

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*

*Ефективна економіка. 2024. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.20>**

**УДК 339.1**

*V. M. Sobolev,*

*д. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії та економічних методів управління, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3043-0901>*

*A. O. Huzhva,*

*директор ТОВ "ТСК Рисайклинг Групп"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7135-3757>*

*I. B. Glushchenko,*

*Генеральний директор ТОВ "С-Транс" (Зміївський молокозавод)*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4753-8711>*

## **РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ НА ГАЛУЗЕВОМУ РИНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*V. Sobolev,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Theory and Economic Management Methods, V.N. Karazin Kharkiv National University*

*A. Huzhva,*

*Director of "TSK Recycling Group" LLC*

*I. Glushchenko,*

*General Director of "S-Trans" LLC (Zmiiv dairy)*

## **DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGIES FOR THE COMPANY'S ACTIVITIES ON THE INDUSTRY MARKET IN THE CONDITIONS OF WAR**

*Метою статті є виявлення шляхів стабілізації попиту на споживчому ринку України у сегменті молочної продукції та стимулювання продажів через розширення асортименту.*

*В статті узагальнено тенденції до скорочення ємності ринку через вплив зовнішньої міграції населення України та скорочення його платоспроможності. В роботі обчислено актуальну на 2023 рік ємність молочного ринку (загальну та за товарними групами)– 2,1 млн. тон, що дорівнює 113 млрд. грн. Виявлено тенденції – зберігання частоти та кількості споживання молочних продуктів на душу населення, але надання переваги у споживанні традиційних кисломолочних продуктів та зменшення споживання таких категорій як молочні десерти, йогурти, вершки кондитерські та інші – продукти, які не є товарами першої необхідності. На прикладі молокопереробного підприємства «Зміївський молокозавод» зроблено аналіз динаміки асортиментного портфеля*

*Основною точкою зростання та керування загальною величиною товарообігу компанія бачить збільшення обсягів продажу питного молока за рахунок вводу нової товарної позиції – молока ультрапастеризованого з терміном придатності більш 30 днів.*

*За рахунок цього проєкту та з урахуванням тенденцій по інших товарних позиціях асортиментного портфеля компанія ставить за мету прирости ще на 2,5% у 2024, та у 2025 році як мінімум утримати свої продажі, незважаючи на негативні ринкові тенденції зниження споживчого попиту.*

*The purpose of the article is to identify ways to stabilize demand in the consumer market of Ukraine in the segment of dairy products and to stimulate sales through the expansion of the assortment.*

*The decrease in demand due to military actions leads to a decrease in the turnover of Ukrainian companies and, in turn, causes a significant increase in operational risk.*

*The tendency to reduce the market capacity due to the impact of external migration of the population of Ukraine and the reduction of its solvency is*

*summarized. The paper calculates the current capacity of the dairy market for 2023 (total and by product groups) – 2.1 million tons, which is equal to 113 billion UAH. Trends have been revealed - maintaining the frequency and amount of consumption of dairy products per capita, but giving preference to the consumption of traditional sour-milk products and reducing the consumption of such categories as dairy desserts, yogurts, confectionery creams and other products that are not essential goods. An analysis of the dynamics of the assortment portfolio was made on the example of the milk processing enterprise Zmiivskyi molokozavod.*

*For the B2B market (retail outlets, NoReCa, confectionery manufacturers), the impact of the possibility of blackouts is also a significant factor that creates the need for products that do not require special storage conditions. Milk with a long shelf life can help reduce the costs of a constant supply of fresh milk and ensure stability in production, reduce the costs of its storage and maintaining an insurance stock, and eliminate losses due to spoilage. Therefore, milk with a long shelf life can be convenient for a wide range of customers, including both individual consumers and enterprises.*

*. In 2022, the volume of production fell by almost 2 times in natural units of measurement and by 19% in monetary equivalent, in 9 months of 2023 the company reversed the negative dynamics and predicts in 2023 to register a growth of 21% in natural measurement compared to 2022. In the second section, a thorough analysis of the assortment portfolio was also made, and goals were set for each product group.*

*The company sees an increase in the volume of drinking milk sales due to the introduction of a new product line - ultra-pasteurized milk with a shelf life of more than 30 days - as the main point of growth and management of the total turnover.*

**Ключові слова:** *кризовий менеджмент, маркетингові стратегії, молочна галузь, економіка України, мікроекономічний аналіз, фірма, війна*

**Key words:** *crisis management, marketing strategies, dairy industry, economy of Ukraine, microeconomic analysis, firm, war*

**Постановка проблеми.** Кризовий менеджмент у бізнесових структурах суттєво відрізняється від «звичайного» як внутрішньою логікою, так і сукупністю використовуваних методів, важелів та інструментів. Війна є екстремальною формою кризи, яка охоплює усе суспільство та ставить його на межу виживання. Значна частина економічного потенціалу країни в умовах війни руйнується, ламаючи традиційні та звичні методи ведення бізнесу. Це пов'язано з карколомними процесами, що відбуваються як на стороні попиту, так і на стороні пропозиції.

Так, загальні обсяги та структура (перш за все, регіональна) внутрішнього споживацького попиту зазнали зламу внаслідок масованого переміщення мільйонів споживачів із зони бойових дій у західні регіони країни та за її межі. Так само обсяги пропозиції радикально зменшились з одночасним масовим переміщенням бізнесів на захід поділі від активних бойових дій. Дуже серйозних втрат зазнала й сировинна база, а також логістичні ланцюжки.

Зазначені вище та численні інші прояви економічної кризи, обумовленої війною, найбільш рельєфно відображуються у падінні обсягів продажу, що стосується як великих компаній, так і малого та середнього бізнесу. Усі суб'єкти економіки однаково потребують надійного захисту прав власності та відновлення стабільного функціонування. В умовах кризової ситуації зниження обсягів продажу є центральною проблемою, від вирішення якої залежить життєздатність суб'єкта господарювання та його подальша доля.

Отже, актуальність дослідження маркетингових стратегій в умовах війни зумовлена сучасною соціально-економічною ситуацією в Україні, що склалася під впливом воєнних кризових умов, в яких опинилися всі суб'єкти господарювання, і необхідністю формулювання нових стратегій продажів у надскладному зовнішньому середовищі ведення бізнесу.

Молочна промисловість відіграє суттєву роль на споживчому ринку, особливо в умовах війни, оскільки молоко та молочні продукти посідають важливе місце у структурі харчування населення. Тому дослідження стану молочної галузі в контексті удосконалення антикризового менеджменту набуває особливої актуальності

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика дослідження економічних криз, кризового менеджменту взагалі, та менеджменту у молочній галузі зокрема, удосконалення маркетингових стратегій у кризових умовах, включаючи воєнну економіку та післявоєнне відродження, знайшла своє ґрунтовне висвітлення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі.

Так, впровадження інновацій у діяльність та маркетингові стратегії підприємств досліджують О. Яшкіна, Д. Маковецька [1], В. Брич, Х. Снігур, М. Тисько, Я. Шпак [2]. Поведінку споживачів досліджують Ч. Ванг [3], М. Окландер, І. Жарська [4] та ін. [5], маркетингові стратегії на споживчому ринку - К. Омейр [6], М. Енке, А. Гейденмюллер та А. Лейцинг [7], маркетингові стратегії, що спираються на великі дані - Р. Х. Саура [8], штучний інтелект в управлінні маркетингом досліджують Ф. Котлер, К. Келлер та А. Чернів [9], П. Тайкон та С. Куоч [10], управління маркетингом - М. Марімуту [11], автоматизацію продажів – У. Хенніг та У. Сібахер [12], сегментацію ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі – О. Лотиш [13], К. Спет та ін. [14].

Національний, регіональні та світові ринки молока та молочної продукції та, відповідно, удосконалення маркетингових стратегій на внутрішньому та зовнішньому ринках ґрунтовно досліджено у працях таких авторів, як Дж. Брукс, С. Флінт, Дж. Найт та К. Х. Те [15], Н. Датта та П. Томасула [16], М. Лампе та П. Шарп [17], Н. Аверчева [18], О. Васильченко [19], Л. Васільєва [20], А. Величко, Р. Кухарук, І. Маслова, М. Пухлякова [21], О. Вольська [22], М. Гладій, О. Просович [23], О. Карпій, Н. Хтей, М. Шуль [24], І. Корман, В. Лементовська, О. Семенда [25], М. Мардар, Г. Лозовська, С. Памбук, К. Гожелова [26], А. Марчук [27], А. Маслюківська [28], С. Павлова, Н. Овандер, А. Рижук В. [29], А. Патриченко [30], С. Степанчук, Ю. Єфісько [31], І. Тоха, Д. Стеценко [32] та ін. [33, 34].

Кризовий менеджмент на підприємстві в умовах війни проаналізовано у статті Ю. Шульжука, Л. Мороз-Рекотової, В. Кіптенко, Л. Лісовської, М. Балджи [35].

Разом з тим, проблематика особливостей кризового менеджменту саме в умовах війни залишається недостатньо розробленою, хоча потреба у такій розробці очевидна. Невелика кількість наукових досліджень з даної проблематики потребує її подальшого вивчення, а результати наукових досліджень могли б стати основою для розробки практичних рекомендацій, пов'язаних із застосуванням запропонованих стратегій продажу в роботі маркетингових відділів, що сприяють підвищенню ефективності та рентабельності бізнесу. Наведені вище обставини визначили мету цієї статті, її структуру та коло поставлених та вирішених у ній завдань.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є виявлення шляхів стабілізації попиту на споживчому ринку України у сегменті молочної продукції та стимулювання продажів через розширення асортименту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Молочний ринок України до 2021 року характеризувався як зростаючий. У 2021 році динаміка змінилася на негативну через вплив пандемії коронавірусу. Але причиною наступного падіння у 2022-2023 рр. став початок бойових дій в Україні. За даними аналітичного агентства Інфагро, у 2022 р. ринок обвалився на 27%, у 2023 частково відновився (+10%) [36].

Спираючись на дані аналітичного агентства Інфагро, ми оцінили ємність молочного ринку України, представлену у таблиці 1.

**Таблиця 1. Оцінка ємності ринку України станом на 2023 рік**

Україна	Молоко	Кисло-молочна	Сир	Масло	Інше	Разом
Споживання 1 людина кг/рік	39,9	6,5	7,6	3,7	4,8	
Населення України, млн	33, 8	33, 8	33, 8	33, 8	33, 8	
Всього в міс, тис. т	112, 4	18, 3	21, 4	10, 4	13, 5	
Всього на рік, млн. т	1, 35	0,22	0,26	0,12	0,16	2, 1
Всього на рік, млрд. грн	34, 7	10, 1	24, 4	29, 8	14, 4	113, 4

*Джерело: Розраховано на основі даних [36, 37].*

На розмір споживання молочних продуктів на душу населення можуть впливати традиції споживання, соціокультурні особливості, звички, тренди у культурі споживання та інше. Головним фактором, який може мати потенційний вплив на скорочення середньої кількості спожитого молока, є тренд на

поширення споживання рослинних білків. Але, враховуючи вплив воєнного стану та зниження платоспроможності населення прогнозуємо, що цей фактор не буде мати суттєвого впливу наступні 3 роки.

Важливішою оцінкою розміру ринку є платоспроможний попит, який відображає платоспроможність населення. У відкритих джерелах немає оцінки ринку молочних продуктів України у грошовому еквіваленті. Тому для оцінки нами були використані середні ціни Зміївського молокозаводу у Харківському регіоні станом на жовтень 2023 року у розрізі означених товарних груп (табл. 2).

Враховуючи означені середні ціни, ми отримали ємність ринку у розмірі 112 976 млн. грн.

**Таблиця 2. Середні ціни Зміївського молокозаводу у Харківському регіоні станом на жовтень 2023 року по товарних групах**

	Молоко	Кисломолочна	Сир	Масло	Інше
Середня ціна, грн	25,70	46,08	94,97	238,04	86,19

*Джерело: [37].*

У табл. 3 Показано результати визначення частки Зміївського молокозаводу на відповідних ринках.

**Таблиця 3. Частка Зміївського молокозаводу на Харківському ринку та на загальному ринку України (жовтень 2022 – вересень 2023 р.)**

Частка Зміївського молокозаводу	Молоко	Кисло-молочна	Сир	Масло	Інше	Разом
Обсяг реалізації С-Транс в міс, тон всього (Харків, всі канали)	612	1 769	618	181	436	3 616
Частка ЗМЗ у Харкові	0,8%	14,3%	4,3%	2,6%	4,8%	3,0%
С-Транс в міс, тон всього (вся територія, всі канали)	1 599	5 811	6 210	422	3 263	17 305
Частка ЗМЗ на ринку України	0,12%	2,64%	2,42%	0,34%	2,01%	0,82%

*Джерело: Розраховано на основі даних [37].*

Важливу роль в аналізі ринку молочних виробів відіграє врахування розподілу споживання залежно від пакування. Основні гравці ринку закривають потреби споживачів в максимальній кількості видів пакувань.

На базі даних реалізації локальної мережі супермаркетів м. Харків ми зробили аналіз споживання основних груп в динаміці липень-грудень 2022 р – квітень вересень 2023 р., в розрізі груп бачимо, як змінюються долі в категорії по виду пакування.

З липня 2023 спостерігається динаміка перерозподілу споживання молочних продуктів у зручному пакуванні ПЕТ, Тетра-Топ та Тетра-пак. Цей тренд потрібно враховувати при формуванні власного асортиментного портфелю.

З 2019 року в Україні спостерігалася позитивна динаміка споживання молока та цільномолочної продукції. Однак у лютому 2022-го споживання за всіма категоріями продуктів, зокрема й твердих сирів, стрімко впало: від 18 до 20% — через міграцію населення та окупацію, ще 5-8% — через інфляцію та від 3 до 5% — через інші фактори, які негативно позначилися на купівельній спроможності [36].

Загальну характеристику внутрішнього ринку молочних продуктів України надано за параметрами:

- ємність ринку та її динаміка у натуральному та грошовому еквіваленті становить відповідно 2,1млн. т молочної продукції (цільномолочна продукція плюс десертна група) - 113 млрд. грн. Частку Харківського регіону оцінено на рівні 5,6% , доля ТОВ “С-ТРАНС” 0,82%;

- внаслідок війни сегмент В2С скоротився на 28%: цільномолочна продукція на 20%, десерти 30%; сегмент В2В більш ніж на 31%;

- 50% ринку - це споживання молока та сметани. Всі товарні категорії, крім десертів, показали стійкість щодо негативного впливу війни та зниження платоспроможності - падіння категорії молочних продуктів значно менше за інші товари ринку FMCG;

- динаміка ринку за географією повторює рух внутрішньої міграції населення - за останній рік найбільшу частку ринку споживання молочних продуктів набули Центральний та Західний регіони;

- 80% ринку - це споживачі низького (45%) та середнього (35%) сегментів.

Ринок молочних продуктів відносять до числа висококонкурентних – кількість тільки великих гравців близько 10-15, не кажучи про численних дрібних локальних виробників, число яких перевищує кілька сотень.

В 2023 році виробники поновили ряд асортименту, запущеного 2021 року. На полицях супермаркетів з'явився йогурт Молокія в стакані, поновила Злагода йогурт в стакані, перейшовши від екзотики до класики.

Отже, протягом 2023 року майже повністю відновилося конкурентне середовище, великі гравці ринку відновили асортимент та частково зробили ребрендинг своїх торговельних марок. На полицях супермаркетів досить швидко з'являється імпортна продукція, яка становить загрозу за внутрішнього виробника. Рітейл активно розвиває власні торгові марки та поставляє власний імпорт. Не спостерігається позитивна динаміка в об'ємах реалізації основних груп молочних продуктів.

Всередині категорій відбувається перерозподіл між видами пакування. Враховуючи ціну полиці товари в зручному пакуванні (за рахунок меншої ваги продукту), стають доступніші для кінцевого споживача. Протягом всього року спостерігалась динаміка зменшення ваги без зменшення вартості товару.

Таким чином, для регіонального ринку потрібно сформувати збалансований асортиментний портфель по групах ТМЦ в зручному форматі пакування (ПЕТ).

Цікавою є динаміка імпорту молочної продукції. Загалом частка імпорту молочних продуктів на початок воєнних дій сягала 15%, але упродовж 2022 р. впала практично до нуля через захист внутрішнього ринку. З 2023 року ринок знову став відкритий для імпорту і його частка почала зростати. Але бачимо тенденцію у найближчі роки щодо збільшення цієї частки, що буде посилювати конкуренцію на внутрішньому ринку. На користь цього прогнозу діють сприятливі для імпорту фактори:

- дефіцит сировини в Україні та висока внутрішня ціна на молоко;
- висока інфляція і привабливі ціни на готову продукцію;
- внутрішня міграція та концентрація населення вздовж західних кордонів країни – доступне логістичне плече;

- зняття валютних обмежень щодо захисту внутрішнього ринку.

На пропозицію молочних продуктів на внутрішньому ринку України суттєво впливає ринок сировини, обсяги якої суттєво скоротились.

Зміни ємності та структури молочного ринку України, що мали місце з початку бойових дій в Україні, були викликані дією кількох головних факторів:

- внутрішня та зовнішня міграція;
- зниження платоспроможності населення;
- фактор невизначеності;
- зниження бази сировини через скорочення поголів'я крупної рогатої худоби, в т.ч. корів;
- обмеженість доступу українських виробників до фінансових ресурсів;
- поява ризику блекаутів, що обмежують можливість безперервного виробництва.

Міграція населення стала найвпливовішим фактором, що вплинув на ємність внутрішнього ринку молочних продуктів в Україні.

На суттєве скорочення ємності внутрішнього ринку України вплинула і структура зовнішньої міграції. Так, жінок (основних споживачів молочної продукції) віком від 18 до 34 років виїхало у 2,3 рази більше ніж чоловіків, а у віковій категорії 35-64 роки це співвідношення ще більше на користь жінок - жінок в 3 рази більше.

У зв'язку з вимушеною міграцією жіночого населення чоловіки вимушені самостійно формувати свій раціон, тому частіше відвідують магазини, обираючи для себе в тому числі і молочні продукти. Чоловіки звертають увагу на ціну і обирають здебільшого зрозумілі базові продукти, рідко звертають увагу на виробника та склад продукту.

Важливим чинником скорочення споживання молочних продуктів в Україні також є платоспроможність населення та коефіцієнт еластичності попиту. Головним чинником зниження платоспроможності є зростання рівня безробіття в Україні, розмір інфляції та зниження рівня заробітних плат.

У 2022 – 2023 роках зафіксована досить висока частка витрат на харчування – понад 40% (на молочні продукти 14%), прогноз на 2024 – 2025 роки невтішний, покращення ситуації не прогнозується.

Отже, основним стримуючим фактором для споживання молочних продуктів відповідно до раціональних норм є низькі доходи переважної кількості населення.

Структура населення за рівнем доходів обумовлює і споживчі сегменти українського ринку молочних продуктів. Більшість покупців перейшли до раціонального, більш економного споживання, що проявилось у зміщенні попиту за ціновими сегментами вниз. Попит із високого сегмента переміщається на середній, із середнього – на низький. Через війну низький ціновий сегмент стає головним в асортиментній матриці більшості торгових мереж.

Узагальнюючи дію факторів міграції та зниження платоспроможності, можна зробити висновок про дію цих факторів у напрямку скорочення рівня попиту на молочному ринку. Споживачі очікують від виробників якісні базові продукти за доступною ціною. Розглянемо фактори, що впливають на ціни на молочну продукцію в Україні. Найголовнішим з них є фактор скорочення кількості виробленого молока.

Війна спричинила суттєве зниження поголів'я, відповідно, скоротилося і виробництво молока [36, 37].

Наслідком дефіциту сировини стало перевищення ціни на сировину в Україні цін в країнах ЄС. Це ще більше сприяє нарощуванню імпорту з боку країн ЄС та посиленню конкуренції.

Для молокопереробних підприємств дефіцит на ринку сировини є критичним ризиком функціонування бізнесу, який впливає не тільки на зростання собівартості через прогноз зростання молока в Україні, але й на посилення ризику незадоволення попиту через фізичний брак сировини, що може призвести до погіршення репутації підприємства як виробника та скоротити масштаб бізнесу.

Війна має виключно негативний вплив на внутрішній ринок молочних

продуктів в Україні – через скорочення споживчого ринку, зниження реальних доходів населення, високу інфляцію, дефіцит сировини, можливості фінансування господарської діяльності тільки за рахунок власних коштів погіршилися бізнес умови для виробництва. Молокопереробні підприємства обмежені у спроможності забезпечувати розвиток бізнесу та підтримці новітніх трендів на food-ринку.

Цей висновок знайшов відображення і у показниках господарської діяльності Зміївського молокозаводу (Табл. 4).

**Таблиця 4. Динаміка продажів та структура продуктового портфеля Зміївського молокозаводу (2020-2022 рр.)**

Вид продукції	за 2020 рік			за 2021 рік			за 2022 рік		
	Нат. од.	Тис. грн.	%	Нат. од.	Тис. грн.	%	Нат. од.	Тис. грн.	%
Кефір	892,0	14 108	5%	732,4	13 492	4%	635,5	13 836	5%
Масло	80,0	9 644	3%	169,9	22 414	6%	210,0	32 584	11%
Молоко	1 336,0	19 872	7%	2 454,2	35 422	10%	997,6	18 667	6%
Ряжанка	534,0	9 359	3%	398,0	8 509	2%	180,1	4 275	1%
Йогурт			0%	299,5	6 094	2%	187,0	4 988	2%
Сметана (ваг.)	847,0	18 616	6%	898,2	20 989	6%	221,4	7 308	3%
Сметана (фас.)	1 274,0	44 419	15%	1 176,5	51 703	14%	879,4	43 753	15%
Сир та сирні вироби (ваг.)	926,0	34 304	12%	172,1	13 028	4%	108,4	11 565	4%
Сир та сирні вироби (фас.)	852,0	48 715	17%	1 527,3	59 710	17%	507,4	22 586	8%
Десерти (ваг.)	320,0	8 461	3%	730,3	53 091	15%	441,2	38 408	13%
Десерти (фас.)	1 937,0	78 437	27%	51,8	1 498	0%	63,9	2 240	1%
Молоко	98,0	2 244	1%	1 502,9	62 189	17%	1 061,5	60 407	21%
Вершки	52,0	1 798	1%	266,0	6 485	2%	118,2	4 065	1%
Інше	36,0	5 245	2%	107,5	3 479	1%	30,0	26 347	10%
<b>Всього:</b>	<b>9 148,0</b>	<b>289 977</b>	<b>100%</b>	<b>10 486,8</b>	<b>358 102</b>	<b>100%</b>	<b>5 641,6</b>	<b>291 030</b>	<b>100%</b>

*Джерело: Складено на основі даних [37].*

За 2023 р. компанія повністю відновила продажі у традиційних групах молочних виробів – кефір, масло, сметана фасована, сирні вироби. По молоку, ряжанці та йогурту також спостерігається зростання у 2022 році, але довоєнні обсяги в кг ще не відновлено.

Компанія бачить свій потенціал у розвитку молока у сегменті ультрапастеризованого молока. Цей проєкт планується реалізувати у 2024 році, що надасть можливість збільшити обсяг продажів молока на 400 тон в місяць – 4 800 тис. тон на рік, створити додаткові робочі місця (до 20 осіб) та збільшити закупівлю сировини в обсязі 400 тон молока на місяць. Це відповідно буде створювати сприятливі умови для розвитку тваринницьких господарств регіону шляхом збільшенню поголів'я корів.

Для розробки гіпотез щодо попиту на продукцію Зміївського молокозаводу та прогнозу товарообігу у 2024 -2025 роках було проведено оцінку асортиментного портфеля на основі ABC та XYZ аналізу та побудовано асортиментну матрицю BCG з метою прогнозу майбутнього асортиментного портфеля компанії та динаміки зміни його показників у натуральному вигляді.

У таблиці 5 наведено прогноз щодо зміни товарообігу протягом 2024 – 2025 років та спрогнозовано зміну загального товарообігу компанії.

**Таблиця 5. Прогнозна динаміка товарообігу Зміївського молокозаводу за товарними групами на 2024-2025 роки**

Група	Висновки	Прогноз товарообігу, млн. грн	
		2024	2025
Молоко	Компанія бачить можливість збільшити обсяги продажів на 12,7 млн. грн. на рік за рахунок проєкту ультрапастеризаційного молока	37,9	37,9
Сметана фас плівка	Зростання до 5% протягом 2024-25 років за рахунок проєкту Регіональний лідер	58,6	60,1
Сметана фас стакан	Стратегія утримання продажів. Прогнозується падіння на 5% наступні 2 роки	7,3	7,1
Кефір	Стратегія утримання продажів. Прогнозується падіння по 0,8% наступні 2 роки	18,9	18,8
Сир фас 0,35	Стратегія збільшення продажів на 10% щорічно за рахунок зміни цінового позиціонування (мінус 5%)	37,4	39,2
Сир фас 0,2	Стратегія утримання продажів за рахунок розвитку СТМ	36,0	36,0
Сиркова фас маса	Прогнозується скорочення попиту 5% щорічно	9,4	9,0
Сир фас сирки	Прогнозується скорочення попиту 5% щорічно	1,6	1,6
Десерт ПХ	Стратегія утримання продажів. Прогнозується - мінус 0,8% щорічно	58,4	57,9
Сир сулугуні	Прогнозується скорочення попиту 5% щорічно	7,1	6,8
Сир плавлений	Прогнозується скорочення попиту 5% щорічно	2,5	2,4
Масло фас	Прогнозується збільшення попиту 5% щорічно	34,9	36,6
Ряжанка	Стратегія утримання продажів. Прогнозується падіння по 0,8% наступні 2 роки	6,4	6,4
Десерт	Стратегія утримання продажів. Прогнозується падіння по 0,8% наступні 2 роки	14,72	14,60
Точно Молочно			
Згущенка	Прогнозується скорочення попиту 5%	1,27	1,21
Йогурт	Прогнозується скорочення попиту 5%	5,1	4,8
Закуска	Стратегія збільшення продажів на 20% щорічно за рахунок зміни цінового позиціонування (мінус 10%)	0,6	0,7
Інше (ваг продукти)	Стратегія утримання продажів. Прогнозується мінус 0,8% щорічно	204,7	203,1
Разом		529,5	543,0
Прогнозна загальна динаміка		102,5%	100,2%

*Джерело: Складено на основі [37, 38].*

**Висновки.** Повномасштабні військові дії на території України з 24 лютого 2022 року спричинили низку факторів, що негативно вплинули і продовжують впливати на споживчий попит на внутрішньому ринку України, в тому числі на ринок споживання молочних продуктів, який скоротився на 27% за цей час. Зниження попиту приводить до зниження товарообігу українських компаній і в свою чергу спричиняє суттєве зростання операційного ризику.

Молоко займає майже 35% у раціоні українців та використовується не тільки у вигляді питного продукту, але і для приготування їжі – млинців, молочних каш, супів, кондитерських виробів та інше. В умовах невизначеності господарства потребують створення можливості зберігання страхових запасів на випадок зникнення можливості декілька днів робити покупки. Звичайне пастеризоване молоко має термін зберігання не більше 7 діб при умовах збереження холодного ланцюжка (температурного режиму). Ці характеристики молока в умовах кризи – високої вірогідності блекаутів та відсутності електропостачання протягом тривалого часу є такими, що обмежують попит.

Молоко з тривалим строком придатності може допомогти зменшити витрати на постійну поставку свіжого молока і забезпечити стабільність у виробництві, зменшити витрати на його зберігання та підтримку страхового запасу, виключити збитки внаслідок зіпсованості. Отже, молоко з тривалим строком придатності може бути зручним для широкого спектру клієнтів, включаючи як індивідуальних споживачів, так і підприємства.

На прикладі молокопереробного підприємства «Зміївський молокозавод» зроблено аналіз динаміки асортиментного портфеля. У 2022 році обсяг виробництва впав майже в 2 рази у натуральних одиницях виміру та на 19% у грошовому еквіваленті, за 9 місяців 2023 компанія переломила негативну динаміку.

Основною точкою зростання та керування загальною величиною товарообігу компанія бачить збільшення обсягів продажу питного молока за рахунок вводу нової товарної позиції – молока ультрапастеризованого з терміном придатності більш 30 днів.

Для вирішення цієї задачі потрібно запровадити у технології обробки молока, що використовуються на підприємства, процес ультрапастеризації. Ця технологія продовжує тривалість зберігання за допомогою екстремальних температур і асептичної упаковки.

За рахунок цього проекту та з урахуванням тенденцій по іншим товарним позиціям асортиментного портфеля компанія ставить за мету прирости ще на 2,5% у 2024, та у 2025 році як мінімум утримати свої продажі, незважаючи на негативні ринкові тенденції зниження споживчого попиту.

### Література

1. Яшкіна О. І., Маковецька Д. Маркетингові дослідження відношення споживачів до нової продукції. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 9. С. 750-753.
2. Брич В. Я., Снігур Х. А., Тисько М. М., Шпак Я. О. Управління інноваційним розвитком підприємства: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с. С.138-139.
3. Wang Ch. Handbook of Research on the Impact of Fandom in Society and Consumerism. Hershey, IGI Global, 2019. 605 p.
4. Окландер М. А., Жарська І. О. Поведінка споживача. навч. посіб. . К. : «Центр учбової літератури», 2014. 208 с.
5. Myth in Modern Media Management and Marketing. Hershey, IGI Global, 2019. 340 p.
6. Aumayr K. J. Successful Product Management: Tool Box for Professional Product Management and Product Marketing. Wiesbaden, Springer Gabler, 2023. 330 p.
7. Enke M., Geigenmüller A., Leischnig A. Management for Professionals Commodity Marketing: Strategies, Concepts, and Cases. Wiesbaden, Springer Gabler, 2022. 420 p.
8. Saura J. R. Big Data Marketing Strategies for Superior Customer Experience. Hershey, IGI Global, 2023. 372 p.

9. Kotler Ph., Keller K., Chernev A. Marketing Management, Global Edition 16th ed., Pearson, 2021. 606 p.
10. Thaichon P., Quach S. Routledge Studies in Marketing. Artificial Intelligence for Marketing Management. New York, Routledge, 2022. 217 p.
11. Marimuthu M. Marketing and Management: Defined, Explained and Applied. Melbourne, Pearson, 2022. 827 p.
12. Hannig U., Seebacher U. Marketing and Sales Automation: Basics, Implementation, and Applications. Cham, Springer Nature, 2023. 465 p.
13. Лотиш О. Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24(1). С. 120-124.
14. Speth, Ch. The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy. Business 50Minutes.com, 2015. 33 p.
15. Brooks J., Flint S., Knight G., Teh K. H. Biofilms in the dairy industry. Oxford, Wiley Blackwell, 2015. 290 p.
16. Datta N., Tomasula P. M. Emerging Dairy Processing Technologies: Opportunities for the Dairy Industry. Chichester, Wiley-Blackwell, 2015. 360 p.
17. Lampe M., Sharp P. A Land of Milk and Butter: How Elites Created the Modern Danish Dairy Industry. Chicago, University of Chicago Press, 2019. 320 p.
18. Аверчева Н. О. Підвищення якості молока як основа конкурентоспроможності продукції на Європейському ринку. *Агросвіт*. 2019. №22. С.19-30.27.
19. Васильченко О.М. Світові тенденції розвитку виробництва молока та трансформація молочних ферм. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5986> (Дата звернення 25.02.2024).
20. Васільєва Л. М. Особливості маркетингових дослідженнях продовольчого ринку / *Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 30 листопада 2017 р.). Полтава : ПДАА, 2017. С. 276-282. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/580>. (Дата звернення 25.02.2024).

21. Величко А. Є., Кухарук Р.М., Маслова І. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 62-68.
22. Вольська О. М. Стан та перспективи розвитку виробництва молочної продукції Херсонської області. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 47-50.
23. Гладій М. Р., Просович О. П. Сучасний стан та перспективи розвитку молочної галузі України. Сучасний стан та перспективи розвитку молочної промисловості України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2022. № 2 (10). С. 20-31.
24. Карпій О. П., Хтей Н. І., Шуль М. Б. Характеристика ринку молочної продукції України. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/28952/1/060\\_101\\_102.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/28952/1/060_101_102.pdf) (Дата звернення 25.02.2024).
25. Корман І. І., Лементовська В. А., Семенда О. В. Маркетингове дослідження ринку молока та молочних продуктів України. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 62 – 68.
26. Мардар М. Р., Лозовська Г. М., Памбук С. А., Гожелова К. Г. Основні тенденції розвитку ринку молочної продукції і методи її просування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. Вип. 4. С. 12-19.
27. Марчук А. О. Маркетингові підходи до оптової торгівлі молочною продукцією у Причорноморському регіоні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 139-145.
28. Маслюківська А. Тенденції розвитку ринку молочної продукції в Україні у контексті маркетингового підходу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія ЕКОНОМІКА*. 2014. № 8(161). С. 73 – 78.
29. Павлова С. І., Овандер Н. Л., Рижук А. В. Маркетингове стратегічне планування молокопереробних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 6(23). С.122-127.

30. Патриченко А. О. Аналіз тенденцій розвитку молочного скотарства в ланці молокопродуктового ланцюга. *Економіка АПК*. 2018. № 5. С. 33-40.
31. Степанчук С. О., Єфісько Ю. Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 99-102. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2017/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/24.pdf) (Дата звернення 25.02.2024).
32. Тоха І. В., Стеценко Д. О. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів. *Ефективна економіка*. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5427> (Дата звернення 25.02.2024).
33. Drying in the Dairy Industry (Advances in Drying Science and Technology). CRC Press, 2021. 297 p.
34. Бурка А., Гонтар В., Кищук О., Костомаха В., Панкратов А., Поліщук Р., Шаповал Б., Ярмач А. Практичний довідник експортера молочної продукції. 2017. 205 с. 223 с. URL: [https://export.gov.ua/education/127-praktichnii\\_dovidnik\\_eksportera\\_molochnoi\\_produktsii\\_2017](https://export.gov.ua/education/127-praktichnii_dovidnik_eksportera_molochnoi_produktsii_2017)(Дата звернення 25.02.2024).
35. Shulzhyk Y., Moroz-Rekotova L., Kiptenko V., Lisovska L., Baldzhy M. Crisis Management of Enterprises and Post-War Reconstruction in Ukraine. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. No. 03. P. 1689-1695.
36. Офіційний сайт Аналітичного агентства ІНФАГРО. URL: <https://media.infagro.com.ua/> (Дата звернення 25.02.2024).
37. Аналітичні матеріали ТОВ «С-Транс» (Зміївський молокозавод).
38. Агропортал. URL: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/made-in-ukraine-ta-potriyniy-cinnik-yak-zminilasya-spozhyvcha-povedinka-ukrajinciv> (Дата звернення 25.02.2024).

## References

1. Yashkina, O.I. and Makovets'ka, D. (2017), "Marketing research on the attitude of consumers to new products", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 750-753.
2. Brych, V.Ya., Snihur, Kh.A., Tys'ko, M.M. and Shpak, Ya. O. (2019), *Upravlinnia innovatsijnym rozvytkom pidpriemstva: monohr* [Management of innovative development of the enterprise: monohr.], TNEU, Ternopil', Ukraine.

3. Wang, Ch. (2019), *Handbook of Research on the Impact of Fandom in Society and Consumerism*, IGI Global, Hershey, USA.
4. Oklander, M.A. and Zhars'ka, I.O. (2014), *Povedinka spozhyvacha: navch. posib.* [Consumer behavior. education manual], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. IGI Global (2019), *Myth in Modern Media Management and Marketing*, IGI Global, Hershey, USA.
6. Aumayr, K J. (2023), *Successful Product Management: Tool Box for Professional Product Management and Product Marketing*, Springer Gabler, Wiesbaden, Germany.
7. Enke, M., Geigenmüller, A. and Leischnig, A. (2022), *Commodity Marketing: Strategies, Concepts, and Cases*, Springer Gabler, Wiesbaden, Germany.
8. Saura, J. R. (2023), *Big Data Marketing Strategies for Superior Customer Experience*. IGI Global, Hershey, USA.
9. Kotler Ph., Keller K. and Chernev A. (2021), *Marketing Management*, Global Edition, 16 ed., Pearson, Harlow, UK.
10. Thaichon, P. and Quach, S. (2022), *Artificial Intelligence for Marketing Management*, Routledge, New York, USA.
11. Marimuthu, M. (2022), *Marketing and Management: Defined, Explained and Applied*, Pearson, Melbourne, Australia.
12. Hannig, U. and Seebacher, U. (2023), *Marketing and Sales Automation: Basics, Implementation, and Applications*, Cham, Springer Nature, Switzerland.
13. Lotysh, O. Ya. (2017), "Market segmentation as a tool for strategic industry analysis", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, Seriya : Ekonomika i menedzhment*, vol. 24(1), pp. 120-124.
14. Speth, Ch. (2015), *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*, Business 50Minutes.com.
15. Brooks, J., Flint, S., Knight, G. and Teh, K. H. (2015), *Biofilms in the dairy industry*, Wiley Blackwell, Oxford, UK.

16. Datta, N. and Tomasula P. M. (2015), *Emerging Dairy Processing Technologies: Opportunities for the Dairy Industry*, Wiley-Blackwell, Chichester, UK.
17. Lampe, M. and Sharp, P. (2019), *A Land of Milk and Butter: How Elites Created the Modern Danish Dairy Industry*, University of Chicago Press, Chicago, USA.
18. Avercheva, N.O. (2019), "Improving the quality of milk as the basis of competitiveness of products on the European market", *Ahrosvit*, vol. 22, pp.19-30.
19. Vasylychenko, O.M. (2017), "Global trends in the development of milk production and transformation of dairy farms", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5986> (Accessed 25.02.2024).
20. Vasil'ieva, L. M. (2017), "Peculiarities of marketing research in the food market", *Rozvytok ahroprodovol'choho rynku v umovakh hlobalizatsii ekonomiky, materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf.* [Development of the agro-food market in conditions of economic globalization, materials of the All-Ukrainian science and practice conf.], PDAA, Poltava, Ukraine, November 30, pp. 276-282, available at: <http://dspace.dsau.dpp.ua/jspui/handle/123456789/580>. (Accessed 25.02.2024).
21. Velychko, A. Ye., Kukharuk, R.M., Maslova, I. V. and Pukhliakova, M. V. (2021), "State and prospects of development of the market of milk and dairy products of Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 16, pp. 62-68.
22. Vol's'ka, O. M. (2014), "Status and development prospects of dairy production in the Kherson region", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu, Ser. : Ekonomichni nauky*, vol. 5(2), pp. 47-50.
23. Hladij, M. R. and Prosovyh, O. P. (2022), "Current state and prospects for the development of the dairy industry of Ukraine", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhniky", Seriiia "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, vol. 2 (10), pp. 20-31.
24. Karp'ij, O.P., Khtej, N.I. and Shul', M.B., "Characteristics of the dairy market of Ukraine", available at:

[http://ena.lpp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/28952/1/060\\_101\\_102.pdf](http://ena.lpp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/28952/1/060_101_102.pdf) (Accessed 25.02.2024).

25. Korman, I.I., Lementovs'ka, V.A. and Semenda, O.V. (2022), “Marketing research of the market of milk and dairy products of Ukraine”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 62-68.

26. Mardar, M. R., Lozovs'ka, H. M., Pambuk, S. A. and Hozhelova, K. H. (2019), “The main trends in the development of the dairy products market and methods of its promotion”, *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomor'ia*, vol. 4, pp. 12-19.

27. Marchuk, A.O. (2018), “Marketing approaches to the wholesale trade of dairy products in the Black Sea region”, *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 36, pp. 139-145.

28. Masliukivs'ka, A. (2014), “Trends in the development of the dairy market in Ukraine in the context of the marketing approach”, *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, Serii EKONOMIKA*, vol. 8(161), pp. 73-78.

29. Pavlova, S.I., Ovander, N.L. and Ryzhuk, A.V. (2020), “Marketing strategic planning of milk processing enterprises”, *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 6(23), pp. 122-127.

30. Patrychenko, A.O. (2018), “Analysis of trends in the development of dairy farming in the link of the dairy chain”, *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 33-40.

31. Stepanchuk, S.O. and Yefis'ko Yu. Yu. (2017), “State and prospects of development of the dairy market of Ukraine”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 99-102. available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2017/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/24.pdf) (Accessed 25.02.2024).

32. Tokha, I.V. and Stetsenko D.O. (2017), “State and prospects of development of the market of milk and dairy products”, *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5427> (Accessed 25.02.2024).

33. McGill University (2021), *Drying in the Dairy Industry (Advances in Drying Science and Technology)*, CRC Press.

34. Burka, A., Hontar, V., Kyschuk, O., Kostomakha, V., Pankratov, A., Polischuk, R., Shapoval, B. and Yarmak A. (2017), "Practical guide of the exporter of dairy products", Available at: [https://export.gov.ua/education/127-praktichnii\\_dovidnik\\_eksportera\\_molochnoi\\_produktsii\\_2017](https://export.gov.ua/education/127-praktichnii_dovidnik_eksportera_molochnoi_produktsii_2017) (Accessed 25.02.2024).

35. Shulzhyk, Y., Moroz-Rekotova, L., Kiptenko, V., Lisovska, L. and Baldzhy M. (2023), "Crisis Management of Enterprises and Post-War Reconstruction in Ukraine", *Economic Affairs*, vol. 68, No. 03, pp. 1689-1695.

36. Official website of the INFAGRO Analytical Agency (2024), Available at: <https://media.infagro.com.ua/> (Accessed 25.02.2024).

37. LLC "S-Trans" (Zmiiv dairy) (2024), "Analytical materials", Available at: <http://inmilkco.com.ua/> (Accessed 25.02.2024).

38. Agroportal (2023), "Made in Ukraine and a triple price tag. How the consumer behavior of Ukrainians has changed", Available at: <https://agroportal.ua/publishing/infografika/made-in-ukraine-ta-potriyniy-cinnik-yak-zminilasya-spozhyvcha-povedinka-ukrajinciv> (Accessed 25.02.2024).

*Стаття надійшла до редакції 11.03.2024 р.*