

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 **КРОС-КАНАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ**
ПРОСУВАННЯ КИСЛОМОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ
ФЕРМИ ХОРТИЧАНКА»

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Ірина МУХОРТОВА
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

к.е.н., доцент Наталя КУКІНА
(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 **Ірини МУХОРТОВОЇ**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Крос-каналні маркетингові комунікації для просування кисломолочної продукції Ферми Хортичанка»

керівник роботи к.е.н., доцент Наталя КУКІНА
(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 маркетингової комунікації; статистичні та аналітичні дані молочної галузі; фінансова звітність Ферми Хортичанка; законодавчі акти України
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ; Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування крос-каналних маркетингових комунікацій у просуванні продукції; Розділ 2. Тенденції розвитку ринку кисломолочної продукції; Розділ 3. Формування крос-каналної системи просування продукції Ферми Хортичанка; Висновки; Список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу: 22 рисунки, 17 таблиць, 8 додатків.
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 формування крос-канальних маркетингових комунікацій у просуванні продукції</i>	19.12.2025	виконано
3	Розділ 2. <i>Тенденції розвитку ринку кисломолочної продукції</i>	09.01.2026	виконано
4	Розділ 3. <i>Формування крос-канальної системи просування продукції Ферми Хортичанка</i>	30.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	06.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ірина МУХОРТОВА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

(підпис)

Наталя КУКІНА

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Крос-канальні маркетингові комунікації для просування кисломолочної продукції Ферми Хортичанка»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2026р.
3. Обсяг роботи: 95 стор.
4. Кількість додатків: 8
5. Кількість ілюстрацій: 22
6. Кількість таблиць: 17
7. Кількість джерел літератури: 55

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку крос-канальних маркетингових комунікацій у діяльності Ферми Хортичанка на локальному ринку молочної продукції м. Запоріжжя.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні інструменти формування й впровадження крос-канальної системи маркетингових комунікацій для просування кисломолочної продукції Ферми Хортичанка.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування й впровадження інтегрованої крос-канальної системи маркетингових комунікацій для підвищення ефективності просування кисломолочної продукції Ферми Хортичанка та зростання її конкурентних позицій на локальному ринку.

Методи проведення досліджень: аналіз та синтез; метод порівняння; метод наукової абстракції; анкетування; SWOT-аналіз, метод SPACE, матриця McKinsey; бенчмаркінг; метод аналізу ієрархій; економічні методи розрахунку показників ефективності.

Основні результати дослідження (наукові, практичні): науково обґрунтовано та розроблено інтегровану систему крос-канальних маркетингових комунікацій Ферми Хортичанка, яка через імплементацію моделей Phygital-integration та Click-and-Collect забезпечує конвертацію високої споживчої довіри до натуральності продукції у стійке зростання ринкових показників із прогнозованою рентабельністю маркетингових інвестицій (ROI) на рівні 101% та розширенням частки локального ринку до 0,59%.

Ключові слова: крос-канальні маркетингові комунікації, кисломолочна продукція, маркетингова стратегія, просування продукції, локальний ринок, поведінка споживачів, Click-and-Collect, phygital-інструменти, лояльність споживачів.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КРОС-КАНАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОСУВАННІ ПРОДУКЦІЇ	8
1.1 Сутність маркетингових комунікацій у системі просування продукції	8
1.2 Концепція крос-каналних маркетингових комунікацій та інструменти їх реалізації	13
1.3 Методичні підходи до формування крос-каналних маркетингових комунікацій у просуванні продукції підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ КИСЛОМОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ	25
2.1. Маркетингове макросередовище ринку кисломолочної продукції	25
2.2. Маркетингове мікросередовище ринку кисломолочної продукції	35
2.3. Дослідження поведінки споживача на ринку кисломолочної продукції	47
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КРОС-КАНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ФЕРМИ ХОРТИЧАНКА	56
3.1. Стратегічний потенціал розвитку Ферми Хортичанка	56
3.2. Оцінка та вибір стратегічної альтернативи розвитку крос-каналних комунікацій	63
3.3. Формування та впровадження інтегрованої крос-каналної системи маркетингових комунікацій Ферми Хортичанка	72
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок молока та кисломолочної продукції в Україні функціонує в умовах посиленої конкуренції, зростання цінової чутливості споживачів та нестабільності зовнішнього середовища. Для локальних виробників вирішальним фактором стає не лише якість продукції, а й здатність ефективно комунікувати свої переваги цільовій аудиторії. За умов домінування великих переробних підприємств і мережевого ритейлу малі фермерські господарства змушені шукати інструменти, які дозволяють утримувати клієнтів, підвищувати частоту покупок і формувати стійкий попит без суттєвого збільшення витрат.

Сучасна споживча поведінка характеризується поєднанням офлайн- та онлайн-взаємодії: покупець може ознайомитися з продукцією в соціальних мережах, порівняти відгуки, здійснити замовлення через цифрові канали та отримати товар у фізичній точці продажу. За таких умов фрагментарні комунікації втрачають ефективність, а конкурентну перевагу отримують підприємства, які забезпечують узгоджений і безперервний клієнтський шлях. Саме крос-канальні маркетингові комунікації дозволяють інтегрувати різні точки контакту, підвищити конверсію у покупку та збільшити повторні продажі.

Для Ферми «Хортичанка» впровадження інтегрованої крос-канальної системи є не лише інструментом підвищення впізнаваності бренду, а й механізмом зростання фінансової результативності, розширення частки ринку та зміцнення лояльності споживачів на локальному ринку м. Запоріжжя. Відтак дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування крос-канальної моделі просування кисломолочної продукції є актуальним завданням, що має як наукове, так і прикладне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика крос-канальних маркетингових комунікацій та їх ролі у формуванні попиту активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії маркетингових комунікацій зробили Ф. Котлер, К. Келлер,

Ж.Ж. Ламбен, Д. Шульц, П. Кітчен, Д. Чаффі, Т. Тутен, П. Вергоєф, К. Лемон, Д. Блэкуел та інші. У працях цих авторів розкрито еволюцію комунікацій від класичної моделі просування до інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС), обґрунтовано значення узгодженості повідомлень і управління клієнтським досвідом у багатоканальному середовищі.

Серед українських дослідників питання формування та управління маркетинговими комунікаціями висвітлюються у працях Л. Балабанової, С. Братко, А. Войчака, С. Гаркавенка, Є. Голубкова, С. Ілляшенка, Л. Мороз, А. Павленка, А. Старостіної, М. Турченюк, А. Федоришина, Д. Легези, Н. Шквирі та інших науковців. У їхніх роботах розглядаються концептуальні засади побудови комунікаційної політики підприємства, особливості використання реклами, PR, стимулювання збуту, цифрових інструментів, а також методи оцінки ефективності маркетингових заходів.

Разом із тим, попри значний теоретичний доробок, недостатньо дослідженим залишається питання практичного застосування крос-канальної моделі маркетингових комунікацій у діяльності малих локальних виробників молочної продукції. Недостатньо висвітлено механізми інтеграції онлайн- та офлайн-каналів збуту, використання геотаргетингу, програм лояльності та UGC-контенту в умовах локального ринку. Це зумовлює необхідність подальшого поглибленого аналізу та розробки прикладних рекомендацій щодо формування ефективної крос-канальної системи просування продукції підприємств молочної галузі.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку крос-канальних маркетингових комунікацій у діяльності Ферми Хортичанка на локальному ринку молочної продукції м. Запоріжжя.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні інструменти формування й впровадження крос-канальної системи маркетингових комунікацій для просування кисломолочної продукції Ферми Хортичанка.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування й впровадження інтегрованої крос-канальної системи маркетингових комунікацій для підвищення ефективності просування кисломолочної продукції Ферми Хортичанка та зростання її конкурентних позицій на локальному ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- дослідити сутність маркетингових комунікацій у загальній системі просування продукції та розкрити зміст концепції крос-канальних маркетингових комунікацій у поєднанні з інструментами їх реалізації;

- проаналізувати макро- та мікросередовище функціонування Ферми Хортичанка на ринку кисломолочної продукції м. Запоріжжя.;

- дослідити споживчу поведінку та сформувати профіль цільової аудиторії підприємства;

- оцінити стратегічний потенціал і конкурентоспроможність підприємства із застосуванням сучасних методів стратегічного аналізу;

- обґрунтувати вибір оптимальної стратегії розвитку маркетингових комунікацій на основі методу аналізу ієрархій;

- розробити модель інтегрованої крос-канальної системи маркетингових комунікацій для Ферми Хортичанка.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи аналізу. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу (для розкриття теоретичних засад крос-канальних маркетингових комунікацій і узагальнення підходів до їх формування); метод порівняння (для зіставлення моделей multi-channel, cross-channel та omni-channel, а також оцінки альтернативних стратегій просування); метод наукової абстракції (для формування узагальнених висновків і розробки практичних рекомендацій). До спеціальних методів дослідження віднесено анкетування (для аналізу поведінкових характеристик і формування профілю цільової аудиторії); SWOT-аналіз, метод SPACE, матриця McKinsey (для оцінки стратегічного потенціалу й конкурентоспроможності підприємства); бенчмаркінг (для порівняння

діяльності з основними конкурентами); метод аналізу ієрархій (для обґрунтування вибору оптимальної стратегії маркетингових комунікацій); а також економічні методи розрахунку показників ефективності (для оцінки результативності впровадження крос-канальної системи просування).

Наукова новизна полягає у вирішенні актуального науково-прикладного завдання щодо удосконалення механізмів управління крос-канальними маркетинговими комунікаціями Ферми Хортичанка в умовах нестабільності локального ринку молочної продукції. Основні положення, що визначають наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

удосконалено:

- цифровий інструментарій реалізації комунікаційної стратегії локального виробника на основі поєднання геотаргетованої реклами з персоніфікованими пропозиціями, що забезпечує точкове охоплення цільової аудиторії в межах фактичної зони збуту та сприяє підвищенню конверсії у покупку;

- науково-методичний підхід до формування інтегрованої крос-канальної системи просування продукції за моделлю «від ферми до столу», який передбачає синергію phygital-інструментів у точці продажу, сервісу Click-and-Collect та програми лояльності, що забезпечує безперервність клієнтського шляху та зростання повторних покупок.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері маркетингових комунікацій, інтегрованого та крос-канального маркетингу; законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність виробників молочної продукції та вимоги до безпечності й маркування харчових продуктів; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України. Важливу частину інформаційної бази становлять аналітичні матеріали щодо розвитку ринку молока та кисломолочної продукції; внутрішня фінансово звітність Ферми Хортичанка за 2021-2024 рр.; результати власного анкетного опитування споживачів м. Запоріжжя; результати моніторингу офіційних цифрових ресурсів підприємства (сайт «Молочна лавка»,

сторінки у Facebook та Instagram), а також авторські розрахунки, узагальнення та аналітичні оцінки.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Апробація результатів роботи. Основні положення результатів дослідження доповідались на всеукраїнській науково-практичній конференції: Мухортова І. В., Кукіна Н. В. Крос-канальні маркетингові комунікації як інноваційний інструмент просування кисломолочної продукції локальних виробників // Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Запоріжжя, 11 грудня 2025 р.) / ТДАТУ; ред. кол.: І. В. Колокольчикова, Л. О. Болтянська, Н. В. Кукіна, С. Р. Плотніченко, О. О. Яцух [та ін.]. Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. С. 169-171.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КРОС-КАНАЛЬНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОСУВАННІ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Сутність маркетингових комунікацій у системі просування продукції

У сучасних ринкових умовах наявність якісного товару вже не гарантує успішних продажів. Навіть конкурентна продукція потребує системної комунікаційної підтримки, оскільки споживач обирає не лише товар, а й інформацію, яку про нього отримує. Саме тому ключовим фактором зростання обсягів реалізації стає здатність підприємства ефективно донести до цільової аудиторії переваги своєї продукції та сформувати довіру до бренду. Ці завдання реалізуються через систему маркетингових комунікацій.

Попри активне використання цього поняття в науковій і практичній діяльності, у науковій літературі відсутня єдина усталена термінологія та загальноприйнята класифікація маркетингових комунікацій. Дослідники трактують їх як інтерактивний діалог між компанією та споживачем, як систему сигналів, спрямованих до різних аудиторій, або як комплекс інструментів впливу, що формують зв'язки з контактними групами (табл. 1.1). Частина авторів розглядає маркетингові комунікації як процес передачі інформації про товар, інші як інструмент переконання та формування вибору споживача. Таким чином, поняття є багатограним і охоплює ширший спектр взаємодії, ніж традиційне «управління просуванням», оскільки включає всі комунікаційні елементи маркетингового комплексу.

У межах даного дослідження маркетингові комунікації розглядаються як системний процес передачі та обміну інформацією між підприємством і його цільовою аудиторією з метою формування попиту, стимулювання збуту та побудови довгострокових відносин зі споживачами. Їх цілі мають ієрархічний

характер і включають інформування, формування позитивного ставлення, стимулювання купівлі та утримання клієнтів. Вибір конкретних інструментів залежить від специфіки підприємства, характеристик продукції, особливостей ринку та поведінки цільової аудиторії.

Таблиця 1.1

Визначення терміну маркетингові комунікації

Автор	Визначення терміну "маркетингові комунікації"
Котлер Ф.	Маркетингові комунікації – це двосторонній процес взаємодії між компанією та споживачами, який охоплює всі етапи контакту з товаром: від формування інтересу та прийняття рішення про купівлю до використання продукту й подальшого зворотного зв'язку.
Ламбен Ж.	Маркетингові комунікації – це система повідомлень і інформаційних сигналів, які підприємство спрямовує різним аудиторіям, зокрема споживачам, партнерам зі збуту, постачальникам, інвесторам, державним органам та власному персоналу, з метою формування взаєморозуміння та підтримки співпраці.
Братко О.С.	Маркетингові комунікації – це система взаємозв'язків підприємства з контактними аудиторіями (споживачами, постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами), що реалізується через комплекс інструментів впливу, зокрема рекламу, PR, стимулювання збуту, особистий продаж та інші форми комунікації.
Хмарська І.А.	Маркетингові комунікації – це процес донесення інформації про товар або послугу до цільової аудиторії з метою формування обізнаності, інтересу та спонукання до купівлі.
Бурцева, В.С. Сизов, О.А.	Маркетингові комунікації – це здатність підприємства ефективно передавати цільовій аудиторії повідомлення (ідеї, знання, факти, цінності) з метою вплинути на споживача та сформувавши його вибір на користь конкретного товару або послуги.

Джерело: сформовано за даними [22; 25; 26; 29; 33]

Маркетингові комунікації виступають невід'ємною складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечують взаємодію з клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. У сучасних умовах вони охоплюють як традиційні інструменти (реклама, стимулювання збуту, PR, особистий продаж), так і цифрові канали комунікації, що дозволяють здійснювати двосторонню взаємодію та персоналізацію повідомлень. Саме інтеграція цих інструментів формує основу ефективної комунікаційної стратегії підприємства.

В умовах ринкової економіки маркетингові комунікації виконують не лише інформаційну, а й економічну функцію. Вони забезпечують перетворення виробничої цінності товару на споживчу, формуючи у свідомості клієнта розуміння вигод, доцільності придбання та конкурентних переваг продукту. З економічної точки зору маркетингові комунікації є інструментом управління попитом, що впливає на обсяги реалізації, швидкість обороту капіталу, частку ринку та рівень прибутковості підприємства.

Маркетингові комунікації безпосередньо пов'язані з категорією попиту. Вони можуть формувати первинний попит (для нових продуктів), підтримувати існуючий попит або стимулювати повторні покупки. Таким чином, комунікаційна діяльність виступає фактором, що забезпечує стабільність грошових потоків підприємства.

У структурі маркетинг-міксу маркетингові комунікації традиційно відносять до складової «Promotion» (просування). Проте їх роль не обмежується лише підтримкою продажів. Вони взаємодіють з усіма іншими елементами комплексу маркетингу: продуктом (Product), ціною (Price) та розподілом (Place), забезпечуючи цілісність ринкової стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок маркетингових комунікацій з елементами маркетинг-міксу

Елемент маркетинг-міксу	Роль маркетингових комунікацій
Product (Товар)	Інформування про властивості, якість, унікальні характеристики
Price (Ціна)	Пояснення цінності, обґрунтування рівня ціни, акційні повідомлення
Place (Розподіл)	Інформування про доступність товару, точки продажу, онлайн-замовлення
Promotion (Просування)	Реалізація рекламних, PR та стимулюючих заходів

Джерело: сформовано за даними [22; 25; 26; 29; 33]

З табл. 1.2 видно, що маркетингові комунікації інтегрують усі складові маркетингової діяльності, формуючи єдину систему взаємодії з ринком.

Історично розвиток маркетингових комунікацій проходив декілька етапів. На ранніх стадіях переважала модель масової реклами, орієнтована на широке охоплення аудиторії через односторонню передачу інформації. Підприємства використовували рекламу, особистий продаж та стимулювання збуту як відносно автономні інструменти. Такий підхід можна визначити як традиційний, оскільки він не передбачав системної координації каналів.

З ускладненням конкурентного середовища та зростанням інформаційного навантаження на споживача виникла потреба в узгодженні комунікаційних повідомлень. Це спричинило формування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС), яка передбачає координацію всіх інструментів просування в межах єдиної стратегії. Основним принципом ІМС є узгодженість повідомлень незалежно від каналу їх передачі.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика традиційних та інтегрованих маркетингових комунікацій

Критерій	Традиційна модель	Інтегровані маркетингові комунікації (ІМС)
Структура	Розрізнені інструменти	Єдина стратегія комунікації
Характер повідомлень	Фрагментарні	Узгоджені та послідовні
Тип взаємодії	Одностороння	Двостороння
Роль споживача	Пасивний отримувач	Активний учасник взаємодії

Джерело: сформовано за даними [22; 25; 26; 29; 33]

Подальший розвиток цифрових технологій змінив саму природу взаємодії між компанією та споживачем. З'явилися нові канали: соціальні мережі, онлайн-платформи, месенджери, мобільні додатки. Комунікації стали інтерактивними та персоналізованими. Споживач отримав можливість не лише сприймати інформацію, а й формувати контент, залишати відгуки та впливати на репутацію бренду.

Це спричинило перехід від концепції інтегрованих комунікацій до більш складних моделей – крос-канальної та омніканальної взаємодії [15]. Якщо ІМС забезпечує узгодженість повідомлень, то крос-канальна модель орієнтується на

безперервність клієнтського шляху між різними каналами контакту. Вона передбачає, що споживач може почати взаємодію в одному середовищі (наприклад, у соціальних мережах), продовжити її на сайті та завершити покупкою в офлайн-магазині.

Таким чином, еволюція маркетингових комунікацій від традиційної рекламної моделі до інтегрованих і крос-канальних систем відображає зміну економічної ролі комунікацій. Вони перестали бути лише інструментом інформування і перетворилися на стратегічний механізм управління поведінкою споживача, формування довгострокових відносин і забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Маркетингові комунікації відіграють основну роль у формуванні та управлінні попитом на продукцію підприємства. В умовах насиченого ринку попит не виникає автоматично, він формується під впливом інформації, сприйняття цінності товару та рівня довіри до виробника. Саме через комунікаційні інструменти підприємство впливає на обізнаність споживачів, їх ставлення до бренду та намір здійснити покупку.

Формування попиту здійснюється поетапно. На першому етапі комунікації виконують інформативну функцію, споживач дізнається про існування товару, його властивості та переваги. На другому етапі формується переконання у доцільності придбання, що досягається через аргументацію вигід, соціальний доказ, демонстрацію якості та репутації виробника. На третьому етапі комунікації стимулюють безпосередню купівлю через акції, персоналізовані пропозиції або нагадування. Таким чином, маркетингові комунікації впливають як на первинний попит (залучення нових клієнтів), так і на вторинний (повторні покупки).

Особливої ваги маркетингові комунікації набувають у процесі формування конкурентних переваг. У багатьох галузях фізичні характеристики продукції можуть бути подібними, а цінова конкуренція обмеженою. У таких умовах диференціація часто досягається через імідж бренду, довіру споживачів, рівень сервісу та якість взаємодії. Саме комунікації дозволяють підприємству

виділитися серед конкурентів, сформуванню унікального позиціонування та закріпленню його у свідомості цільової аудиторії.

Маркетингові комунікації також впливають на нематеріальні активи підприємства: бренд-капітал, репутацію, лояльність клієнтів. Стійка комунікаційна стратегія сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами, що знижує чутливість до цінових коливань і підвищує бар'єри для переходу клієнтів до конкурентів. У цьому контексті комунікації стають інструментом стратегічного управління, а не лише тактичного стимулювання збуту.

В умовах цифровізації ринку роль комунікацій посилюється завдяки можливості персоналізації повідомлень та інтерактивної взаємодії зі споживачем. Підприємство отримує зворотний зв'язок у режимі реального часу, що дозволяє оперативно коригувати маркетингову політику та адаптуватися до змін попиту. Це підвищує гнучкість бізнесу та створює додаткові конкурентні переваги.

Отже, маркетингові комунікації виступають системним механізмом формування попиту, зміцнення ринкових позицій та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вони впливають не лише на короткострокове зростання продажів, а й на довгострокову стійкість бренду та його здатність утримувати клієнтів у конкурентному середовищі.

1.2 Концепція крос-канальних маркетингових комунікацій та інструменти їх реалізації

У сучасних умовах цифровізації ринку традиційні підходи до просування продукції трансформуються у більш складні моделі взаємодії зі споживачем. Однією з таких моделей є крос-канальні маркетингові комунікації.

Крос-канальні маркетингові комунікації – це система узгодженої взаємодії підприємства зі споживачем через декілька взаємопов'язаних каналів комунікації (онлайн та офлайн), яка забезпечує безперервність клієнтського

шляху та можливість переходу між каналами в межах єдиної стратегії. Головною особливістю крос-канального підходу є інтеграція каналів між собою, коли кожен із них доповнює інший і формує цілісний споживчий досвід [51-53].

У сучасній науковій літературі крос-канальні маркетингові комунікації розглядаються як результат еволюції інтегрованих маркетингових комунікацій в умовах цифровізації та зміни поведінки споживачів. Якщо концепція ІМС (Integrated Marketing Communications) була зосереджена на узгодженості повідомлень, то крос-канальний підхід акцентує увагу на інтеграції каналів взаємодії зі споживачем та забезпеченні безперервності клієнтського досвіду.

Одним із перших напрямів дослідження багатоканальної взаємодії стала концепція multi-channel, яка передбачала використання декількох каналів продажу та комунікації без їх повної інтеграції [55]. У межах цього підходу кожен канал функціонував автономно, що обмежувало можливість формування цілісного споживчого досвіду. Подальші дослідження довели, що відсутність координації між каналами знижує ефективність взаємодії та може спричинити фрагментарне сприйняття бренду [51].

Згідно з дослідженнями Р. Verhoef, крос-канальна модель передбачає інтеграцію різних каналів таким чином, щоб споживач мав можливість вільно переходити між ними без втрати інформації або контексту взаємодії [55]. Автор підкреслює, що основною характеристикою cross-channel є часткова інтеграція даних та узгодженість повідомлень, що забезпечує більш зручний клієнтський шлях.

S. Neslin та інші дослідники визначають крос-канальну взаємодію як управління контактами зі споживачем через різні канали з метою підвищення ефективності обслуговування та зростання продажів [51]. У цьому підході наголос робиться на координації каналів і використанні даних для підтримки взаємодії.

Окремі автори розглядають крос-канальні комунікації через призму клієнтського досвіду. Так, К. Lemon та Р. Verhoef акцентують увагу на необхідності управління «customer journey», що охоплює всі точки контакту зі

споживачем від пошуку інформації до післяпродажного обслуговування [50]. Вони підкреслюють, що ефективна крос-канальна стратегія передбачає інтеграцію цифрових і фізичних каналів у єдину систему взаємодії.

У роботах D. Chaffey крос-канальний підхід розглядається як стратегія цифрової трансформації маркетингу, що забезпечує узгодженість комунікацій у соціальних мережах, на веб-сайтах, у мобільних додатках та в офлайн-середовищі [46]. Автор наголошує на ролі аналітики та персоналізації у підвищенні ефективності взаємодії зі споживачем.

Узагальнюючи наукові підходи, можна виділити три основні трактування крос-канальних маркетингових комунікацій:

1. Канал-орієнтований підхід – акцент на координації різних каналів продажу та просування [55].
2. Клієнтоорієнтований підхід – фокус на безперервності клієнтського шляху та інтеграції точок контакту [50].
3. Стратегічний підхід – розгляд крос-канальності як інструменту формування конкурентних переваг через цифрову інтеграцію [46].

Таким чином, крос-канальні маркетингові комунікації можна визначити як систему узгодженої взаємодії підприємства зі споживачем через декілька інтегрованих каналів (онлайн та офлайн), що забезпечує безперервність клієнтського досвіду, часткову або повну інтеграцію даних та підвищення ефективності комунікаційного впливу.

У теорії маркетингу розвиток багатоканальної взаємодії зі споживачем проходив поетапно, що зумовило формування трьох базових моделей: multi-channel, cross-channel та omni-channel. Кожна з них відображає певний рівень інтеграції каналів комунікації та ступінь орієнтації на клієнтський досвід.

1. Multi-channel (багатоканальна модель)

Multi-channel є початковим етапом розвитку багатоканальної стратегії. У межах цієї моделі підприємство використовує декілька каналів комунікації та збуту – фізичні магазини, веб-сайт, соціальні мережі, email-маркетинг, телефонні консультації тощо. Проте ці канали функціонують паралельно, без системної

координації між собою. Кожен із них має власну комунікаційну логіку, бюджет, систему аналітики та показники ефективності.

Споживач може взаємодіяти з брендом через будь-який доступний канал, однак інформація про його поведінку в одному середовищі, як правило, не синхронізується з іншими каналами. Наприклад, клієнт, який залишив заявку на сайті, не обов'язково буде ідентифікований під час відвідування фізичного магазину.

Перевагою multi-channel підходу є розширення охоплення аудиторії та присутність бренду в різних точках контакту. Однак основним обмеженням виступає фрагментарність клієнтського досвіду: споживач може отримувати різні повідомлення або різний рівень сервісу в залежності від каналу взаємодії. У результаті не формується цілісне сприйняття бренду [15].

2. Cross-channel (перехресна модель)

Cross-channel є більш розвиненим етапом багатоканальної стратегії та передбачає інтеграцію каналів між собою. У цій моделі окремі канали вже не існують ізольовано, а доповнюють один одного в межах єдиної комунікаційної логіки.

Головною особливістю cross-channel є можливість переходу споживача між каналами без втрати контексту взаємодії. Наприклад, клієнт може ознайомитися з продукцією в соціальних мережах, оформити замовлення через сайт і отримати товар у фізичному магазині (модель Click&Collect). Дані про покупця частково інтегруються, що дозволяє відстежувати його поведінку та адаптувати комунікацію.

Cross-channel підхід спрямований на формування безперервного клієнтського шляху (customer journey), де кожна точка контакту логічно продовжує попередню. Комунікаційні повідомлення стають більш узгодженими, а досвід взаємодії більш комфортним [15].

Економічна перевага цієї моделі полягає в підвищенні конверсії, зростанні повторних покупок та ефективнішому використанні маркетингового бюджету завдяки координації каналів.

3. Omni-channel (омніканальна модель)

Omni-channel є найвищим рівнем інтеграції та клієнтоорієнтованості. У межах цієї моделі всі канали функціонують як єдина система з повною синхронізацією даних, процесів та комунікаційних повідомлень.

Центральним елементом омніканальної моделі виступає не канал, а клієнт. Підприємство формує єдину базу даних, яка акумулює інформацію про всі взаємодії споживача незалежно від точки контакту. Це дозволяє забезпечити високий рівень персоналізації: пропозиції, знижки, повідомлення та рекомендації формуються з урахуванням попередньої поведінки клієнта.

У межах omni-channel споживач отримує повністю безшовний досвід: незалежно від того, чи здійснюється взаємодія через мобільний додаток, веб-сайт, соціальні мережі або фізичний магазин, бренд сприймається як єдина цілісна система.

Омніканальна модель вимагає значних інвестицій у цифрову інфраструктуру, CRM-системи та аналітику даних, однак забезпечує максимальний рівень лояльності та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [15].

Для систематизації теоретичних підходів до багатоканальної взаємодії доцільно здійснити їх порівняльний аналіз за основними критеріями: рівнем інтеграції каналів, ступенем синхронізації даних, характером клієнтського шляху та стратегічною орієнтацією моделі. Це дозволяє чітко окреслити відмінності між multi-channel, cross-channel та omni-channel підходами й визначити їх практичну доцільність для підприємств різного масштабу. Узагальнені характеристики моделей наведено в табл. 1.4.

Таким чином, multi-channel підхід забезпечує багатоканальну присутність бренду, cross-channel – інтегровану взаємодію каналів, а omni-channel – повністю клієнтоцентричну систему з безперервним досвідом взаємодії. Для малого або локального підприємства найбільш реалістичною та економічно доцільною є саме крос-канальна модель, яка дозволяє інтегрувати онлайн- та офлайн-комунікації без значних інвестицій у складні IT-рішення.

Таблиця 1.4

Порівняння multi-channel, cross-channel та omni-channel моделей

Критерій	Multi-channel	Cross-channel	Omni-channel
Кількість каналів	Декілька	Декілька	Декілька
Інтеграція каналів	Відсутня або мінімальна	Часткова	Повна
Обмін даними між каналами	Обмежений	Частковий	Повний
Клієнтський шлях	Розірваний	Узгоджений	Безперервний
Рівень персоналізації	Низький	Середній	Високий
Центр моделі	Канал	Клієнт + клієнт	Клієнт

Джерело: сформовано за даними [22; 25; 26; 29; 33]

Крос-канальна система маркетингових комунікацій не є простим поєднанням кількох каналів просування. Її ефективність визначається дотриманням базових принципів побудови, які забезпечують цілісність взаємодії зі споживачем та трансформацію окремих інструментів у єдину комунікаційну екосистему. Головними серед них виступають узгодженість, безшовність та персоналізація.

Принцип узгодженості передбачає єдність змісту, візуальної айдентики, ціннісних акцентів і тональності комунікації у всіх каналах. Йдеться не лише про однаковий логотип або слоган, а про логічну послідовність повідомлень. Якщо підприємство позиціонує себе як виробника натуральної продукції, це має підтверджуватися як у таргетованій рекламі, так і в оформленні точки продажу, контенті в соціальних мережах та текстах на сайті. Узгодженість мінімізує когнітивний дисонанс у споживача та підсилює впізнаваність бренду, що безпосередньо впливає на конверсію та повторні покупки.

Принцип безшовності (seamlessness) означає відсутність бар'єрів при переході клієнта між каналами. Споживач повинен мати можливість почати взаємодію онлайн, продовжити її офлайн і навпаки без втрати інформації чи необхідності повторно вводити дані. Безшовність передбачає синхронізацію контактів, замовлень, історії покупок, бонусів та персональних пропозицій. Саме цей принцип відрізняє крос-канальну систему від звичайної багатоканальної

присутності. З економічної точки зору безшовність підвищує ймовірність завершення покупки та зменшує втрати клієнтів на етапах клієнтського шляху.

Принцип персоналізації базується на використанні даних про поведінку споживача для формування індивідуальних пропозицій. У крос-канальній системі персоналізація реалізується через сегментацію аудиторії, аналіз частоти покупок, середнього чека, інтересів та реакції на попередні комунікації. Це дозволяє перейти від масового інформування до точкового впливу, що суттєво підвищує ефективність маркетингових витрат. Персоналізація безпосередньо пов'язана зі зростанням показників повторних продажів, лояльності та довгострокової цінності клієнта (Customer Lifetime Value) [15].

Реалізація зазначених принципів здійснюється через конкретні інструменти крос-канального просування продукції, які формують прикладну основу системи.

Таргетована реклама є інструментом залучення нових клієнтів та формування первинного трафіку. Її перевага полягає у можливості точного налаштування за географією, віком, інтересами та поведінковими характеристиками. У межах крос-канальної моделі таргетинг не функціонує ізольовано, а спрямовує користувача до конкретної дії: переходу на сайт, оформлення попереднього замовлення або відвідування магазину. Таким чином забезпечується інтеграція рекламного каналу з офлайн-продажами.

SEO-просування виконує функцію роботи з уже сформованим попитом. Оптимізація сайту та профілю підприємства у пошукових системах підвищує видимість бренду у момент активного пошуку продукції. У крос-канальній системі SEO підсилює таргетовану рекламу та забезпечує стабільний органічний трафік, що зменшує залежність від платних каналів у довгостроковій перспективі.

Сервіс Click&Collect є прикладом інтеграції онлайн- та офлайн-каналів. Він дозволяє клієнту здійснити замовлення через цифровий канал і отримати товар у фізичній точці продажу. Такий інструмент одночасно підвищує зручність

для споживача, збільшує середній чек та сприяє додатковим імпульсним покупкам під час отримання замовлення.

Програми лояльності забезпечують утримання клієнтів і накопичення поведінкових даних. У крос-канальній моделі бонусна система повинна функціонувати незалежно від каналу покупки. Єдина база клієнтів дозволяє відстежувати частоту відвідувань, структуру покупок та формувати персоналізовані пропозиції. Це підсилює довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

UGC (user-generated content) – контент, створений споживачами, виконує функцію соціального доказу. Відгуки, фото, рекомендації в соціальних мережах підвищують довіру до бренду та зменшують сприйнятий ризик покупки. У крос-канальній системі UGC інтегрується в рекламні кампанії, сторінки товарів, точку продажу через QR-коди або демонстрацію відгуків, формуючи замкнений цикл комунікації [15-16].

Таким чином, принципи узгодженості, безшовності та персоналізації визначають логіку побудови крос-канальної системи, а інструменти таргетованої реклами, SEO, Click&Collect, програми лояльності та UGC забезпечують її практичну реалізацію. Ефективність такої моделі проявляється не лише у збільшенні кількості контактів із брендом, а насамперед у зростанні конверсії, повторних покупок та стабільності попиту.

1.3 Методичні підходи до формування крос-канальних маркетингових комунікацій у просуванні продукції підприємства

Маркетингові комунікації виступають системоутворюючим елементом взаємодії підприємства з ринком, забезпечуючи зв'язок не лише зі споживачами, а й із партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. У межах збутової діяльності вони формують попит, впливають на структуру продажів, підтримують лояльність клієнтів і зміцнюють конкурентні позиції підприємства. Оцінка їх результативності потребує системного підходу, оскільки

комунікаційні рішення відображаються у фінансових показниках, частці ринку та поведінкових реакціях споживачів. Саме тому в роботі використано комплекс методів стратегічного аналізу, що дозволяють оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і умови зовнішнього середовища.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, що забезпечують розгляд маркетингових комунікацій як сукупності окремих інструментів і як цілісної системи. Метод порівняння дозволив зіставити альтернативні моделі комунікаційної взаємодії, а наукова абстракція виокремити основні закономірності формування попиту в умовах локального ринку.

1. Для оцінки стратегічної позиції підприємства застосовано метод SPACE, який дозволяє визначити тип стратегічної поведінки на основі аналізу фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності середовища та галузевої привабливості. Використання цього підходу дає змогу сформуванню узгоджену модель розвитку з урахуванням ресурсних обмежень малого підприємства.

Важливе місце у дослідженні посідає SWOT-аналіз, який забезпечує комплексну оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Його застосування дозволило виявити стратегічні переваги (власна сировинна база, прямий збут, локальна впізнаваність) та ризики (конкурентний тиск мережевого ритейлу, цінова чутливість споживачів). SWOT-аналіз став основою для формування альтернатив розвитку крос-канальної системи маркетингових комунікацій та визначення напрямів використання внутрішніх ресурсів для нейтралізації зовнішніх загроз.

Для деталізації стратегічних перспектив використано матрицю McKinsey (GE/McKinsey), яка дозволяє оцінити позицію підприємства за двома інтегральними параметрами – привабливістю ринку та конкурентною силою бізнес-одиниці. Ця модель враховує багатофакторну систему показників (рівень конкуренції, бар'єри входу, фінансову стійкість, технологічний потенціал тощо), що забезпечує більш глибоку аналітичну основу для прийняття управлінських

рішень. Використання матриці McKinsey дозволило визначити доцільність активізації маркетингових інвестицій саме в напрямі крос-канальних комунікацій як інструменту посилення конкурентної сили підприємства.

Таким чином, поєднання SWOT-аналізу, SPACE-моделі, матриці БКГ та матриці McKinsey забезпечує багаторівневу оцінку стратегічного потенціалу підприємства. Це створює методичну основу для обґрунтування впровадження інтегрованої крос-канальної системи маркетингових комунікацій як інструменту зростання продажів, розширення частки ринку та підвищення фінансової результативності підприємства [24; 25].

Аналіз споживчої поведінки на ринку молока та молочних продуктів здійснювався шляхом проведення анкетного опитування, організованого за чітко визначеною послідовністю етапів, що забезпечило методологічну цілісність дослідження. Структура дослідження включала визначення цілей, розробку анкети, формування вибірки, проведення опитування, обробку первинної інформації, аналіз вторинних джерел та підготовку аналітичного звіту. Такий підхід дозволив системно поєднати емпіричні дані з теоретичними положеннями та забезпечити їх практичну інтерпретацію [21; 24].

Опитування як метод збору первинної інформації є одним із найбільш поширених інструментів маркетингових досліджень, оскільки дає змогу отримати відомості про мотиви вибору, частоту покупок, цінову чутливість та інші поведінкові характеристики споживачів. Водночас якість отриманих результатів безпосередньо залежить від репрезентативності вибірки, що визначається її відповідністю структурі генеральної сукупності за головними соціально-демографічними параметрами.

Надійність результатів анкетування залежала також від якості розробки інструментарію дослідження. Анкета формувалася з урахуванням логічної послідовності запитань, їх відповідності цілям дослідження, чіткості формулювань та збалансованості варіантів відповідей. Використання різних типів запитань (закритих, напівзакритих, шкальних) дало змогу отримати як кількісні, так і якісні характеристики споживчої поведінки. У результаті

забезпечено достатній рівень достовірності даних для подальшого аналізу сегментів ринку та розробки рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових комунікацій підприємства.

3. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції використано комплекс методичних підходів, що дозволяють поєднати візуальний аналіз позицій із глибшим порівняльним дослідженням конкурентного середовища.

Першим інструментом став метод багатокутних профілів конкурентоспроможності. Його сутність полягає у визначенні ключових параметрів оцінки (якість продукції, рівень цін, фінансові можливості, ефективність збуту, післяпродажне обслуговування, імідж тощо), ранжуванні їх за значущістю та графічному відображенні результатів у вигляді багатокутника. Такий підхід дозволяє наочно порівняти підприємство з основними конкурентами за кількома критеріями одночасно та виявити дисбаланс у розвитку окремих напрямів діяльності. Одночасно метод має певні обмеження, оскільки не містить чіткої системи вагових коефіцієнтів і не дає змоги прогнозувати зміну конкурентних позицій у динаміці. Його основна цінність полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства та визначенні напрямів підвищення ефективності управління.

Другим застосованим підходом став бенчмаркінг – метод порівняльного аналізу, що передбачає вивчення та адаптацію найкращих практик конкурентів або лідерів галузі. Його використання дозволяє не лише оцінити власну позицію на ринку, а й сформулювати практичні орієнтири для вдосконалення бізнес-процесів, маркетингової діяльності та системи обслуговування клієнтів. Залежно від об'єкта порівняння розрізняють внутрішній, стратегічний, процесний та конкурентний бенчмаркінг. Основною складністю застосування цього методу є обмежений доступ до достовірної інформації про діяльність конкурентів та необхідність критичної адаптації отриманих даних до умов конкретного підприємства. Проте саме бенчмаркінг забезпечує практичну спрямованість

аналізу, оскільки орієнтує підприємство на впровадження перевірених рішень, а не лише на констатацію поточного стану конкурентоспроможності [25].

4. Для визначення найбільш обґрунтованої маркетингової стратегії у збутовій діяльності підприємства застосовано метод аналізу ієрархій (АНР), який дозволяє здійснити багатокритеріальний вибір серед альтернатив в умовах невизначеності. Його перевага полягає в тому, що складна управлінська проблема структурується у вигляді ієрархічної моделі, що включає три взаємопов'язані рівні: стратегічну мету, систему критеріїв оцінювання та набір альтернатив.

На першому етапі формується ієрархія прийняття рішення. Глобальною метою виступає вибір оптимальної крос-канальної маркетингової комунікаційної стратегії. Наступним кроком є попарне порівняння критеріїв і альтернатив за шкалою Сааті, що дозволяє встановити ступінь переваги одного елемента над іншим. Результати порівняння відображаються у матрицях, які після нормалізації дають можливість розрахувати вагові коефіцієнти – кількісне відображення важливості кожного критерію та кожної альтернативи. Таким чином формується система пріоритетів, що мінімізує суб'єктивність управлінського вибору [3].

Обов'язковим етапом є перевірка узгодженості експертних оцінок через розрахунок індексу узгодженості (CI) та коефіцієнта узгодженості (CR). Якщо $CR < 0,1$, матриця вважається достатньо узгодженою, що підтверджує достовірність отриманих ваг і коректність розрахунків.

Завершальним етапом є агрегування результатів, коли ваги критеріїв інтегруються з вагами альтернатив, що дозволяє отримати підсумковий рейтинг стратегічних варіантів. Альтернатива з найбільшим інтегральним показником визначається як пріоритетна для впровадження.

Застосування методу аналізу ієрархій забезпечує системність, логічність і наукову обґрунтованість стратегічного вибору, що особливо важливо в умовах конкурентного середовища та обмежених ресурсів малого підприємства.

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ КИСЛОМОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Маркетингове макросередовище ринку кисломолочної продукції

Аналіз макромаркетингового середовища є необхідною передумовою формування ефективних маркетингових комунікацій у харчовій галузі, зокрема на ринку кисломолочної продукції. Зовнішнє середовище функціонування підприємств молокопереробного сектору характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено поєднанням воєнних, економічних, соціально-демографічних та регуляторних чинників.

Ринок кисломолочної продукції України має специфічні особливості, пов'язані з його соціальним значенням, чутливістю до рівня доходів населення та високими вимогами до безпечності й якості продукції. Для локальних виробників, що поєднують сільськогосподарське виробництво, переробку та прямий контакт зі споживачем через фірмові торгові точки й цифрові канали, вплив маркетингових факторів є особливо відчутним. Воєнні ризики, перебої в енергопостачанні, зміни логістичних ланцюгів та посилення регуляторних вимог формують нові умови конкуренції та зумовлюють необхідність адаптації маркетингових інструментів.

У цьому контексті особливого значення набуває крос-канальний підхід до маркетингових комунікацій, який передбачає узгоджене використання офлайн- і онлайн-каналів взаємодії зі споживачами. Розуміння впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів дозволяє обґрунтувати вибір комунікаційних каналів, зміст повідомлень і формат взаємодії з цільовою аудиторією. Саме тому аналіз маркетингового середовища ринку кисломолочної продукції виступає базою для подальшої розробки ефективної стратегії крос-канальних маркетингових комунікацій.

Для комплексної оцінки стану макросередовища ринку кисломолочної

продукції, зокрема його можливостей та загроз, доцільно застосувати систему вагових коефіцієнтів для основних груп факторів. Це дозволяє враховувати відносну силу впливу кожної групи факторів на умови функціонування підприємства та забезпечити співставність результатів подальшої експертної оцінки. Визначення коефіцієнтів вагомості ґрунтується на характері впливу відповідних факторів на молокопереробну галузь, специфіці ринку кисломолочної продукції та умовах макросередовища її розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Коефіцієнти вагомості факторів макросередовища
ринку кисломолочної продукції**

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Характеристика коефіцієнту
Політико-правові	0,2	Для ринку кисломолочної продукції вагомим є вплив нормативно-правового регулювання у сфері безпечності харчових продуктів, санітарно-гігієнічних вимог, стандартів якості та державної підтримки агропродовольчого сектору. З урахуванням змін середовища регулювання та умов воєнного стану вплив цих факторів є суттєвим.
Економічні	0,2	Економічні фактори визначають загальний макроекономічний фон розвитку ринку, зокрема динаміку ВВП, інфляційні процеси, інвестиційний клімат та умови зовнішньої торгівлі, що безпосередньо впливає на можливості розвитку галузі.
Соціально-демографічні	0,3	Соціально-демографічні фактори формують довгострокову ємність ринку кисломолочної продукції через чисельність населення, його вікову структуру, міграційні процеси та зміни способу життя. Що зумовлює їх підвищену вагомість.
Науково-технічні	0,3	Науково-технічні фактори визначають рівень технологічного розвитку переробки, можливості модернізації виробництва, підвищення якості та безпечності кисломолочної продукції. З огляду на високу залежність галузі від технологій та потребу у сучасному обладнанні їхній вплив оцінюється як значний.
Всього	1,0	X

Джерело: розроблено автором

Політико-правові фактори ринку кисломолочної продукції охоплюють систему законодавчого регулювання, державної аграрної та харчової політики, а також механізм контролю якості й безпечності швидкопсувних харчових продуктів. Особливістю даного сегмента є підвищені вимоги до санітарно-гігієнічних умов виробництва, температурного режиму зберігання та

транспортування, а також достовірності маркування, що зумовлено обмеженими строками реалізації кисломолочної продукції. В Україні функціонування цього ринку регламентується Законом України «Про молоко та молочні продукти», законодавством у сфері безпеки харчових продуктів, технічними регламентами та державними стандартами, дія яких у сучасних умовах доповнюється тимчасовими регуляторними рішеннями, спрямованими на забезпечення продовольчої безпеки та стабільності внутрішнього ринку.

Аналіз політико-правових факторів дозволяє виокремити низку загроз для розвитку ринку кисломолочної продукції, що посилюються в умовах нестабільного безпекового та економічного середовища. До таких загроз належать ускладнення логістики та ризику переривання холодового ланцюга постачання, а також зростання регуляторного навантаження на виробників. Часті зміни нормативно-правової бази у сфері харчової безпеки та пакувальних матеріалів потребують оперативної адаптації виробничих і збутових процесів, що особливо відчутно для малих і середніх виробників кисломолочної продукції.

У той же час, політико-правове середовище формує і можливості для розвитку даного сегмента ринку. Державна політика, орієнтована на підтримку вітчизняних виробників харчових продуктів і стимулювання внутрішнього виробництва, створює передумови для модернізації переробних потужностей та впровадження сучасних технологій у виробництві кисломолочної продукції. Гармонізація національного законодавства з європейськими вимогами у сфері безпеки харчових продуктів сприяє підвищенню стандартів якості та зміцненню довіри споживачів. Спрощення окремих адміністративних процедур та розвиток механізмів підтримки локальних виробників розширюють можливості для просування кисломолочної продукції через прямі канали збуту, зокрема фірмові магазини та цифрові платформи, що є важливим чинником формування ефективних крос-канальних маркетингових комунікацій (ДОДАТКУ А1).

За результатами бальної оцінки сумарний вплив політико-правових загроз для ринку кисломолочної продукції становить 7,0 балів, що свідчить про високий рівень регуляторних і інституційних ризиків. Водночас рівень політико-

правових можливостей оцінено на аналогічному рівні – 7,0 балів, що вказує на наявність реальних передумов для нейтралізації загроз та використання державної політики як чинника розвитку.

Економічні фактори макросередовища визначають загальний рівень економічної стабільності країни, умови відтворення агропродовольчого сектору та можливості розвитку ринку кисломолочної продукції. Вони формуються під впливом макроекономічної динаміки, фінансово-кредитної політики держави, зовнішньоекономічних зв'язків та структурних змін у сільському господарстві. Для ринку кисломолочної продукції ці фактори є визначальними, оскільки вони опосередковано впливають на обсяги виробництва, стабільність постачання сировини та загальні умови функціонування молокопереробної галузі.

Базовим узагальнюючим індикатором економічного розвитку держави є валовий внутрішній продукт, динаміка якого відображає рівень економічної активності, фінансову спроможність економіки та макроекономічні ризики. Саме тому аналіз економічних факторів макросередовища доцільно розпочинати з оцінки змін номінального ВВП України, що дозволяє сформулювати уявлення про загальний економічний фон розвитку ринку кисломолочної продукції (рис. 2.1).

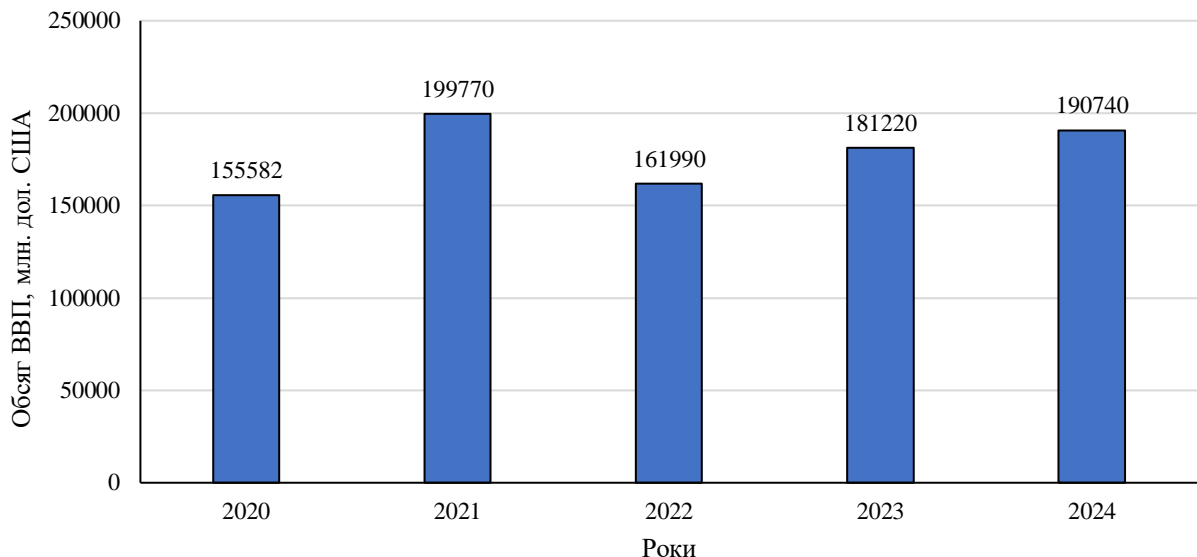


Рис. 2.1. Динаміка ВВП України у 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано за даними [9]

У 2020-2024 рр. динаміка номінального ВВП України в дол. США характеризувалася значними коливаннями. Після зростання ВВП у 2021 році до 199,8 млрд. дол. США у 2022 році відбулося різке скорочення економічного обсягу до 161,9 млрд. дол. США, що свідчило про суттєве погіршення макроекономічної ситуації. У 2023-2024 рр. спостерігалось поступове відновлення ВВП до 181,2 та 190,7 млрд. дол. США відповідно, однак докризовий рівень так і не був досягнутий. Це вказує на збереження обмеженого економічного потенціалу та високий рівень макроекономічної нестабільності.

Для ринку кисломолочної продукції така динаміка означає функціонування в умовах нестійкого економічного середовища, яке обмежує можливості масштабування виробництва та ускладнює довгострокове стратегічне планування. Водночас поступове відновлення ВВП у 2023-2024 рр. формує макроекономічні передумови для стабілізації галузі за умови збереження позитивної динаміки.

Таким чином, динаміку ВВП України у 2020-2024 рр. доцільно розглядати як макроекономічний стримувальний чинник з ознаками відновлення. Недосягнення рівня 2021 року та значне коливання показника формують економічну невизначеність, яка виступає системною загрозою для розвитку ринку кисломолочної продукції, одночасно позитивні темпи зростання у 2023-2024 рр. створюють обмежений потенціал для стабілізації галузі у середньостроковій перспективі.

Окрім динаміки ВВП, важливими економічними факторами макросередовища є інфляційні процеси та коливання валютних курсів, які у 2020-2024 рр. зумовлювали загальну макроекономічну нестабільність. Підвищений рівень інфляції та тенденції девальвації посилювали фінансові ризики для агропродовольчого сектору і ускладнювали умови зовнішньоекономічної діяльності. Разом з тим у 2023-2024 рр. спостерігалися ознаки відносної стабілізації валютного ринку, що створює передумови для поступового зниження макроекономічної невизначеності.

Важливу роль відіграють зміни зовнішньоторговельної діяльності.

Активізація експорту молочної та молокопереробної продукції у 2023-2024 рр. свідчить про наявність можливостей розширення ринків збуту та інтеграції у міжнародні ланцюги поставок. У той же час залежність від імпорту окремих ресурсів і технологій підвищує вразливість галузі до змін валютного курсу та умов міжнародної торгівлі.

Інвестиційний клімат у 2020-2024 рр. характеризувався значною нерівномірністю: різке скорочення обсягів інвестицій у 2022 році змінилося частковим відновленням у наступні роки. Це дозволяє розглядати інвестиційні процеси як фактор, що одночасно містить обмеження та потенційні можливості для розвитку ринку кисломолочної продукції. Окремим економічним обмеженням залишається скорочення поголів'я великої рогатої худоби молочного напрямку, яке звужує сировинну базу галузі та підвищує її структурну вразливість (ДОДАТКУ А2).

Порівняння підсумкових оцінок показує, що сукупний бал економічних загроз становить 7,4 бали тоді як сукупний бал економічних можливостей – 6,0 бали, що свідчить про переважання стримуючого впливу макроекономічних чинників над стимулюючими.

Соціально-демографічні фактори макросередовища визначають кількісні та якісні характеристики населення, його соціальну структуру, демографічну динаміку та особливості способу життя, що формують довгострокові передумови розвитку споживчих ринків. Для ринку кисломолочної продукції ці фактори мають системне значення, оскільки споживання даної групи продуктів тісно пов'язане з чисельністю населення, віковою структурою, станом здоров'я, харчовими звичками та соціальними трансформаціями суспільства. Вплив соціально-демографічних чинників проявляється у середньо- та довгостроковій перспективі, що обумовлює необхідність їх урахування при формуванні стратегічних маркетингових рішень.

Одним із основних соціально-демографічних чинників у 2020-2024 рр. є скорочення чисельності населення України та зміна його просторової структури (рис. 2.2). Демографічні втрати, зумовлені міграційними процесами, зниження

народжуваності та підвищенням смертності, призводять до звуження внутрішнього споживчого ринку України. Для ринку кисломолочної продукції це означає обмеження потенційної ємності ринку та зростання конкуренції за споживача, особливо у регіонах з інтенсивним відтоком населення. У той же час внутрішня міграція та концентрація населення у відносно безпечніших регіонах змінюють географію попиту, що потребує адаптації логістичних і збутових рішень.

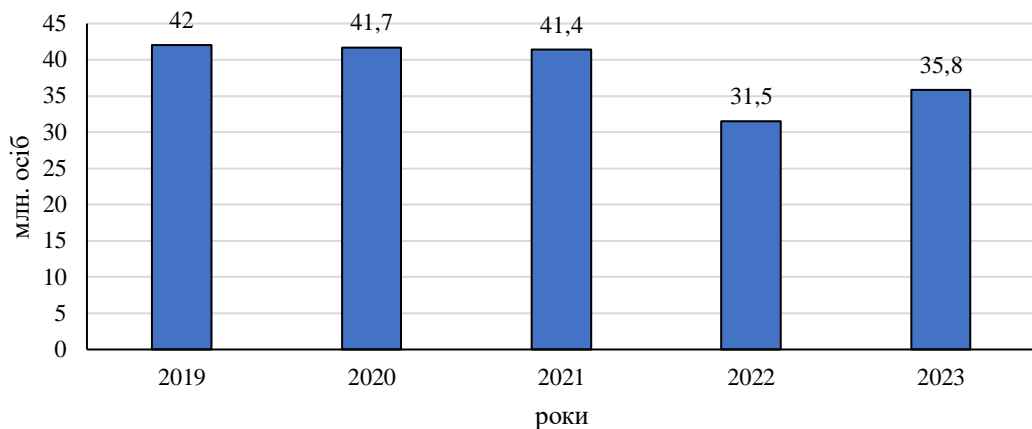


Рис. 2.1. Динаміка чисельності населення України

Джерело: побудовано за даними [9]

Вагомим соціально-демографічним чинником є зміна вікової структури населення. Тенденція до старіння населення підвищує роль продуктів повсякденного споживання, які традиційно входять до раціону старших вікових груп, зокрема кисломолочної продукції. Це створює стабілізуючий ефект для ринку, оскільки споживання кефіру, ряжанки, кисломолочного сиру та сметани менш схильне до різких коливань у цій віковій групі. Одночасно скорочення частки молоді та дітей у структурі населення зменшує потенціал зростання споживання окремих нішевих продуктів, орієнтованих на дитяче та підліткове харчування.

Суттєвий вплив має трансформація способу життя та харчових практик населення. У 2020-2024 рр. посилилася увага до питань здоров'я, раціонального харчування та профілактики захворювань, що підвищує соціальне значення кисломолочної продукції як складової збалансованого раціону. Поширення інформації про користь пробіотиків, ферментованих продуктів та продуктів із

помірною калорійністю формує довгострокові передумови для збереження попиту на дану товарну групу. У той же час соціально-економічна нерівність та диференціація рівня життя населення обумовлюють нерівномірність доступу до якісної продукції та посилюють сегментацію споживання.

Окремим соціально-демографічним чинником є зміна структури домогосподарств, зокрема зростання частки малих домогосподарств та одиноких осіб. Така трансформація впливає на формати споживання харчових продуктів та підвищує значення зручних у використанні й зберіганні товарів щоденного попиту, до яких належить кисломолочна продукція. Для ринку це означає поступову зміну споживчих моделей без різкого скорочення базового рівня споживання.

У сукупності соціально-демографічні фактори у 2020-2024 рр. формують для ринку кисломолочної продукції стимулююче та стабілізуюче середовище. Демографічне скорочення населення та міграційні процеси обмежують потенціал розширення ринку, одночасно поступовий вплив споживчих звичок, старіння населення та забезпечення соціального значення кисломолочних продуктів створюють передумови для відносної стабільності попиту в середньостроковій перспективі (ДОДАТКУ А3).

Порівняльний аналіз свідчить, що сукупне значення соціально-демографічних загроз (10,5 бали) дещо перевищує сукупне значення відповідних можливостей (9,6 бали), що вказує на переважання стримувального впливу даної групи факторів на розвиток ринку.

Науково-технічні фактори макросередовища відображають загальний рівень технологічного розвитку суспільства, напрями інноваційної діяльності та наукові пріоритети, які формують умови функціонування агропродовольчих ринків. Для ринку кисломолочної продукції ці фактори мають особливе значення у зв'язку з підвищеними вимогами до безпечності харчових продуктів, екологічності виробництва та відповідності принципам сталого розвитку. У сучасних умовах науково-технічні чинники впливають не лише на виробничі

процеси, але й на способи комунікації виробників зі споживачами та суспільством у цілому.

Вагомим науково-технічним чинником є розвиток технологій сталого розвитку виробництва та ефективного використання ресурсів. Упровадження енергоощадних рішень, зменшення водоспоживання, скорочення викидів і відходів у молочній галузі відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та екологічної відповідальності. Для ринку кисломолочної продукції це створює можливості підвищення довіри до виробників та формування позитивного іміджу галузі. Водночас нерівномірність доступу до таких технологій і потреба у значних інвестиціях обмежують швидкість їх поширення.

Суттєвий вплив мають екологічні інновації у сфері пакування та поводження з відходами. Розвиток біорозкладних, перероблюваних і багаторазових пакувальних матеріалів відповідає сучасним екологічним вимогам та очікуванням суспільства. Для ринку кисломолочної продукції це означає можливість зниження екологічного навантаження та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку. Разом із тим технологічна складність і залежність від імпорتنих рішень створюють додаткові науково-технічні обмеження.

Окремим напрямом науково-технічного розвитку є цифровізація та створення віртуального інформаційного простору. Поширення цифрових платформ, віртуальних середовищ та технологій доповненої і віртуальної реальності формує нові умови взаємодії між виробниками, споживачами та іншими стейкхолдерами. У макрорівневому вимірі ці технології створюють передумови для підвищення прозорості виробництва, віртуальної демонстрації виробничих процесів, екологічних стандартів і соціальної відповідальності галузі. У той же час обмежена доступність таких технологій та відсутність уніфікованих стандартів їх застосування стримують масштабність впливу.

Важливим науково-технічним чинником залишається розвиток систем відстеження та контролю якості, що базуються на цифрових і автоматизованих рішеннях. Такі системи забезпечують відповідність продукції вимогам

безпечного та сталого розвитку, а також сприяють інтеграції національного ринку кисломолочної продукції у міжнародні ланцюги поставок. Разом з тим технологічна складність і висока вартість впровадження таких систем обмежують їх широке застосування у галузі.

У цілому науково-технічні фактори у 2020-2024 рр. формують для ринку кисломолочної продукції середовище, в якому поєднуються можливості технологічного оновлення, екологічності та цифрової трансформації з обмеженнями, пов'язаними з доступністю інноваційних рішень і ресурсів. Це зумовлює необхідність урахування принципів сталого розвитку, екологічних вимог і цифрових технологій при оцінці загроз і можливостей макросередовища галузі (ДОДАТОК А4).

Порівняння підсумкових оцінок науково-технічних факторів макросередовища свідчить, що сукупне значення можливостей (10,2 бали) перевищує сукупне значення загроз (9,9 бали). Це означає, що науково-технічний розвиток, зокрема у напрямках сталого розвитку, екологічності та цифровізації, формує для ринку кисломолочної продукції переважно сприятливі умови, незважаючи на наявність технологічних обмежень.

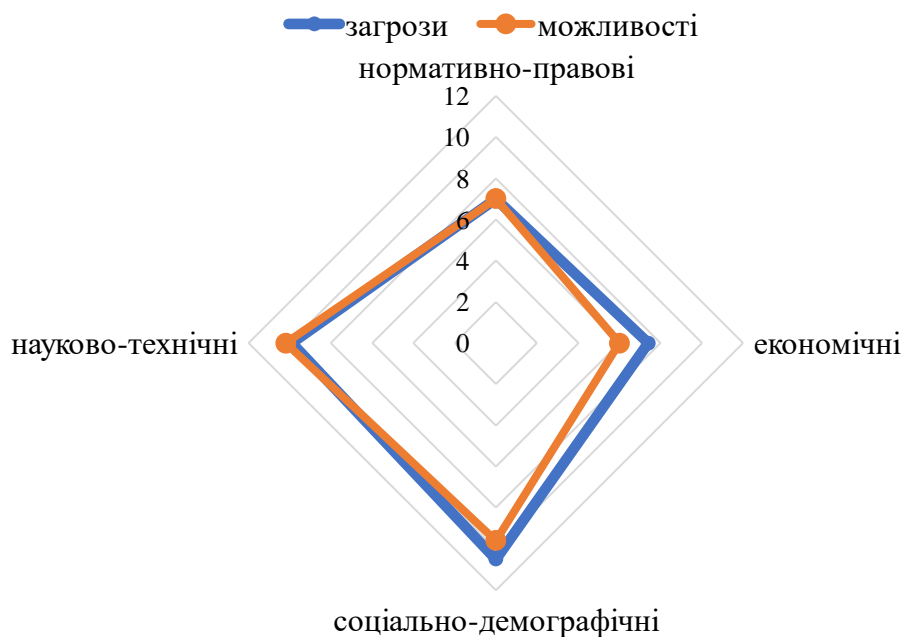


Рис.2.3. Діаграма загроз та можливостей маркетингового макросередовища ринку кисломолочної продукції

Джерело: побудовано на основі ДОДАТКУ А

Узагальнюючи результати аналізу макросередовища ринку кисломолочної продукції можна зробити висновок, що зовнішнє середовище характеризується поєднанням значних стримуючих чинників економічного та соціально-демографічного характеру з вагомими можливостями, сформованими науково-технічним розвитком (рис. 2.3). Домінування технологічних можливостей, пов'язаних із принципами сталого розвитку, екологічності та цифрової трансформації, створює передумови для пом'якшення впливу макроекономічних і демографічних загроз за умови адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

2.2 Маркетингове мікросередовище ринку кисломолочної продукції

Маркетингове мікросередовище – це сукупність безпосередніх суб'єктів ринку, з якими підприємство взаємодіє у процесі створення, просування та реалізації продукції, і які прямо впливають на результати його діяльності. На відміну від макросередовища, що формує загальні умови функціонування, мікросередовище визначає конкретні конкурентні позиції підприємства, його збутові можливості та рівень прибутковості. Оскільки Ферма Хортичанка здійснює свою господарську діяльність виключно в межах м. Запоріжжя та не представлена на національному чи міжнародному рівнях, доцільним є зосередження дослідження саме на локальному ринку кисломолочної продукції цього міста. Такий підхід дозволяє більш точно оцінити конкурентне середовище, специфіку попиту, особливості збутових каналів та поведінку споживачів у межах конкретної території, що безпосередньо впливає на позиціонування та результати діяльності підприємства.

Для кількісної оцінки впливу мікросередовища на діяльність Ферми Хортичанка доцільно визначити вагові коефіцієнти основних факторів (табл. 2.3). Розподіл ваг відображає ступінь їхнього впливу на формування конкурентної позиції підприємства та ефективність його маркетингової діяльності на локальному ринку м. Запоріжжя.

Дослідження конкурентного середовища є основним етапом аналізу мікросередовища, оскільки саме рівень і структура конкуренції визначають можливості підприємства щодо формування ціни, асортименту та ринкової частки. Для локального виробника кисломолочної продукції оцінка конкурентів дозволяє обґрунтувати власну стратегію позиціонування та виявити зони конкурентного тиску.

Таблиця 2.3

Обґрунтування вагових коефіцієнтів факторів мікросередовища

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Характеристика коефіцієнту
Конкуренти	0,25	Високий коефіцієнт обґрунтовується значною кількістю виробників молочної продукції в м. Запоріжжя (великі молокозаводи, крафтові сироварні, ринкові продавці), що формує інтенсивну боротьбу за споживача та впливає на рівень цін, асортимент і прибутковість підприємства.
Постачальники	0,2	Помірний коефіцієнт пояснюється залежністю від стабільності постачання молочної сировини, якості кормової бази та сезонних коливань виробництва, що безпосередньо впливає на собівартість та якість кисломолочної продукції.
Посередники	0,15	Відносно нижчий коефіцієнт зумовлений наявністю альтернативних каналів збуту (власний магазин, прямі продажі), однак вплив торговельних мереж і ринкових майданчиків на доступність продукції та формування кінцевої ціни залишається суттєвим.
Споживачі	0,3	Найвищий коефіцієнт пов'язаний із визначальною роллю споживачів у формуванні попиту на кисломолочну продукцію, їх чутливістю до ціни, якості та натуральності, а також зростаючим значенням крос-канальних маркетингових комунікацій у процесі прийняття рішення про покупку.
Контактні аудиторії	0,1	Низький, але важливий коефіцієнт пояснюється опосередкованим впливом ЗМІ, локальних спільнот, інфлюенсерів, громадської думки та контролюючих органів на репутацію бренду, довіру споживачів та імідж фермерського виробника.
Всього	1,00	X

Джерело: розроблено автором

За підсумками 2024 року до числа провідних виробників молочної та кисломолочної продукції в м. Запоріжжя та Запорізькому районі належать ТОВ «ВП «Вільнянський молокозавод», ТОВ «Укр МІТ Груп», ПрАТ

«Новомиколаївський молокозавод» та ТОВ «Мілк Ленд» [27]. Зазначені підприємства формують основний обсяг промислового виробництва молочної продукції в регіоні, мають налагоджені канали збуту та забезпечують широку представленість продукції в роздрібних торговельних мережах, що створює суттєвий конкурентний тиск для локальних фермерських господарств.

На фоні великих молокопереробних підприємств Ферма Хортичанка об'єктивно виступає аутсайдером за обсягами виробництва, фінансовими ресурсами та часткою ринку. Проте її конкурентна позиція базується не на масштабі, а на можливості застосування стратегії диференціації продукції, обслуговування та збуту. Орієнтація на фермерське молоко, продукцію «безпосередньо з виробництва», мінімальну переробку та локальну ідентичність дозволяє підприємству формувати власну ринкову нішу та працювати з аудиторією, для якої важливими є свіжість, натуральність і довіра до виробника.

Разом із тим, у межах саме цієї крафтової ніші в м. Запоріжжі спостерігається достатньо розвинена конкуренція. До прямих конкурентів за позиціонуванням «натуральність / фермерський продукт / крафтове виробництво» належать інші локальні сироварні та фермерські бренди: крафтова сироварня Lemap (Zaporizhia), «Файна Ферма» (Zaporizhia), сімейна сироварня Polton (буйволине молоко, буррата), а також «Сири від фермера» (Запорізька область). Окрім них, у місті функціонує низка дрібних фермерських господарств та приватних виробників, які реалізують продукцію на локальних ринках або через соціальні мережі (зокрема профілі, що позиціонують «власне фермерське молоко»). Небезпека для Ферми Хортичанка полягає в тому, що зазначені суб'єкти продають не лише продукт, а й однаковий ціннісний зміст – натуральність, локальність, довіру, тобто конкурують не тільки ціною, а й репутацією та історією бренду.

Окрему групу конкурентного тиску формують місця роздрібної торгівлі – криті ринки, ярмарки, невеликі лавки «фермерських продуктів», які акумулюють імпульсний попит і пропонують широкий вибір локальної молочної продукції. Навіть за наявності власного фірмового магазину, частина споживачів обирає

формат «купити все в одному місці», що знижує частоту відвідування спеціалізованих точок.

Крім того, суттєвим конкурентом виступають мережеві бренди, представлені в супермаркетах міста. Незважаючи на відсутність крафтового позиціонування, вони забезпечують широку доступність, активні цінові акції та стабільну якість. У цьому сегменті Ферма Хортичанка змушена конкурувати не філософією бренду, а рівнем ціни та зручністю придбання, що підсилює конкурентний тиск з боку масового виробництва.

Логічним етапом дослідження є оцінка конкурентної позиції Ферми Хортичанка за допомогою інструменту бенчмаркінгу шляхом порівняння її показників із основними крафтовими виробниками локального ринку м. Запоріжжя (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Вихідні дані для побудови профілю бенчмаркінгу Ферми Хортичанка,
Leman (Zaporizhia) та Polton (сімейна сироварня)**

№	Фактори	Ферма Хортичанка	Конкуренти	
			Leman (Zaporizhia)	Polton (сімейна сироварня)
1.	Частка ринку	6	5	4
2.	PR підтримка підприємства	5	7	6
3.	Маркетингові переваги	6	7	7
4.	Репутація господарств	8	7	7
5.	Конкурентні переваги	7	7	8
6.	Якість продукції	8	8	9
7.	Ціновий діапазон	7	6	5
8.	Фінансові можливості	5	5	4
9.	Потенціал розвитку підприємств	6	7	7

Джерело: складено за даними [27]

Результати порівняльної оцінки свідчать про те, що Ферма Хортичанка займає відносно стабільну, але не домінуючу позицію в крафтовому сегменті. Підприємство має сильні показники за критеріями репутації та якості продукції, що формує основу довіри споживачів і відповідає очікуванням аудиторії, орієнтованої на натуральність і локальне виробництво. Саме фактор реальна

ферма + власне виробництво виступає головною конкурентною перевагою в умовах ринку, де споживач дедалі більше цінує прозорість походження продукту.

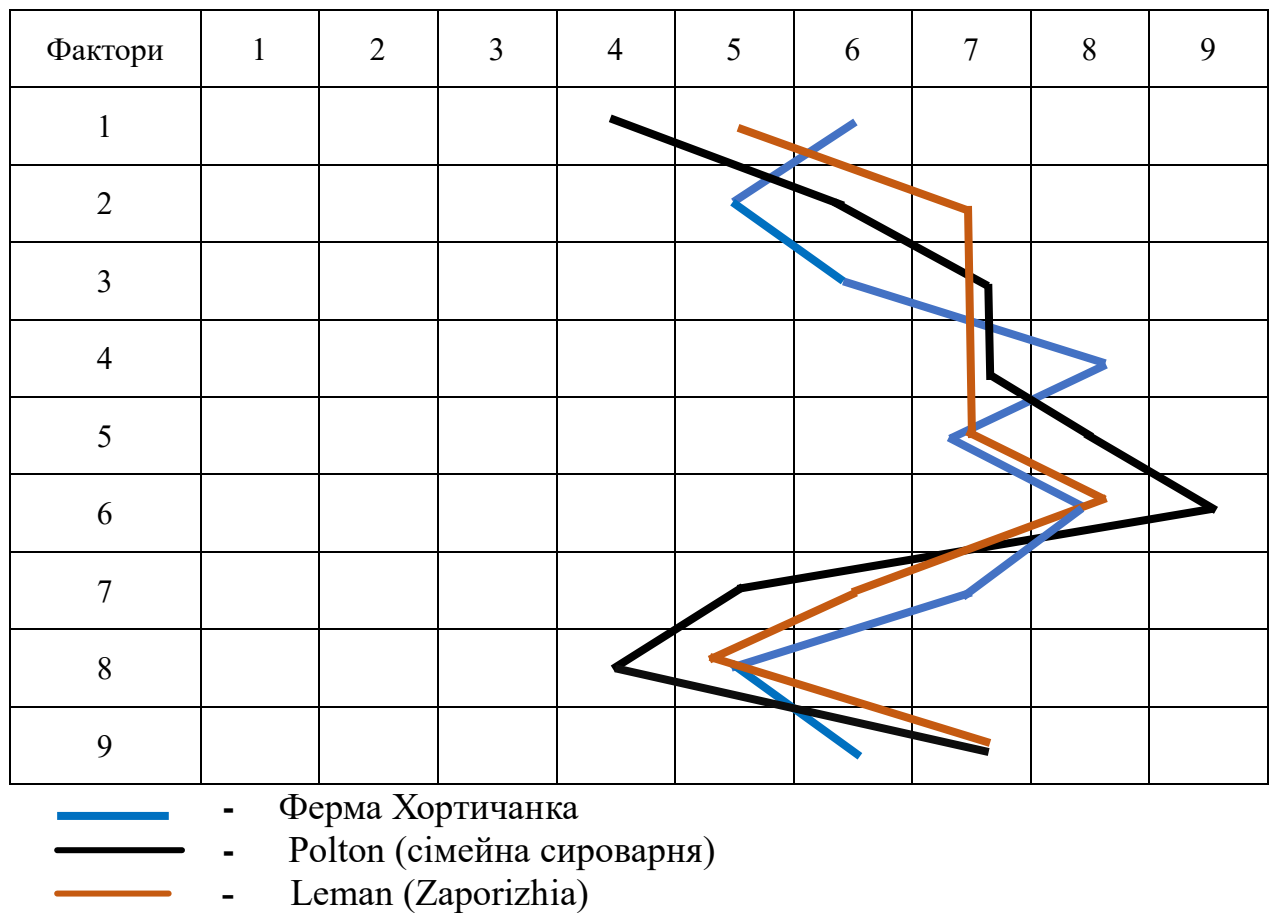


Рис. 2.4. Профіль Ферми Хортичанка, Leman (Zaporizhia) та Polton (сімейна сироварня)

Джерело: побудовано за даними табл. 2.2

У той же час аналіз демонструє відносну слабкість у сфері PR-підтримки та маркетингової активності порівняно з іншими крафтовими виробниками, які більш активно використовують соціальні мережі та емоційний контент для формування бренду. Це означає, що конкурентна боротьба в ніші відбувається не лише за якість продукту, а й за увагу споживача та рівень емоційної залученості.

За критерієм цінового діапазону Ферма Хортичанка займає помірну позицію, не переходячи в преміум-сегмент, що дозволяє охоплювати ширший прошарок споживачів, однак обмежує можливості отримання підвищеної маржі. Конкуренти, орієнтовані на більш нішеві та спеціалізовані сири, частково

працюють у вищому ціновому сегменті, компенсуючи менші обсяги більшою доданою вартістю.

Фінансові можливості та потенціал розвитку у всіх трьох підприємств залишаються обмеженими масштабом малого бізнесу, що робить конкуренцію в межах крафтової ніші відносно рівною та залежною від нематеріальних факторів – бренду, довіри та лояльності споживачів.

Таким чином, маркетингове положення Ферми Хортичанка можна охарактеризувати як позицію стабільного локального виробника з високим рівнем довіри та якості, але з недостатньо реалізованим потенціалом у сфері комунікацій та бренд-просування, що визначає основні напрями підвищення її конкурентоспроможності на локальному ринку.

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності продукції Ферми Хортичанка доцільно здійснити порівняльний аналіз її основних споживчих характеристик із продукцією, представленою на ринках та в супермаркетах м. Запоріжжя. Такий підхід дозволяє визначити сильні й слабкі сторони товару за основними параметрами (ціна, якість, термін придатності, натуральність, упаковка та сила бренду) (ДОДАТОК Б).

На основі проведеного порівняльного аналізу конкурентних характеристик продукції Ферми Хортичанка, продукції ринкових продавців та брендів супермаркетів доцільно побудувати багатокутник конкуренції, що дозволить візуалізувати рівень конкурентоспроможності кожного виробника за основними параметрами кефіру як одного з основних видів кисломолочної продукції (рис. 2.5).

Порівняльна оцінка показників кефіру свідчить, що продукція Ферми Хортичанка за сукупністю споживчих характеристик є конкурентоспроможною на локальному ринку м. Запоріжжя та займає проміжну позицію між масовою супермаркетною продукцією і небрендowanними товарами, що реалізуються на ринку. Підприємство має переваги за показниками натуральності, повного об'єму упаковки та стабільної якості, однак поступається супермаркетній продукції за терміном придатності та рівнем брендової впізнаваності. Водночас ринкова

продукція конкурує переважно за рахунок ціни, але не забезпечує належного рівня довіри та репутації.

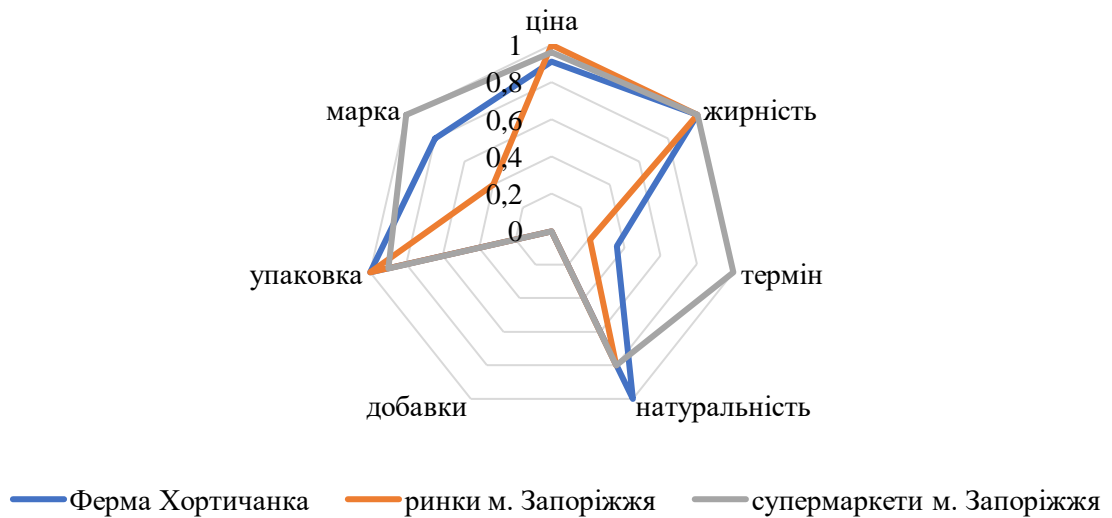


Рис. 2.5. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності кефіру
Ферми Хортичанка

Джерело: побудовано на основі ДОДАТКУ Б

З урахуванням проведеного аналізу конкурентного середовища, результатів бенчмаркінгу крафтових виробників та порівняльної оцінки споживчих характеристик продукції, доцільним є узагальнення впливу конкуренції на діяльність Ферми Хортичанка у форматі систематизованої таблиці загроз і можливостей (ДОДАТОК В1). Такий підхід дозволяє структуровано визначити основні напрями конкурентного тиску, оцінити потенціал розвитку підприємства в умовах локального ринку м. Запоріжжя та сформувані обґрунтовані стратегічні орієнтири подальшого використання крос-канальних маркетингових комунікацій.

Підсумкова оцінка фактору конкуренції свідчить, що сукупний вплив загроз перевищує вплив можливостей, що вказує на напружений характер конкурентного середовища для Ферми Хортичанка на локальному ринку м. Запоріжжя. Найбільший тиск формують великі молокопереробні підприємства, активність крафтових виробників у digital-просторі та цінова конкуренція з боку супермаркетів, що безпосередньо впливає на прибутковість і частку ринку. Одночасно наявні можливості зростання попиту на натуральну

продукцію, підтримка локальних брендів і розвиток цифрових каналів створюють потенціал для зміцнення позицій підприємства за умови активного впровадження крос-канальних маркетингових комунікацій.

Наступним елементом маркетингового мікросередовища є постачальники, оскільки їхня діяльність безпосередньо впливає на стабільність виробництва, рівень витрат та якість кисломолочної продукції (ДОДАТОК В2). Особливістю діяльності Ферми Хортичанка є наявність власного поголів'я корів, кіз та овець, що забезпечує підприємство необхідною молочною сировиною без залучення зовнішніх постачальників. Таким чином, процес виробництва кисломолочної продукції ґрунтується на внутрішній сировинній базі, що мінімізує залежність від ринкових коливань цін на молоко, перебоїв постачання та ризиків несвоєчасної доставки. Відсутність потреби у закупівлі основної сировини дозволяє забезпечити повний контроль якості на всіх етапах виробничого циклу та формує додаткову конкурентну перевагу підприємства на локальному ринку.

Порівняння сумарного впливу загроз і можливостей у сфері постачання свідчить про переважання позитивного потенціалу для Ферми Хортичанка. Наявність власної сировинної бази забезпечує підприємству незалежність від зовнішніх постачальників молока, стабільність виробничого процесу та повний контроль якості продукції, що формує вагомую конкурентну перевагу на локальному ринку. У той же час основні загрози пов'язані не з дефіцитом сировини, а з витратами на утримання поголів'я, кормову базу, ветеринарне забезпечення та енергоресурси. Таким чином, фактор постачання для підприємства має стратегічно сприятливий характер і створює основу для зміцнення позиціонування через акцент на принципі «від ферми до столу».

Наступним фактором мікросередовища є посередники, однак для Ферми Хортичанка їх роль має специфічний характер. Підприємство реалізує продукцію переважно через власний фірмовий магазин «Хортичанка» при фермі та онлайн-канал – сайт «Молочна лавка», що свідчить про використання прямого збуту та мінімальну залежність від сторонніх дистриб'юторів і торговельних мереж. Така модель скорочує ланцюг постачання, дозволяє контролювати цінову політику та

якість обслуговування, одночасно обмежуючи географічне охоплення та масштаби реалізації продукції (ДОДАТОК В3).

Сумарний вплив можливостей перевищує рівень загроз, що свідчить про сприятливий характер фактору посередників для Ферми Хортичанка. Використання моделі прямого збуту через власний магазин і сайт «Молочна лавка» забезпечує контроль над ціною, сервісом та комунікацією зі споживачем, створюючи передумови для ефективного впровадження крос-канальних маркетингових комунікацій.

Переходимо до ключового елементу мікросередовища – споживачів, оскільки саме вони формують попит, визначають обсяги реалізації та безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності Ферми Хортичанка. Для локального виробника кисломолочної продукції в м. Запоріжжя поведінка споживачів має вирішальне значення, зокрема їх чутливість до ціни, орієнтація на натуральність продукції, рівень довіри до бренду та готовність взаємодіяти з підприємством через різні комунікаційні канали.

У межах дослідження фактору «Споживачі» доцільно проаналізувати рівень цін на молочну та кисломолочну продукцію, оскільки саме ціновий чинник є одним із основних детермінантів купівельної поведінки на локальному ринку м. Запоріжжя. Для більшості домогосподарств молочні продукти належать до товарів повсякденного попиту, тому навіть незначні коливання цін можуть впливати на вибір бренду, каналу придбання та частоту покупок, що безпосередньо визначає конкурентні позиції Ферми Хортичанка (рис. 2.6-2.9).

У 2021 році ціни на молочні продукти формувалися відповідно до стабільної сезонної моделі: у весняно-літній період зростання пропозиції сировини стримувало ціновий тиск. Середня ціна молока становила близько 25-27 грн за 1 л, сметани – 64-70 грн за 1 кг, вершкового масла – 44-47 грн за 200 г. Проте з початком повномасштабних бойових дій у 2022 році сезонність була порушена, а ціни почали зростати під впливом скорочення поголів'я, логістичних ускладнень, підвищення вартості енергоресурсів та загального інфляційного тиску.

Молоко пастеризоване жирністю до 2,6% включно

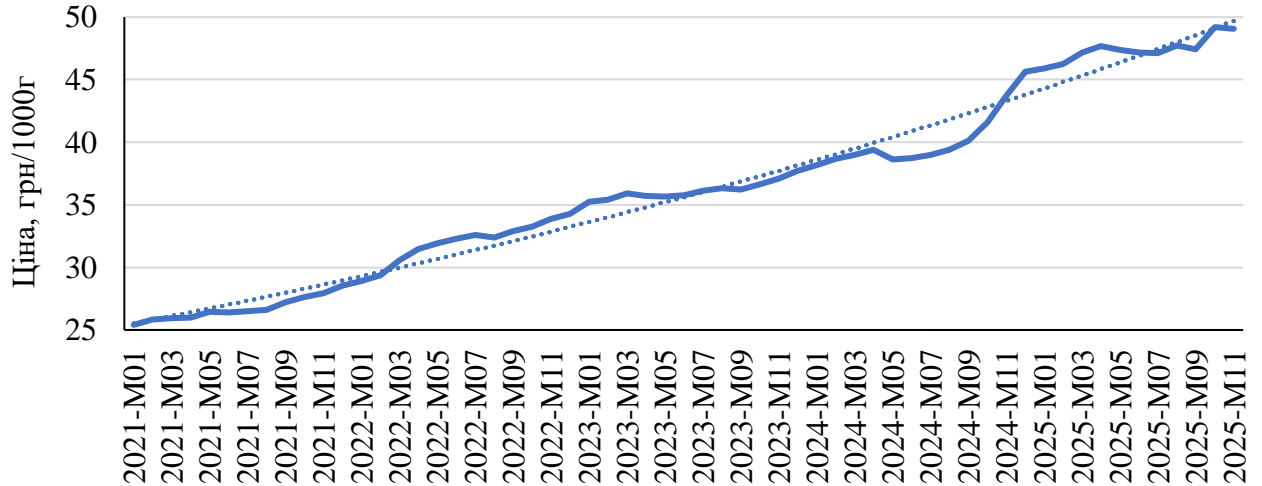


Рис. 2.6. Споживчі ціни на молоко в Україні, 2021-2025 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

Сметана жирністю до 15% включно

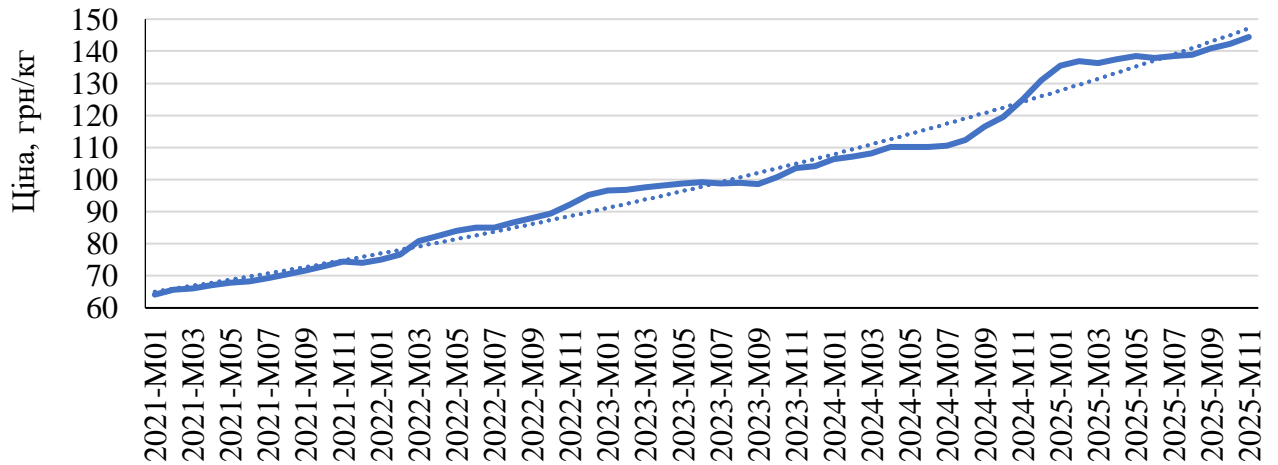


Рис. 2.7 Споживчі ціни на сметану в Україні, 2021-2025 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

Масло вершкове

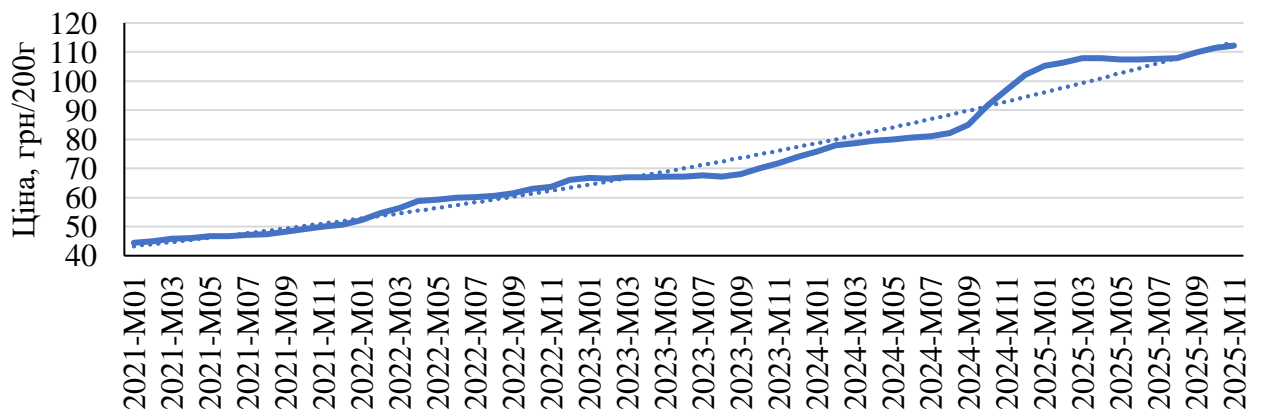


Рис. 2.8. Споживчі ціни на масло вершкове в Україні, 2021-2025 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

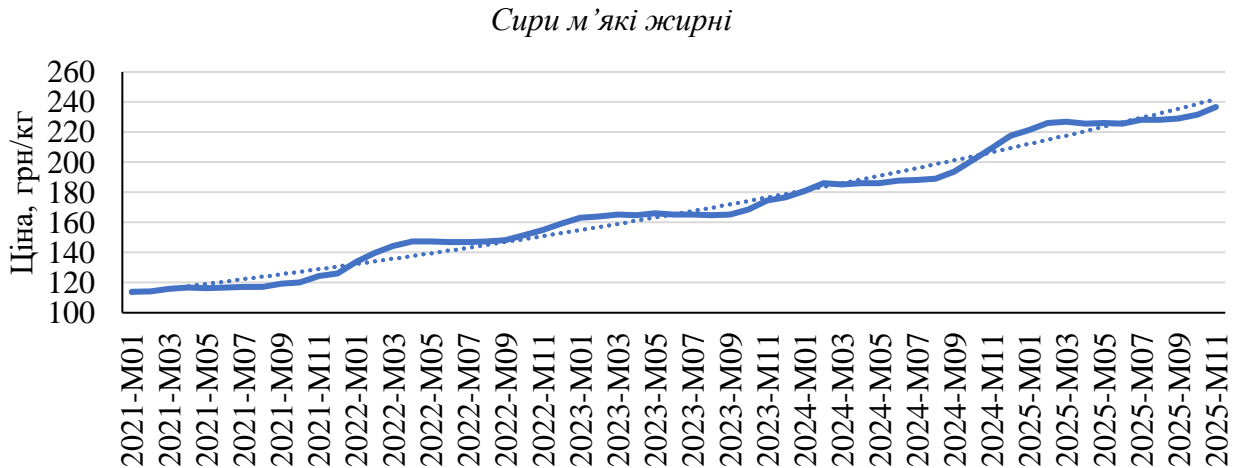


Рис. 2.9. Споживчі ціни на сири м'які жирні в Україні, 2021-2025 рр.
Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

У 2023–2025 роках ринок адаптувався до нових умов, однак ціни закріпилися на значно вищому рівні: молоко – близько 44-46 грн за 1 л, сметана – понад 135 грн за 1 кг, вершкове масло – понад 100 грн за 200 г. Таким чином, сформувалася нова цінова рівновага, що зумовлює підвищену чутливість споживачів до вартості продукції та впливає на їх вибір між масовими брендами і фермерськими виробниками.

Деталізований перелік факторів, що характеризують вплив споживачів на діяльність Ферми Хортичанка наведено в ДОДАТКУ В4. У додатку представлено структурований аналіз загроз і можливостей, що дозволяє обґрунтувати стратегічні напрями адаптації підприємства до змін споживчої поведінки на локальному ринку м. Запоріжжя.

Порівняння сумарних оцінок свідчить про те, що вплив загроз і можливостей у межах фактору «Споживачі» є збалансованим. Це означає, що споживче середовище для Ферми Хортичанка одночасно містить високий рівень ризику через зниження купівельної спроможності та цінову чутливість і значний потенціал розвитку, пов'язаний із зростанням попиту на натуральну продукцію та підтримкою локальних виробників.

Переходимо до фактору «Контактні аудиторії», який охоплює суб'єктів, що безпосередньо не здійснюють купівлю продукції, але впливають на формування репутації підприємства, рівень довіри споживачів та імідж бренду. Для Ферми

Хортичанка до контактних аудиторій належать місцеві громади, засоби масової інформації, блогери й інфлюенсери, органи державного контролю, професійні спільноти та локальні лідери думок. У межах крос-канальних маркетингових комунікацій значення цього фактору посилюється, оскільки саме через контактні аудиторії формується публічний образ фермерського виробника та поширюється інформація про якість, натуральність і локальне походження продукції (ДОДАТОК В5).

Порівняння сумарних оцінок свідчить, що вплив можливостей перевищує рівень загроз, що характеризує фактор контактних аудиторій як переважно сприятливий для Ферми Хортичанка. Основні ризики пов'язані з інформаційними загрозами та репутаційними втратами у цифровому середовищі, проте активна взаємодія з локальною громадою, позитивні відгуки споживачів і використання інфлюенсерів створюють додатковий потенціал для зміцнення бренду.

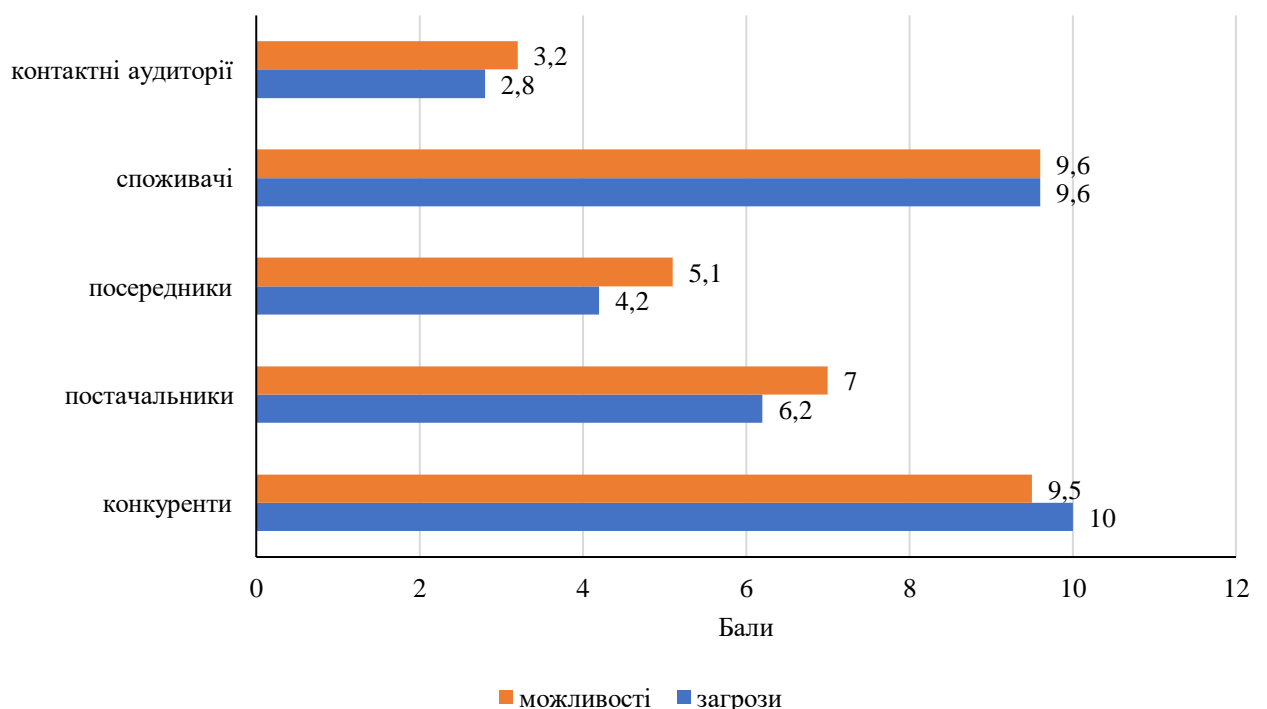


Рис. 2.10. Діаграма загроз та можливостей маркетингового мікросередовища ринку кисломолочної продукції

Джерело: побудовано на основі ДОДАТКУ В

Узагальнення результатів оцінки факторів маркетингового мікросередовища свідчить про неоднорідний характер впливу зовнішніх суб'єктів на діяльність Ферми Хортичанка (рис. 2.10). Найбільш напруженим залишається фактор конкуренції, де рівень загроз перевищує можливості, що підтверджує високий конкурентний тиск з боку великих переробних підприємств, крафтових виробників та мережевого ритейлу. У той же час фактор споживачів має збалансований характер, поєднуючи значну цінову чутливість із високим потенціалом попиту на натуральну локальну продукцію. Фактори постачальників і посередників для підприємства є відносно сприятливими завдяки наявності власної сировинної бази та моделі прямого збуту через фірмовий магазин і онлайн-канал. Контактні аудиторії також формують переважно позитивне середовище за умови активного управління репутацією. Загалом мікросередовище ринку кисломолочної продукції характеризується помірно високим рівнем конкурентного тиску, проте наявні внутрішні переваги створюють реальні передумови для зміцнення позицій підприємства за рахунок ефективних крос-канальних маркетингових комунікацій.

2.3 Дослідження поведінки споживача на ринку кисломолочної продукції

Анкетне опитування було проведено з метою виявлення особливостей поведінки споживачів кисломолочної продукції, які безпосередньо впливають на формування ефективної крос-канальної комунікаційної стратегії Ферми Хортичанка (ДОДАТОК Г). В умовах локального ринку, де підприємство функціонує в межах м. Запоріжжя, основним завданням є не лише розуміння потреб споживача, а й визначення тих точок контакту, через які можна забезпечити системну взаємодію з клієнтом та стимулювати повторні покупки.

Аналізувалися канали придбання молочної продукції як основа визначення пріоритетних точок взаємодії; фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю, які визначають зміст комунікаційних повідомлень; рівень цінової

чутливості, що впливає на використання акційних механік і програм лояльності; ступінь довіри до вітчизняних виробників як ресурс позиціонування локального бренду. Окрему увагу приділено реакції споживачів на новинки та їх готовності змінювати бренд, що дозволяє оцінити ризики втрати клієнтів і потенціал залучення нової аудиторії через комунікаційні стимули. Також досліджувалися роль сімейних традицій, структура домогосподарства та частота здійснення покупок, оскільки ці чинники визначають періодичність контактів із брендом та доцільність використання регулярних нагадувань у цифрових каналах.

В анкетному опитуванні взяли участь 120 респондентів м. Запоріжжя та Запорізького району, що дозволило сформувати аналітичну базу для оцінки поведінки споживачів на локальному ринку кисломолочної продукції. Вікова структура: 45-54 роки становлять 29,2%, особи віком 55+ становлять 21,7%, 35-44 роки – 20,8%, 25-34 роки – 16,7%, до 24 років – 11,7%. Структура домогосподарств: 37,5% респондентів – сім'ї з дітьми, 28,3% – пари без дітей, 17,5% – розширені сім'ї, 16,7% проживають самотійно. Це означає, що більшість покупок здійснюється в контексті сімейного споживання, де рішення про вибір молочної продукції пов'язане не лише з особистими уподобаннями, а й із потребами кількох членів домогосподарства.

Згідно з результатами дослідження, структура споживання молочної продукції у домогосподарствах респондентів характеризується широким асортиментним охопленням і домінуванням базових товарних позицій.

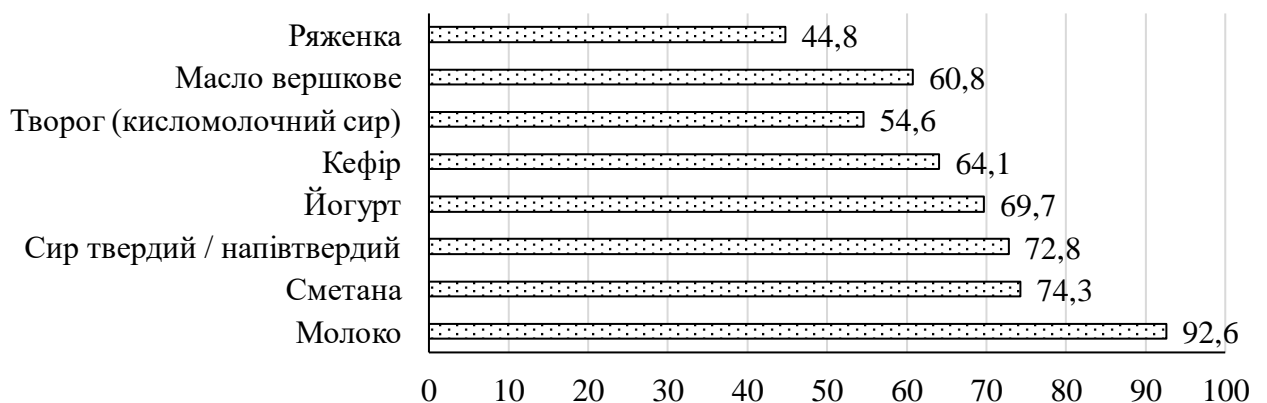


Рис. 2.11. Види молочної продукції, які споживають респонденти

Джерело: дослідження автора

Абсолютним лідером споживання є молоко, яке купують 92,6% респондентів, що підтверджує його основну роль у щоденному раціоні. Значну частку споживання також формують сметана з показником 74,3% та тверді і напівтверді сири з показником 72,8%. Високий рівень попиту характерний для йогуртів, які купують 69,7% опитаних, і кефіру з часткою 64,1%. До стабільних позицій споживчого кошика належать вершкове масло з показником 60,8% та кисломолочний сир, який споживають 54,6% респондентів. Ряжанку купують 44,8% опитаних, що вказує на збереження інтересу до традиційних кисломолочних продуктів.

Кисломолочна продукція належить до категорії товарів щоденного або короткострокового споживання. Більшість респондентів (48,3%) здійснюють покупки кілька разів на тиждень, 33,3% – один раз на тиждень, 7,5% – щоденно, і лише 10,8% купують продукцію рідше. Така структура підтверджує високу регулярність придбання та відсутність довгострокового накопичення продукції, що пов'язано з її швидкою реалізацією у домогосподарстві та обмеженим терміном придатності (рис. 2.12).

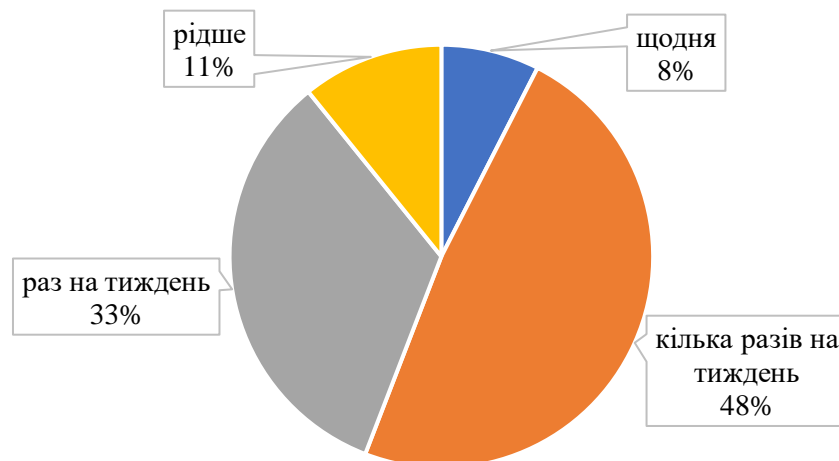


Рис. 2.12. Розподіл респондентів за частотою купівлі кисломолочної продукції

Джерело: дослідження автора

Аналіз результатів опитування показав, що основним місцем придбання молочної продукції залишаються супермаркети – їх обрали 74,2% респондентів. Ринок або фермерські точки продажу зазначили 12,5% опитаних, магазини біля

дому – 9,2%, тоді як онлайн-замовлення використовують лише 4,1% споживачів (рис. 2.13).

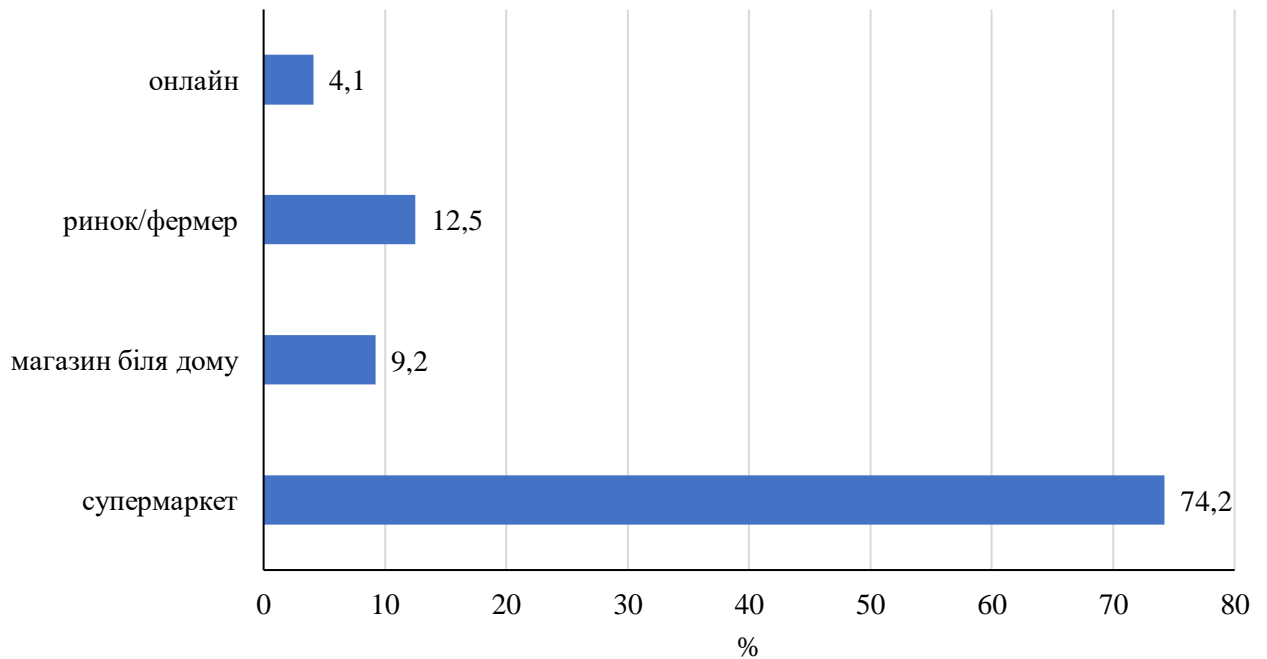


Рис.2.13. Розподіл респондентів за місцем придбання кисломолочної продукції

Джерело: дослідження автора

Отже, домінуючим є офлайн-канал купівлі, що свідчить про збереження традиційної моделі споживчої поведінки на локальному ринку. У той же час низька частка онлайн-покупок не означає відсутності цифрового впливу на прийняття рішення. Онлайн-канали в даному випадку виконують передусім інформаційну та комунікаційну функцію. Для Ферми Хортичанка це означає необхідність інтеграції фірмового магазину при фермі, сайту «Молочна лавка», соціальних мереж та месенджерів у єдину систему взаємодії зі споживачем.

Аналіз відповідей респондентів показав, що вирішальним чинником вибору молочної продукції є якість – цей показник зазначили 73 опитаних, що суттєво перевищує значення інших факторів. На другому місці перебуває ціна (18 відповідей), далі – звичка (12), бренд і доступність (по 6), а рекомендації мають найменший вплив (5 відповідей). Отже, домінуючим є раціональний критерій «якість», тоді як бренд як самостійний стимул поки що не виступає визначальним драйвером вибору (рис. 2.14).

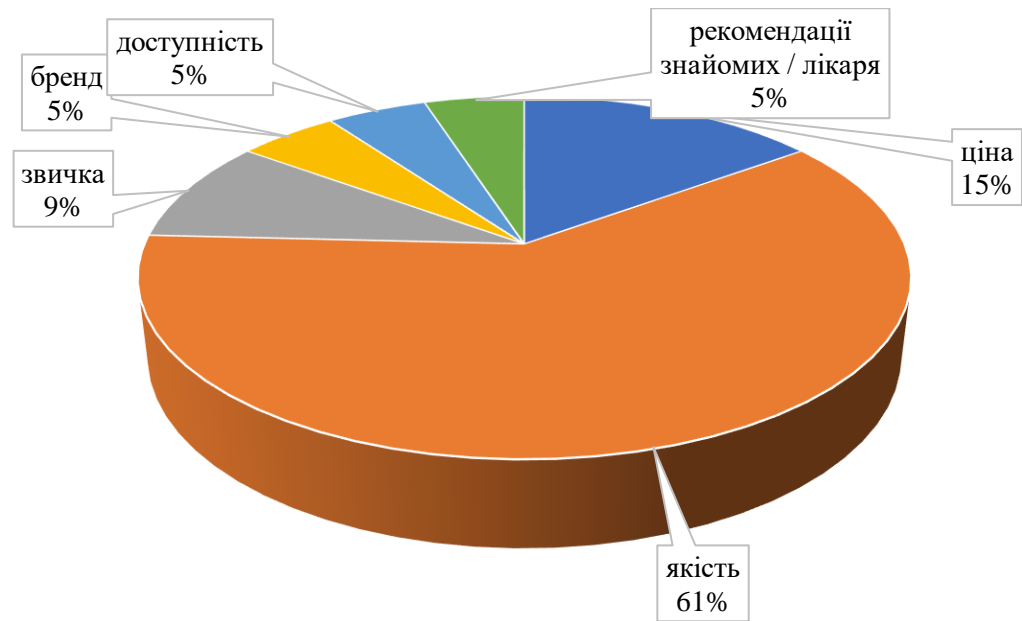


Рис. 2.14. Критерії вибору кисломолочної продукції

Джерело: дослідження автора

Оцінювання критеріїв вибору за п'ятибальною шкалою підтвердило раціональний характер споживчої поведінки. Найвищі оцінки отримали показники якості (68 респондентів оцінили на 5 балів), терміну придатності (63 відповіді з оцінкою 5) та натуральності (58 відповідей з максимальною оцінкою). Це свідчить про те, що споживачі орієнтуються не на іміджеві характеристики, а на функціональні та безпекові параметри продукту. Для Ферми Хортичанка така структура пріоритетів є стратегічно вигідною, оскільки власне виробництво та короткий ланцюг постачання дозволяють обґрунтовано акцентувати увагу саме на свіжості та натуральності продукції.

Дослідження показало, що споживачі демонструють помірну та підвищену чутливість до зміни ціни: середній рівень (3 бали) зазначили 39,2% респондентів, а високий (4-5 балів) – 34,2%. Крім того, понад 75% опитаних оцінили готовність обрати інший бренд під впливом акційної пропозиції на рівні 3-5 балів. Це свідчить про те, що значна частина аудиторії реагує на цінові стимули та може змінювати свій вибір залежно від вигідності пропозиції. Отже, навіть за наявності позитивного сприйняття якості продукції існує ризик відтоку частини клієнтів у періоди активних акцій конкурентів. Для Ферми «Хортичанка» це

підкреслює важливість системної роботи з лояльністю через крос-канальні інструменти.

Більшість респондентів демонструють позитивне ставлення до вітчизняних виробників: 64,1% опитаних оцінили рівень довіри на 4-5 балів. Це свідчить про наявність сформованої підтримки локального бізнесу та готовності споживачів обирати українські бренди за умови відповідності їх продукції очікуванням щодо якості та безпечності. Для Ферми Хортичанка така тенденція є стратегічною перевагою.

Результати опитування свідчать, що лише 10% респондентів активно та системно обирають нові продукти, демонструючи високий рівень інноваційної відкритості. У той же час 57,5% споживачів інколи експериментують із новинками, але роблять це вибірково, за наявності переконливих аргументів або позитивного інформаційного сигналу. Ще 32,5% надають перевагу перевіреним товарам, що свідчить про значну частку консервативної аудиторії, орієнтованої на стабільність і передбачуваність якості. Таким чином, понад дві третини споживачів потенційно готові розглядати нові позиції в асортименті, однак їх вибір не є імпульсивним. Рішення про купівлю новинки формується під впливом довіри до виробника, пояснення переваг продукту та повторного контакту з інформацією через різні канали комунікації.

На основі перехресного аналізу результатів анкетного опитування було виокремлено кілька основних споживчих сегментів, які відрізняються мотивацією купівлі, рівнем цінової чутливості, ставленням до брендів та частотою придбання молочної продукції. Сегментація має кількісне підтвердження та дозволяє деталізувати особливості поведінки аудиторії у контексті формування крос-канальної комунікаційної стратегії.

Сегмент 1 – сімейно орієнтовані домогосподарства з дітьми (37,5% вибірки). Для цієї групи характерна підвищена відповідальність за вибір продуктів харчування та орієнтація на забезпечення здорового раціону родини. Мотивами купівлі виступають підтримка здоров'я та повноцінне харчування, що підтверджено значною часткою відповідей. Представники сегмента надають

пріоритет якості та натуральності. Модель поведінки є раціональною, з акцентом на безпечність та склад продукції. Купівельні рішення приймаються самостійно або спільно в межах сім'ї, що підсилює значення довіри до виробника.

Сегмент 2 – раціональні міські споживачі. До нього належать пари без дітей та особи, які проживають самостійно (28,3% і 16,7% відповідно), переважно мешканці багатоквартирних будинків (79,2%). Для сегмента характерна короткострокова модель споживання: 57,5% респондентів здійснюють покупки з розрахунком на 1-2 дні. Основним каналом придбання виступають супермаркети (74,2%). Споживачі демонструють помірну цінову чутливість (39,2% оцінили її на середньому рівні) та високу готовність реагувати на акційні пропозиції. Рішення приймаються прагматично, з орієнтацією на вигідне співвідношення ціни та якості.

Сегмент 3 – консервативні споживачі середнього та старшого віку. Представлений віковими групами 45-54 роки (29,2%) та 55+ (21,7%). Для цього сегмента характерне домінування усталених харчових звичок і традицій. Частина респондентів зазначає звичку як головний фактор вибору, а 64,1% загальної вибірки висловили високий рівень довіри до вітчизняних виробників, що є особливо релевантним для локальних брендів. 32,5% надають перевагу перевіреним продуктам і менш схильні до експериментів із новинками. Поведінка відзначається стабільністю та орієнтацією на надійність виробника.

Сегмент 4 – активні споживачі регулярного попиту. Цей сегмент характеризується високою частотою придбання: 48,3% купують молочні продукти кілька разів на тиждень, а 7,5% щоденно. Основу споживчого кошика становлять базові продукти: молоко (92,6%), сметана (74,3%), тверді сири (72,8%). Вирішальним критерієм виступає термін придатності: 63 респонденти надали йому максимальну оцінку важливості. Логіка споживання орієнтована на щоденне використання продукції без формування тривалих запасів.

Узагальнення результатів свідчить, що кисломолочна продукція має важливе значення для більшості домогосподарств: 39,2% респондентів оцінюють її як дуже важливу у власній структурі споживання. Домінуючою

моделлю прийняття рішення є самостійний вибір (63,3%), що відкриває можливості для персоналізованих маркетингових комунікацій. Незалежно від сегмента, спільним трендом залишається стійкий попит на якість, натуральність та доступність продукції у зручних каналах збуту.

На основі результатів анкетного опитування та аналізу поведінки споживачів сформовано узагальнений портрет цільового клієнта Ферми Хортичанка. Ядро аудиторії становлять мешканці м. Запоріжжя та Запорізької області віком 35-55 років, які приймають рішення щодо закупівлі продуктів харчування для домогосподарства. Переважають сім'ї з дітьми або подружні пари, для яких характерна регулярна купівля молочної та кисломолочної продукції кілька разів на тиждень.

Цільовий споживач орієнтується насамперед на якість, натуральність та термін придатності продукції. Раціональні критерії вибору домінують над іміджевими, тому бренд як такий не є головним фактором прийняття рішення, якщо він не підкріплений довірою та підтвердженою якістю. Водночас споживач демонструє помірну чутливість до ціни та здатність реагувати на вигідні пропозиції, що свідчить про важливість продуманих стимулюючих механік у межах комунікаційної стратегії.



Рис. 2.15. Профіль клієнта продукції Ферми Хортичанка

Джерело: розроблено автором

За типом поведінки це раціонально-емоційний покупець: рішення приймається на основі оцінки складу, свіжості та безпечності продукції, проте додаткове значення мають довіра до виробника, локальне походження та прозорість виробничого процесу. Споживач позитивно сприймає інформацію про виробництво з ферми, відкритість та можливість прямого контакту з брендом.

З точки зору каналів взаємодії домінує офлайн-купівля (переважно супермаркети та фірмові точки), однак споживач активно користується цифровими платформами для отримання інформації. Найбільш релевантними каналами комунікації є соціальні мережі, месенджери та сайт підприємства, що формує передумови для побудови інтегрованої крос-канальної комунікаційної моделі.

Таким чином, цільовий клієнт Ферми «Хортичанка» – це сімейно орієнтований, якісно-мотивований споживач із регулярним циклом придбання, для якого вирішальними є довіра, натуральність та стабільність якості продукції. Ефективна комунікація з ним потребує системної крос-канальної взаємодії, що поєднує офлайн-присутність із цифровими інструментами залучення та утримання клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КРОС-КАНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ФЕРМИ ХОРТИЧАНКА

3.1. Стратегічний потенціал розвитку Ферми Хортичанка

Ферма Хортичанка є локальним фермерським господарством, що здійснює діяльність на території Запорізької області (район Нижньої Хортиці). Підприємство функціонує за моделлю повного циклу: утримання власного поголів'я великої та дрібної рогатої худоби (корови, кози, вівці), первинна переробка молока та виробництво кисломолочної продукції.

Наявність власної сировинної бази забезпечує незалежність від зовнішніх постачальників молока, скорочення логістичного ланцюга, контроль якості на всіх етапах виробництва та формування конкурентної переваги за рахунок позиціонування «з ферми до столу». Реалізація продукції здійснюється через фірмовий магазин та онлайн-платформу «Молочна лавка».

Для оцінки товарної політики підприємства доцільно проаналізувати структуру та наповнення асортименту Ферми Хортичанка (табл. 3.1). Узагальнення основних товарних категорій, їх підкатегорій, характеристик та цільових сегментів споживачів представлено в таблиці, що дозволяє систематизувати асортиментний портфель підприємства та визначити його позиціонування на локальному ринку кисломолочної продукції.

Ширина асортименту Ферми «Хортичанка» характеризується як помірна та відповідає масштабу малого фермерського господарства. Підприємство представлено в кількох ключових товарних категоріях, зокрема виробництві молока, кисломолочних продуктів, сирної продукції та вершкових виробів. При цьому асортимент не є надмірно диверсифікованим, що свідчить про стратегічну концентрацію ресурсів на профільному напрямі діяльності. Чітка спеціалізація виключно на молочній продукції забезпечує послідовне позиціонування бренду,

формування стійкої асоціації з натуральністю та локальним виробництвом і мінімізує ризик розпорошення виробничих і маркетингових зусиль.

Таблиця 3.1

Асортимент продукції Ферми Хортичанка

№ п/п	Товарна категорія	Основні підкатегорії	Характеристика асортименту	Цільовий сегмент
1	Молоко	Коров'яче, козяче	Свіже пастеризоване молоко з коротким тер	Сімейний, масовий
2	Кисломолочні продукти	Кефір, ряженка, йогурт, простокваша	Продукція щоденного споживання, орієнтація на натуральність та свіжість	Сімейний, середній
3	Сметана та вершки	Сметана різної жирності, вершки	Використання як у повсякденному харчуванні, так і в кулінарії	Масовий, сімейний
4	Творог	Коров'ячий, козяче молоко	Базовий продукт із високим попитом у сімей з дітьми	Сімейний, ЗСЖ
5	М'які сири	Бринза, рикотта, халумі	Крафтове виробництво, орієнтація на натуральність та локальність	Середній, нішевий
6	Напівтверді сири	Гауда, качотта, авторські варіації	Розширення асортименту у напрямі крафтових сирів	Середній, частково преміум
7	Спеціалізована продукція	Сирні набори, фермерські набори	Формування доданої вартості через комплектацію	Лояльна аудиторія

Джерело: складено за даними [28]

Глибина асортименту є найбільш вираженою у категоріях сирної продукції та кисломолочних товарів щоденного споживання. Зокрема, сирний напрям включає м'які та напівтверді сири, що формують елемент продуктової диференціації та дозволяють підприємству працювати не лише в масовому, а й у крафтовому сегменті з потенційно вищою доданою вартістю. Водночас базові кисломолочні продукти (кефір, сметана, кисле молоко, творог) забезпечують регулярність попиту та стабільність обсягів реалізації, виконуючи функцію ядра асортиментного портфеля.

Узагальнюючи, асортиментну політику Ферми «Хортичанка» доцільно охарактеризувати як спеціалізовану, помірно широку та достатньо глибоку у сирному сегменті, з чіткою орієнтацією на натуральність, свіжість і локальність

виробництва. З позиції крос-канальної комунікаційної стратегії найбільший потенціал мають сирні продукти як інструмент емоційного та візуального контенту, базові кисломолочні товари як драйвер регулярного попиту та повторних покупок, а також фермерські набори як засіб стимулювання середнього чеку та формування комплексної пропозиції для домогосподарств.

Додатково слід зазначити, що Ферма Хортичанка має значну кількість позитивних відгуків споживачів щодо якості та смакових характеристик своєї продукції (рис. 3.1). Високий рівень задоволеності клієнтів відображається у рекомендаціях, повторних покупках та позитивних оцінках у цифровому середовищі. Це свідчить про сформований рівень довіри до виробника та підтверджує конкурентоспроможність продукції на локальному ринку. Наявність позитивної репутації є важливим нематеріальним активом підприємства та може бути ефективно використана в межах крос-канальної комунікаційної стратегії як елемент соціального доказу та підсилення брендової довіри.

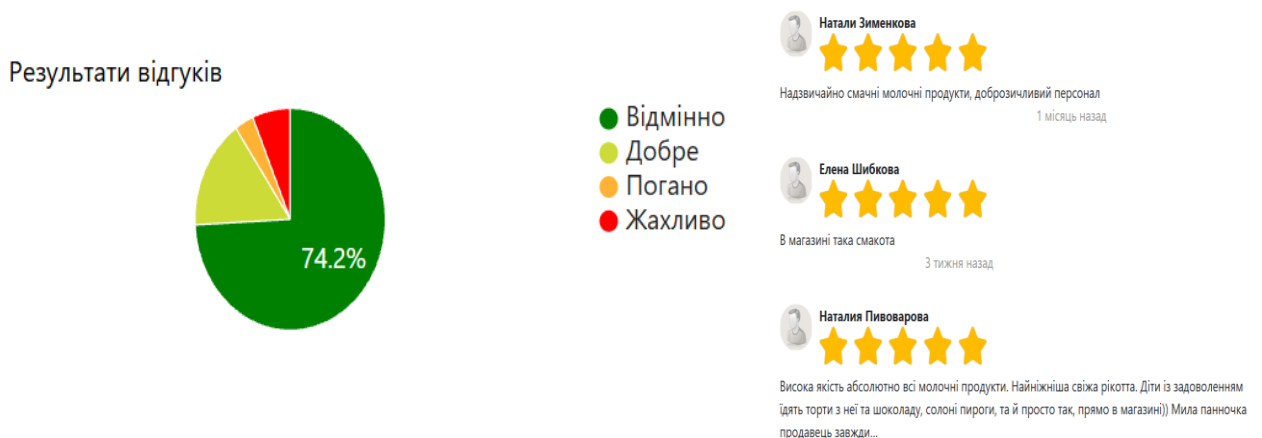


Рис. 3.1. Статистика відгуків споживачів кисломолочної продукції на офіційному сайті Ферми Хортичанка

Джерело: складено за даними [28]

Для оцінки розвитку Ферми Хортичанка у досліджуваному періоді доцільно проаналізувати динаміку її основних фінансово-економічних показників за 2020-2024 роки. Зміни обсягів доходу, прибутковості, вартості активів, рівня зобов'язань та чисельності персоналу відображають еволюцію масштабів господарської діяльності підприємства в умовах економічної та воєнної нестабільності. Такий аналіз дозволяє визначити основні тенденції

функціонування підприємства, оцінити його фінансову стійкість та сформулювати підґрунтя для подальших стратегічних рішень щодо розвитку і просування продукції на локальному ринку.

Таблиця 3.2

**Основні фінансово-економічні показники діяльності
Ферми Хортичанка у 2020-2024 рр.**

Показники	Роки				Відхилення 2024 р. у % до	
	2021	2022	2023	2024	2021 р.	2023 р.
Дохід, тис. грн	5182,2	2382,3	2942,6	3777,2	72,89	128,36
Чистий прибуток, тис. грн	39,5	49,5	68,8	84,3	2,1 р.	122,53
Активи, тис. грн	3270,4	3619,8	5199,2	6256,6	191,31	120,34
Зобов'язання, тис. грн	-	1443,2	1562,8	1888,3	-	120,83
Кількість працівників, осіб	10	12	12	15	150,00	125,00
Темпи росту доходів	1,0	0,46	1,24	1,28	-	-
Дохід на 1 працівника, тис. грн	518,22	198,53	245,22	251,81	48,59	102,69
Оборотність активів	1,58	0,66	0,56	0,60	-	-
Співвідношення зобов'язань до активу	-	0,40	0,30	0,30	-	-
Частка підприємства в загальному обсязі роздрібного товарообороту Запоріжжя, %	0,34	0,28	0,32	0,54	+0,2 п.п.	+0,22 п.п.

Джерело: складено та розраховано за даними [27]

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Ферми Хортичанка у 2020-2024 рр. свідчить про хвилеподібну динаміку розвитку підприємства з подальшим відновленням та поступовим зростанням.

У 2022 році відбулося суттєве скорочення доходу до 2382,3 тис. грн порівняно з 2021 роком (5182,2 тис. грн), що обумовлено загальною економічною нестабільністю та воєнними чинниками. Проте у 2023-2024 роках спостерігається стабілізація та зростання виручки до 3777,2 тис. грн у 2024 році, що становить 128,36% до рівня 2023 року. У той же час до показників 2021 року підприємство ще повністю не повернулося (72,89%), що свідчить про поступове, але ще не завершене відновлення обсягів реалізації.

Позитивною є динаміка чистого прибутку, який зріс з 39,5 тис. грн у 2021 році до 84,3 тис. грн у 2024 році (у 2,1 рази). Це свідчить про підвищення

ефективності діяльності та покращення структури витрат навіть за умов коливання доходів. Зростання активів з 3270,4 тис. грн у 2021 році до 6256,6 тис. грн у 2024 році (191,31%) вказує на розширення матеріально-технічної бази та зміцнення виробничого потенціалу підприємства. Одночасно зобов'язання зростають помірними темпами, а співвідношення зобов'язань до активів стабілізується на рівні 0,30, що характеризує прийнятний рівень фінансової стійкості.

Кількість працівників зростає з 10 до 15 осіб (150% до 2021 року), що підтверджує розширення господарської діяльності. Проте дохід на одного працівника у 2024 році становить 251,81 тис. грн, що значно нижче рівня 2021 року (48,59%), хоча демонструє незначне зростання порівняно з 2023 роком. Це свідчить про необхідність підвищення продуктивності праці та оптимізації операційних процесів.

Важливим позитивним показником є зростання частки підприємства у загальному обсязі роздрібного товарообороту м. Запоріжжя до 0,54% у 2024 році (+0,22 п.п. до 2023 року), що підтверджує посилення позицій Ферми Хортичанка на локальному ринку.

Загалом фінансово-економічна динаміка характеризує підприємство як таке, що пережило кризовий спад 2022 року, проте змогло відновити темпи розвитку, наростити активи, підвищити прибутковість і зміцнити ринкові позиції, що створює основу для подальшого стратегічного зростання.

Для визначення стратегічних перспектив розвитку Ферми Хортичанка доцільно використати інструмент портфельного аналізу – матрицю McKinsey (GE/McKinsey). Даний метод дозволяє оцінити позицію підприємства за двома основними параметрами: привабливістю ринку та конкурентною силою бізнесу, що забезпечує комплексне бачення його стратегічного потенціалу (ДОДАТОК Д). Застосування матриці дає можливість обґрунтувати напрями подальшого розвитку, визначити доцільність інвестування та сформулювати пріоритети у межах крос-канальної маркетингової стратегії просування кисломолочної продукції.

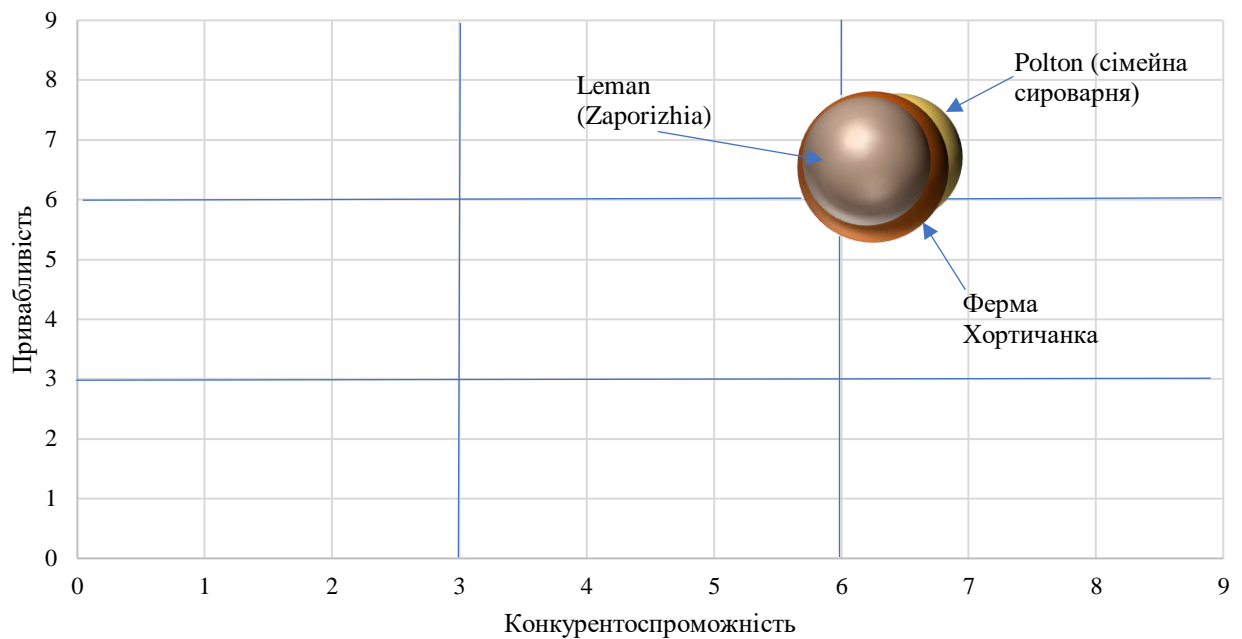


Рис. 3.2. Матриця McKinsey для крафтового сегменту ринку кисломолочної продукції м. Запоріжжя: Ферма Хортичанка, Leman (Zaporizhia) , Polton (сімейна сироварня)

Джерело: складено за даними Додатку Д

Аналіз матриці McKinsey засвідчив, що Ферма Хортичанка займає позицію в зоні середньої конкурентоспроможності та наближеної до вище середньої привабливості сегмента. Така позиція характеризує підприємство як стабільного локального виробника з потенціалом подальшого розвитку, проте без домінуючого ринкового впливу. Конкурентне середовище крафтової кисломолочної продукції є достатньо насиченим, що обмежує можливості швидкого масштабування, однак збереження попиту на натуральні та локальні продукти підтримує привабливість сегмента.

Порівняно з основними конкурентами, Хортичанка демонструє збалансовані показники за критеріями якості, гнучкості та стабільності попиту, проте поступається у сфері маркетингових ресурсів та сили бренду. Це означає, що підприємство має міцну продуктову основу, але потребує посилення комунікаційної складової для переходу до більш вигідної стратегічної позиції.

Таким чином, оптимальною стратегією для Ферми Хортичанка є вибіркоче інвестування та розвиток через посилення крос-канальних маркетингових комунікацій, розширення впізнаваності бренду та формування лояльної клієнтської бази. Саме ці напрями можуть забезпечити зміщення підприємства до зони вищої конкурентоспроможності в межах привабливого сегмента локального ринку.

З метою визначення стратегічного напрямку розвитку Ферми Хортичанка доцільно застосувати SPACE-аналіз як інструмент комплексної оцінки її стратегічного становища. Даний метод дозволяє проаналізувати фінансову стійкість підприємства, рівень конкурентних переваг, привабливість ринку кисломолочної продукції та стабільність зовнішнього середовища (ДОДАТОК Е). Використання SPACE-аналізу створює підґрунтя для обґрунтування оптимальної моделі стратегічної поведінки підприємства в умовах локальної конкуренції та нестабільного економічного середовища.

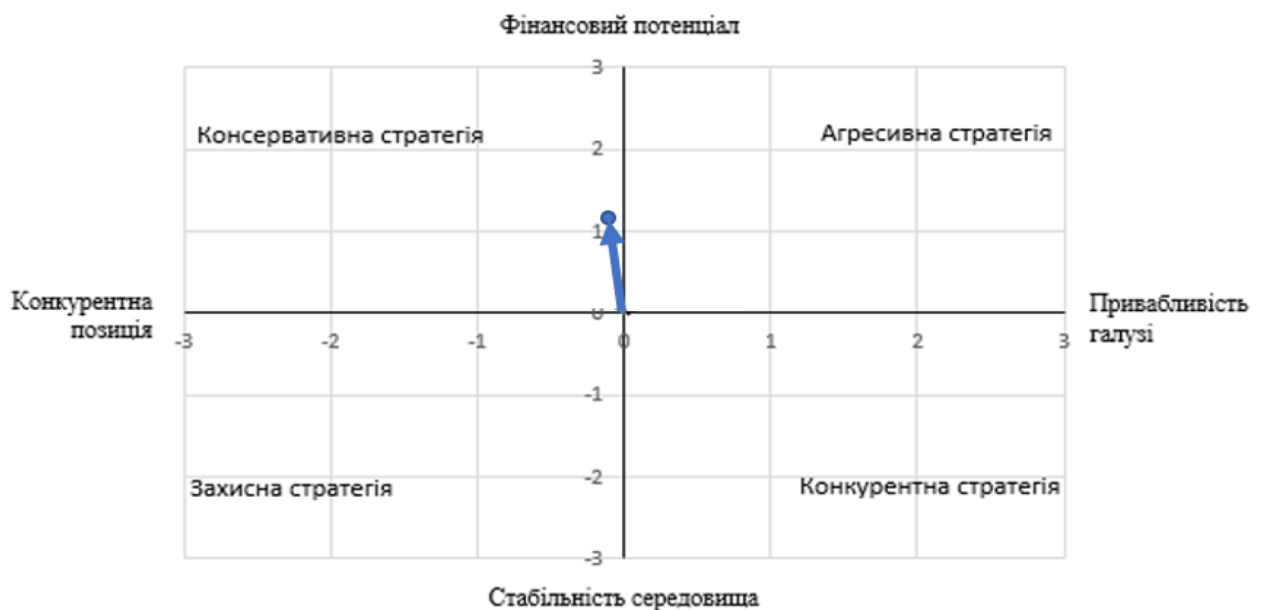


Рис. 3.3. Графік стратегічного положення та оцінки дій Ферми Хортичанка

Джерело: складено за даними ДОДАТКУ Е

За результатами побудови SPACE-матриці стратегічний вектор Ферми Хортичанка розташований у верхній частині координатного поля, поблизу вертикальної осі, у секторі консервативної стратегії. Таке положення свідчить

про достатній фінансовий потенціал підприємства за умов відносно помірної конкурентної сили та середньої стабільності зовнішнього середовища.

Майже вертикальна спрямованість вектору вказує на перевагу фінансової стійкості над негативним впливом зовнішніх факторів, що дозволяє підприємству розглядати можливості розвитку без переходу до оборонної моделі поведінки. Водночас близькість до центральної осі означає відсутність вираженої домінуючої конкурентної позиції, що потребує посилення маркетингових інструментів та формування більш чітких конкурентних переваг.

Для формування системного стратегічного бачення розвитку Ферми Хортичанка та обґрунтування напрямів удосконалення крос-канальних маркетингових комунікацій доцільно узагальнити результати аналізу макро- та мікросередовища підприємства. На основі проведеного PESTEL-аналізу, оцінки конкурентної позиції за допомогою бенчмаркінгу, матриці McKinsey, SPACE-аналізу та дослідження поведінки споживачів сформовано матрицю SWOT-аналізу (ДОДАТОК Є).

SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони Ферми Хортичанка з урахуванням зовнішніх можливостей і загроз локального ринку кисломолочної продукції м. Запоріжжя. Результати перехресного аналізу дали змогу визначити ключові стратегічні альтернативи розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. У межах матриці виокремлено чотири типи стратегій: SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей), WO-стратегії (подолання слабких сторін через використання можливостей), ST-стратегії (нейтралізація загроз за рахунок внутрішніх переваг) та WT-стратегії (мінімізація ризиків і вразливостей). Кожен із визначених стратегічних напрямів адаптований до особливостей локального ринку, структури попиту та специфіки крос-канальної комунікаційної взаємодії з цільовою аудиторією (табл. 3.3).

Отже, Ферма Хортичанка є стабільним локальним виробником із замкненим циклом виробництва та чіткою спеціалізацією на молочному напрямі.

Таблиця 3.3

Матриця стратегічних альтернатив крос-канальної маркетингової комунікації на Фермі Хортичанка за результатами SWOT-аналізу

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	<p>Стратегія SO – розширення ринкових можливостей через використання сильних сторін</p> <p>Використання закритого циклу виробництва («від ферми до столу») та високої якості продукції для задоволення зростаючого запиту на натуральність та здорову їжу.</p> <p>Створення єдиної екосистеми контенту, де відео та фото реальних процесів із ферми (Social Media) інтегруються з можливістю швидкого замовлення через сайт «Молочна лавка» та месенджери. Це дозволяє капіталізувати довіру до локального бренду та перетворити її на стабільний попит.</p>	<p>Стратегія ST – посилення маркетингової активності</p> <p>Компенсація низької медійної впізнаваності та слабкої PR-підтримки через інтенсивне використання цифрових каналів комунікації.</p> <p>Впровадження інструментів таргетованої реклами в Instagram та Facebook, орієнтованих на мешканців Запоріжжя, із переспрямуванням трафіку на сайт та у фірмовий магазин. Використання державних програм підтримки для фінансування цифровізації та модернізації комунікаційних платформ.</p>
Слабкі сторони (W)	<p>Стратегія WO – нішеве утримання та стабілізація позицій</p> <p>Використання незалежності від зовнішніх постачальників молока (власна сировинна база) як гарантії стабільності в умовах інфляційного тиску та воєнних ризиків.</p> <p>Побудова прямої комунікації через Viber/Telegram-спільноти для оперативного інформування про наявність свіжої продукції та незмінність якості. Це дозволяє нейтралізувати цінову конкуренцію з боку супермаркетів за рахунок емоційної прив'язки до бренду та акценту на «сьогоднішньому виробництві».</p>	<p>Стратегія WT – підвищення лояльності та зниження ризиків</p> <p>Боротьба з обмеженими фінансовими ресурсами та низькою часткою ринку на тлі демографічної кризи та зниження купівельної спроможності.</p> <p>Зосередження зусиль на утриманні існуючої клієнтської бази (Retention marketing) через інтегровані програми лояльності. Використання недорогих (low-cost) цифрових інструментів для підтримки контакту з постійними споживачами, пропозиція вигідних «фермерських наборів» через онлайн-канал для підвищення середнього чека в умовах економії.</p>

Джерело: складено за даними Додатку Є

Наявність власної сировинної бази, помірна ширина й достатня глибина асортименту (з акцентом на сирному сегменті), позитивна репутація серед споживачів та поступове відновлення фінансових показників після спаду 2022 року формують основу її конкурентоспроможності на ринку м. Запоріжжя.

Зростання активів, прибутковості та частки в роздрібному товарообороті підтверджують зміцнення позицій підприємства.

Результати матриць McKinsey та SPACE вказують на середню конкурентну силу за умов привабливого сегмента та достатнього фінансового потенціалу, що обумовлює доцільність стратегії вибіркового розвитку. SWOT-аналіз підтвердив, що основним напрямом посилення ринкових позицій є активізація крос-канальних маркетингових комунікацій, інтеграція онлайн- й офлайн-каналів, підвищення впізнаваності бренду та формування лояльної клієнтської бази.

3.2 Оцінка та вибір стратегічної альтернативи розвитку крос-канальних комунікацій

За результатами проведеного SWOT-аналізу для Ферми Хортичанка було сформовано чотири можливі стратегічні напрями розвитку, кожен із яких має логічне обґрунтування та відповідає певній комбінації сильних і слабких сторін підприємства з ринковими можливостями та загрозами. Проте сам факт наявності декількох стратегічних альтернатив не дає відповіді на головне управлінське питання – який саме напрям є найбільш пріоритетним для реалізації в поточних умовах.

З огляду на обмежені ресурси малого підприємства та високу динаміку конкурентного середовища, підприємство не може одночасно реалізовувати всі стратегії з однаковою інтенсивністю. Саме тому виникає необхідність ранжування розроблених стратегічних варіантів і визначення того напрямку, який забезпечить найбільший ефект у коротко- та середньостроковій перспективі.

Для вирішення цього завдання доцільно застосувати метод аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process, АНП), який є одним із найбільш поширених інструментів прийняття управлінських рішень в умовах багатокритеріального вибору. Його сутність полягає у структуризації складної проблеми у вигляді ієрархічної моделі, що включає мету, критерії оцінювання та альтернативи.

Такий підхід дозволяє перейти від загального стратегічного питання до конкретних управлінських рішень через послідовне порівняння варіантів між собою.

Застосування методу передбачає проведення парних порівнянь елементів кожного рівня ієрархії, визначення їх відносної важливості та розрахунок вагових коефіцієнтів. У результаті формується кількісна оцінка пріоритетності кожної альтернативи, що дає можливість обґрунтовано обрати найбільш доцільний стратегічний напрям розвитку.

Для Ферми Хортичанка використання методу аналізу ієрархій є доцільним, оскільки підприємство функціонує в умовах обмежених ресурсів і високої локальної конкуренції. Вибір стратегії крос-канальних маркетингових комунікацій повинен базуватися не лише на інтуїтивних припущеннях, а на системному порівнянні можливих напрямів з урахуванням їхнього впливу на конкурентоспроможність, фінансову стійкість та довгостроковий розвиток підприємства. Саме тому побудова ієрархічної моделі дозволяє забезпечити логічність і послідовність прийняття стратегічного рішення.

Метою аналізу ієрархій є обґрунтування оптимального стратегічного напрямку розвитку крос-канальних маркетингових комунікацій Ферми Хортичанка з метою зміцнення її конкурентних позицій на локальному ринку кисломолочної продукції (табл. 3.4).

Модель формується з чотирьох критеріїв:

- K1 – Розширення ринкових можливостей. Даний критерій характеризує здатність підприємства виходити за межі поточного попиту, нарощувати клієнтську базу та посилювати ринкову присутність. Йдеться про використання сильних сторін ферми: власної сировинної бази, натуральності продукції, моделі «від ферми до столу» для активного зростання в межах локального ринку. Реалізація цього напрямку передбачає орієнтацію на розвиток, масштабування та збільшення частки підприємства в структурі роздрібного товарообороту.
- K2 – Посилення маркетингової активності. Цей критерій відображає необхідність підвищення впізнаваності бренду та системності комунікацій.

Попри якісний продукт, Ферма Хортичанка поступається конкурентам за рівнем медійної присутності та інтенсивністю цифрового просування. Тому даний критерій пов'язаний із використанням сучасних маркетингових інструментів, таргетованої реклами, соціальних мереж та інтеграції онлайн- й офлайн-каналів взаємодії зі споживачем.

Таблиця 3.4

Критерії та альтернативні варіанти для використання методу аналізу ієрархії

Критерії		Альтернативи	
К ₁	Розширення ринкових можливостей	A ₁	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу
		A ₂	Контент «від ферми до столу» як основа довіри
		A ₃	Розвиток комплексних продуктових пропозицій
К ₂	Посилення маркетингової активності	A ₄	Локальний інфлюенс-маркетинг
		A ₅	Таргетована реклама з прив'язкою до території збуту
		A ₆	Використання цифрових інструментів прозорості
К ₃	Нішеве утримання позицій	A ₇	Пряма комунікація через месенджери для постійних клієнтів
		A ₈	Позиціонування через продуктову диференціацію
		A ₉	Розвиток сервісної переваги фірмового магазину
К ₄	Підвищення лояльності та зниження ризиків	A ₁₀	Програма лояльності для повторних покупок
		A ₁₁	Персоналізовані пропозиції для основних сегментів
		A ₁₂	Низьковитратне просування через UGC та відгуки

Джерело: розроблено автором

- К₃ – Нішеве утримання позицій. Критерій орієнтований на стабілізацію конкурентної позиції у крафтовому сегменті. Його сутність полягає не в агресивному зростанні, а в збереженні лояльної аудиторії, підтримці стабільної якості та використанні гнучкості малого виробництва як переваги. Це стратегія зосередження на власній ніші з мінімізацією прямої цінової конкуренції з великими виробниками.

- К₄ – Підвищення лояльності та зниження ризиків. Даний критерій пов'язаний із довгостроковою стійкістю підприємства. В умовах зниження купівельної спроможності та демографічних змін важливим стає утримання існуючих клієнтів, формування повторних покупок та зменшення ризику відтоку споживачів. Це передбачає впровадження програм лояльності, персоналізованих комунікацій та створення комплексних пропозицій для домогосподарств.

Таблиця 3.5

Матриця попарного порівняння критеріїв

Критерії	Розширення ринкових можливостей	Посилення маркетингової	Нішеве утримання позицій	Підвищення лояльності та зниження ризиків	Вага
Розширення ринкових можливостей	1	1/3	2	1/2	0,477
Посилення маркетингової	3	1	5	2	0,288
Нішеве утримання позицій	1/2	1/5	1	1/4	0,154
Підвищення лояльності та зниження ризиків	2	1/2	4	1	0,081
Індекс узгодженості (CI)					0,007
Коефіцієнт узгодженості (CR)					0,008

Джерело: розроблено та розраховано автором

Матриця попарного порівняння критеріїв дала змогу визначити відносну важливість чотирьох стратегічних напрямів для Ферми «Хортичанка» на поточному етапі розвитку. За результатами розрахунків найбільшу вагу отримав критерій «Розширення ринкових можливостей» (0,477). Це означає, що пріоритетом для підприємства є саме активне зростання, нарощування частки ринку та використання потенціалу локального попиту на натуральну продукцію. Другу позицію займає «Посилення маркетингової активності» (0,288). Попри те, що підприємство має якісний продукт, очевидним є потреба в системному просуванні та підвищенні впізнаваності бренду. Маркетинг розглядається не як допоміжний інструмент, а як головний фактор масштабування. Третє місце посідає «Нішеве утримання позицій» (0,154). Це свідчить про те, що стратегія стабілізації та збереження поточних позицій є важливою, але не домінуючою. Іншими словами, просто існувати для ферми недостатньо, потрібно мати розвиток. Найменшу вагу отримав критерій «Підвищення лояльності та зниження ризиків» (0,081). Це не означає, що утримання клієнтів неважливе, однак у поточних умовах воно розглядається як підтримуючий, а не визначальний стратегічний напрям.

На другому рівні ієрархічної моделі кожен стратегічний критерій деталізується через конкретні управлінські альтернативи. Саме між ними буде здійснюватися попарне порівняння з метою визначення найбільш пріоритетного інструменту реалізації відповідного напрямку розвитку (ДООДАТОК Ж). Деталізуємо кожен альтернативу моделі:

- А1 – Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу. Передбачає поєднання фірмового магазину, сайту «Молочна лавка» та соціальних мереж в єдину систему продажу, що забезпечує зручність і безшовний клієнтський шлях.
- А2 – Контент «від ферми до столу» як основа довіри. Формування комунікаційної моделі на основі демонстрації власного виробництва, прозорості процесів і натуральності продукції.
- А3 – Розвиток комплексних продуктових пропозицій. Створення фермерських наборів і комбінованих рішень, що стимулюють збільшення середнього чеку та розширення споживчого кошика.
- А4 – Локальний інфлюенс-маркетинг. Співпраця з блогерами та лідерами думок у межах м. Запоріжжя для формування довіри та рекомендаційного ефекту.
- А5 – Таргетована реклама з прив'язкою до території збуту. Використання геотаргетингу для точкового охоплення потенційних споживачів у зоні доступності фірмового магазину.
- А6 – Використання цифрових інструментів прозорості. Запровадження QR-кодів, цифрових історій продукту та інструментів простеження як елементу конкурентної переваги.
- А7 – Пряма комунікація через месенджери для постійних клієнтів. Формування стабільної клієнтської бази через Viber/Telegram-спільноти з оперативним інформуванням про продукцію.
- А8 – Позиціонування через продуктову диференціацію. Акцент на унікальних сирних позиціях, натуральності та локальності як основі конкурентної відмінності.
- А9 – Розвиток сервісної переваги фірмового магазину. Покращення клієнтського досвіду через консультації, дегустації, індивідуальний підхід.

- A10 – Програма лояльності для повторних покупок. Запровадження накопичувальної або бонусної системи.
- A11 – Персоналізовані пропозиції для основних сегментів. Формування спеціальних умов для сімей з дітьми, постійних покупців тощо.
- A12 – Низьковитратне просування через UGC та відгуки. Активне використання користувачького контенту та позитивних відгуків як соціального доказу.

Для визначення пріоритетності реалізації альтернатив крос-канальної маркетингової стратегії доцільно узагальнити результати попарних порівнянь у зведеній таблиці глобальних ваг. Такий підхід дозволяє інтегрувати вагомість критеріїв та локальні ваги альтернатив, отримані за методом аналізу ієрархій, і визначити остаточний ранжир управлінських рішень з урахуванням їх комплексного впливу на досягнення стратегічної мети Ферми Хортичанка.

Таблиця 3.6

Підсумкова вага факторів моделі

Альтернатива	Розрахунок	Вагова величина
A1 – Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу.	0,54*0,477	0,258
A5 – Таргетована реклама з прив'язкою до території збуту.	0,571*0,288	0,164
A3 – Розвиток комплексних продуктових пропозицій.	0,297*0,477	0,142
A7 – Пряма комунікація через месенджери для постійних клієнтів.	0,54*0,154	0,083
A4 – Локальний інфлюенс-маркетинг.	0,286*0,288	0,082
A2 – Контент «від ферми до столу» як основа довіри.	0,163*0,477	0,078
A9 – Розвиток сервісної переваги фірмового магазину.	0,297*0,154	0,046
A10 – Програма лояльності для повторних покупок.	0,539*0,081	0,044
A6 – Використання цифрових інструментів прозорості.	0,143*0,288	0,041
A12 – Низьковитратне просування через UGC та відгуки.	0,297*0,081	0,024
A8 – Позиціонування через продуктову диференціацію.	0,163*0,154	0,025
A11 – Персоналізовані пропозиції для основних сегментів.	0,164*0,081	0,013

Джерело: розроблено та розраховано автором

Результати інтегрального ранжування альтернатив засвідчили чітку пріоритетність стратегій, спрямованих на системну інтеграцію каналів збуту та посилення цифрової присутності підприємства. Найвищу глобальну вагу отримала альтернатива «Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу», що підтверджує необхідність формування єдиного крос-канального середовища взаємодії зі споживачем. Другу позицію посіла «Таргетована реклама з прив'язкою до території збуту», що логічно доповнює першу альтернативу та забезпечує концентроване залучення локальної аудиторії (рис. 3.4).

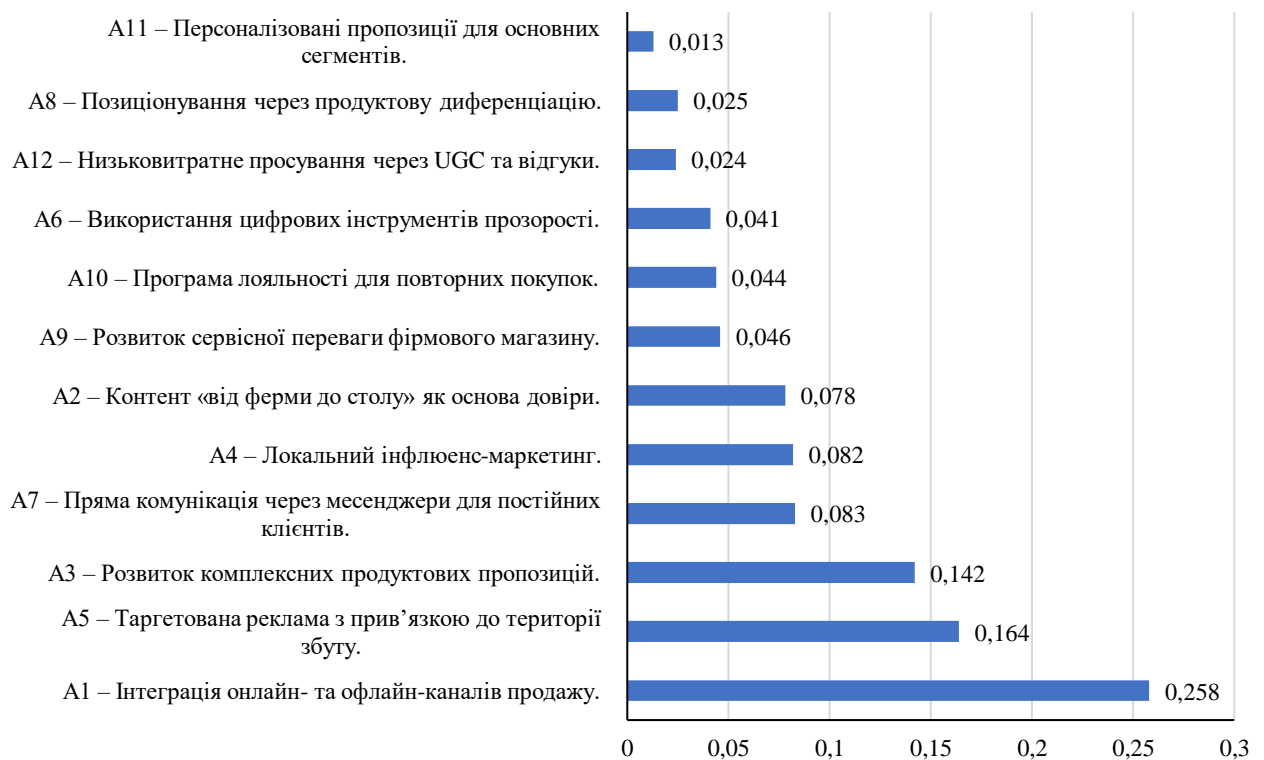


Рис. 3.4. Ранжир підсумкової ваги факторів моделі

Джерело: побудовано за даними табл. 3.6

Подальші місця у рейтингу займають інструменти, пов'язані з формуванням комплексної продуктової пропозиції та прямої комунікації з клієнтами через месенджери, що свідчить про важливість поєднання комунікаційної активності з утриманням існуючої клієнтської бази. Меншу інтегральну вагу отримали альтернативи, спрямовані на персоналізацію та низьковитратне просування, що вказує на їх допоміжний характер у загальній системі розвитку.

Таким чином, стратегічний фокус Ферми Хортичанка має бути спрямований насамперед на побудову цілісної крос-канальної моделі продажу з одночасним посиленням локального цифрового залучення, що створює основу для стабільного розширення ринкових можливостей і підвищення конкурентоспроможності підприємства на локальному ринку.

3.3 Формування та впровадження інтегрованої крос-канальної системи маркетингових комунікацій Ферми Хортичанка

За результатами проведеного аналізу ієрархій та ранжування альтернатив визначено, що найбільш пріоритетними для Ферми Хортичанка є стратегії, пов'язані з інтеграцією онлайн- та офлайн-каналів продажу, а також із використанням таргетованої реклами з територіальною прив'язкою. Вибір саме цих напрямів обумовлений не лише їх вищою вагомістю за результатами розрахунків, а й реалістичністю впровадження в умовах малого підприємства.

З огляду на обмежені фінансові ресурси та локальний масштаб діяльності, підприємству доцільно зосередитися на таких стратегічних заходах, які не потребують значних інвестицій, проте забезпечують швидкий ефект у вигляді зростання впізнаваності бренду, підвищення лояльності клієнтів та збільшення повторних покупок.



Рис. 3.5. Інтегрована крос-канальна система маркетингових комунікацій Ферми Хортичанка

Джерело: розроблено автором

Для наочності реалізації стратегії інтеграції онлайн- та офлайн-каналів доцільно структурувати її через три взаємопов'язані комунікаційні напрями. Йдеться не про окремі розрізнені заходи, а про систему, у якій кожен елемент підсилює інший: сервіс попереднього замовлення формує зручність, phygital-інструменти в магазині довіру та прозорість, а єдина програма лояльності – довгострокову прив'язаність клієнта до бренду.

Саме комплексне поєднання цих трьох комунікацій забезпечує ефект синергії: споживач отримує цілісний досвід взаємодії з фермою незалежно від каналу контакту (рис. 3.6). У результаті зростає не лише кількість покупок, а й рівень довіри, повторність звернень та стабільність попиту.



Рис. 3.6. Інтегрована схема стратегії інтеграції онлайн- та офлайн-каналів в Фермі Хортичанка

Джерело: розроблено автором

Одним із основних напрямів реалізації стратегії інтеграції онлайн- та офлайн-каналів продажу є впровадження сервісу попереднього замовлення продукції з подальшим отриманням у фірмовому магазині Ферми Хортичанка. Такий формат поєднує зручність цифрового вибору з перевагами фізичної точки продажу та дозволяє сформувати безшовний клієнтський шлях у межах крос-канальної комунікації.

Суть механізму полягає у наданні споживачу можливості здійснити замовлення через сайт «Молочна лавка» або через месенджери (Viber, Telegram) із фіксацією переліку продукції та часу отримання. Після підтвердження замовлення продукція резервується у магазині, що гарантує її наявність та свіжість. Такий підхід особливо актуальний для крафтових позицій (м'які та напівтверді сири), обсяг яких є обмеженим і залежить від щоденного виробництва [16, 17].

Організаційно впровадження сервісу не потребує складної ІТ-інфраструктури. На початковому етапі достатньо інтеграції простої форми замовлення на сайті або використання структурованих шаблонів повідомлень у месенджерах. Облік замовлень може здійснюватися через електронну таблицю, а функцію підтвердження виконувати адміністратор фірмового магазину. Такий підхід мінімізує витрати на цифровізацію та відповідає масштабу малого підприємства.

З маркетингової точки зору сервіс Click-and-Collect забезпечує низку позитивних ефектів. По-перше, зменшується ризик втрати клієнта через відсутність товару в момент візиту. По-друге, підвищується рівень планування покупок, що сприяє зростанню середнього чека. По-третє, формується база контактів споживачів, яка може використовуватися для подальших комунікацій, інформування про новинки та спеціальні пропозиції.

З економічної позиції впровадження сервісу дозволяє підвищити оборотність продукції, оптимізувати обсяги виробництва за рахунок прогнозування попиту та стабілізувати грошові надходження. Крім того, сервіс підсилює конкурентну перевагу підприємства як локального виробника, який

поєднує традиційне фермерське виробництво з сучасними інструментами обслуговування.

Наступним заходом у межах стратегії інтеграції онлайн- та офлайн-каналів є впровадження phygital-інструментів у точці продажу. Під phygital у даному випадку розуміється поєднання фізичного середовища магазину з цифровими елементами, які підсилюють довіру до бренду та стимулюють додаткову взаємодію споживача з контентом ферми [17-18].

Практична реалізація передбачає розміщення у торговій залі QR-кодів біля окремих товарних категорій (молоко, сири, кисломолочна продукція). Сканування коду може перенаправляти споживача на відео виробничого процесу (сьогоднішнє виробництво), фотозвіти з ферми, інформацію про склад продукції або сторінку з відгуками клієнтів. Такий підхід дозволяє візуалізувати натуральність і прозорість виробництва без необхідності додаткових вербальних переконань продавця.

Організаційно цей інструмент не є витратним. Для його впровадження необхідно створити базовий цифровий контент (короткі відео, фото, текстові пояснення), згенерувати QR-коди та розмістити їх у магазині у вигляді невеликих інформаційних табличок. Технічне забезпечення може бути реалізоване без залучення дорогих ІТ-рішень, достатньо оновлення контенту на сайті або в соціальних мережах.

З поведінкової точки зору phygital-інструменти виконують функцію соціального доказу та знижують бар'єр недовіри. Споживач не лише бачить продукт на полиці, а й отримує доступ до підтвердження його походження. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції з боку супермаркетів, де акцент робиться переважно на ціні, а не на прозорості виробництва.

Крім того, використання цифрових елементів у магазині стимулює повторні онлайн-взаємодії: клієнт, який одного разу перейшов за QR-кодом, з більшою ймовірністю підпишеться на сторінку ферми або залишить відгук. Таким чином формується замкнений цикл комунікації, де фізична покупка трансформується у довгострокову цифрову взаємодію.

Третім заходом у межах стратегії інтеграції онлайн- та офлайн-каналів є впровадження єдиної крос-канальної програми лояльності. Її суть полягає у створенні спільної системи обліку покупок клієнта незалежно від того, де здійснюється придбання продукції – у фірмовому магазині чи через онлайн-замовлення [17, 18, 19].

На практиці така програма може функціонувати на основі ідентифікації клієнта за номером телефону. Під час покупки продавець вносить номер у просту електронну таблицю або спеціалізовану, але недорогу CRM-систему. Бонуси нараховуються за кожну покупку, а накопичена сума може бути використана для отримання знижки або додаткового продукту. В онлайн-каналі облік здійснюється за тим самим номером телефону, що забезпечує єдину базу клієнтів.

Організаційно на початковому етапі ферма може обійтися без дорогих CRM-рішень. Достатньо використання Google Sheets або базових хмарних сервісів із обмеженим доступом для працівників. Головне – системність і регулярне оновлення даних. З часом, за умови розширення клієнтської бази, можливе впровадження більш автоматизованої системи [14, 15, 19].

Функціонально програма лояльності виконує декілька завдань. По-перше, вона стимулює повторні покупки, що є критично важливим для продукції щоденного споживання. По-друге, дозволяє фермі накопичувати інформацію про поведінку клієнтів (частота покупок, середній чек, популярні категорії). По-третє, створює основу для персоналізованих пропозицій, наприклад, повідомлень у месенджерах про акції на улюблені продукти.

З маркетингової точки зору програма лояльності формує емоційний зв'язок із брендом. Клієнт відчуває персональну увагу та отримує матеріальний стимул залишатися з фермою, а не переходити до мережевих конкурентів. Особливо ефективним є поєднання бонусної системи з тематичними «фермерськими наборами», що підвищує середній чек.

Очікуваний ефект від впровадження крос-канальної програми лояльності полягає у зростанні частки повторних покупок, підвищенні середнього чека та

формуванні стабільної клієнтської бази. У стратегічній перспективі це сприятиме зниженню ризику відтоку клієнтів і зміцненню позицій ферми на локальному ринку.

Таргетована реклама з географічною прив'язкою є одним із найбільш практичних та економічно доцільних інструментів для Ферми Хортичанка, оскільки діяльність підприємства обмежена локальним ринком м. Запоріжжя. На відміну від масової реклами, локальне таргетування дозволяє зосередити рекламні зусилля виключно на потенційних покупцях у радіусі фактичної зони збуту.

Для наочності реалізації стратегії таргетованого просування доцільно представити її як систему з трьох взаємопов'язаних напрямів, що працюють на залучення клієнтів у межах активної зони збуту. У даному випадку йдеться не про разові рекламні кампанії, а про комплексну модель локального впливу, де кожен інструмент підсилює інший.

Геотаргетинг у соціальних мережах забезпечує оперативне охоплення цільової аудиторії в радіусі 3–5 км від фірмового магазину та формує первинний інтерес через акцент на свіжості та локальності продукції. Локальне SEO-просування, зокрема оптимізація профілю в Google Business Profile, підсилює видимість ферми в момент активного пошуку («фермерські продукти поруч», «молоко Запоріжжя»), тобто працює з уже сформованим наміром купівлі. Водночас співпраця з локальними мікроінфлюенсерами створює ефект соціального доказу, підвищує довіру до бренду та переводить рекламне повідомлення з формату «оголошення» у формат рекомендації (рис. 3.7).

Після визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку крос-канальної комунікації Ферми Хортичанка постає необхідність оцінити їх практичну реалізацію з позиції ресурсного забезпечення. Будь-які стратегічні рішення повинні мати фінансове обґрунтування, оскільки саме співвідношення витрат і очікуваного ефекту визначає доцільність їх впровадження в умовах обмеженого бюджету малого підприємства.

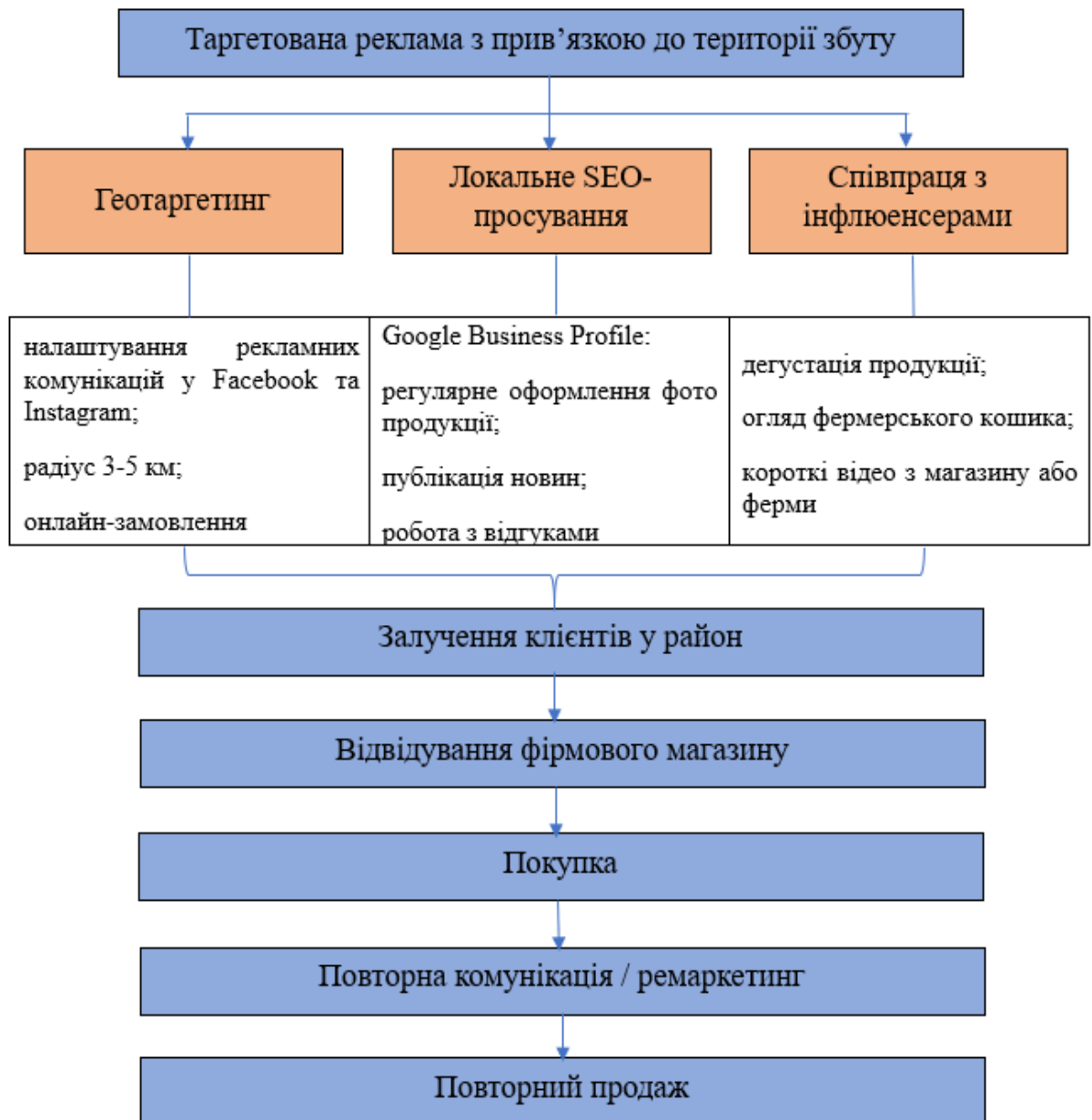


Рис. 3.7. Інтегрована схема стратегії таргетованої реклами в Фермі Хортичанка
Джерело: розроблено автором

З огляду на це наступним етапом дослідження є формування кошторису витрат на реалізацію обраних крос-канальних стратегій та розробка календарного медіа-плану їх впровадження протягом року. Розрахунок бюджету дозволяє визначити структуру інвестицій між цифровими каналами, офлайн-активностями та інструментами утримання клієнтів, тоді як медіакалендар забезпечує поетапність та системність комунікаційної активності. Такий підхід дає змогу перейти від концептуального обґрунтування стратегії до її практичної реалізації з чітким плануванням ресурсів, строків та очікуваних результатів.

Таблиця 3.7

Кошторис витрат на проведення крос-канальних маркетингових комунікацій в Фермі Хортичанка в проєктному періоді

Найменування статей витрат	Click&Collect /Omnichannel	Phygital + Лояльність	Таргетована реклама	Influencer / UGC	Інші (SEO, адміністрування)	Всього, грн
Розробка та технічна інтеграція	8740				1160	9900
Підтримка та адміністрування (6 міс.)	9360	4280			1940	15580
Фото-відео продакшн		6840		1260		8100
Рекламні покази (Meta Ads)			29470			29470
Налаштування та оптимізація реклами			4860			4860
Мікроінфлюенсери (локальні)				6740		6740
SMS/Viber-розсилки		3980				3980
Локальний SEO та Google-профіль					2960	2960
Аналітика та супровід					6410	6410
РАЗОМ	18100	15100	34330	8000	12470	78000

Джерело: розроблено автором

Загальний бюджет реалізації крос-канальної стратегії Ферми Хортичанка у проєктному періоді становить 78000 грн. Такий обсяг інвестицій є співмірним із масштабом локального підприємства та рівнем його чистого прибутку, що дозволяє мінімізувати фінансове навантаження та забезпечити контрольоване впровадження маркетингових інструментів без критичного ризику для ліквідності.

Найбільшу частку бюджету становлять витрати на таргетовану рекламу – 34330 грн, що дорівнює 44,0% загального бюджету. У межах цього блоку 29470 грн спрямовано безпосередньо на рекламні покази, а 4860 грн – на налаштування та оптимізацію кампаній. Такий розподіл є економічно обґрунтованим, оскільки саме рекламні інструменти забезпечують формування

первинного трафіку, залучення нових клієнтів та підтримку стабільного потоку звернень у межах локальної зони збуту.

Другим за обсягом фінансування є напрям Click&Collect / Omnichannel – 18100 грн (23,2% бюджету). Із цієї суми 8740 грн передбачено на технічну інтеграцію сервісу попереднього замовлення, а 9360 грн – на його адміністрування протягом шести місяців. Додатково 1160 грн включено до супутньої технічної підтримки. Інвестування в цей блок формує основу системної крос-канальної взаємодії та зменшує втрати продажів через відсутність товару в момент звернення клієнта.

Напрямок Phygital + програма лояльності становить 15100 грн, або 19,4% загального бюджету. У межах цього блоку 6840 грн спрямовано на створення візуального контенту, 4280 грн – на підтримку комунікаційних процесів, а 3980 грн – на SMS/Viber-розсилки. Зазначені інструменти орієнтовані не на одноразове залучення, а на підвищення повторності покупок та зміцнення довіри до бренду через прозорість виробництва.

Витрати на Influencer / UGC-маркетинг становлять 8000 грн (10,3% бюджету), що передбачає співпрацю з локальними мікроінфлюенсерами та стимулювання створення нативного контенту. Обрана модель є фінансово стриманою та відповідає масштабу локального бренду, забезпечуючи ефект соціального доказу без надмірних витрат.

Блок SEO та адміністративного супроводу становить 12470 грн, або 16,0% загального бюджету, включаючи локальну оптимізацію Google Business (2960 грн) та аналітичний супровід (6410 грн). Дані витрати формують довгострокову цифрову присутність підприємства та дозволяють здійснювати контроль ефективності впроваджених маркетингових заходів.

Для забезпечення системної реалізації запропонованих крос-канальних заходів доцільно структурувати їх у вигляді календарного медіа-плану на проєктний період тривалістю шість місяців. Такий підхід дозволяє синхронізувати технічне впровадження сервісів (Click&Collect, SEO-оптимізація, phygital-інструменти) з активною фазою рекламного просування,

розподілити бюджетні ресурси у часі та забезпечити поетапне нарощування комунікаційної активності. Медіакалендар відображає логіку переходу від підготовчого етапу до масштабування рекламних інструментів і формування стабільного потоку повторних покупок.

Таблиця 3.8

Календарний медіа-план на проведення крос-канальних маркетингових комунікацій в Фермі Хортичанка в проєктному періоді

Інструмент / Захід	M1-2	M3-4	M5-6	M7-8	M9-10	M11-12	Бюджет, грн.
Розробка Click&Collect + технічна інтеграція							8740
Підтримка та адміністрування Omnichannel							9360
Фото-відео продакшн (контент “від ферми до столу”)							6840
Meta Ads (геотаргетинг 3–5 км)							29470
Налаштування та оптимізація реклами							4860
Мікроінфлюенсери (локальні)							8000
SMS/Viber-розсилки (лояльність)							3980
Локальний SEO + Google My Business							2960
Аналітика та супровід							6410

Джерело: розроблено автором

Медіа-план реалізації крос-канальної стратегії Ферми Хортичанка сформовано на проєктний період поетапним розгортанням інструментів та поступовим нарощуванням рекламної активності. Логіка плану передбачає перший етап: технічну підготовку та інтеграцію каналів; другий: активне просування через таргетовану рекламу та інфлюенсерів; третій: закріплення результатів через програми лояльності та повторні комунікації.

У перші два місяці реалізується технічна інтеграція сервісу Click&Collect, налаштування онлайн-замовлень через сайт та месенджери, створення базової структури аналітики, а також оптимізація Google-профілю. Паралельно

готується фото- та відеоконтент для запуску рекламних кампаній. На цьому етапі основні витрати спрямовані на розробку, налаштування систем і контент-продакшн.

Починаючи з третього місяця запускається таргетована реклама в Meta (Facebook/Instagram) з геоприв'язкою до радіуса 3-5 км від фірмового магазину. Рекламні хвили розподіляються рівномірно протягом усього періоду з оптимізацією за результатами попередніх місяців. Одночасно впроваджуються SMS/Viber-розсилки для інформування про новинки та акції, а також активізується робота з мікроінфлюенсерами, які створюють локальний UGC-контент.

У п'ятому-восьмому місяцях акцент зміщується на масштабування аудиторії та збільшення повторних покупок. Відбувається інтеграція бонусної системи, запуск ремаркетингових кампаній, посилення персоналізованих пропозицій для найбільш активних клієнтів. Витрати на рекламні покази та оптимізацію реклами залишаються ключовою статтею бюджету, оскільки саме вони забезпечують приплив нового трафіку.

У восьмому-десятому місяцях медіа-активність спрямовується на утримання клієнтів і підвищення середнього чека. Посилюється комунікація через месенджери, використовуються акційні комплекти (фермерські набори), активізується контент із відгуками та соціальним доказом. На цьому етапі аналітика дозволяє оцінити ефективність інвестицій, скоригувати рекламні налаштування та визначити подальший формат масштабування.

Таким чином, медіа-план поєднує інструменти омніканальної інтеграції, таргетованого просування та програм лояльності у єдину систему, що забезпечує не лише залучення нових споживачів, а й формування стабільної клієнтської бази Ферми Хортичанка на локальному ринку.

Після обґрунтування структури крос-канальної системи маркетингових комунікацій та формування бюджету її реалізації постає необхідність кількісної оцінки очікуваних результатів впровадження запропонованого проєкту. Оскільки діяльність Ферми Хортичанка здійснюється в умовах обмежених

фінансових ресурсів і невисокого рівня чистої рентабельності, будь-яке інвестування у маркетингові інструменти повинно мати чітке економічне обґрунтування.

З цією метою розрахунок ефективності проєкту здійснюється у декількох взаємопов'язаних площинах: по-перше, оцінюється вплив на поведінкові показники споживачів (кількість покупок, середній чек, активна клієнтська база); по-друге, визначається прогнозна зміна фінансових результатів підприємства (дохід, чистий прибуток, рентабельність); по-третє, аналізується стратегічний ефект у вигляді приросту частки локального ринку.

Таблиця 3.9

Прогноз поведінкових показників споживачів Ферми Хортичанка

Показник	2024 рік	Проект	Відхилення
Кількість покупок, од.	16422	18064	+1642
Середній чек, грн.	230	237	+7
Активні клієнти (міс.), осіб	684	752	+68
Кліки з реклами, од.	-	6000	+6000
Конверсія в покупку, %	-	4,0	-

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Дані табл. 3.9 свідчать про прогнозовану позитивну зміну основних поведінкових параметрів споживачів у результаті впровадження крос-канальної стратегії. Очікується зростання кількості покупок з 16422 до 18064 на рік, що відповідає приросту на 1642 операції. Така динаміка відображає ефект залучення нових клієнтів через геотаргетовану рекламу та підвищення повторності звернень завдяки програмі лояльності. Одночасно середній чек зростає з 230 до 237 грн, що свідчить про посилення допродажів та ефективність формування комплексних пропозицій (фермерських наборів, акційних комбінацій).

Кількість активних клієнтів на місяць збільшується з 684 до 752 осіб, що вказує на розширення стабільної клієнтської бази та зниження ризику відтоку

споживачів. Додатково прогнозується залучення близько 6000 рекламних кліків із середньою конверсією 4%, що формує окремий канал приросту продажів. У сукупності зазначені зміни демонструють, що маркетинговий вплив проєкту є не ситуативним, а системним, оскільки охоплює як залучення нових споживачів, так і підвищення інтенсивності покупок існуючих клієнтів.

Зміна поведінкових параметрів споживачів безпосередньо трансформується у фінансові результати діяльності підприємства. Зростання кількості покупок, підвищення середнього чека та розширення активної клієнтської бази формують додатковий обсяг доходу, який за умови контролю витрат впливає на рівень прибутковості Ферми Хортичанка.

Таблиця 3.10

Економічна ефективність впровадження стратегії крос-канальної маркетингової комунікації в Фермі Хортичанка

Показник	2024 рік	Проєкт	Відхилення
Дохід, тис. грн	3777,2	4279,0	+501,8
Чистий прибуток, тис. грн.	84,3	163,2	+78,9
Рентабельність, %	2,23	3,82	+1,59 п.п.
Доля ринку, %	0,54	0,59	+0,05 п.п.
Інвестиції, тис. грн	-	78	-
ROI, %	-	101	-
Термін окупності, років	-	1,0	-

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Дані табл. 3.10 демонструють, що впровадження інтегрованої крос-канальної системи маркетингових комунікацій забезпечує відчутний фінансовий ефект для Ферми Хортичанка. Прогнозований дохід зростає з 3777,2 до 4279,0 тис. грн, що становить приріст у 501,8 тис. грн. Така динаміка є наслідком збільшення кількості покупок і підвищення середнього чека, зафіксованих у попередній таблиці. Водночас чистий прибуток зростає на 78,9 тис. грн – з 84,3 до 163,2 тис. грн, що свідчить не лише про розширення обороту, а й про підвищення ефективності використання маркетингових інструментів.

Рівень рентабельності підвищується з 2,23% до 3,82%, тобто на 1,59 п.п., що є суттєвим покращенням для малого підприємства з початково низькою

маржинальністю. Додатково прогнозується зростання частки ринку з 0,54% до 0,59%, що відображає посилення конкурентних позицій на локальному ринку м. Запоріжжя. За умови інвестицій у розмірі 78 тис. грн розрахований показник ROI становить 101%, а термін окупності – близько одного року, що підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованої стратегії та її фінансову обґрунтованість у межах ресурсних можливостей підприємства.

З метою додаткової перевірки фінансової стійкості запропонованого проєкту доцільно визначити точку беззбитковості його реалізації. Такий розрахунок дозволяє встановити мінімальний обсяг приросту доходу та кількості покупок, необхідний для покриття інвестиційних витрат у розмірі 78 тис. грн без отримання збитку.

Аналіз точки беззбитковості дає змогу оцінити ризикованість проєкту та визначити критичні параметри його ефективності в умовах можливого відхилення фактичних результатів від прогнозних. Результати відповідних розрахунків наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Точка беззбитковості проєкту

Показник	Значення
Мінімальний приріст доходу для покриття витрат, тис. грн	302,2
Мінімальний приріст покупок, од.	1312
Мінімальний приріст середнього чека, %	2,4

Джерело: розроблено автором

Розрахунок точки беззбитковості свідчить, що для покриття інвестицій у розмірі 78 тис. грн підприємству необхідно забезпечити мінімальний приріст доходу на рівні близько 300 тис. грн на рік, що відповідає збільшенню кількості покупок приблизно на 1,3 тис. операцій або зростанню середнього чека на 2,4%. Порівняння з прогнозними показниками демонструє, що запланований приріст перевищує критичний рівень, що знижує ризик невідшкодування вкладених коштів.

Таким чином, навіть за умови часткової реалізації очікуваного ефекту проєкт зберігає фінансову стійкість. Запас міцності між точкою беззбитковості та прогнозним результатом підтверджує помірний рівень ризику та реалістичність досягнення запланованих показників у межах локального ринку.

Таким чином, обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованої крос-канальної системи маркетингових комунікацій у Фермі Хортичанка з урахуванням специфіки локального ринку та обмежених фінансових ресурсів підприємства. Сформовано оптимізований кошторис витрат у розмірі 78 тис. грн та розроблено календарний медіа-план поетапної реалізації інструментів омніканальної інтеграції, геотаргетованої реклами та програм лояльності.

Розрахунки прогнозних поведінкових показників підтверджують очікуване зростання кількості покупок, середнього чека та активної клієнтської бази, що трансформується у приріст доходу на 501,8 тис. грн та збільшення чистого прибутку на 78,9 тис. грн. Підвищення рентабельності до 3,82% та зростання частки ринку свідчать про посилення конкурентних позицій підприємства. Показник ROI на рівні 101% і термін окупності близько одного року підтверджують економічну доцільність реалізації проєкту.

У сукупності результати розрахунків демонструють, що запропонована стратегія є фінансово обґрунтованою, має помірний рівень ризику та забезпечує не лише короткостроковий приріст продажів, а й формування стійкої клієнтської бази та довгостроковий розвиток підприємства на локальному ринку.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що в сучасних ринкових умовах маркетингові комунікації трансформуються з простого інструменту просування у складні крос-канальні системи, які забезпечують безперервну взаємодію зі споживачем. Визначено, що на відміну від традиційних підходів, крос-канальна модель дозволяє інтегрувати онлайн-інструменти та фізичні точки продажу в єдине середовище, де клієнт може вільно переходити між сайтом, месенджерами та магазином без втрати якості обслуговування.

2. Проведений аналіз маркетингового макросередовища ринку кисломолочної продукції показав, що галузь функціонує в умовах поєднання значних економічних та соціально-демографічних обмежень із помірними можливостями технологічного розвитку. Коливання ВВП, інфляційні процеси, скорочення чисельності населення та міграційні тенденції стримують потенціал розширення ринку, водночас науково-технічні чинники, зокрема цифровізація, впровадження принципів сталого розвитку та екологічних інновацій, формують передумови для модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз маркетингового мікросередовища показав, що діяльність Ферми Хортичанка формується під впливом інтенсивного конкурентного тиску з боку крафтових виробників, мережевого ритейлу та локальних торгових точок, що обмежує можливості цінового маневру та потребує чіткої диференціації. Водночас результати бенчмаркінгу засвідчили відносно стабільну, хоча й не домінуючу позицію підприємства, із сильними сторонами у сфері репутації, якості продукції та довіри до формату «реальна ферма + власне виробництво». Окрім конкурентів, вагомий вплив мають контактні аудиторії, зокрема локальні громади, інфлюенсери та цифрові платформи, які створюють як репутаційні ризики, так і можливості для посилення бренду. Таким чином, мікросередовище Ферми Хортичанка є конкурентно напруженим, але водночас містить потенціал для зміцнення ринкових позицій.

3. Результати анкетування підтвердили, що споживачі кисломолочної продукції у м. Запоріжжя насамперед орієнтуються на якість, натуральність та свіжість товару, при цьому залишаються чутливими до ціни. Більшість респондентів здійснюють покупки регулярно, кілька разів на тиждень, що свідчить про стабільний попит на продукцію повсякденного споживання. Попри переважання традиційних каналів збуту, значна частина опитаних використовує цифрові ресурси для отримання додаткової інформації про виробника, що вказує на зростання ролі онлайн-комунікацій. Профіль цільового клієнта — це сімейно орієнтований покупець середнього віку, який цінує якість і довіряє локальному виробнику. Отже, результати опитування обґрунтовують необхідність поєднання офлайн-продажів із активною цифровою присутністю підприємства.

4. Оцінка стратегічного потенціалу Ферми Хортичанка підтверджує наявність стійкої виробничої бази повного циклу, що забезпечує контроль якості та сировинну незалежність підприємства. Фінансові показники за 2021-2024 роки свідчать про успішне відновлення після кризи, зокрема приріст чистого прибутку у 2,1 рази та збільшення частки на ринку Запоріжжя до 0,54%. Разом з тим, результати аналізу за матрицею McKinsey та SPACE-моделювання вказують на середній рівень конкурентоспроможності та консервативний тип стратегічної поведінки. Отже, попри значні внутрішні ресурси, подальший розвиток господарства потребує активізації маркетингових зусиль та впровадження крос-канальних комунікацій для посилення впізнаваності бренду.

5. Обґрунтовано вибір пріоритетних напрямів розвитку крос-канальних маркетингових комунікацій Ферми Хортичанка на основі методу аналізу ієрархій. Результати ранжування показали, що ключовим орієнтиром для підприємства є розширення ринкових можливостей і посилення взаємодії зі споживачем. Найбільш доцільними визначено інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажу, а також використання геотаргетованої реклами, що дозволяє ефективно працювати в межах локального ринку. Таким чином, стратегічний фокус підприємства зміщується від пасивної присутності до системної,

узгодженої комунікаційної моделі, здатної забезпечити зростання продажів і підвищення конкурентоспроможності.

6. Обґрунтовано впровадження інтегрованої крос-канальної системи маркетингових комунікацій, яка безпосередньо спрямована на збільшення активності споживачів та зростання обсягів реалізації продукції. Прогнозні розрахунки показали приріст кількості покупок з 16422 до 18064 операцій на рік, збільшення середнього чека та розширення активної клієнтської бази. Запуск геотаргетованої реклами дозволяє отримати близько 6000 кліків із середньою конверсією 4%, що формує додатковий потік покупців у фірмовий магазин. Сукупний ефект від впровадження інструментів Click&Collect, програми лояльності та цифрової реклами забезпечує системне зростання продажів, підвищення повторності покупок і посилення взаємодії зі споживачами. Таким чином, запропонована модель створює реальні передумови для масштабування збуту та зміцнення ринкових позицій підприємства.

06.02.2026

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку молока та молочних продуктів в Україні. 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-moloka-i-molochnyh-produktov-v-ukraine-2022-god>
2. Божкова В.В. Реклама та стимулювання збуту: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2018. 128с.
3. Василенко Ю., Сеперович Н. Взаємопов'язані моделі ринків молока та молочних продуктів. К. : АПЛР, 2018. 101 с.
4. Васильчак С.В. Аналіз розвитку молокопереробної промисловості на Львівщині. *Економіка АПК*. 2020. №3. С. 18-21.
5. Войчак А. В., Федорченко А.В. Маркетингові дослідження : Підручник. К. : КНЕУ, 2017. 408 с.
6. Вольська О. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку молока та молокопродуктів в Україні. URL: http://www.confcontact.com/2013-kachestvo-economicznego-rozvitku/5_volska.htm
7. Галузева програма розвитку молочного скотарства України до 2025 р. URL: <http://www.uaan.gov.ua/prog07.doc>.
8. Галушко В.П., Ільчук М.М. Формування цін на тваринницьку продукцію в Україні. *Науковий вісник НАУ*. 2016. № 97. С. 14-19.
9. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Євчук Л.А. Проблеми ринку молокопродуктів. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 100-103.
11. Зміна в молочній галузі за рік війни. Інформаційно-аналітичний бюлетень №1. URL: https://infagro.com.ua/ua/wp-content/uploads/2023/04/Molochniy_eksport_23_B01.pdf
12. Кращі виробники молока. URL: <https://uba.top/milk/>
13. Кузьо Н., Косар Н., Мализа В. Дослідження тенденцій розвитку ринку молочних продуктів України та напрями активізації маркетингової діяльності на

ньому виробників сиру. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 1 (9), 2023. С. 169-178. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31272/menedzhment-173-182.pdf>

14. Кукіна Н.В., Кантемір П.С., Вейдер Т.М. Вплив аналітики даних на стратегії контент-маркетингу в епоху цифровізації. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2024. №10. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4870/4913>

15. Кукіна Н.В., Малтиз В.В. Сучасні тенденції retention-маркетингу: адаптація глобальних практик до українського контексту. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 3 (52). С. 98-106. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/845/798>

16. Кукіна Н.В., Савчук Я.О., Лялюк А.М. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS. 2024. № 8 (278). С. 116-128. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25237/1/2_5312266918948789553.pdf

17. Кукіна Н.В., Тесленко М. В. Персоналізовані маркетингові рішення для переробних підприємств молочної галузі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 4 (57). С. 96-104. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/1153>

18. Кукіна Н.В., Трусова Н.В., Шквиря Н.О. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 3 (52). С. 107-116. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/846/799>

19. Кукіна Н.В., Шквиря Н.О. Управління маркетинговими комунікаціями переробних підприємств молочної галузі. *Збірник наукових праць Таврійського*

державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2025. № 3 (56). С. 78-85. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/1060>

20. Лілик І. Огляд розвитку індустрії маркетингових досліджень в світі за матеріалами досліджень ESOMAR. *Маркетинг в Україні*. 2019. №6. С.56–63.

21. Мамалига О. Нові форми маркетингових комунікацій у системі заходів економічної дипломатії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6. С. 54-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_6_12

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

23. Маслак О.І. Скотарство України: реалії сьогодення. *Агробізнес сьогодні*. URL: <http://www.agrobusiness.com.ua>.

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

25. Мороз Л. А. Маркетинг : Підручник / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. – Львів : Видавництво «Інтелект-Захід», 2015. – 276 с.

26. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. Одеса : Астропринт, 2011. 232 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035496.pdf>

27. Опендатабот / сторінка Ферма Хортичанка. URL: <https://opendatabot.ua/c/11.07?type=best>

28. Офіційна сторінка Молочна ферма. URL: <https://www.facebook.com/tmzlagoda>

29. Павленко, А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика. Монографія. К. : КНЕУ, 2018. 385 с.

30. Павличенко М.Г. Ринок молока в Україні та перспективи для різних категорій господарств. *Молочна промисловість*. 2014. №5(40). С. 19-35.

31. Парсяк В. Н., Рогов В.К. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2016. 200 с

32. Попов Є. Н. Планування маркетингових досліджень на підприємстві. Маркетинг. 2015. № 1. С. 37-40.
33. Примак Т.О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2003. 202 с.
34. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII : станом на 19 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
35. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII : станом на 25 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>
36. Про затвердження Порядку накладення штрафів за порушення законодавства про рекламу : Постанова Каб. Міністрів України від 26.05.2004 р. № 693 : станом на 4 жовт. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/693-2004-п#Text>
37. Про затвердження Типових правил розміщення зовнішньої реклами : Постанова Каб. Міністрів України від 29.12.2003 р. № 2067 : станом на 5 квіт. 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2067-2003-п#Text>
38. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР : станом на 16 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>
39. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 р. № 2849-IX : станом на 22 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>
40. Про молоко та молочні продукти : Закон України із змінами від 2010. № 21. ст. 221
41. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text>
42. Разумова Г. В., Оскома О. В., Гаража В. І. Формування попиту на ринку молочної продукції України. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 63–67. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/12.pdf

43. Рудницький В.Ф. Маркетинг в системах якості. *Маркетинг в Україні*. 2020. № 2. С. 36-37
44. Савицька В.П. Молоко і молокопродукти у споживчому балансі населення України. *Економіка АПК*. 2011. № 12. С. 39 - 44.
45. Український ринок: обсяги виробництва молока скорочуються. URL: <http://milkua.info/uk/post/ukrainskij-rinok-obsagi-virobnictva-moloka-skorocutsa>
46. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 7th ed. Pearson, 2019. 702 p.
47. Kitchen P. J., Burgmann I. Integrated Marketing Communication: Making It Work at a Strategic Level. *Journal of Business Strategy*. 2010. Vol. 31(4). P. 34-39.
48. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education Limited. 2016. 714 p.
49. Lambin J.-J., Schuiling I., De Moerloose C. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. London: Palgrave Macmillan. 2009. 664 p.
50. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 69-96.
51. Neslin S. A. et al. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*. 2006. Vol. 9(2). P. 95-112.
52. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69(4). P. 167-176.
53. Schultz D. E., Schultz H. F. *IMC: The Next Generation*. New York: McGraw-Hill. 2004. 312 p.
54. Tuten T. L., Solomon M. R. *Social Media Marketing*. 4th ed. Sage Publications. 2020. 368 p.
55. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91(2). P. 174–181.

ДОДАТОК А
МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ РИНКУ КИСЛОМОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ
ФЕРМИ ХОРТИЧАНКА

ДОДАТОК А.1

Підсумкова таблиця політико-правових факторів

Фактори	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
ЗАГРОЗИ	7,0	X	X
Військові дії та їх наслідки (пошкодження інфраструктури, ризики порушення холодового ланцюга, скорочення поголів'я худоби, зниження купівельної спроможності населення)	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Відновлення та ремонт пошкодженої інфраструктури. Диверсифікація каналів постачання та збуту. Використання резервних джерел енергопостачання для забезпечення безперервного зберігання кисломолочної продукції. Впровадження антикризових маркетингових заходів (програми лояльності, акційні пропозиції, гнучке ціноутворення).	Попит/ Пропозиція
Зміни в законодавстві щодо стандартів якості та безпеки кисломолочної продукції	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Постійний моніторинг законодавчих змін. Інвестування в модернізацію технологій виробництва та пакування кисломолочної продукції. Підвищення кваліфікації персоналу. Комунікація з споживачами щодо відповідності продукції чинним стандартам якості та безпечності.	Пропозиція
Посилення державного контролю за дотриманням санітарно-гігієнічних норм у виробництві та реалізації кисломолочної продукції	$7 \cdot 0,2 = 1,4$	Впровадження та підтримка системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР). Регулярний внутрішній аудит виробничих процесів. Співпраця з контролюючими органами. Інформування споживачів про	Пропозиція

		заходи контролю якості та безпеки продукції.	
Введення нових податків або підвищення існуючих ставок на сільськогосподарську та переробну діяльність	$6*0,2=1,2$	Оптимізація структури витрат виробництва. Використання доступних податкових пільг та державних програм підтримки. Участь у професійних галузевих об'єднаннях для захисту інтересів виробників. Позиціонування кисломолочної продукції як оптимальної за співвідношенням ціни та якості.	Пропозиція
Обмеження або заборона використання окремих добавок чи технологій у виробництві кисломолочної продукції	$5*0,2=1,0$	Пошук та впровадження дозволених і безпечних альтернатив інгредієнтам або технологіям. Адаптація рецептур і виробничих процесів. Акцентування у маркетингових комунікаціях на натуральності та безпеки кисломолочної продукції.	Пропозиція
МОЖЛИВОСТІ	7,0	X	X
Державна політика підтримки агропродовольчого сектору та переробки молока	$9*0,2=1,8$	Участь у програмах державної підтримки, отримання дотацій і пільгового фінансування для модернізації виробництва кисломолочної продукції. Інвестування в оновлення обладнання та підвищення енергоефективності. Використання факту державної підтримки як елемента підвищення довіри до бренду в комунікаціях зі споживачами.	Пропозиція
Орієнтація державної політики на забезпечення продовольчої безпеки та підтримку локальних виробників	$8*0,2=1,6$	Розвиток локального виробництва та коротких ланцюгів постачання кисломолочної продукції. Посилення присутності у фірмових магазинах і прямих каналах збуту. Акцентування у маркетингових комунікаціях на локальному походженні та стабільності постачання продукції.	Попит / Пропозиція
Гармонізація національного законодавства з вимогами Європейського Союзу у сфері безпеки харчових продуктів	$7*0,2=1,4$	Приведення виробництва кисломолочної продукції у відповідність до європейських стандартів якості та безпеки. Формування іміджу виробника, що дотримується підвищених стандартів. Використання сертифікації та стандартів як	Пропозиція

		інструменту підвищення конкурентоспроможності.	
Спрощення окремих процедур сертифікації, контролю та регулювання діяльності виробників харчових продуктів	$6*0,2=1,2$	Скорочення часових і фінансових витрат на виведення нових видів кисломолочної продукції на ринок. Оперативне оновлення асортименту відповідно до змін споживчого попиту. Активне використання цифрових каналів для інформування споживачів про нові продукти.	Пропозиція
Посилення вимог до прозорості маркування та інформування споживачів	$5*0,2=1,0$	Використання розширеного та зрозумілого маркування як конкурентної переваги. Наголос у крос-канальних комунікаціях на складі, походженні сировини та умовах виробництва кисломолочної продукції. Формування довіри споживачів через відкриту комунікацію.	Попит

Джерело: досліджено автором

ДОДАТОК А.2

Підсумкова таблиця економічних факторів

Фактори	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
ЗАГРОЗИ	7,4	X	X
Волатильність макроекономічної динаміки (ВВП 2020–2024; неповне відновлення до рівня 2021 р.)	$9*0,2=1,8$	Сценарне планування (базовий/стрес), пріоритет коротких циклів планування, резервування критичних ресурсів, гнучкі комунікаційні плани під різні сценарії попиту.	Попит/ Пропозиція
Інфляційний тиск (прискорення в кризовій фазі, поступове сповільнення надалі)	$8*0,2=1,6$	Перехід до більш гнучких форматів пропозиції (фасування, лінійки), оптимізація витрат на рівні ланцюга постачання,	Попит

		регулярний перегляд цінової архітектури продуктів.	
Валютно-курсові коливання як чинник загальної економічної нестабільності	$7*0,2=1,4$	Диверсифікація постачань імпортозалежних позицій (пакування/інгредієнти/обладнання), довші контракти з фіксацією умов, локалізація закупівель там, де можливо.	Пропозиція
Зростання боргового навантаження та макрофінансові обмеження держави	$6*0,2=1,2$	Орієнтація на програми міжнародної/донорської підтримки та грантові інструменти, кооперація з галузевими об'єднаннями для участі в програмах відновлення, підготовка інвестиційних проєктів "під фінансування".	Пропозиція
Скорочення поголів'я ВРХ/корів як звуження сировинної бази	$7*0,2=1,4$	Довгострокові контракти/партнерства із виробниками молока, підтримка якості та стабільності поставок, інвестиції у власну/кооперативну сировинну базу, підсилення контролю якості сировини.	Пропозиція
МОЖЛИВОСТІ	6,0	X	X
Часткове відновлення ВВП у 2023-2024 рр. як ознака адаптації економіки	$7*0,2=1,4$	Поступове розширення асортименту в межах платоспроможних сегментів, запуск тестових новинок малими партіями, посилення комунікацій "цінність/якість/довіра".	Попит
Відновлення притоку приватних іноземних інвестицій у 2023-2024 рр. (після провалу 2022 р.) як сигнал інвестиційного потенціалу	$6*0,2=1,2$	Підготовка інвестиційних пропозицій (модернізація, холодовий ланцюг, енергонезалежність), партнерства з локальними мережами/NoReCa, прозора фінансова звітність для підвищення інвестиційної привабливості.	Пропозиція
Зростання/активізація експорту молочної продукції у 2024 р. як розширення ринків збуту	$7*0,2=1,4$	Адаптація продуктів і маркування до вимог зовнішніх ринків, пошук трейдерів/дистриб'юторів, участь у виставках/торгових місіях, тестові експортні партії.	Пропозиція
Потенціал імпорту технологій/обладнання за умов більш керованої валютної динаміки	$5*0,2=1,0$	Оновлення критичного обладнання (охолодження/пакування), підвищення якості та стабільності продукту, впровадження технологій контролю якості і простежуваності.	Пропозиція

Поступове зниження інфляційного тиску після пікових фаз як	$5 \cdot 0,2 = 1,0$	Планування середньострокових контрактів, стабілізація виробничих планів, більш прогнозовані маркетингові бюджети та комунікаційні кампанії.	Попит/ Пропозиція
--	---------------------	---	----------------------

Джерело: досліджено автором

ДОДАТОК А.3

Підсумкова таблиця соціально-демографічних факторів

Фактори	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
ЗАГРОЗИ	10,5	X	X
Скорочення чисельності населення та демографічні втрати	$9 \cdot 0,3 = 2,7$	Орієнтація на збереження ринкової частки за рахунок стабільних сегментів споживання; концентрація збуту у регіонах із відносно стабільною чисельністю населення; адаптація логістичних схем до зміни просторової структури населення.	Попит
Міграційні процеси та нерівномірний територіальний розподіл населення	$8 \cdot 0,3 = 2,4$	Перерозподіл каналів збуту відповідно до нової демографічної структури; розвиток гнучких форматів реалізації; коригування регіональної присутності без розширення виробничих потужностей.	Попит
Старіння населення та скорочення частки молодших вікових груп	$7 \cdot 0,3 = 2,1$	Збереження базового асортименту традиційних кисломолочних продуктів; адаптація інформаційних матеріалів до потреб старших вікових груп; підвищення доступності інформації про харчову цінність продукції.	Попит
Зростання соціально-економічної диференціації населення	$6 \cdot 0,3 = 1,8$	Формування диференційованих підходів до регіонального покриття ринку; утримання балансу між доступністю та	Попит

		якістю продукції без зміни базової ціннісної пропозиції.	
Зміна структури домогосподарств (зменшення їх середнього розміру)	$5*0,3=1,5$	Адаптація форматів реалізації до потреб малих домогосподарств; оптимізація логістики постачання невеликих обсягів продукції.	Попит
МОЖЛИВОСТІ	9,6	X	X
Інерційність харчових звичок населення та традиційне споживання кисломолочної продукції	$8*0,3=2,4$	Підтримка стабільної присутності базових кисломолочних продуктів; використання традиційних споживчих моделей у комунікаціях без зміни продуктової структури.	Попит
Підвищення уваги населення до питань здоров'я та раціонального	$7*0,3=2,1$	Інформаційне підкреслення харчової цінності та функціональних властивостей кисломолочної продукції; адаптація комунікацій до соціального запиту на здорове харчування.	Попит
Зростання ролі старших вікових груп у структурі населення	$6*0,3=1,8$	Орієнтація на стабільні сегменти споживання; забезпечення доступності продукції через зручні канали реалізації; підвищення довіри до якості та безпечності продукції.	Попит
Концентрація населення у великих містах і регіональних центрах	$6*0,3=1,8$	Оптимізація регіонального покриття; розвиток прямих каналів збуту у населених пунктах із підвищеною концентрацією споживачів.	Попит
Поступова адаптація населення до соціально-демографічних змін	$5*0,3=1,5$	Збереження стабільності асортименту та регулярності постачання як чинників довіри; довгострокове планування присутності на ринку без різких структурних змін.	Попит

Джерело: досліджено автором

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів

Фактори	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
ЗАГРОЗИ	9,9	X	X
Нерівномірний доступ до сучасних технологій переробки та автоматизації	$8 * 0,3 = 2,4$	Поетапна модернізація; участь у галузевих програмах оновлення; кооперація для спільного використання технологічної інфраструктури.	Пропозиція
Висока вартість упровадження ресурсоефективних та «зелених» технологій	$7 * 0,3 = 2,1$	Залучення грантів і пільгового фінансування; пріоритезація проектів з найбільшим ефектом енерго- та ресурсозбереження.	Пропозиція
Залежність від імпорتنих технологій і пакувальних матеріалів	$7 * 0,3 = 2,1$	Диверсифікація постачань; пошук локальних альтернатив; довгострокові контракти на критичні ресурси.	Пропозиція
Обмеженість інфраструктури холодового ланцюга та систем	$6 * 0,3 = 1,8$	Розвиток галузевої інфраструктури; впровадження стандартів контролю температури; поетапне оснащення.	Пропозиція
Відсутність уніфікованих стандартів застосування VR/цифрових рішень у харчовій галузі	$5 * 0,3 = 1,5$	Пілотні проекти, орієнтація на міжнародні практики; адаптація рішень до чинних регуляторних вимог.	Попит/ Пропозиція
МОЖЛИВОСТІ	10,2	X	X
Розвиток технологій сталого та ресурсоефективного виробництва	$8 * 0,3 = 2,4$	Упровадження енергоощадних рішень; скорочення водоспоживання та відходів; відповідність принципам сталого розвитку.	Пропозиція
Поширення екологічних інновацій у пакуванні	$7 * 0,3 = 2,1$	Перехід до перероблюваних/біорозкладних матеріалів; зниження екологічного навантаження; відповідність міжнародним стандартам.	Пропозиція
Цифровізація та розвиток систем простежуваності продукції	$7 * 0,3 = 2,1$	Упровадження цифрових систем контролю якості; підвищення прозорості виробництва; інтеграція у ланцюги постачання.	Пропозиція

Використання віртуальної та доповненої реальності для комунікацій і візуалізації процесів	6*0,3=1,8	Віртуальні тури виробництвом; демонстрація екологічних і технологічних стандартів; підвищення довіри споживачів.	Попит
Розвиток наукових досліджень у сфері ферментації та безпеки харчових продуктів	6*0,3=1,8	Адаптація наукових розробок; підвищення стабільності якості кисломолочної продукції; відповідність вимогам безпеки.	Пропозиція

Джерело: досліджено автором

ДОДАТОК Б

Порівняльна оцінка кефіру Ферми Хортичанка та його основних конкурентів
(локальний ринок м. Запоріжжя)

Підприємства	Показник						
	Ціна, грн.	Жирність, %	Термін придатності, дн.	Натуральність	Смакові добавки	Упаковка, л	Марка
Ферма Хортичанка	55,00	2,5	5	5	0	1,0	4
Кефір, що продають на ринку небрендований	50,00	2,5	3	4	0	1,0	2
Супермаркет з брендовою продукцією	52,00	2,5	14	4	0	0,9	5
Еталон	50,00	2,5	14	5	0	1,0	5

Джерело: досліджено автором

Розрахуємо довжину радіус-вектора для кожного із параметрів характеризуючи дані торгової марки молока.

<i>Для кефіру Ферми Хортичанка:</i>	<i>для кефіру небрендованого, що продають на ринку:</i>	<i>для кефіру брендованого, що продають в супермаркетах</i>
<p>ціна = $50,0/55,0 = 0,91$ жирність = $2,5/2,5 = 1$ термін придатності = $5/14 = 0,36$ натуральність = $5/5 = 1$ смакові добавки = $0/0 = 0$ упаковка = $1,0/1,0 = 1,0$ марка = $4/5 = 0,8$</p>	<p>ціна = $50,0/50,0 = 1$ жирність = $2,5/2,5 = 1$ термін придатності = $3/14 = 0,21$ натуральність = $4/5 = 0,8$ смакові добавки = $0/0 = 0$ упаковка = $1,0/1,0 = 1$ марка = $2/5 = 0,4$</p>	<p>ціна = $50,0/52,0 = 0,96$ жирність = $2,5/2,5 = 1$ термін придатності = $14/14 = 1,0$ натуральність = $4/5 = 0,8$ смакові добавки = $0/0 = 0$ упаковка = $0,9/1,0 = 0,9$ марка = $5/5 = 1,0$</p>

ДОДАТОК В
МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ РИНКУ КИСЛОМОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ
ФЕРМИ ХОРТИЧАНКА

ДОДАТОК В1

Підсумкова таблиця фактору конкуренція

Фактори	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
ЗАГРОЗИ	10,0	X	X
Висока концентрація великих молокопереробних підприємств у регіоні	$9 \cdot 0,25 = 2,25$	Диференціація через позиціонування «фермерське молоко з виробництва». Акцент у крос-каналних комунікаціях на натуральності, локальності та короткому ланцюгу постачання.	Пропозиція
Активність крафтових сироварень у соціальних мережах та digital-просторі	$8 \cdot 0,25 = 2,0$	Розвиток інтегрованої SMM-стратегії. Синхронізація Instagram, Facebook, офлайн-магазину та програм лояльності. Використання UGC-контенту..	Попит
Цінова конкуренція з боку мережеских брендів у супермаркетах	$8 \cdot 0,25 = 2,0$	Формування ціннісної, а не цінової конкуренції. Пояснення різниці в якості через комунікації. Впровадження наборів, дегустацій, бонусних програм.	Попит
Обмежені фінансові ресурси для масштабної реклами	$7 \cdot 0,25 = 1,75$	Використання low-cost digital-інструментів, партнерських колаборацій та локального PR.	Пропозиція
Зростання кількості дрібних приватних виробників на ринках міста	$8 \cdot 0,25 = 2,0$	Підсилення бренду та візуальної ідентифікації. Комунікація переваг безпечності, стабільності та контролю якості.	Попит/ Пропозиція
МОЖЛИВОСТІ	9,5	X	X
Зростання попиту на натуральну та фермерську продукцію	$9 \cdot 0,25 = 2,25$	Активне позиціонування через крос-каналні комунікації: «з ферми до столу», відео з виробництва, історії про господарство.	Попит
Тенденція до підтримки локальних виробників	$8 \cdot 0,25 = 2,0$	Використання меседжів «локальний бренд Запоріжжя».	Попит

		Співпраця з місцевими подіями та громадами.	
Розвиток цифрових каналів комунікації	$8 * 0,25 = 2,0$	Інтеграція онлайн-замовлень, соцмереж, месенджерів і офлайн-магазину в єдину комунікаційну систему.	Попит
Можливість формування лояльної клієнтської бази через прямий контакт	$7 * 0,25 = 1,75$	Впровадження CRM та програм лояльності. Персоналізовані пропозиції..	Попит
Підвищення інтересу до прозорості виробництва	$6 * 0,25 = 1,5$	Демонстрація виробничих процесів у контенті, відкриті екскурсії на ферму, storytelling.	Попит

Джерело: досліджено автором

ДОДАТОК В2

Підсумкова таблиця фактору постачальники

Фактори	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
ЗАГРОЗИ	6,2	X	X
Зростання вартості кормів та ветеринарного забезпечення	$9 * 0,2 = 1,8$	Оптимізація раціону, часткова заготівля власних кормів, довгострокові договори	Пропозиція
Захворювання поголів'я та біологічні ризики	$8 * 0,2 = 1,6$	Посилений ветеринарний контроль, страхування тварин	Пропозиція
Зростання вартості енергоресурсів (охолодження, переробка)	$8 * 0,2 = 1,6$	Енергоефективні рішення, альтернативні джерела живлення.	Пропозиція
Залежність від постачальників пакування	$6 * 0,2 = 1,2$	Використання low-cost digital-інструментів, партнерських колаборацій та локального PR.	Пропозиція
Зростання кількості дрібних приватних виробників на ринках міста	$8 * 0,2 = 2,0$	Диверсифікація постачальників тари	Пропозиція
МОЖЛИВОСТІ	7,0	X	X
Повний контроль якості сировини	$10 * 0,2 = 2,0$	Акцент у комунікаціях «від ферми до столу»	Пропозиція

Відсутність залежності від зовнішніх постачальників молока	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Стабільність виробництва та ціноутворення	Пропозиція
Можливість виробництва різних видів молока (коров'яче, козине, овече)	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Розширення асортименту та диференціація	Попит/ Пропозиція
Географічна близькість ферми і магазину (короткий ланцюг)	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Позиціонування свіжості та мінімального часу доставки.	Попит

Джерело: досліджено автором

ДОДАТОК В3

Підсумкова таблиця фактору посередники

Фактори	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
ЗАГРОЗИ	4,2	X	X
Обмежене географічне охоплення через переважно прямий збут	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	Розширення онлайн-продажів, співпраця з локальними точками реалізації	Пропозиція
Відсутність представленості у великих торговельних мережах	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	Вибіркова співпраця з локальними ритейлерами без втрати контролю над брендом	Пропозиція
Обмежені обсяги реалізації через власний магазин	$7 \cdot 0,15 = 1,05$	Активізація крос-канальних комунікацій для збільшення трафіку.	Попит
Залежність від фізичної присутності покупця	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	Розвиток доставки та онлайн-замовлень через «Молочну лавку»	Попит
МОЖЛИВОСТІ	5,1	X	X
Повний контроль над каналом збуту (власний магазин)	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	Гнучке ціноутворення, персоналізація сервісу	Пропозиція
Відсутність торговельної націнки посередників	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	Конкурентна ціна або вища маржинальність	Пропозиція
Можливість прямої комунікації зі споживачем	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	Формування лояльності, збір зворотного зв'язку	Попит
Інтеграція онлайн і офлайн каналів («Молочна лавка» + магазин)	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	Реалізація крос-канальної стратегії просування	Попит

Джерело: досліджено автором

Підсумкова таблиця фактору споживачі

Фактори	Експертна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
1	2	3	4
ЗАГРОЗИ	9,6	X	X
Зниження купівельної спроможності населення	$9 \cdot 0,3 = 2,7$	Гнучка цінова політика, невеликі фасування, акційні пропозиції	Попит
Висока чутливість до ціни	$8 \cdot 0,3 = 2,4$	Комунікація цінності та якості замість прямої цінової конкуренції	Попит
Перехід частини споживачів до дешевших брендів з супермаркетів	$8 \cdot 0,3 = 2,4$	Формування лояльності, програми постійного клієнта	Попит
Зменшення частоти покупок через економію	$7 \cdot 0,3 = 2,1$	Стимулювання повторних покупок через бонусні механіки	Попит
МОЖЛИВОСТІ	9,6	X	X
Зростання попиту на натуральну продукцію	$9 \cdot 0,3 = 2,7$	Акцент на «фермерське, безпосередньо з виробництва»	Попит
Підтримка локальних виробників	$8 \cdot 0,3 = 2,4$	Комунікація «локальний бренд Запоріжжя»	Попит
Готовність споживачів до прямої взаємодії з виробником	$8 \cdot 0,3 = 2,4$	CRM, соцмережі, персоналізовані пропозиції	Попит
Інтерес до прозорості виробництва	$7 \cdot 0,3 = 2,1$	Відео з ферми, storytelling, екскурсії	Попит

Джерело: досліджено автором

ДОДАТОК В5

Підсумкова таблиця фактору контактні аудиторії

Фактори	Експертна оцінка фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту чи пропозиції
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
ЗАГРОЗИ	2,8	X	X
Негативні відгуки у соцмережах	$8 * 0,1 = 0,8$	Системний моніторинг відгуків, оперативна комунікація з клієнтами	Попит
Поширення недостовірної інформації	$7 * 0,1 = 0,7$	Прозора інформаційна політика, регулярний контент з виробництва	Попит
Посилення перевірок контролюючими органами	$7 * 0,1 = 0,7$	Дотримання стандартів, документальна прозорість	Пропозиція
Низька медійна впізнаваність бренду	$6 * 0,1 = 0,6$	Активізація PR та локального партнерства	Попит
МОЖЛИВОСТІ	3,2	X	X
Підтримка локальної громади	$8 * 0,1 = 0,8$	Участь у місцевих заходах, соціальних ініціативах	Попит
Співпраця з локальними інфлюенсерами	$8 * 0,1 = 0,8$	UGC-контент, дегустації, огляди	Попит
Позитивні відгуки постійних клієнтів	$9 * 0,1 = 0,9$	Використання кейсів та рекомендацій у комунікаціях	Попит
Публічність виробництва (екскурсії, відео)	$7 * 0,1 = 0,7$	Storytelling та демонстрація процесів	Попит

Джерело: досліджено автором

ДОДАТОК Г

Анкета

Шановний респонденте!

Ми проводимо наукове маркетингове дослідження з метою вивчення споживчих переваг на ринку молока та молочної продукції.

Опитування є анонімним, отримані результати використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді для наукового аналізу.

Будь ласка, уважно прочитайте запитання та оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці або поведінці.

Блок 1. Проблемне та пошукові питання

1. Наскільки важливою для Вас є купівля молока та молочних продуктів у повсякденному житті?

(проблемне, шкальне, 5-бальна шкала)

- 1 – зовсім не важливо
- 2 – маловажливо
- 3 – помірно важливо
- 4 – важливо
- 5 – дуже важливо

2. З якою основною метою Ви купуєте молоко та молочні продукти?

(пошукове, напіввідкрите)

- для щоденного харчування
- для дітей
- для підтримки здоров'я
- для кулінарії
- інше: _____

3. Що найбільше впливає на Ваше рішення про купівлю молочних продуктів?

(пошукове, закрите)

- ціна
- якість
- звичка
- бренд
- доступність у магазині
- рекомендації знайомих / лікаря
- інше

Блок 2. Основні питання анкети

4. Які критерії для Вас найважливіші при виборі молочних продуктів?

(основне, шкальне, 5-бальна шкала для кожного параметра)

- ціна
- якість
- натуральність

- країна походження
- бренд
- термін придатності

5. Як часто Ви купуєте молочні продукти?

(основне, закрите)

- щодня
- кілька разів на тиждень
- раз на тиждень
- рідше

6. Де Ви найчастіше купуєте молочні продукти?

(основне, закрите)

- супермаркет
- магазин біля дому
- ринок / фермер
- онлайн

7. Наскільки Ви чутливі до зміни ціни на молочні продукти?

(основне, шкальне, 5-бальна шкала)

- 1 – зовсім не чутливий
- 5 – дуже чутливий

8. Наскільки для Вас важлива країна походження молочної продукції?

(основне, шкальне, 5-бальна шкала)

9. Наскільки Ви довіряєте вітчизняним виробникам молочної продукції?

(основне, шкальне, 5-бальна шкала)

10. Яку роль відіграють традиції та сімейні звички у виборі молочних продуктів?

(основне, шкальне, 5-бальна шкала)

11. Наскільки важливим для Вас є аспект здорового харчування при купівлі молочних продуктів?

(основне, шкальне, 5-бальна шкала)

Блок 3. Інформація про споживача (сегментація)

12. Ваша вікова категорія:

(інформаційне, закрите)

- до 24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55+

13. Тип населеного пункту та житла:

(інформаційне, закрите)

- місто – власний будинок
- місто – багатоквартирний будинок

- село – власний будинок
- село – багатоквартирний будинок

14. Склад Вашого домогосподарства:

(інформаційне, закрите)

- проживаю один/одна
- без дітей
- з дітьми

15. Яку роль Ви відіграєте у прийнятті рішення про купівлю продуктів харчування?

(інформаційне, закрите)

- основний покупець
- спільне рішення
- майже не впливаю

16. Як Ви зазвичай купуєте молочні продукти?

(інформаційне, закрите)

- купую на один–два дні
- купую на тиждень
- роблю запаси

17. Яке Ваше ставлення до альтернативних (рослинних) молочних продуктів?

(інформаційне, закрите)

- не цікавлюся
- інколи купую
- регулярно купую

18. Як Ви зазвичай реагуєте на нові молочні продукти на ринку?

(інформаційне, закрите)

- активно пробує новинки
- інколи пробує
- надаю перевагу перевіреним товарам

19. Наскільки ймовірно, що Ви зміните звичний бренд молочних продуктів за наявності більш вигідної ціни або акційної пропозиції?

(інформаційне, шкальне, 5-бальна шкала)

- 1 – зовсім не ймовірно
- 2 – малоймовірно
- 3 – можливо
- 4 – ймовірно
- 5 – дуже ймовірно

ДОДАТОК Д

Критерії для оцінки конкурентоспроможності підприємств

Критерій конкурентоспроможності	ваговий коефіцієнт	Ферма Хортичанка	Leman (Zaporizhia)	Polton (сімейна сироварня)
Частка ринку	0,15	6	5	4
Сила бренду	0,10	6	7	6
Якість продукції	0,15	8	8	9
Маркетингові ресурси	0,10	5	7	6
Фінансові можливості	0,10	5	5	4
Інноваційність	0,10	6	7	8
Гнучкість і адаптивність	0,10	7	7	8
Дистрибуція	0,10	6	5	4
Потенціал розвитку	0,10	6	7	7
РАЗОМ	1,00	6,25	6,45	6,20

Джерело: розроблено та розраховано автором

Критерії для оцінки привабливості сегмента

Критерій конкурентоспроможності	ваговий коефіцієнт	Ферма Хортичанка»	Leman (Zaporizhia)	Polton (сімейна сироварня)
Місткість ринку	0,20	6	6	6
Темпи зростання	0,15	7	7	7
Рівень конкуренції	0,15	5	5	5
Маржинальність сегмента	0,15	7	8	8
Потенціал інновацій	0,10	7	8	8
Стабільність попиту	0,15	8	7	7
Ризики зовнішнього середовища	0,10	5	5	5
РАЗОМ	1,00	6,55	6,70	6,65

Джерело: розроблено та розраховано автором

ДОДАТОК Е
SPACE-аналіз діяльності Ферми Хортичанка

Показник		Оцінка	Питома вага	Зважена оцінка
Параметри, пов'язані з підприємством				
фінансова стабільність	Рентабельність виробництва	4	0,15	,60
	Платоспроможність підприємства	5	0,15	0,75
	Рентабельність продажу	4	0,15	0,60
	Ліквідність	5	0,15	0,75
	Рівень ризику	3	0,10	0,30
	Рівень диверсифікації виробництва	3	0,10	0,30
	Достатність інвестицій для розвитку підприємства	4	0,20	0,80
	Разом	-	1,00	4,10
конкурентна позиція	Частка підприємства на ринку	3	0,15	0,45
	Якість продукції	6	0,20	1,20
	Рівень захищеності торгової марки	4	0,10	0,40
	Ступінь інтеграції	4	0,10	0,40
	Періодичність оновлення асортименту продукції	4	0,10	0,40
	Науково-технологічний рівень підприємства	4	0,15	0,60
	Маркетинговий супровід продукції	3	0,20	0,60
	Разом	-	1,00	4,05
Параметри, пов'язані з галуззю				
Стабільність середовища	Рівень інфляції	2	0,15	0,30
	Цінова еластичність попиту	3	0,15	0,45
	Ціновий діапазон конкуруючих товарів	3	0,10	0,30
	Конкурентний тиск	2	0,20	0,40
	Можливість появи нових видів продукції	4	0,10	0,40
	Можливість появи нових конкурентів	3	0,15	0,45
	Забезпеченість ресурсами	5	0,15	0,75
Разом	-	1,00	3,05	
Привабливість галузі	Потенціал зростання галузі	5	0,20	1,00
	Фінансова стабільність галузі	4	0,15	0,60
	Технологічний рівень галузі	4	0,10	0,40
	Державна підтримка підприємств галузі	4	0,10	0,40
	Законодавча забезпеченість галузі	4	0,10	0,40
	Інтеграційні процеси	3	0,15	0,45
	Інвестиційна привабливість	4	0,20	0,80
Разом	-	1,00	4,05	

Джерело: авторська розробка

ДОДАТОК Є

SWOT-аналіз діяльності Ферми Хортичанка

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>- Замкнений цикл виробництва. Реалізація моделі «від ферми до столу», що включає утримання власного поголів'я, переробку сировини та прямий збут.</p> <p>- Власна сировинна база. Повна незалежність від зовнішніх постачальників молока (коров'ячого, козячого та овечого), що гарантує стабільність виробництва.</p> <p>- Висока якість та натуральність. Продукція відповідає ключовому запиту цільової аудиторії, що підтверджено анкетуванням (73 респонденти назвали якість пріоритетним фактором вибору).</p> <p>- Сформований рівень довіри. Наявність позитивної репутації та високий показник задоволеності клієнтів (74,2% відгуків на сайті мають оцінку «відмінно»).</p> <p>- Ефективні канали прямого збуту. Контроль над ціноутворенням та сервісом через фірмовий магазин та онлайн-платформу «Молочна лавка».</p>	<p>- Низька маркетингова активність. Відносно слабкі показники PR-підтримки та просування у digital-просторі порівняно з основними крафтовими конкурентами.</p> <p>- Обмежена медійна впізнаваність. Бренд не є визначальним драйвером вибору для широкого загалу споживачів (лише 5% респондентів орієнтуються на бренд).</p> <p>- Фінансові обмеження. Недостатність ресурсів для проведення масштабних рекламних кампаній, що характерно для формату малого бізнесу.</p> <p>- Низька продуктивність персоналу. Показник доходу на одного працівника у 2024 році залишається суттєво нижчим за докризовий рівень 2021 року.</p> <p>- Обмежена географічна присутність. Відсутність продукції у великих торговельних мережах міста, що звужує охоплення потенційних клієнтів.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>- Зростання попиту на натуральність. Посилення уваги населення до здорового харчування та екологічної безпеки продуктів.</p> <p>- Державна підтримка. Можливість участі у програмах дотацій та пільгового фінансування для модернізації переробних потужностей.</p> <p>- Цифрова трансформація. Потенціал розвитку інтегрованих крос-каналних комунікацій через соціальні мережі та месенджери.</p> <p>- Макроекономічне відновлення. Поступове зростання ВВП у 2023-2024 роках, що створює передумови для стабілізації платоспроможного попиту.</p> <p>- Євроінтеграційні процеси. Гармонізація стандартів якості, що сприяє підвищенню загального рівня довіри до сертифікованих локальних виробників.</p>	<p>- Воєнні та інфраструктурні ризики. Загроза порушення логістики, перебої в енергопостачанні та ризики для холодового ланцюга зберігання.</p> <p>- Висока конкуренція. Потужний тиск з боку великих молокозаводів та мережеских брендів, що використовують агресивні цінові акції.</p> <p>- Економічна нестабільність. Інфляційні процеси, що призводять до зниження реальної купівельної спроможності та зростання чутливості споживачів до ціни.</p> <p>- Демографічна криза. Скорочення чисельності населення та інтенсивні міграційні процеси у Запорізькому регіоні, що звужує ємність ринку.</p> <p>- Зростання виробничих витрат. Підвищення вартості енергоресурсів, кормів та ветеринарного обслуговування поголів'я.</p>

Джерело: авторська розробка за результатами Розділу 2

ДОДАТОК Ж

Матриці субкритеріїв для АНР

Додаток Ж.1

Матриця попарного порівняння альтернатив за критерієм К1

Альтернативи	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу	Контент «від ферми до столу» як основа довіри	Розвиток комплексних продуктивних пропозицій.	Вага
Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу	1	3	1/2	0,540
Контент «від ферми до столу» як основа довіри	1/3	1	1/2	0,163
Розвиток комплексних продуктивних пропозицій.	1/2	2	1	0,297
Індекс узгодженості (CI)				0,0039
Коефіцієнт узгодженості (CR)				0,0067

Джерело: розроблено та розраховано автором

Додаток Ж.2

Матриця попарного порівняння альтернатив за критерієм К2

Альтернативи	Локальний інфлюенс-маркетинг.	Таргетована реклама з прив'язкою до території збуту.	Використання цифрових інструментів прозорості.	Вага
Локальний інфлюенс-маркетинг.	1	1/2	2	0,286
Таргетована реклама з прив'язкою до території збуту.	2	1	4	0,571
Використання цифрових інструментів прозорості.	1/2	1/4	1	0,143
Індекс узгодженості (CI)				0,0007
Коефіцієнт узгодженості (CR)				0,0008

Джерело: розроблено та розраховано автором

Додаток Ж.3

Матриця попарного порівняння альтернатив за критерієм К3

Альтернативи	Пряма комунікація через месенджери для постійних клієнтів.	Позиціонування через продуктову диференціацію.	Розвиток сервісної переваги фірмового магазину.	Вага
Пряма комунікація через месенджери для постійних клієнтів. через месенджери	1	3	2	0,540
Позиціонування через продуктову диференціацію.	1/3	1	1/2	0,163
Розвиток сервісної переваги фірмового магазину.	1/2	2	1	0,297
Індекс узгодженості (CI)				0,0039
Коефіцієнт узгодженості (CR)				0,0067

Джерело: розроблено та розраховано автором

Додаток Ж.4

Матриця попарного порівняння альтернатив за критерієм К4

Альтернативи	Програма лояльності для повторних покупок.	Персоналізовані пропозиції для основних сегментів.	Низьковитратне просування через UGC та відгуки.	Вага
Програма лояльності для повторних покупок.	1	3	2	0,539
Персоналізовані пропозиції для основних сегментів.	1/3	1	1/2	0,164
Низьковитратне просування через UGC та відгуки.	1/2	2	1	0,297
Індекс узгодженості (CI)				0,0042
Коефіцієнт узгодженості (CR)				0,0072

Джерело: розроблено та розраховано автором