нідерландів, США [30]. Наразі компанія декларує збут продукції (йогуртів, молока ультрапастеризованого) до країн ЄС, Великої Британії, США, Китаю та країн MENA (Близький Схід та Північна Африка) [30]. Присутність на зовнішніх ринках не лише розширює збут, а й вимагає відповідності міжнародним стандартам, що підвищує конкурентоспроможність марки.

Для оцінки внутрішнього середовища та конкурентного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проведемо SNW-аналіз, який виділяє сильні та слабкі сторони підприємства, а також нейтральні характеристики. Результати цього аналізу подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### SNW-аналіз мікросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Найменування стратегічної позиції (фактори)	Якісна оцінка позицій		
	S	N	W
1. Натуральність та якість продукції	+		
2. Інноваційність та широкий асортимент	+		
3. Репутація та брендова впізнаваність	+		
4. Ефективна дистрибуція і збутова мережа	+		
5. Активний розвиток підприємства	+		
6. Невелика ринкова частка		+	
7. Зосередженість лише на молочних продуктах, що відповідає спрямованості діяльності підприємства		+	
8. Продукція підприємства орієнтована на середній ціновий сегмент		+	
9. Залежність від сировинної бази та дефіцит молока			+
10. Жорстка конкуренція з боку галузевих гігантів			+
11. Низька маржинальність та чутливість до цін			+
12. Нестійке фінансово-економічне становище, отримання збитку за результатом діяльності 2024р.			+

*Джерело:* самостійна розробка автора.

З табл. 2.1 видно, що сильні сторони ПрАТ «Тернопільський молокозавод» переважають над нейтральними факторами та слабкими сторонами. Розглянемо кожен зі стратегічних позицій підприємства більш детально.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» випускає 100% натуральні молочні продукти без заміників молочного жиру, консервантів і стабілізаторів, дотримуючись державних стандартів (ДСТУ). Це є ключовою відмінністю цього підприємства від конкурентів, що підвищує довіру споживачів і формує позитивний імідж екологічно чистого бренду. Наприклад, вершкове масло ТМ «Молокія» виробляється виключно з натуральних пастеризованих вершків, тоді як значна частина дешевшої продукції конкурентів містить рослинні жири.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зарекомендував себе на ринку молока і молочних продуктів як інноваційне підприємство, оскільки він першим в Україні почав виробляти кисломолочні продукти з додаванням пробіотиків, розширюючи корисні властивості продукції [39]. Загалом асортимент продукції підприємства налічує понад 80 позицій на кінець 2025р. Асортимент включає в себе як класичне питне молоко, так і кефіри, йогурти, сметану, масло, сир тощо. Така продуктова лінійка дозволяє охоплювати різні смаки і потреби споживачів. Компанія постійно оновлює і впроваджує новинки, що підтримує її конкурентоспроможність.

Торгова марка «Молокія» добре відома споживачам, особливо в західних областях України, де історично компанія присутня вже понад 25 років [39]. Бренд асоціюється з сімейними цінностями (компанія є українським сімейним бізнесом) та чесністю виробництва. Лояльна клієнтська база і позитивний імідж дають змогу продукції користуватися стабільним попитом навіть за наявності альтернатив.

Як уже вище зазначалось, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується ефективною дистрибуцією і наявністю власної збутової мережі. Підприємство налагодило співпрацю з основними продуктовими ритейлерами країни, забезпечуючи широке покриття торгових точок [39].

Активний розвиток ПрАТ «Тернопільський молокозавод» продовжується попри отримання збитку у 2024р. Підприємство у 2025р. випустило нові продукти, оновило логотип, продовжувало активно інвестувати у маркетингові

заходи з метою найкраще задовольнити потреби споживачів і реалізувати більше продукції, ніж у 2024р.

У той же час можна відмітити і дію нейтральних факторів на діяльність підприємства. Зокрема розмір ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна оцінити як середній за галузевими мірками. Компанія не є абсолютним лідером ринку, проте й не належить до дрібних виробників. З часткою 6,1% вона посідає місце у другій п'ятірці національних виробників. Такий масштаб забезпечує достатню присутність на ринку, але й не дає можливості диктувати умови ринку. Тому ПрАТ «Тернопільський молокозавод» змушений конкурувати нарівні з іншими, що відповідає нормальним ринковим умовам.

Хоча підприємство має широкий асортимент молочних продуктів, за його номенклатурою та категоріями він загалом відповідає галузевим стандартам. Іншими словами, набір продуктів (молоко, кисломолочна продукція, йогурти, масло, м'який сир тощо) є типовим для великих молокозаводів. Компанія охоплює ключові сегменти, але не виходить за межі молочної групи товарів – відсутні, наприклад, власні продукти інших харчових категорій або глибока спеціалізація на вузькій ніші. Це можна вважати нейтральною характеристикою, оскільки фокус виключно на молочній продукції притаманний більшості профільних підприємств і відповідає їх компетенціям.

Слід зауважити, що продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» орієнтована на середній ціновий сегмент: вона не є бюджетною (через вищу собівартість натурального продукту), але й не позиціонується як преміум-бренд з надвисокими цінами. По рівню цін компанія тримається конкурентно, на рівні аналогічних за якістю торгових марок. Така цінова стратегія є типовою для галузі, де більшість гравців прагнуть не виходити за рамки доступних цін для масового споживача [39]. Тому в цьому аспекті ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не має ані суттєвої переваги, ані недоліку – його ціни ринково обґрунтовані.

До слабких сторін підприємства можна віднести залежність від сировинної бази та дефіцит молока. Як і всі молокопереробні підприємства України,

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дуже залежить від зовнішніх постачальників молока. Скорочення поголів'я корів в країні призвело до дефіциту молока-сировини, що створює постійну загрозу нестачі сировини для заводу. Компанія вимушена залучати десятки фермерських господарств по всій країні, збільшуючи витрати на логістику та контроль якості. Відсутність власних ферм чи молочнотоварних ферм у структурі підприємства є слабким місцем. Оскільки у разі виникнення перебоїв з боку постачальників або загального спаду виробництва молока в країні, підприємство може недоотримати критично необхідну сировину.

Також існує жорстка конкуренція з боку галузевих гігантів. На загальноукраїнському ринку досліджуване підприємство змушене конкурувати з великими інтегрованими компаніями і транснаціональними корпораціями, які мають значно більші фінансові та маркетингові ресурси. Danone, Lactalis, «Молочний Альянс» та інші лідери можуть більше інвестувати в рекламу, мають ширшу дистрибуцію і впізнаваність у всіх регіонах. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який історично концентрувався на західному регіоні, все ще залишається викликом рівномірне проникнення на ринок Центральної, Східної та Південної України, де домінують конкуренти. Хоча бренд поступово стає відомим по всій країні, відносно менший масштаб і маркетинговий бюджет обмежують можливості агресивного розширення. Цей структурний недолік компанія намагається компенсувати унікальністю продукції і репутацією, але він все ж впливає на темпи зростання ринкової частки.

До слабких сторін слід також віднести низьку маржинальність та чутливість до цін. Молочна промисловість характеризується низькою прибутковістю, і ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не є винятком. Висока якість продукції означає відносно високу собівартість, що обмежує розмір маржі. При цьому споживачі в Україні чутливі до ціни, а конкуренти – готові знижувати ціни за рахунок дешевших інгредієнтів чи більших обсягів. Отже, можливості підвищувати ціни на продукцію досліджуваного підприємства обмежені ринком. Низька маржа ускладнює акумулювання капіталу для інвестицій та розвитку.

Компанія змушена постійно підтримувати баланс між ціною та якістю, щоб залишатися конкурентною, що вимагає ефективності у всіх бізнес-процесах. Будь-яке збільшення витрат (на енергоносії, паливо, заробітну плату) або зменшення виручки одразу відчутно б'є по прибутку, тому фінансова стійкість потребує постійної уваги менеджменту.

За підсумком 2024р. підприємство має нестійке фінансово-економічне становище. Основні фінансово-економічні показники за 2022-2024рр. відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансово-економічних показників ПрАТ «Тернопільський  
молокозавод» у 2022-2024рр. (тис. грн)**

Назва показника	2022	2023	2024	Зміна у %	
				2024 до 2022	2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	3 526 358	4 038 979	4 849 354	37,52	20,06
Собівартість реалізованої продукції	2 870 720	3 480 057	4 383 091	52,68	25,95
Активи	1 273 995	1 568 016	1 940 722	52,33	23,77
Зобов'язання	499 631	570 614	1 137 340	127,64	99,32
Чистий прибуток (збиток)	181 710	113 192	-61 991	-134,12	-154,77
Кількість працівників	1 245	1 184	1 236	-0,72	4,39
Середня заробітна плата до оподаткування	20 517	29 331	35 428	72,68	20,79

*Джерело:* складено автором за [34].

З табл. 2.2 бачимо, що у 2024р. відбулось суттєве зростання зобов'язань підприємства, порівняно з 2022 та 2023 рр. Це зростання було пов'язано зі значним збільшенням кредиторської заборгованості підприємства. Зростання собівартості продукції відбувалось швидшим темпом, ніж зростання виручки, що пов'язано зі збільшенням цін на сировину. За підсумком 2024р. підприємство отримало збиток у розмірі 61 991 тис. грн, хоча попередні 2 роки військових дій були для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» прибутковими. Це примусило підприємство змінити стратегію, запровадити нові продуктивні лінійки і за даними Опендатабот за 3 квартали 2025р. підприємство отримало прибуток у розмірі 43 967 тис. грн [34].

На основі проведеного SNW-аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має вагомі сильні сторони, які дозволили йому посісти міцні ринкові позиції, а саме: висока якість та натуральність продукції, інноваційні підходи, добре налагоджений збут і позитивна репутація бренду. Водночас існують і проблемні моменти. Зокрема вони проявляються у залежності від зовнішньої сировини та високої конкуренції з боку потужніших гравців. Нейтральні фактори свідчать, що за низкою параметрів компанія діє на рівні середньогалузевих стандартів, не відстаючи, але й не маючи особливих переваг, що є нормальним для стабільного функціонування. Отже, маркетингове мікросередовище ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формує як значні можливості, так і накладає певні обмеження, які необхідно враховувати при розробці подальшої стратегії розвитку підприємства.

### **2.3. Формування моделі поведінки споживача на ринку молочних продуктів на основі кривих цінності**

Споживчі тренди на ринку молочної продукції також формують маркетингове мікросередовище для компанії. Українські споживачі стають більш вибагливими до якості та користі продуктів. Зростає інтерес до натуральних, екологічно чистих молочних продуктів без консервантів, до функціональних продуктів (збагачених пробіотиками, вітамінами). ПрАТ «Тернопільський молокозавод» значною мірою відповідає цим трендам: позиціонує свою продукцію як натуральну, без сухого молока та рослинних жирів, пропонує лінійку біокефірів, йогуртів без цукру тощо.

Також посилюється тренд здорового харчування та дитячого харчування. Тому ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у своєму асортименті має спеціальні продукти для дітей (йогурти дитячі, молоко «Казкове» тощо). Ще один соціально-ринковий тренд – підвищення екосвідомості споживачів, бажання купувати у відповідальних виробників. У цьому контексті імідж ТМ «Молокія» як екологічного бренду є конкурентною перевагою.

На українському споживчому ринку молочної продукції представлено дві основні форми молока – термічно оброблене та сире. Це зумовлено тим, що в сільській місцевості утримання молочної худоби має не лише споживчий, а й комерційний характер, адже продукція використовується як для власних потреб домогосподарств, так і для продажу на агропродовольчих ринках.

Як наслідок, споживачі мають можливість обирати між придбанням молока в торговельних мережах або безпосередньо на ринках. При цьому в закладах роздрібної торгівлі реалізується виключно молоко, що пройшло термічну обробку, тоді як на ринках дозволений продаж сирого молока за умови дотримання встановлених законодавством санітарних та ветеринарних норм.

Домогосподарства, які самостійно утримують молочну худобу, зазвичай споживають необроблене молоко, зокрема так зване «парне», безпосередньо після доїння, що пояснюється сформованими з дитинства харчовими звичками та традиціями споживання. Але при цьому слід розуміти, що вживання сирого молока несе не лише користь, але й небезпеку. Споживання молока від тварин, стан здоров'я яких не контролюється може призвести до потрапляння до організму людини збудників кишкових інфекцій [17].

За даними Спілки молочних підприємств України, незважаючи на демографічну кризу в Україні, спостерігається тренд на зростання споживання заводських молочних продуктів, що пов'язано зі зменшенням виробництва молока приватними домогосподарствами [1]. Це дає можливість для збільшення споживачів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», які зацікавлені у придбанні якісної екологічної продукції.

За даними Державної служби статистики України, у 2024р. відбулось зростання середнього споживання молока і молочних продуктів в Україні до 209,3 кг/особу[31]. Це на 4% більше, ніж споживання у 2021 та 2023 рр. Таким чином, можна зробити висновок, що попит на молочну продукцію зберігається, незважаючи на політичну та економічну кризу, яка триває в країні протягом чотирьох років.

Як зазначають автори статті [42], міграційні процеси в Україні стали визначальним чинником трансформації ємності внутрішнього ринку молочних продуктів. Істотне звуження цього ринку зумовлене не лише масштабами, а й структурними особливостями зовнішньої міграції. Зокрема, серед осіб віком 18–34 роки частка жінок, які виїхали за кордон, у 2,3 рази перевищує кількість чоловіків, тоді як у віковій групі 35–64 роки цей дисбаланс є ще більш вираженим, оскільки кількість жінок утричі більша [42].

Вимушена міграція жіночого населення спричинила зміну поведінки чоловіків, які дедалі частіше самостійно формують власний раціон харчування. Це, у свою чергу, зумовлює зростання частоти відвідування торговельних закладів та вибір, серед іншого, молочної продукції. При цьому чоловіки переважно орієнтуються на цінові параметри та віддають перевагу базовим і зрозумілим товарам, рідко зважаючи на бренд виробника або склад продукту [42].

Додатковим фактором скорочення обсягів споживання молочної продукції в Україні виступає зниження платоспроможності населення, що тісно пов'язане з рівнем еластичності попиту. Ключовими причинами погіршення фінансових можливостей домогосподарств є зростання безробіття, прискорення інфляційних процесів та зменшення реальних доходів населення.

Для того, щоб проаналізувати поведінку споживачів використаємо криві цінності, які допоможуть нам визначити як продукти ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відрізняються від продуктів конкурентів за різними параметрами цінності, які є важливими для споживачів.

Для побудови кривих цінності на першому етапі було обрано такі продуктові категорії: молоко, кефір, сир, сметана, йогурти. На другому етапі було визначено основних конкурентів ТОВ «Терра Фуд», ТДВ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ПАТ «Комбінат «Придніпровський». На третьому етапі проведення дослідження виділено такі фактори цінності для ринку молочних продуктів, а саме:

- цінова доступність;

- смакові властивості;
- довіра до бренду та виробника;
- натуральність і «clean label»;
- якість та сприйняття упаковки;
- широта асортименту;
- доступність у торговельних мережах;
- інноваційність (безлактозні, функціональні продукти);
- промоактивність.

На четвертому етапі було визначено шкалу для оцінювання факторів цінності від 1 до 5, де 5 – максимальний рівень сприйняття цінності. На п'ятому етапі було складено анкети для споживачів, де їм пропонувалось оцінити фактори цінності визначених виробників молока і молочної продукції (додаток В). На шостому етапі було проведено онлайн опитування 200 респондентів у різних регіонах України. За підсумком проведеного онлайн опитування було складено оціночну матрицю факторів цінності брендів молочної продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Оціночна матриця факторів цінності підприємств молочної продукції

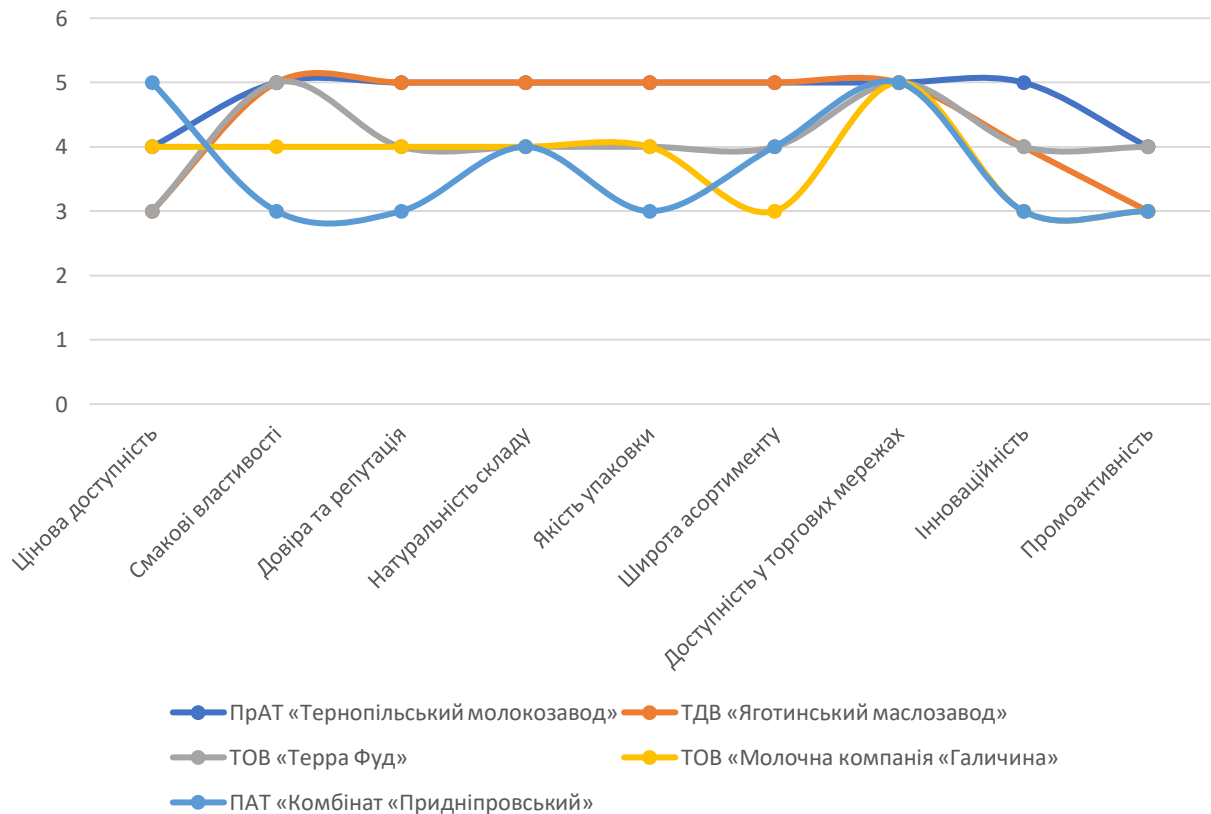
Фактор цінності	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	Конкуренти			
		ТДВ «Яготинський маслозавод»	ТОВ «Терра Фуд»	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ПАТ «Комбінат «Придніпровський»
Цінова доступність	4	3	3	4	5
Смакові властивості	5	5	5	4	3
Довіра та репутація	5	5	4	4	3
Натуральність складу	5	5	4	4	4
Якість упаковки	5	5	4	4	3
Широта асортименту	5	5	4	3	4
Доступність у торгових мережах	5	5	5	5	5
Інноваційність	5	4	4	3	3
Промоактивність	4	3	4	3	3

*Джерело:* самостійна розробка автора.

З табл. 2.3 бачимо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за оцінками споживачів набирає більше балів за майже всіма факторами цінності, що підтверджує важливість розвитку і управління стратегії маркетингу цінностей, чому присвячена ця магістерська робота. Досліджуване підприємство активно наздоганяють ТДВ «Яготинський маслозавод» та ТОВ «Терра Фуд».

А два інші конкуренти – ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та ПАТ «Комбінат «Придніпровський» – поступаються ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за оцінкою факторів споживчої цінності продуктів.

На наступному етапі аналізу кривих цінності необхідно представити їх графічно (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Криві цінності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його конкурентів**

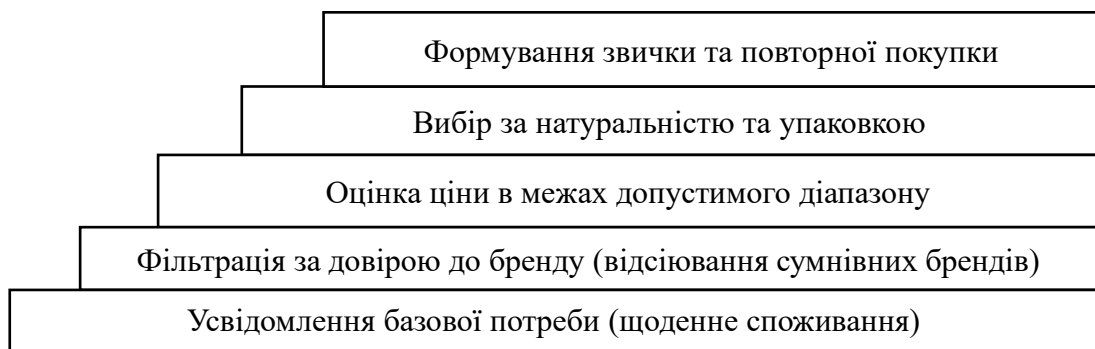
*Джерело: самостійна розробка автора.*

З рис. 2.7 видно, що криві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ТДВ «Яготинський маслозавод» співпадають за багатьма факторами цінності, що

свідчить про те, що це головний конкурент досліджуваного підприємства на ринку молока і молочних продуктів. Найменше на 4 бали було оцінено такі фактори, як цінова доступність та промоактивність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це пов'язано з тим, що продукція підприємства складається з молока високої якості, а в умовах дефіциту сировини та постійного зростання її ціни, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не може дозволити собі реалізовувати молоко і молочні продукти по низьким цінам. До того ж слід враховувати той факт, що у 2024р. підприємство за результатом фінансової діяльності мало збиток.

Загалом можна стверджувати, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формує збалансовану криву цінності, орієнтовану на якість, натуральність та довіру, з помірною ціновою політикою. ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє сильну позицію у доступності та дистрибуції, що робить бренд привабливим для масового споживача. ТОВ «Молочна компанія «Галичина» вирізняється емоційною складовою, асоціаціями з традиційністю та активною промо підтримкою. ПАТ «Комбінат «Придніпровський» переважно конкурує за рахунок низької ціни, поступаючись за параметрами сприйнятої якості.

На основі побудованих кривих цінності модель поведінки споживача для продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна подати у вигляді послідовності (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Модель поведінки споживача ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

*Джерело: самостійна розробка автора.*

Побудова кривих цінностей показує, що споживач на ринку молочної продукції обирає не лише товар, а комбінацію цінності, яка відповідає його фінансовим можливостям, очікуванням безпеки та стилю життя.

З вищезазначеного можна зробити висновки, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває у сегменті раціонально обґрунтованої цінності, де споживач готовий платити дещо вищу ціну за:

- стабільну якість;
- зрозумілий склад;
- відчуття безпеки для сім'ї.

Модель поведінки споживача на ринку молочних продуктів формується під впливом комплексу ціннісних факторів, серед яких ключову роль відіграють довіра, натуральність та доступність. Аналіз кривих цінності показав, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає конкурентоспроможну позицію між масовим і якісним сегментами, маючи потенціал для посилення інноваційної складової та комунікації споживчої цінності.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ МАРКЕТИНГУ ЦІННОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

### 3.1. Стратегічний потенціал розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочної продукції

Для аналізу стратегічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» застосуємо модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє оцінити конкурентне оточення підприємства. Ця модель враховує інтенсивність суперництва в галузі, загрози з боку нових учасників та товарів-замінників, а також силу постачальників і покупців.

Спочатку розглянемо вплив товарів-замінників на ринок молока і молочних продуктів. До товарів-замінників у молочній галузі можна віднести альтернативні немолочні продукти, передусім рослинне «молоко» (соєве, вівсяне, мигдальне тощо), маргаринові намазки замість вершкового масла, а також імпорتنі продукти-аналоги. Ринок рослинного молока в Україні наразі невеликий – експерти оцінюють його обсяг приблизно у 10 млн літрів на рік (що становить лише близько 3-4% обсягу ринку коров'ячого молока) – але він динамічно зростає щорічно на 10-20% [29].

Деякі конкуренти, наприклад компанія «Люстдорф», вже випускають лінійки рослинних напоїв (бренд Green Smile) для цього сегмента. Danone імпортує в Україну свою продукцію Alpro, маючи понад 50% ринку рослинних альтернатив [29]. Таким чином, хоча поки що немолочні замінники не займають значної частки, у перспективі їх зростання може посилити тиск на традиційний молочний ринок.

У табл. 3.1 наведено оцінку рівня впливу товарів-замінників. Оцінювання проводилось експертним методом. Як експерти виступили працівники управлінського персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 3.1

**Оцінювання рівня впливу товарів-замінників на ринку вітчизняної  
молочної продукції**

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Наявність на ринку	існують і займають велику частку	існують, але тільки з'явилися на ринку і їх частка незначна	не існують
Цінова перевага замітника	ціна замітника значно нижча	ціна замітника приблизно така сама як і основного товару	<b>1</b> ціна замітника вища або суттєво відрізняється від ціни товару
Функціональна еквівалентність (смак та поживність)	замінник повноцінно заміщує молочну продукцію	<b>2</b> замінник може використовуватися в окремих сценаріях споживання, але обмежений за смаком	замінник лише частково замінює молочну продукцію і не підходить для більшості сценаріїв споживання
Сильні тренди та репутаційна підтримка	<b>3</b> сильна підтримка з боку глобальних і локальних трендів	наявні помірні тренди	відсутність виражених трендів

*Джерело: самостійна розробка автора.*

З табл. 3.1 бачимо, що за підсумком експертного оцінювання загальна оцінка загроза з боку товарів-замінників для молочної галузі становить 8 балів. Рівень загрози впливу товарів-замінників за цим методом визначається таким чином: 4 бали – низький рівень загрози; 5-8 – середній рівень загрози; 9-12 – високий рівень загрози. Тому робимо висновок, що рівень загрози впливу товарів-субститутів є середнім. Оскільки рослинне молоко та інші рослинні замітники молочних продуктів не є повними аналогами за смаковими та поживними властивостями і з огляду на їх вищу вартість, вони не можуть повністю витіснити молочні продукти з ринку.

Іншим аспектом є імпорт молочної продукції: завдяки угодам про вільну торгівлю є можливість завозити молочні продукти з ЄС, деякі з них (сири, масла) можуть конкурувати з вітчизняними по якості. Однак найбільш масовий

сегмент – питне молоко та кефіри – є менш привабливим для імпорту через логістику і невисоку маржинальність. Загалом загрозу заміників можна оцінити як помірну: традиційні молочні продукти лишаються базовими для споживачів, і ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зі своїм акцентом на натуральності навіть виграє у контексті конкуренції з рослинними аналогами за прихильність споживачів, які цінують натуральне коров'яче молоко.

Оцінку внутрішньогалузевої конкуренції можна провести за такими критеріями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції на молочному ринку України

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	<b>3</b> Значна	Середня	Мала
Темпи зростання ринку	Стагнація або спад	<b>2</b> Повільне зростання	Швидке зростання
Рівень диференціації товару на ринку	Стандартизовані товари	<b>2</b> Стандартизовані за ключовими параметрами, але відрізняються додатковими перевагами	Продукція компаній дуже диференційована
Обмеження на підвищення цін	Жорстка цінова конкуренція	<b>2</b> Можливість підвищувати ціни тільки в рамках покриття росту витрат	Завжди є можливість підвищити ціну

*Джерело:* самостійна розробка автора.

Як видно з табл. 3.2 молочна галузь має одну оцінку в 3 бали та 3 оцінки по 2 бали. Підсумковий бал дорівнює 9 балів. Якщо підсумковий бал дорівнює 4 бали, то це означає, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції низький. Якщо підсумковий бал знаходиться в проміжку між 5 і 8 балів, то це свідчить про середній рівень конкуренції в галузі. А якщо підсумковий бал дорівнює 9-12 балів, то це означає, що конкуренція в галузі висока. Отже, в молочній галузі

конкуренція є високою, оскільки підсумковий бал за оцінкою експертів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дорівнює 9.

Високий рівень конкуренції обумовлений як наявністю кількох великих національних компаній, так і великої кількості дрібних регіональних виробників. Ринок молочних продуктів насичений пропозицією: компанії постійно розширюють асортимент (молоко, кефір, йогурти, сметана, сири, масло тощо) щоб задовольнити різні сегменти споживачів. Виробники змагаються як за якістю продукції, так і за ціною привабливістю для споживача. Для утримання частки ринку компанії інвестують у маркетинг, впроваджують нові технології виробництва та пакування, просувають свої бренди [39].

У випадку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», його основними конкурентами є згадані вище потужні корпорації («Молочний Альянс», Danone, Lactalis тощо), а також імпортна продукція, що надходить з ЄС. Останній фактор створює додатковий тиск, оскільки європейські виробники молочної продукції часто отримують державні дотації і можуть пропонувати товар за нижчими цінами. Загалом, суперництво серед існуючих компаній інтенсивне, що стимулює ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підтримувати високі стандарти і шукати свої ринкові ніші (наприклад, натуральні пробіотичні продукти, дитяче харчування тощо) для конкурентного успіху.

Як зазначено у річному звіті ПрАТ «Тернопільський молокозавод», у перспективі підприємство планує розширити клієнтську базу шляхом запровадження нових видів продуктів. У майбутньому планується введення в експлуатацію нового виробничого корпусу для виробництва сухих молокопродуктів за сучасними технологіями, що дасть можливість збільшити обсяги переробки сирого молока і увійти в трійку найбільших виробників молочної продукції в Україні [39].

Для оцінки загрози появи нових конкурентів на ринку молока і молочної продукції також скористаємось експертним методом і параметрами оцінювання, що наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Оцінювання загрози появи нових конкурентів на ринку молока і молочної продукції України

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Наявність економії на масштабі при виробництві молочної продукції	Відсутня	Наявна лише у кількох гравців ринку	<b>1</b> Значна
Існування на ринку сильних брендів	<b>3</b> Не існують	2-3 бренди, які займають 50% ринку	2-3 бренди займають 80% ринку
Диференціація продукту	Низький рівень	<b>2</b> Є мікроніші	Всі можливі ніші зайняті
Ціна входження в галузь	Низька (окупність за 1-3 місяці роботи)	Середня (окупність за 6-12 місяців роботи)	<b>1</b> Висока (окупність понад 1 рік)
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів збуту повністю відкритий	<b>2</b> Доступ до каналів збуту вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів збуту обмежений
Галузева політика уряду	Відсутні обмеження	<b>2</b> Держава втручається в діяльність галузі незначним чином	Держава повністю регулює галузь
Готовність існуючих на ринку гравців до зниження цін	Не готові	<b>2</b> Великі гравці не будуть знижувати ціни	За будь-якої спроби нового гравця знизити ціну, існуючі гравці роблять те саме
Темпи зростання галузі	Швидкий	<b>2</b> Повільний	Стагнація або падіння

*Джерело:* самостійна розробка автора.

Оцінювання у табл. 3.3 відбувається аналогічно до таблиці 3.1. За підсумком експертного оцінювання загальна оцінка загрози появи нових конкурентів для молочної галузі становить 15 балів. Рівень загрози появи конкурентів при оцінюванні за цим методом визначається таким чином: 8 балів – низький рівень загрози; 9-16 – середній рівень загрози; 17-24 – високий рівень

загрози. Це дозволяє нам стверджувати, що рівень загрози появи нових гравців в галузі є середнім.

Вхід нових гравців на молочний ринок ускладнений низкою бар'єрів. По-перше, молокопереробний бізнес є капіталомістким – потребує значних інвестицій у виробничі потужності, обладнання, логістику охолодженого ланцюга тощо. Рентабельність у галузі відносно низька, отже не кожен підприємець готовий заходити в цей бізнес з невеликою маржею прибутку. По-друге, на ринку вже присутні сильні бренди з усталеними каналами збуту, і завоювати довіру споживачів новачкам складно [10]. Необхідні витрати на маркетинг і формування дистрибуції є високими.

Крім того, наявні компанії захищають свої позиції шляхом розширення асортименту та впровадження інновацій, що підвищує планку для нових конкурентів. Умови останніх років також стримують появу нових великих гравців.

Далі визначимо загрозу для підприємств, що функціонують в молочній галузі з боку постачальників (табл. 3.4). Так само, як і в попередніх двох таблицях оцінювання загрози з боку постачальників будемо здійснювати за допомогою експертного методу.

Таблиця 3.4

**Оцінювання загрози для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з боку постачальників сировини**

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Монополія або олігополія	<b>1</b> Велика кількість постачальників
Дефіцит сировини	<b>2</b> Так	Ні
Додаткові витрати у разі зміни постачальника	<b>2</b> Високі витрати	Низькі витрати
Пріоритетність напрямку для постачальника	Низький пріоритет для постачальника	<b>1</b> Високий пріоритет для постачальника

Джерело: самостійна розробка автора.

З табл. 3.4 бачимо, що у нас усього 2 варіанти оцінки параметра. Підсумковий бал становить 6. Рівень загрози з боку постачальників визначається виходячи з наступних значень підсумкового балу: 4 бали – низький рівень впливу постачальників; 5-6 балів – середній рівень впливу; 7-8 балів – високий рівень впливу. Отже, в молочній галузі загроза з боку постачальників є середньою.

Основною сировиною для досліджуваної галузі є молоко, яке закуповується у фермерських господарств або населення. В Україні спостерігається дефіцит якісного молока через багаторічне скорочення поголів'я корів, тому переробні підприємства відчують залежність від постачальників сировини [39]. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ця проблема є актуальною: компанія не має власних ферм, а змушена залучати багато зовнішніх постачальників. З метою зменшення ризиків підприємство диверсифікувало базу постачання, уклавши договори з 43 господарствами у 7 областях України[39]. Як наслідок, 99,9% закупівельного молока надходить від фермерських підприємств і лише 0,1% – від населення, що свідчить про орієнтацію на більш організованих постачальників.

Найбільші партнери-постачальники сировини для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – це агрофірми, зокрема ТОВ «Кищенці», ТОВ «Дзензелівське», ТОВ «Агропродсервіс», ТОВ «ГАДЗ-Агро» та інші крупні ферми[39]. Виходячи з ринкової ситуації, можна сказати, що переговорна позиція постачальників помірна: з одного боку, такий великий переробник, як «Тернопільський молокозавод», є привабливим партнером для фермерів (гарантовані закупівлі, довгострокові контракти), з іншого – дефіцит сировини дозволяє постачальникам диктувати вищі ціни на молоко і вимагати вигідніших умов. Компанія змушена підтримувати добрі відносини з численними постачальниками та конкурувати за молоко з іншими заводами, що частково підвищує силу впливу постачальницького сегмента.

Тепер встановимо загрозу з боку покупців. Для цього, як і в попередніх випадках, скористуємось експертним методом (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Оцінювання загрози втрати споживачів ПрАТ «Тернопільський  
МОЛОКОЗАВОД»**

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Покупці, які купують багато молочних продуктів протягом місяця	Понад 80% продажів припадає на кількох споживачів	На невелику частину споживачів припадає 50% продажів	<b>1</b> Обсяг продажів приблизно рівномірно розподіляється між усіма клієнтами
Нелояльні споживачі	Є повні аналоги продукту	<b>2</b> Частково унікальний продукт	Унікальний продукт, який немає аналогів
Покупці, які чутливі до зміни ціни	Покупець завжди переходитиме на товар з нижчою ціною	<b>2</b> Покупець перейде на інший товар за суттєвого зниження ціни	Покупець абсолютно нечутливий до ціни
Споживачі, які не вживають молочні продукти	Становлять велику частку потенційних споживачів	<b>2</b> Їх кількість є незначною	Відсутні

*Джерело:* самостійна розробка автора.

З табл. 3.5 бачимо, що підсумковий бал становить 7. Рівень загрози втрати споживачів визначається за таким розподілом підсумкового балу: 4 бали – висока вірогідність втрати споживачів; 5-8 балів – середня вірогідність втрати споживачів; 9-12 балів – низька вірогідність втрати споживачів. Отже, у випадку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вірогідність втрати споживачів є середньою, оскільки молоко не є унікальним продуктом. При цьому, використовуючи стратегію маркетингу цінності, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» намагається позиціонувати молоко і молочні продукти власного виробництва як такі, що мають певну унікальність.

Основними каналами збуту молокозаводу є великі торговельні мережі та дистриб'ютори, які доводять продукцію до кінцевого споживача. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» значну частку реалізації забезпечують всеукраїнські ритейлери (АТБ, Сільпо/Fozzy, Novus тощо), на додачу підприємство має власні магазини і філії [38]. Великий роздріб володіє суттєвою

переговорною силою, оскільки мережі реалізують великі обсяги і можуть тиснути на постачальників щодо зниження відпускних цін, вимагати маркетингових бонусів, спеціальних акцій тощо. Конкуренція на полицях супермаркетів висока, адже поряд з «Молокією» представлений широкий асортимент конкуруючих брендів.

Окрім того, українські споживачі мають чутливість до ціни, тому виробники вимушені утримувати конкурентоспроможні ціни при високій якості, щоб не втрачати покупців [39]. Все це посилює вплив кінцевого покупця на ринок. З одного боку, бренд «Молокія», який належить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже є добре знаним і має досить лояльну аудиторію, особливо у своєму регіоні. Споживачі цінують його продукцію за якість і натуральність, що дещо знижує еластичність попиту відносно ціни. З іншого боку, ризик втрати покупців є високим, зважаючи на вагу торгових мереж і наявність численних альтернатив для споживача.

Підсумовуючи застосування моделі п'яти сил М. Портера, можна сказати, що стратегічний потенціал ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується інтенсивною конкуренцією та одночасно наявністю ніш для зростання. Компанія успішно діє в умовах високої конкуренції завдяки своїм сильним сторонам – якості, інноваціям та гнучкій стратегії. У той же час є певні ризики щодо забезпечення сировиною для виробництва та загроза втрати споживачів через наявність товарів-аналогів та появу рослинного молока і молочних продуктів на ринку.

### **3.2. Шляхи удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Проаналізувавши стратегію маркетингу цінностей, яка є у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на сьогодні, нам вдалося виокремити такі її складові, а саме:

1. Висока якість та натуральність продуктів. Підприємство позиціонує себе як виробник, що дотримується принципів «без штучних добавок» і «суворого контролю якості». Це й дозволяє завойовувати довіру споживачів. Репутація якісного та натурального продукту є ядром ціннісної пропозиції бренду.

2. Інноваційність та розвиток асортименту. Постійне впровадження нових технологій (наприклад, технологія FRESH MILK, двоступеневе очищення молока) та нових видів продукції відрізняє ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молока і молочних продуктів. У 2025 р. відбулось значне розширення асортименту (йогурти з унікальними смаками, біопродукти тощо), що дозволило охопити різні сегменти споживачів.

3. Бренд-комунікація на основі цінностей. Маркетингова комунікація підкреслює сімейність бренду, його українське походження та турботу про здоров'я родин. У корпоративній культурі підприємства, що досліджується, культивуються родинні та національні цінності, що відображається і зовнішньо: компанія позиціонує себе як «українська сімейна компанія» з любов'ю до своїх споживачів [39]. Така автентичність допомагає встановити емоційний зв'язок із клієнтами.

4. Соціальна відповідальність. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та її працівники беруть участь у благодійних ініціативах і підтримують громаду. Наприклад, співробітники підприємства активно підтримують ЗСУ. За даними видання Gazeta.ua, працівники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пекли паски для ЗСУ на Великдень, приймали участь у всеукраїнських спортивних ініціативах, допомагають дітям-сиротам на день Святого Миколая, готували 1000 порцій борщу для захисників у шпиталі м. Тернопіль [43]. Ці кроки зміцнюють імідж бренду як соціально відповідального та близького людям, а також підкреслюють важливість здоров'я споживачів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у рамках реалізації стратегії маркетингу цінностей.

За допомогою даних офіційного сайту досліджуваного підприємства було визначено базові цінності, на яких ґрунтується його маркетингова стратегія. На

рис. 3.1 проілюстрована модель маркетингу цінностей, якою нині користується ПрАТ «Тернопільський молокозавод».



**Рис. 3.1. Модель маркетингу цінностей ПрАТ «Тернопільський  
МОЛОКОЗАВОД»**

*Джерело:* побудовано автором за [30].

Загалом поточна стратегія маркетингу цінностей спирається на якість, інновації, здоров'я споживачів, брендове просування та соціальні цінності. В умовах високої конкуренції на молочному ринку України компанія продовжує інвестувати в маркетинг, щоб підтримувати свою частку ринку. Далі розглянемо напрями, які доцільно вдосконалити для підвищення ефективності управління стратегією маркетингу цінностей.

Ми пропонуємо три напрями удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей:

1. Запровадження програми лояльності «Велика родина «Молокії».
2. Переорієнтація ціннісних комунікацій.
3. Розширення соціальних ініціатив та корпоративної соціальної відповідальності.

У межах покращення клієнтського сервісу та лояльності пропонуємо наступне:

1. Запровадження програми лояльності у фірмових кіосках бренду «Молокія». Пропонуємо назвати таку програму лояльності «Велика родина «Молокії». Запровадження формалізованої програми лояльності здатне зібрати розрізнених споживачів у справжню спільноту навколо бренду. Для споживачів, що купують продукцію у фірмових кіосках «Молокія», які є в деяких регіонах України, надавати картки лояльності, за якими будуть нараховуватись бали за покупки продукції.

Також бали можуть нараховуватись за участь у активностях (відгук про продукт, рецепт у соцмережі з хештегом бренду, залучення друга в клуб «Молокія»). Накопичені бали обмінюються на винагороди, які також підкреслюють цінності бренду. Зокрема це можуть бути брендові сімейні сувеніри (набір кухонних фартухів з логотипом «Молокія» для мами і дитини), додаткові одиниці продукції підприємства, квитки на сімейний фестиваль здоров'я, який спонсорує компанія, тощо.

Програма лояльності – це не лише про знижки, це про налагодження довготривалих взаємин зі споживачами підприємства. Використовуючи концепцію «великої родини», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» буде спілкуватися з учасниками клубу на більш особистому рівні. Можна проводити закриті події для членів клубу. Це можуть бути сімейні екскурсії на виробництво, майстер-класи з приготування здорових страв разом з дітьми, зустрічі з педіатрами чи нутриціологами, що співпрацюють з брендом. Такі заходи формуватимуть реальну спільноту однодумців.

2. Створення чату-підтримки для споживачів. З метою розширення каналів зворотного зв'язку, окрім існуючої телефонної гарячої лінії, створити чат для підтримки споживачів у двох месенджерах Viber та WhatsApp. Оперативне реагування на відгуки дозволить підвищити довіру.

3. Покращення сервісу доставки та присутності. Більшість філій підприємства знаходиться у західних областях України та у м. Київ, тому пропонуємо підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відкрити кілька філій у центральній та східній частині України. Так, відкриття філій у східному

регіоні буде пов'язано з певними військовими ризиками, але завдяки незначній присутності інших гравців на цьому ринку, цей ризик може бути виправданим.

Розширення присутності компанії на більшу кількість регіонів України, ніж це є зараз, дасть змогу поліпшити логістику. Це допоможе швидше наповнювати полиці в магазинах необхідними споживачам продуктами, дасть змогу суворо дотримуватися холодового ланцюга. У свою чергу підвищить задоволеність роздрібних партнерів і кінцевих споживачів. Також варто розглянути розширення доставки до кінцевого споживача (наприклад, співпраця з сервісами доставки продуктів). Це дасть змогу свіжій молочній продукції бути максимально доступною для споживачів.

На нашу думку, поліпшений клієнтський сервіс напряму вплине на лояльність аудиторії. Задоволені споживачі більш охоче рекомендуватимуть продукцію друзям і знайомим, формуючи позитивний імідж бренду. Це особливо важливо у контексті ціннісного маркетингу: якщо компанія демонструє щирі турботу про клієнта, це підсилює її цінність в очах споживача і вирізняє серед конкурентів.

Наступний напрям удосконалення – це оновлення та фокусування маркетингових комунікацій навколо ключових цінностей бренду, з урахуванням змін у суспільстві та очікувань споживачів. У межах цього напрямку ми пропонуємо наступне:

1. Чітке транслювання місії та історії бренду. Слід переконатися, що в усіх рекламних повідомленнях і на упаковці артикулюється місія бренду «Молокія» – «виготовляти чесну, корисну та смачну продукцію». Нещодавно «Молокія» оновила дизайн упаковки у зв'язку зі зміною логотипу. Пропонуємо додати до оновленого дизайну упаковок коротке повідомлення про натуральність молока, відсутність консервантів, підтримку локальних фермерів тощо. Це підкреслить основні цінності прямо на місці продажу.

2. Акцент на здоров'ї та сімейних цінностях у рекламі. На нашу думку, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно переорієнтувати контент маркетингових кампаній таким чином, щоб він резонував із прагненням цільової

аудиторії до здорового способу життя і сімейного благополуччя. Наприклад, реклама може показувати сім'ю, що обирає продукцію підприємства заради здоров'я дітей, або спортсменів, для яких якісні молочні продукти – частина раціону. Як вище вже зазначалось, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже підтримує спортивні ініціативи (забіги, марафони) як прояв цінності здоров'я. Ці сюжети варто активно використовувати у комунікаціях, демонструючи, що бренд «Молокія» = здоров'я і активність.

3. Локалізація та емоційний маркетинг. На нашу думку, для тіснішого зв'язку з українським споживачем бренд може розповідати історії про місцевих фермерів-постачальників молока, про власну історію з 1957 року та традиції. Емоційний сторітеллінг підвищує залученість. Як результат, споживачі відчують гордість, підтримуючи вітчизняного виробника зі справжніми цінностями. Наприклад, доцільно було б запровадити кампанію «Молоко від родини «Молокія» – родинам України» могла б підкреслити сімейність бізнесу і відповідальність перед суспільством.

Переорієнтація комунікацій на цінності бренду дозволить відбудуватися від конкурентів, які часто змагаються лише ціною чи асортиментом. Коли споживачі чітко розуміють, за які принципи стоїть компанія (здоров'я, сім'я, чесність), їх лояльність зростає на глибшому, емоційному рівні. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли багато українців цінують соціальну відповідальність бізнесу і автентичність. У результаті, маркетингові інвестиції спрямовуються більш адресно – на зміцнення іміджу та довгострокових відносин зі спільнотою споживачів.

Далі розглянемо розширення соціальних ініціатив та корпоративної соціальної відповідальності як елемент удосконалення стратегії маркетингу цінності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Соціальні ініціативи – це невід'ємна складова маркетингу цінностей, адже вони демонструють практичне втілення заявлених компанією принципів. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже має позитивний досвід корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), і є

сенс його розвивати. В межах цього напрямку удосконалення стратегії маркетингу цінностей підприємства, яке досліджується, пропонуємо такі заходи:

1. Інституціоналізація благодійних проєктів. На нашу думку, було б доцільно сформувані довгострокову програму КСВ, зосереджену на напрямках, близьких до діяльності компанії: підтримка здорового способу життя, допомога дітям та сім'ям, освіта молоді в сфері харчування. Вважаємо, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» міг би опікуватися всеукраїнською програмою молочного харчування в дитсадках або підтримувати юних спортсменів молочною продукцією. Такі ініціативи напряму пов'язані з цінностями бренду (здоров'я дітей, сім'ї) і змогли б отримати позитивний відгук у серцях споживачів.

2. Продовження волонтерських акцій для громади. Як показав досвід, співробітники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із запалом беруть участь у благодійності. Пропонуємо підприємству розширити ці акції, зробивши їх регулярними (наприклад, щомісячна допомога місцевим благодійним кухням або збір молочної продукції для дитячих будинків). Необхідно також залучати клієнтів до таких ініціатив. Це можна зробити через механізм «купив продукцію – частину від купівлі перерахував на благодійність». Таким чином можна значно підсилити ефект від соціальних акцій, адже споживачі відчують, що, купуючи «Молокію», вони теж роблять добру справу.

3. Окрема сторінка на офіційному сайті ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яка присвячена участі підприємства у соціальних проєктах. Важливо доносити до широкої аудиторії інформацію про здійснені соціальні кроки. Не в сенсі самореклами, а для прозорості і залучення. Можна розміщувати новини на офіційному сайті на спеціальній сторінці «Соціальні проєкти», а також дублювати ці новини в соцмережах. Як відомо, суспільство більш лояльне до брендів, які роблять внесок у спільне благо, особливо під час викликів, що стоять перед країною.

Загалом, ми вважаємо, що розширення соціальних ініціатив зміцнить довіру і емоційний зв'язок між брендом «Молокія» та споживачами. В умовах,

коли конкурентні продукти можуть бути схожими за ціною і якістю, споживач обере ту марку, яка резонує з його цінностями. Таким чином, соціальна діяльність компанії стає дієвим маркетинговим інструментом довгострокового формування лояльності (хоча і не в прямій рекламній формі). До того ж, внутрішньо це мотивує персонал. Працівники пишаються компанією, що посилює корпоративну культуру і якість сервісу.

Запропоновані нами заходи повинні позитивно вплинути як на нематеріальні, так і на фінансові показники діяльності підприємства. З точки зору управління маркетинговою стратегією, успіх оцінюватиметься через зростання лояльної клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та покращення фінансової віддачі від маркетингу. Нижче наведено порівняння ключових показників до та після удосконалення стратегії (прогнозно) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Порівняння результатів діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до та після запровадження запропонованих заходів**

Назва показника	2024 (факт)	2026 (прогноз)	Приріст, %
Річні витрати на маркетинг, млн грн	32	45	40,63
Доходи від реалізації, млн грн	4849	5379	10,93
Прибуток/ збиток, млн грн	-61,99	82	232,28
Рентабельність продажів, %	-1,28	1,52	218,75
Рівень утримання споживачів, %	63	77	22,22
Впізнаваність та імідж бренду	висока у західному регіоні	висока по всій країні	збільшення

*Джерело:* самостійно розраховано автором.

Отже, за нашим прогнозом, якщо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» запровадить запропоновані заходи для покращення стратегії маркетингу цінності, то річні витрати зростуть на 40,63%, доходи від реалізації продукції на 10,93%. Прибуток має збільшитись за прогнозом у понад 2 рази, оскільки у 2024р. підприємство мало збиток. Аналогічно у понад 2 рази збільшиться рентабельність продажів. За нашим прогнозом рівень утримання споживачів завдяки удосконаленню стратегії маркетингу цінностей зросте на 22,22%.

Завдяки збільшенню кількості філій має зрости впізнаваність бренду по всій країні.

Вищезазначене дає змогу зробити наступні висновки. Реалізація окреслених шляхів удосконалення дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» максимально розкрити силу свого бренду та цінностей. Поліпшений клієнтський сервіс сформує міцніший зв'язок з покупцями, більш сфокусовані ціннісні комунікації виділять бренд на тлі конкурентів, а соціальні ініціативи зміцнять довіру споживачів. У підсумку це забезпечить стале зростання бізнесу та конкурентні переваги на молочному ринку України. Підприємство вже має міцний фундамент, який представлений якісним продуктом і довірою значної частки споживачів. Тому підвищення рівня ефективності управління маркетинговою стратегією є дуже важливим, оскільки зможе забезпечити віддачу у вигляді довготривалого успіху бренду.

### **3.3. Удосконалення цифрового інструментарію стратегії цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

На сучасному етапі функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже активно застосовує цифрові канали для просування свого бренду «Молокія». Згідно з річним звітом за 2024 рік, «Молокія» просуває свій бренд через рекламу на телебаченні, в інтернеті та у соціальних мережах, що допомагає підвищити впізнаваність бренду і залучити нових споживачів [39]. Компанія має власний вебсайт, де публікує новини і корпоративну інформацію, а також присутня в популярних соціальних мережах (Facebook, Instagram тощо) для взаємодії зі споживачами. Така багатоканальна стратегія дозволяє ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підтримувати контакт з аудиторією онлайн та доносити свої цінності до широкого загалу.

Як ми вже неодноразово зазначали, бренд «Молокія» позиціонує себе як сімейна компанія, об'єднана спільними цінностями та традиціями. Це підкреслюється і в корпоративній культурі. Зокрема колектив підприємства

сприймає себе як «велику родину», в якій панує взаємопідтримка, взаємоповага і довіра. Колектив підприємства долучається до спільних заходів та благодійних ініціатив на підтримку сімейних і національних цінностей [39]. Головні цінності маркетингової стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – сімейність бізнесу, родинні традиції, турбота про близьких, увага до здоров'я та соціальна відповідальність – вже частково відображаються у контенті компанії.

На сьогодні цифровий інструментарій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охоплює вебсайт (канал для інформування акціонерів і споживачів), сторінки в соцмережах для взаємодії з аудиторією, а також використання інтернет-реклами. Це відповідає загальносвітовим тенденціям: станом на 2024 рік близько 65% населення України користується соціальними мережами [54], і для FMCG-брендів присутність у соцмережах стала необхідністю. Поточні діджитал-активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вже закладають основу для просування цінностей бренду онлайн, проте, на нашу думку, їх можна суттєво розширити і поглибити. Далі пропонуються нові та вдосконалені цифрові інструменти маркетингу, здатні посилити стратегію цінностей бренду.

З метою посилення стратегії маркетингу цінностей пропонуються такі заходи:

1. Підсилення цінностей через соціальні мережі.
2. Актуалізація цінностей через email-розсилки.
3. Використання SEO-оптимізації з метою просування цінностей.
4. Формулювання індивідуальних пропозицій за допомогою персоналізованого маркетингу.

Отже, тепер розглянемо пропоновані заходи більш детально. Соціальні медіа – один з найпотужніших каналів для трансляції брендового меседжу. Через Facebook, Instagram, YouTube та інші платформи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може розповідати історії сімейного бізнесу, демонструвати спадкоємність поколінь у виробництві молока та показувати реальні сім'ї, які споживають продукцію бренду. Контент, що зображає теплі родинні сцени,

поради по догляду за близькими, рецепти корисних страв для всієї сім'ї, напряду апелюватиме до цінностей сім'ї та турботи про здоров'я. Таким чином, через регулярні публікації, фото- та відеоконтент, цінності бренду стануть близькими споживачам продукції підприємства.

Пропонуємо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підсилити SMM-стратегію, запланувавши тематичні рубрики: щотижневі дописи про сімейні поради (Family Friday), про здорове харчування та користь молочних продуктів (наприклад, «Здоров'я з Молокією»), а також репортажі про участь компанії у волонтерських або еко-ініціативах. Взаємодіяти з підписниками варто на рівні спільних цінностей – запитувати підписників про їхні родинні традиції, проводити конкурси рецептів корисних сімейних страв тощо. Це не лише збільшить активність аудиторії, але й створить спільноту навколо бренду.

У рамках актуалізації цінностей через email-розсилки для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонуємо запровадити регулярний брендований н'юзлеттер (newsletter), в якому акцентувати цінності сім'ї та здоров'я. Наприклад, це може бути щомісячний лист з корисними порадами для родин. Він може містити рецепти здорових страв з молочних продуктів для дітей і дорослих, поради дієтолога щодо споживання молока для зміцнення імунітету, історії співробітників підприємства, які дотримуються сімейних традицій бізнесу. Такі персоналізовані матеріали демонструватимуть турботу бренду про здоров'я і благополуччя кожної родини споживачів підприємства.

Крім того, email-маркетинг можна використовувати для повідомлень про соціальні проекти. Наприклад, можна повідомляти споживачів, коли компанія підтримала дитячий будинок або запустила еко-ініціативу. Така комунікація укріплює імідж соціально відповідального бізнесу. Також пропонуємо зробити розсилки персоналізованими. Для цього слід сегментувати аудиторію і підлаштовувати контент наступним чином: молодим батькам показувати поради з харчування дітей; людям старшого віку демонструвати рекомендації щодо вмісту кальцію в молоці та важливості вживання молочних продуктів задля

запобігання розвитку остеопорозу тощо. Така персоналізація підсилює лояльність, бо споживач відчуває, що бренд розуміє його потреби.

Пропонуємо використовувати SEO-оптимізацію з метою просування цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Для того щоб корпоративні цінності бренду «Молокія» були присутні в пошукових результатах необхідно створити SEO-оптимізований контент на тематику сім'ї, здоров'я, правильного харчування, а також корпоративної відповідальності. Тому пропонуємо підприємству вести брендовий блог на офіційному сайті з такими статтями: «Топ-5 корисних сімейних сніданків з молоком», «Як кальцій впливає на здоров'я дітей і дорослих – поради від експертів «Молокія», «Історія родини, що побудувала молочний бізнес: цінності «Молокія» тощо.

Кожна публікація повинна містити не лише SEO-ключові слова, але й підкреслювати експертність та цінності бренду. За підсумком, коли користувачі шукатимуть інформацію про здорове харчування або сімейні рецепти, вони натраплятимуть на матеріали від ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це створить асоціацію: бренд «Молокія» = експерт з сімейного здоров'я та харчування. Це означатиме, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не просто продає молоко, а має бренд, який навчає здоровому способу життя та піклується про своїх споживачів.

Для реалізації зазначеної вище пропозиції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має створити контент план на 2026-2027рр. з фокусом на цільових темах, що перетинаються з брендовими цінностями. На нашу думку, варто публікувати мінімум 2-4 SEO-статті щомісяця. У публікаціях слід використовувати сучасні джерела і дослідження.

Також слід оптимізувати наявні сторінки сайту. Зокрема сторінка «Про нас» має містити історію сімейного бізнесу, підкреслюючи родинність, і бути оптимізованою під запити типу «сімейна молочна компанія». Також пропонуємо в рамках локального SEO-просування зареєструвати «Молокія» в Google My Business, щоб при пошуку «молокозавод Тернопіль» або «Молокія магазин» потенційні споживачі легко знаходили контакти і відгуки.

Незважаючи на те, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює у сегменті B2C, у разі запровадження програми лояльності, яку ми запропонували у підрозділі 3.2 магістерської роботи, стане можливим використання CRM-системи для аналізу даних клієнтів та формулювання для них персоналізованих пропозицій. Також можливо формулювати персоналізовані пропозиції, аналізуючі аудиторію підписників «Молокії» у соціальних мережах. Використання ШІ дасть змогу формулювати персоналізовані пропозиції для споживачів підприємства, спираючись на дані CRM-системи та аналіз профілів споживачів у соціальних мережах [22].

Крім того, CRM допоможе відстежувати участь клієнтів у програмі лояльності, реакцію на кампанії в соцмережах, історію звернень до чат-боту. Це все дозволить замкнути цикл комунікацій. Так, коли клієнт отримав якісний сервіс (наприклад, оперативну відповідь через бот), йому можна надіслати подяку на email зі знижкою. Таким чином, формується довготривалий зв'язок: бренд спілкується з клієнтом не хаотично, а продумано на кожному етапі його шляху.

Далі визначимо фінансову ефективність від запровадження пропонованих нами заходів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Фінансова ефективність від удосконалення цифрового інструментарію стратегії цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Назва показника	До удосконалення інструментів цифрового маркетингу (2024р)	Після удосконалення інструментів цифрового маркетингу (2026р.)	Приріст
Річні витрати на цифровий маркетинг, млн грн	7,36	9,19	24,86%
Доходи від реалізації, млн грн	4849	5379	10,93
Прибуток/ збиток, млн грн	-61,99	82	232,28
ROI на цифрові кампанії, %	12,7	24,5	11,8 в.п.
Частка онлайн-продажів через інтернет-магазин, %	6	9	3 в.п.

Джерело: розраховано автором самостійно.

З табл. 3.7 бачимо, що річні витрати на цифровий маркетинг у разі запровадження пропонованих нами заходів зростуть на 24,86%. Доходи від реалізації зростуть на 10,93%. Прибуток зросте у понад 2 рази. Рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг збільшиться на 11,8 відсоткових пункти (в.п.). Частка онлайн-продажів зросте за нашим прогнозом на 3 в.п. Таким чином, усі вищенаведені у табл. 3.6 показники свідчать про зростання фінансової ефективності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у разі запровадження пропонованих нами заходів удосконалення цифрових маркетингових інструментів.

Також необхідно визначити, якою буде маркетингова ефективність від запровадження пропонованих нами заходів удосконалення інструментів цифрового маркетингу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Маркетингова ефективність від удосконалення цифрового інструментарію стратегії цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Назва показника	До удосконалення інструментів цифрового маркетингу (факт у 2025р.)	Після удосконалення інструментів цифрового маркетингу (прогноз на 2026р.)	Приріст
Зростання впізнаваності бренду, у % до попереднього періоду	7,36	9,19	1,83 в.п.
Кількість підписників:			
- у Instagram, осіб	23 900	34 500	44,35%
- у Facebook, осіб	16 400	24 200	47,56%
- у TikTok, осіб	5 338	7 900	48,00%
Середня конверсія з реклами в Інтернеті, %	15,3	22,3	7 в.п.
Відгуки у Google, шт.	303	417	37,62%
Рейтинг у Google, балів	4,4	4,8	9,09%

*Джерело: розраховано автором самостійно.*

З табл. 3.8 видно, що за прогнозом за умови запровадження пропонованих нами заходів зростання впізнаваності бренду «Молокія» у 2026р. зросте відносно 2025р. на 9,19%. Таке невелике зростання пов'язано з тим, що на сьогодні вже досить багато споживачів знають про цей бренд. Також передбачається, що

завдяки зміні SMM-стратегії, про що йшлося вище, зростання підписників у Instagram складе 44,35%, відносно 2025р., у Facebook – 47,56%, у TikTok – 48%. Середня конверсія у разі удосконалення цифрового маркетингу зросте на 7 відсоткових пунктів у 2026р., відносно 2025р. Прогнозуємо, що завдяки запровадженню персоналізованого маркетингу відгуки про бренд «Молокія» у Google на 37,62% у 2026р. Рейтинг бренду у Google зросте з 4,4 станом на 31.12.2025р. до 4,8 на 31.12.2026р.

Отже, розраховані у табл. 3.7 показники маркетингової ефективності свідчать про те, що запропоноване нами удосконалення цифрових інструментів є ефективними і має на меті посилити присутність бренду «Молокія» в житті споживача таким чином, щоб кожна взаємодія передавала ключові цінності компанії. На нашу думку, сімейність бізнесу, турбота про здоров'я і близьких, соціальна відповідальність – ці принципи повинні пронизувати всі онлайн-канали комунікації ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Вважаємо, що впровадження зазначеного вище вдосконаленого цифрового інструментарію означатиме для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перехід на новий рівень комунікації – від просто виробника молочної продукції до цифрового партнера сім'ї у щоденному житті. Це дасть змогу споживачам відчувати ширшу турботу та спільність цінностей. Як наслідок, має зрости довіра і лояльність до бренду. Це підсилить конкурентні позиції підприємства на ринку молочних продуктів України та сприятиме його сталому розвитку у цифрову добу, зберігаючи при цьому найкращі традиції сімейного бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Проведене у магістерській роботі дослідження на тему «Управління стратегією маркетингу цінностей підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дає змогу сформулювати наступні висновки:

1. У першому розділі роботи визначено сутність та роль стратегії маркетингу цінностей. Розглянуто сутність поняття «маркетинг цінностей», які наведені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Запропоновано власне авторське визначення, що ґрунтується на існуючій концепції 3.0 та сучасних маркетингових концепціях і базується на цифровій персоналізації. Визначено базові відмінності між маркетингом цінностей та соціально-етичним маркетингом. Досліджено, що маркетинг цінностей ґрунтується на концепції створення спільної цінності (CSV).

2. У роботі розглянуто складові стратегії маркетингу цінностей. Встановлено, що маркетинг цінностей включає в себе цінність для клієнтів, цінність для стейкхолдерів, цінність для суспільства, цінність для компанії, цінність через інновації, екологічну та естетичну цінність, холістичний підхід. Визначено, що кожен із зазначених видів цінності має свою структуру елементів. Розглянуто холістичний підхід, який передбачає цілісне сприйняття компанії як системи, що взаємодіє з усіма зацікавленими сторонами на основі узгоджених цінностей.

3. Встановлено етапи управління стратегією маркетингу цінностей. Підкреслено, що ефективність використання маркетингу цінностей залежить від глибокого аналізу цільових цінностей, організаційної автентичності та готовності до довготривалих зобов'язань. Визначено, що формування стратегії маркетингу цінностей складається з ряду послідовних етапів. Запропоновано доповнити існуючі етапи управління стратегією маркетингу цінностей етапом сегментування та таргетування цільової аудиторії. Обґрунтовано, що запровадження маркетингу цінностей на підприємстві має певні переваги та недоліки.

4. У другому розділі магістерської роботи проведено аналіз макросередовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за методикою TEMPLES, який показав, що підприємство діє в складному, проте сприятливому для адаптації середовищі. Встановлено, що технологічні фактори дали компанії змогу стати інноваційним лідером, економічні потрясіння були нівельовані гнучкими рішеннями, ринкові виклики компенсовані високою якістю продукції і довірою споживачів. Політичні ризики війни були пом'якшені внутрішньою стійкістю бізнесу та підтримкою держави, правові зміни навіть допомогли витіснити недобросовісну конкуренцію та підвищити стандарти, екологічний фокус перетворився на конкурентну перевагу, а соціальна відповідальність забезпечила компанії капітал довіри у суспільстві.

5. У роботі досліджено маркетингове мікросередовище ПрАТ «Тернопільський молокозавод». На основі проведеного SNW-аналізу було зроблено висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має вагомі сильні сторони, які дозволили йому посісти міцні ринкові позиції. Було визначено проблемні моменти, які проявляються у залежності від зовнішньої сировини та високої конкуренції з боку потужніших гравців ринку. Встановлено, що за низкою параметрів компанія діє на рівні середньогалузевих стандартів. Визначено, що маркетингове мікросередовище ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формує як значні можливості, так і накладає певні обмеження, які необхідно враховувати при розробці подальшої стратегії розвитку підприємства.

6. У роботі сформовано модель поведінки споживача на ринку молока і молочних продуктів на основі кривих цінності. Встановлено, що модель поведінки споживача на ринку молочних продуктів формується під впливом комплексу ціннісних факторів, серед яких ключову роль відіграють довіра, натуральність та доступність. На основі анкетування споживачів було проведено аналіз кривих цінності, який показав, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає конкурентоспроможну позицію між масовим і якісним сегментами, маючи потенціал для посилення інноваційної складової та комунікації споживчої цінності.

7. У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено стратегічний потенціал розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку молочної продукції на основі моделі п'яти сил М. Портера. Отримані результати свідчать, що стратегічний потенціал ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується інтенсивною конкуренцією та одночасно наявністю ніш для зростання. Встановлено, що компанія успішно діє в умовах високої конкуренції завдяки своїм сильним сторонам. Визначено існування ризиків щодо забезпечення сировиною для виробництва та загроз втрати споживачів через наявність товарів-аналогів.

8. Запропоновано шляхи удосконалення управління стратегією маркетингу цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Сформульовано наступні напрями удосконалення: 1) запровадження програми лояльності «Велика родина «Молокії»; 2) переорієнтація ціннісних комунікацій; 3) розширення соціальних ініціатив та корпоративної соціальної відповідальності. Встановлено, що реалізація окреслених шляхів удосконалення дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» максимально розкрити силу свого бренду та цінностей. Розраховано ефективність запропонованих заходів.

9. У роботі сформульовано пропозиції щодо удосконалення цифрового інструментарію в реалізації стратегії цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Запропоновано наступні заходи: підсилення цінностей через соціальні мережі; актуалізація цінностей через email-розсилки; використання SEO-оптимізації з метою просування цінностей. Також сформульовано пропозицію щодо удосконалення діджитал інструментарію управління стратегією маркетингу цінностей ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі використання штучного інтелекту для формування персоналізованих пропозицій постійним клієнтам підприємства, що дасть змогу підвищити залученість споживачів та підвищить сприйняття цінності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітика молочного бізнесу в Україні. *Офіційний сайт Спілки молочних підприємств України*. URL: <https://uadairy.com/molochnyj-biznes-2024-2/>
2. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. 145–153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
3. Бурліцька О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 316-324. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21bopsmt.pdf>
4. Васюткіна Н.В. Маркетинг цінностей як домінанта розвитку суб'єктів господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2 (13). С. 61-68.
5. Гноєвий В.Г., Татарінов В.В., Бугайчук Т.В. Дослідження еволюції маркетингових концепцій: від маркетингу 1.0 до маркетингу 3.0. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 4 (76). С. 123-128.
6. Головніна О.Г., Сьомкіна Т.В. Маркетинг цінностей: поняття, чинники формування, оцінка впливу на людський капітал. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матер. II міжнар. наук.-практич. конф. (м. Київ, 18-19 квітня 2024 р.)*/ НУ «Києво-Могилянська академія». С. 142-150. <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44750/1/TEZY.pdf>
7. Данилюк Д., Марчишак А. Customer Surplus Value: як заохотити клієнтів платити більше за ваш продукт. *Блог агенції з Performance-маркетингу «Promodo»*. URL: <https://www.promodo.ua/blog/customer-surplus-value-yak-zaohotiti-kliientiv-platiti-bilshe-za-vash-produkt>
8. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. 2023. №2. С. 152-160.

9. Донець Л. Я., Родіна О. В., Курбацька Л. М. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04>
10. ЄС буде зацікавлений отримувати з України сире молоко, а не розвивати тут переробку, – Віталій Ковальчук, «Молокія». *UkrAgroConsult*. URL: <https://ukragroconsult.com/news/yes-bude-zaczikavlenyj-otrymuvaty-z-ukrayiny-syre-moloko-a-ne-rozvyvaty-tut-pererobku-vitalij-kovalychuk-molokiya/>
11. Звіт про управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 2024р. URL: [https://pjsc.molokija.com/uploads/file\\_uploads/doc09452920250428102607\\_1.pdf](https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/doc09452920250428102607_1.pdf)
12. Зміни в молочній галузі за рік війни: інформ. бюлетень. Київ, 2023. *Infagro*. URL: [https://infagro.com.ua/ua/wp-content/uploads/2023/04/Molochniy\\_eksport\\_23\\_B01.pdf](https://infagro.com.ua/ua/wp-content/uploads/2023/04/Molochniy_eksport_23_B01.pdf)
13. Івашина Л. Л., Бишовець Л. Г., Оліферчук О. Г. Ринок молочної продукції в Україні: асортимент та якість. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 4 (14). С. 16-24.
14. Інновації молока теж потрібні. *Урядовий кур'єр*. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/innovaciyi-moloku-tezh-potribni/>
15. Козак О. А. Соціально-економічні особливості споживання молочних продуктів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 207-211.
16. Крикавський Є.В., Стець О.М. Еволюція парадигми маркетингу: між теорією і практикою. *Маркетингова освіта в Україні: зб. матер. III міжнар. наук.-практ. конф. 12–13 квітня, м. Київ 2016 р.* С. 19–23. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343714043\\_Evolucia\\_paradami\\_marketingu\\_miz\\_teorieu\\_i\\_praktikou](https://www.researchgate.net/publication/343714043_Evolucia_paradami_marketingu_miz_teorieu_i_praktikou)
17. Культура споживання молока та молочних продуктів: харчуємося корисно та безпечно. URL: <https://dpss.gov.ua/storage/app/sites/12/uploaded-files/Культура%20споживання%20молока.pdf>

18. Кухалейшвілі Г. Зростання виробничих витрат підштовхують ціни на молочні продукти. *Асоціація виробників молока*. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/zrostanta-virobnicih-vitrat-pidstovhuut-cini-na-molocni-produkti>

19. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. Київ: Хімджест, 2008. 720 с.

20. Мещерякова К. Email-маркетинг у 2026: які сервіси використовують і як запускати ефективні розсилки. URL: <https://journal.gen.tech/post/email-marketing-2025-servisy-strategiyi-porady-rozsylyu>

21. Михайлишин Н.П., Романів С.Р. Концепція створення спільної цінності: новий погляд на формування цінностей компанії. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 312-317.

22. Мокієнко О. Управління стратегією маркетингу цінностей підприємства з використанням ІІІ-інструментів. *Маркетинг ХХІ століття: виклики змін та можливості розвитку (NEXTMARK21)*: матер. ІІ Міжнар. науково-практич. конф., присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом ДБТУ, 23 жовтня 2025 р. / Держ. біотехнологічний університет. Харків, 2025. С. 222-223.

23. «Молокія» випустила унікальні йогурти зі смаком квітів та фруктів. *AgroPortal*. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/molokiya-vipustila-unikalni-yogurti-zi-smakom-kvitiv-ta-fruktiv>

24. «Молокія» за час війни безкоштовно роздала 100 тонн молока. *Landlord*. URL: <https://landlord.ua/news/kooperatyvy-news/molokiia>

25. «Молокія» забезпечить 10% споживання енергії з відновлюваного джерела: якого саме. *Дело*. URL: <https://delo.ua/news/molokiya-zabezpecit-10-spozivannya-energiyi-z-vidnovlyuvanogo-dzerela-yakogo-same-442704/>

26. «Молокія» змінює логотип. *AgroPortal*. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/molokiya-zminyuye-logotip>

27. «Молокія» потрапила у ТОП-25 інноваційних харчових компаній. URL: <https://uadairy.com/molokiya-potrapyla-u-top-25-innovacijnyh-harchovyh-kompanij/>

28. Молочна карта України-2025: здобутки попри втрати. *Асоціація виробників молока*. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati>

29. Немолочні ріки. Огляд ринку рослинного молока від NEWFOOD.UA. *Newfood*. URL: <https://newfood.ua/2024/12/03/ne-zvuky-mu-pershyy-ohliad-ryнку-roslynnoho-moloka/>

30. Офіційний сайт бренду «Молокія». URL: <https://molokija.com/>

31. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua>

32. Павлішина Н.М. Аналіз маркетингового оточення: моделі та методи. *Review of transport economics and management*. 2024. Вип. 12(28). С. 37-43.

33. Перга Т. Ю. Екологічні цінності сучасної цивілізації. *Ціннісний вимір розвитку цивілізацій і глобалізація* : зб. наук. праць / за заг. ред. О. В. Зернецької. Київ: ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України», 2019. С. 89-97.

34. Портал «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/35438742?from=search>

35. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів, що імітують молоко та молочні продукти: проект Закону України від 20.05.2020 № 3516. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI02146A?an=3>

36. Про затвердження Вимог до безпечності та якості молока і молочних продуктів : наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України № 118 від 12.03.2019р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE33564>

37. Рейтинг кращих виробників молочної продукції України від Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine>

38. Річний звіт Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» за 2023 рік. URL: [https://pjsc.molokija.com/uploads/file\\_uploads/REPORT\\_30356917\\_2023\\_3n3jwnyu\\_pmo0k%20\(3\).pdf](https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/REPORT_30356917_2023_3n3jwnyu_pmo0k%20(3).pdf)

39. Річний звіт Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» за 2024 рік. URL: [https://pjsc.molokija.com/uploads/file\\_uploads/Richnii\\_zvit\\_emitenta\\_za\\_2024\\_r.1.pdf](https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/Richnii_zvit_emitenta_za_2024_r.1.pdf)

40. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

41. Сібрук В.Л., Сібрук А.В. Еволюція холістичного маркетингу: основні аспекти та сучасний стан. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-3>

42. Соболев В. М., Гужва А. О., І. В. Глущенко. Розробка маркетингових стратегій діяльності фірми на галузевому ринку в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.20>

43. Спецпроект «Велика родина». *Gazeta.ua*. URL: <https://projects.gazeta.ua/rodyna-1183741>

44. Споживання основних продуктів харчування на одну особу на рік. URL: <https://skilky-skilky.info/spozhyvannia-osnovnykh-produktiv-kharchuvannia-na-odnu-osobu-na-rik/>

45. Степасюк Л. М., Старомінський В. Б. Стан та тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-100>

46. Стець О.М. Стратегія маркетингу цінності у формуванні потенціалу конкурентоспроможності підприємства на ринку молокопродуктів : дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2019. 240с.

47. Стець О.М., Крикавський Є.В., Дмитрів А.Я. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № ½. С. 35-40.

48. Тиравський В. Як війна в Україні вплинула на економіку і чому вигідно її закінчувати. *Foreign Ukraine*. URL: <https://foreignukrains.com/2025/08/23/how-the-war-in-ukraine-affected-the-economy-and-why-it-is-beneficial-to-end-it/>

49. Україна у жовтні збільшила експорт молочної продукції. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4058439-ukraina-u-zovtni-zbilsila-eksport-molocnoi-produkcii.html>

50. У режимі динамічних змін. Тенденції розвитку молочної галузі України на четвертому році російського воєнного вторгнення. *Agro Times*. URL: <https://agrotimes.ua/article/u-rezhymi-dynamichnyh-zmin/>

51. Ціни на сире молоко стабільні, але тиск витрат і спека залишаються ризиками. *Infagro*. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2025/07/08/tsini-na-sire-moloko-stabilni-ale-tisk-vitrat-speka-zalishayutsya-rizikami/>

52. Частка тіньового ринку молочки в Україні становить близько 20%. *AgroPortal*. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/chastka-tinovogo-rinku-molochnoi-produkciji-v-ukrajini-stanovit-blizko-20>

53. Dašić T., Mihić S., Šmelcerović M. Application of holistic marketing in the formulation of a business concept of agricultural producers from South Serbia. *Economics of Agriculture*. 2022. No. 4 (69). pp. 1109–1124. URL: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2204109D>

54. Digital 2024: Ukraine. *Datareportal*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine>

55. Golovnina O., Denysenko M., Somkina T. Innovation, of the marketing of values and omnichannel marketing in the company's purchasing activities. *Агросвіт*. 2025. № 2. С. 14-20.

56. Kim W. C. and Mauborgne R. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>

57. Kotler Ph., Setiawan I., Kartajaya H. Marketing 3.0: From Products To Customers To The Human Spirit. Hoboken: Wiley, 2010. 256 p.

58. Kotler Ph., Setiawan I., Kartajaya H. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken: Wiley, 2017. 184 p.

59. Kotler Ph., Setiawan I., Kartajaya H. Marketing 6.0: The Future Is Immersive. Hoboken: Wiley, 2023. 256 p.

60. Mahajan G., Sugai P. Value Washing. *Customer think*. URL: <https://customerthink.com/value-washing>
61. Mazurov A. Components of service-dominant logic in B2B marketing. *Management*. 2023. Issue 1 (37). P. 50-64. URL: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.1.5>.
62. Muuga E. Value marketing: How to resonate with your customers' values. URL: [https://www.productmarketingalliance.com/value-marketing-how-to-resonate-with-your-customers-values/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.productmarketingalliance.com/value-marketing-how-to-resonate-with-your-customers-values/?utm_source=chatgpt.com)
63. OECD. The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being. Paris: OECD Publishing, 2015. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264239814-en>.
64. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. January-February. P. 3-17. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
65. Rachmad Y. E. Marketing 7.0: Transforming Business with AI Integration, Hyper-Personalization, Ethics, and Next-Generation Technologies. URL: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/8PV5R>.
66. Warrink D. The Marketing Mix in a Marketing 3.0 Context. *International Journal of Innovation and Economic Development*. 2018. Vol. 4(4). Iss. 1. P. 7-30. URL: <http://dx.doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.44.2001>

## ДОДАТОК А

**Аналіз маркетингового макросередовища ПрАТ «Тернопільський  
молокозавод» за методикою TEMPLES**

Компонент	Ключові зовнішні фактори	Можливості для підприємства	Загрози (виклики)
Т – Technology (технології)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– швидкий розвиток технологій переробки молока та пакування;</li> <li>– поширення енергоощадних та автоматизованих рішень;</li> <li>– зростання вимог до контролю якості та безпечності (НАССР, ISO, цифровий контроль)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка статусу технологічного лідера (FreshMilk, м'які температурні режими, сучасне обладнання);</li> <li>– використання інноваційної упаковки як елемента диференціації;</li> <li>– оптимізація витрат за рахунок автоматизації та енергоефективності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постійна потреба у великих капіталовкладеннях на модернізацію;</li> <li>– ризик технологічного відставання від світових лідерів;</li> <li>– дефіцит висококваліфікованих технічних кадрів</li> </ul>
Е – Economics (економіка)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока інфляція та зростання собівартості (енергоносії, логістика, сировина);</li> <li>– падіння реальних доходів населення, зміна споживчої поведінки;</li> <li>– післявоєнна відбудова економіки, потенційне пожвавлення попиту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– позиціонування як «доступний за ціною, але якісний» бренд;</li> <li>– оптимізація витрат (енергоощадні технології, альтернативне паливо);</li> <li>– розвиток експортних напрямків як джерела валютної виручки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– падіння купівельної спроможності → перехід частини споживачів на дешевші/неякісні аналоги;</li> <li>– високі ціни на енергоносії та тару;</li> <li>– курсові коливання, фінансова нестабільність</li> </ul>
М – Market (ринок)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення поголів'я корів та пропозиції молока;</li> <li>– зростання частки імпортової молочної продукції;</li> <li>– висока конкуренція на внутрішньому ринку (національні й міжнародні бренди);</li> <li>– зміна споживчих трендів: попит на натуральні, корисні, «еко» продукти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання дефіциту якісного молока для зміцнення позицій як виробника з екстра-сировиною;</li> <li>– розвиток нішевих продуктів (здорове харчування, дитяча лінійка, біойогурти);</li> <li>– активна робота з національними торговельними мережами та HoReCa;</li> <li>– посилення експорту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дефіцит сировини, залежність від стану фермерського сектору;</li> <li>– тиск імпортних брендів (ціна, промоції, маркетингові бюджети);</li> <li>– вихід з ринку слабших гравців може посилити позиції великих транснаціональних компаній</li> </ul>
Р – Politics (політика)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– воєнний стан, військово-політичні ризики, атаки на інфраструктуру;</li> <li>– державна підтримка агро- та переробної галузі як критично важливої;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання статусу «критичної інфраструктури/продовольчої безпеки» для отримання програм підтримки;</li> <li>– використання спрощених правил доступу до ринку ЄС та інших країн;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ризик перебоїв з електроенергією, паливом, логістикою;</li> <li>– невизначеність політичної ситуації у коротко- та середньостроковій перспективі;</li> </ul>

	– євроінтеграційний курс України (доступ до ринку ЄС)	– поглиблення співпраці з місцевими органами влади та громадами	– залежність від державних рішень щодо мит, квот, субсидій
L – Laws (право)	– посилення вимог до безпечності та якості харчових продуктів (НАССР, ISO, ДСТУ, ветеринарні норми); – жорсткі правила маркування молочних і молоковмісних продуктів; – гармонізація з законодавством ЄС, зміна правил експорту/імпорту	– правові вимоги відсікають недобросовісних виробників і фальсифікат → зміцнення позицій якісних брендів; – можливість працювати на ринках ЄС завдяки відповідності стандартам; – використання сертифікації як елементу довіри та маркетингової переваги	– додаткові витрати на відповідність новим стандартам (лабораторії, аудит, документообіг); – часті зміни регуляцій, необхідність постійно адаптуватися; – ризик санкцій/штрафів при найменших порушеннях норм
E – Ecology (екологія)	– посилення екологічних вимог до підприємств (відходи, стоки, викиди); – зростання екосвідомості споживачів; – світові тренди на «зелену» енергетику та декарбонізацію	– зниження енерговитрат завдяки сонячній електростанції, енергоощадним технологіям; – формування іміджу «зеленого» і відповідального бренду (еко-пакування, сортування відходів); – можлива участь у «зелених» програмах, грантах, ESG-рейтингах	– необхідність постійних інвестицій в екологічну модернізацію (очисні споруди, фільтри, моніторинг); – потенційне посилення екологічних податків і вимог; – кліматичні ризики для сировинної бази (врожаї кормів, продуктивність корів)
S – Society (суспільство)	– демографічний спад, міграція, старіння населення; – зростання уваги до здорового харчування та безпечності продуктів; – високі очікування щодо соціальної відповідальності бізнесу; – діджиталізація поведінки споживачів (онлайн-комунікації, e-commerce)	– позиціонування як сімейного, чесного, «свого» українського бренду; – розвиток продуктів для дітей, людей із активним способом життя, ЗСЖ-сегменту; – підвищення лояльності завдяки благодійним ініціативам, допомозі ЗСУ та громадам; – активна присутність у соцмережах, освітні кампанії про здорове харчування	– зменшення загальної чисельності споживачів у країні; – висока чутливість до цін при падінні доходів; – сильна конкуренція за увагу споживача в інформаційному полі (соцмережі, реклама)

## ДОДАТОК Б

### Квітково-фруктова лінійка йогуртів «Молокія»



## ДОДАТОК В

### АНКЕТА

для дослідження споживчої цінності молока та молочної продукції

#### Шановний респонденте!

Опитування проводиться з метою дослідження поведінки споживачів на ринку молочних продуктів України. Анкета є анонімною, отримані дані використовуються в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

Будь ласка, уважно ознайомтесь із запитаннями та надайте щирі відповіді. У квадратиках навпроти відповіді поставте «галочку» або «хрестик».

#### 1. Чи споживаєте Ви молоко та молочні продукти?

- Так
- Ні → (якщо «Ні», анкету завершити)

#### 2. Ваша стать:

- Чоловіча
- Жіноча

#### 3. Вік:

- До 25 років
- 26–35 років
- 36–45 років
- 46–55 років
- 56 років і більше

#### 4. Рівень середньомісячного доходу на одну особу:

- Низький
- Середній
- Вищий за середній
- Високий

#### 5. Які молочні продукти Ви купуєте найчастіше? (можна обрати декілька варіантів)

- Молоко
- Кефір
- Сметана
- Сир (творог)
- Йогурти
- Інше \_\_\_\_\_

#### 6. Як часто Ви купуєте молочні продукти?

- Щодня
- 2–3 рази на тиждень
- 1 раз на тиждень





Смакові властивості	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Довіра до виробника	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Натуральність складу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Якість упаковки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Широта асортименту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доступність у торгових мережах	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інноваційність	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Привабливість акцій та знижок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Які фактори є для Вас НАЙВАЖЛИВІШИМИ при виборі молочних продуктів?**  
(оберіть не більше 3)

- Ціна
- Смак
- Натуральність складу
- Довіра до виробника
- Упаковка
- Асортимент
- Акції та знижки

**8. Якого виробника молочної продукції Ви купуєте найчастіше?**

- Молокія
- Яготинське
- Галичина
- Злагода
- Інший \_\_\_\_\_

**Дякуємо за Ваші щирі відповіді!**

Ваша думка є дуже важливою для розуміння споживчих вподобань та розвитку ринку молока і молочних продуктів в Україні.