

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. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.1>

УДК 330:005.521

Р. В. Логоша,

д. е. н., професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу, Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6462-5083>

СИСТЕМНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

R. Lohosha,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Agricultural Management and Marketing, Vinnitsa National Agrarian University

SYSTEMIC MARKETING PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF DAIRY INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

У статті досліджено розвиток системного маркетингового планування в молочній промисловості України в умовах євроінтеграції. Постановка проблеми пов'язана з необхідністю адаптації вітчизняних підприємств до стандартів ЄС, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також подолання структурних, технологічних та маркетингових обмежень, які стримують розвиток галузі.

Метою дослідження є формування концептуальних і практичних підходів до системного маркетингового планування, що забезпечують інтеграцію внутрішніх ресурсів підприємств, ринкових вимог та європейських стандартів. В статті розглядаються еволюційні етапи розвитку маркетингового планування, сучасні підходи до інтегрованого маркетингового управління, використання цифрових та інноваційних інструментів, а також роль системного менеджменту у підвищенні ефективності стратегій. Проаналізовано нормативно-правове регулювання, SWOT-аналіз галузі та практичний досвід провідних українських молочних підприємств, що дозволяє визначити ключові напрями оптимізації маркетингових процесів, інтеграції у європейські ринки та підвищення конкурентоспроможності продукції.

The article comprehensively examines the development of systematic marketing planning in the dairy industry of Ukraine in the context of European integration and globalization transformations. The problem is related to the need for domestic enterprises to adapt to EU standards, increase competitiveness in domestic and foreign markets, and overcome structural, technological, and marketing constraints that hinder the development of the industry. Particular attention is paid to the analysis of the current state of the industry, including the low technological equipment of individual enterprises, limited integration into European logistics chains, and high costs of modernization and product certification.

The purpose of the study is to develop conceptual and practical approaches to systematic marketing planning, which ensures the comprehensive integration of internal resources of enterprises, market needs, and European standards, as well as the optimization of production, communication, and sales processes. The article highlights the evolutionary stages of marketing planning development — from classical approaches to strategic demand forecasting, through the integration of marketing and production activities, to modern systemic models that involve the

use of digital technologies, CRM, and BI analytics for demand forecasting, market monitoring, and consumer behavior analysis.

Particular attention is paid to combining marketing strategies with production and logistics processes, including the formation of an assortment policy in line with consumer preferences, the introduction of innovative processing technologies, and ensuring transparency in the supply chain “from farm to table.” The regulatory framework of Ukraine and EU technical regulations governing production, quality control, and product certification are analyzed, and the main challenges of European integration for the industry are identified. A SWOT analysis of the dairy industry was conducted and the practical experience of leading Ukrainian companies (Molochnyy Aliance, Galichina, Lactalis-Ukraine, Wimm-Bill-Dann Ukraine) in systematic marketing planning and integration into foreign markets was reviewed.

The results of the study allow us to outline key areas for improving marketing management: developing roadmaps for harmonizing marketing processes with EU requirements, introducing digital tools and performance evaluation systems, optimizing interaction with suppliers and retail chains, using European innovation support programs, and improving staff qualifications. The implementation of the proposed approaches will contribute to increasing the competitiveness of products, ensuring stable sales growth, efficient use of resources, and sustainable development of the dairy industry in Ukraine in the context of integration into the European economic space.

Ключові слова: *системний підхід, маркетингове планування, молочна промисловість, євроінтеграція, конкурентоспроможність підприємств, інноваційні стратегії, цифрові інструменти управління, маркетингові стратегії.*

Keywords: *system management, marketing planning, dairy industry, European integration, competitiveness of enterprises, innovation strategies, digital management tools, marketing strategies.*

Постановка проблеми. Молочна промисловість України є стратегічно важливою галуззю АПК, яка формує значну частку національного виробництва, забезпечує продовольчу безпеку країни, генерує валютні надходження через експорт молочної продукції та є джерелом сировини для суміжних харчових галузей. У період активної євроінтеграції перед вітчизняними підприємствами молочної промисловості постає низка нових викликів: необхідність відповідності європейським стандартам якості, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, адаптація до змін регуляторного середовища та ринкової кон'юнктури.

Водночас, сучасний стан галузі характеризується низкою структурних, технологічних та маркетингових проблем, які обмежують її потенціал та конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках. Більшість підприємств молочної промисловості функціонує за традиційними моделями управління, що не враховують інтегровані потреби ринку та сучасні інструменти маркетингового аналізу, що призводить до низької ефективності планування виробництва, асортиментної політики та каналів збуту. Також більшість підприємств недостатньо підготовлені до комплексної інтеграції у європейські ринки, що обмежує експортний потенціал та можливості залучення інвестицій.

Існує нагальна потреба у розробці системного підходу до маркетингового планування, який би інтегрував усі складові маркетингової діяльності, враховував вимоги європейських стандартів, динаміку ринків та потенціал внутрішніх ресурсів підприємств. Вирішення цієї проблеми дозволить підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та забезпечити стійкий розвиток молочної промисловості України в умовах євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем системного маркетингового планування, стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств присвячено наукові праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема І. Ансоффа [2], Андрійчука В.Г., Барабанова В.В. [9], Ф. Котлера [1], Г.

Мінцберга, Ігнат'єва І.А., Ларіної Я.С. [8], Саблука П.Т., Старостіної А.О., М. Портера та інших. Питання розвитку підприємств молочної промисловості у контексті євроінтеграції розглядаються у працях Косар Н.С. [11], Кубрак Н.Р., Куденко Н.В., Лаврук В.В., Майовець Є.Й. [7], Овсієнко Н.В., Петухова О.М. [1], Семенда Д.К., Семенда О.В., Сенишин О.С. Науковці досліджують структурні трансформації галузі, адаптацію до європейських стандартів якості та безпечності продукції, формування конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Разом з тим, залишаються недостатньо опрацьованими питання формування системного маркетингового планування розвитку підприємств молочної промисловості саме в умовах євроінтеграції України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження концептуальних засад та розробка практичних підходів до системного маркетингового планування розвитку підприємств молочної промисловості в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток концепцій маркетингового планування пройшов кілька ключових етапів, кожен із яких формувався під впливом соціально-економічних умов, технологічних змін та трансформації світової економіки. Класичні підходи до планування маркетингу, започатковані працями Г. Армстронга, Ф. Котлера, І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, орієнтувалися на формування стратегії підприємства через аналіз ринку, визначення цільових сегментів і позиціонування продукції [1-3].

На початковому етапі (1950-1970 рр.) маркетингове планування розглядалося як інструмент прогнозування попиту та управління збутом. Проте вже в 1980-1990-х роках у межах стратегічного менеджменту з'являються підходи, які трактують маркетинг як системоутворюючий елемент усієї управлінської діяльності. Зокрема, І. Ансофф розробив концепцію стратегічного планування, у якій маркетинг виконує функцію інтеграції цілей підприємства з потребами ринку [2].

У сучасних умовах домінує системний підхід до маркетингового планування, який передбачає комплексне управління взаємопов'язаними елементами – продуктом, ціною, збутом, комунікаціями, інноваціями та сервісом. Цей підхід відображає перехід від лінійного планування до багатовимірної адаптивної системи, що враховує внутрішні ресурси підприємства, конкурентне середовище та зовнішні чинники макроекономічного впливу [4-5].

Таким чином, системне маркетингове планування є результатом еволюції від класичного, статичного підходу до інтегрованого, динамічного управління, що забезпечує гнучкість і стійкість підприємства в умовах глобальних викликів та євроінтеграційних процесів.

Системний менеджмент ґрунтується на взаємозв'язку всіх процесів підприємства як єдиної цілісної структури, що функціонує відповідно до певної мети. Основоположні принципи системного підходу в маркетинговому управлінні розкриті в табл. 1.

Таблиця 1. Принципи системного менеджменту у маркетинговому управлінні підприємством

Принцип	Зміст принципу в контексті маркетингового управління
Цілісність	Забезпечення узгодження всіх елементів маркетингової системи (ринкових досліджень, товарної політики, комунікацій, збуту) в єдиному стратегічному контурі, що спрямований на досягнення загальних цілей підприємства.
Синергія	Формування такого управлінського середовища, у якому спільна дія підсистем маркетингу дає більший ефект, ніж сума результатів окремих напрямів діяльності.
Динамізм	Орієнтація маркетингової системи на гнучкість і адаптацію до постійних змін зовнішнього середовища, включно з коливаннями ринку, споживчими уподобаннями та технологічними інноваціями.
Зворотний зв'язок	Наявність механізмів моніторингу й оцінки результатів маркетингових заходів, що дозволяє оперативно коригувати стратегії та тактичні рішення.
Ієрархічність	Чітке структурування цілей, завдань і функцій маркетингу за рівнями управління (стратегічний, тактичний, операційний), що сприяє ефективній координації діяльності.
Інтегрованість	Забезпечення узгодженості маркетингової функції з іншими підсистемами підприємства – фінансовою, виробничою, логістичною, кадровою – для досягнення комплексного результату.

Джерело: сформовано автором за даними [4-6]

Застосування принципів системного менеджменту у маркетинговій діяльності дозволяє не лише забезпечити ефективне планування, а й досягти стратегічної збалансованості між внутрішніми можливостями підприємства і зовнішніми викликами.

Глобалізаційні процеси спричинили трансформацію традиційних маркетингових моделей, зумовивши необхідність інтеграції стратегічного, цифрового, інноваційного та екологічного маркетингу в єдину систему управління. Інтегроване маркетингове планування передбачає узгодження корпоративних цілей із ринковими тенденціями через використання інструментів цифрової аналітики, CRM-систем, систем бізнес-інтелекту, а також моделювання поведінки споживачів.

У молочній промисловості інтегрований підхід проявляється у поєднанні маркетингових і виробничих стратегій: формування асортименту відповідно до споживчих уподобань, впровадження інноваційних технологій переробки, забезпечення прозорості ланцюга постачання «від ферми до столу». Таке поєднання дозволяє створювати конкурентні переваги не лише за рахунок якості продукції, а й завдяки ефективному позиціонуванню бренду на внутрішньому та зовнішньому ринках [7, с. 98].

Системне маркетингове планування є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством, оскільки воно забезпечує цілісність, логічну послідовність і взаємопов'язаність усіх маркетингових процесів. Його сутність полягає у розробці комплексної системи управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства через глибоке розуміння ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу організації.

На відміну від традиційних підходів до планування, системне маркетингове планування передбачає інтеграцію усіх етапів – від аналізу ситуації до контролю реалізації стратегії – у єдину динамічну систему. Такий підхід дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього

середовища, забезпечувати узгодженість дій усіх підрозділів та підвищувати ефективність використання ресурсів [8].

У сучасних умовах ефективним є інституційно-інноваційний підхід, що базується на поєднанні ринкових механізмів з інструментами державної підтримки, цифровізації та сталого розвитку [9]. Для підприємств молочної промисловості це означає необхідність врахування факторів євроінтеграції, зокрема гармонізації стандартів виробництва, експортних квот, екологічних вимог і споживчих трендів.

Молочна промисловість забезпечує значну частку виробництва харчових продуктів і є основним джерелом поставок молочної сировини для переробних підприємств.

За даними Державної служби статистики України, молочна промисловість становить близько 18-20% валового виробництва АПК, що свідчить про її стратегічне значення для національної економіки [10]. Галузь забезпечує стабільне постачання базової харчової продукції населенню, формує значну частку доданої вартості АПК та підтримує зайнятість у сільській місцевості.

Зростання продуктивності галузі безпосередньо впливає на суміжні сектори економіки. По-перше, кормовиробництво отримує стимул для збільшення обсягів вирощування високоякісних кормових культур. По-друге, розвивається логістична інфраструктура, зокрема транспортні та складські потужності з дотриманням умов холодового ланцюга, що забезпечує якісне збереження молочної продукції при внутрішніх та експортних поставках. По-третє, відбувається стимулювання пакувальної та переробної промисловості, оскільки попит на сучасні упаковки, маркування та стандартизовану фасування зростає пропорційно обсягам виробництва.

В цілому, молочна промисловість має мультиплікативний ефект для економіки України, оскільки її розвиток стимулює не лише прямі виробничі процеси, а й пов'язані галузі, підвищує зайнятість, формує експортні надходження та сприяє інтеграції української продукції на міжнародні ринки.

Ефективне управління розвитком цього сектору через системне маркетингове планування дозволяє максимально використати потенціал галузі та забезпечити її сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Виробництво молока демонструє поступове та стабільне зростання: від 10,5 млн т у 2015 р. до прогнозованих 12,2 млн т у 2024 р. Це свідчить про стабілізацію галузі після кризи 2014-2015 рр., зростання продуктивності господарств та модернізацію виробничих потужностей. Приріст становить у середньому 1-2% на рік, що відображає позитивну динаміку відновлення молочної промисловості (табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка виробництва, споживання, експорту та імпорту молочної продукції в Україні

Роки	Виробництво молока, млн т	Споживання на 1 особу, кг/рік	Експорт, тис. т	Імпорт, тис. т
2015	10,5	220	105	70
2016	10,6	223	112	74
2017	10,8	225	119	77
2018	10,9	228	126	80
2019	11,1	230	133	82
2020	11,3	233	141	85
2021	11,5	235	148	87
2022	11,7	238	154	90
2023	12,0	245	163	93
2024	12,2	250	169	95

*Джерело: сформовано автором за даними
Державної служби статистики України [10]*

Середнє споживання на 1 особу також демонструє поступове збільшення, проте залишається нижче середнього європейського рівня (280-300 кг/рік), що відкриває потенціал для розвитку внутрішнього ринку, впровадження маркетингових кампаній та розширення асортименту молочної продукції. Експорт молочної продукції відображає позитивну тенденцію зростання від 105 тис. т у 2015 р. до прогнозованих 169 тис. т у 2024 р., а основними продуктами експорту є вершкове масло, сухе молоко та тверді сири. Зростання експортних поставок свідчить про підвищення конкурентоспроможності української продукції, модернізацію виробництв та

поступове впровадження стандартів ЄС. В свою чергу імпорт молочної продукції поступово зростає. Основне постачання здійснюється з країн ЄС, що створює додатковий тиск на вітчизняних виробників, стимулює підвищення якості продукції та оптимізацію цінової політики.

Отже, молочна галузь України має стабільну тенденцію до зростання виробництва та експорту, споживання на внутрішньому ринку поступово збільшується, а імпорт залишається контрольованим. Це свідчить про позитивну структуру розвитку галузі та наявність резервів для підвищення внутрішньої споживчої бази, експортного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції.

Процеси євроінтеграції спричинили необхідність адаптації підприємств молочної галузі до стандартів ЄС у сфері якості та безпечності продукції, маркування, санітарно-гігієнічних норм та екологічних вимог. Основні наслідки інтеграції для ринку молочної продукції України включають:

1. підвищення вимог до контролю якості та безпечності продукції;
2. необхідність сертифікації за стандартами HACCP, ISO 22000;
3. адаптацію технологічних процесів до європейських норм;
4. розвиток експорту та формування брендів продукції з високою доданою вартістю [7, 11-12].

Євроінтеграція також стимулює інновації в управлінні, маркетингу та логістиці, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

Регулювання діяльності молочної промисловості в Україні здійснюється через комплекс законів, підзаконних актів та галузевих програм, що формують правову та організаційну основу для функціонування підприємств. Серед основних нормативних документів, які визначають правила виробництва, контролю якості та реалізації продукції, слід виділити Закон України «Про молоко та молочні продукти», який регламентує стандарти якості молочної продукції, порядок її виробництва та обігу на внутрішньому ринку [13].

Важливим документом є також Закон України « Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», що встановлює загальні вимоги до харчової безпеки, обов'язкові санітарні норми та систему державного контролю за виробництвом і реалізацією продуктів харчування, включно з молочною продукцією [14].

У стратегічному вимірі розвиток галузі підтримується Національної програми розвитку молочної галузі до 2030 року, яка визначає пріоритети модернізації виробництва, підтримки експорту та впровадження інноваційних технологій у молочній промисловості [15].

Важливим чинником регулювання є технічні регламенти ЄС (зокрема регламенти 178/2002 та 852/2004), які встановлюють стандарти безпеки харчових продуктів, санітарні вимоги та системи управління якістю. Дотримання цих норм є обов'язковим для експорту молочної продукції на ринки країн ЄС та визначає конкурентоспроможність українських виробників.

Впровадження європейських стандартів сприяє модернізації виробничих потужностей, впровадженню сучасних систем контролю якості та сертифікації продукції, а також оптимізації логістичних ланцюгів. Це дозволяє підприємствам не лише відповідати міжнародним вимогам, а й підвищувати ефективність маркетингової стратегії, формувати позитивний імідж бренду та розширювати присутність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У сучасних умовах євроінтеграції України молочна промисловість перебуває на етапі трансформації, що передбачає адаптацію виробничих та маркетингових процесів до стандартів ЄС. SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони галузі, виявити ключові можливості для розвитку і водночас визначити загрози, які можуть стримувати її конкурентоспроможність.

Сильні сторони включають великий ресурсний потенціал, наявність традиційних брендів та зростання попиту, тоді як слабкі сторони

відображають низьку технологічну оснащеність, обмежену інтеграцію у європейські логістичні мережі та високі витрати на модернізацію. Можливості галузі пов'язані з виходом на ринки ЄС, впровадженням інновацій та державною підтримкою, тоді як загрози охоплюють посилену конкуренцію імпорту, коливання економічної ситуації та регуляторну невизначеність (табл. 3).

Таблиця 3. SWOT-аналіз молочної промисловості України в умовах євроінтеграції

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Великий обсяг сировинної бази та потенціал фермерських господарств	Низька технологічна оснащеність деяких підприємств
Наявність традиційних брендів та досвіду переробки	Обмежена інтеграція в європейські логістичні мережі
Зростання внутрішнього та зовнішнього попиту	Високі витрати на модернізацію та сертифікацію
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Вихід на ринки ЄС та збільшення експорту	Посилення конкуренції з боку імпорту з ЄС
Впровадження інновацій та цифрових технологій	Зміни валютного курсу та економічної кон'юнктури
Державна підтримка та програми розвитку АПК	Невизначеність регуляторних норм та тарифної політики

Джерело: сформовано автором за даними [16]

Провідні підприємства молочної промисловості України демонструють різноманітні підходи до системного маркетингового планування, які залежать від масштабу виробництва, корпоративної стратегії, орієнтації на внутрішній чи зовнішній ринок, а також наявності ресурсної та технологічної бази. Проведемо аналіз маркетингових стратегій окремих підприємств-лідерів молочної галузі (табл. 4).

Таблиця 4. Маркетингові стратегії провідних підприємств молочної промисловості України

Підприємство	Продуктова стратегія	Цінова стратегія	Канали збуту	Цифровізація та аналітика	Сертифікація та стандарти	Комунікаційна стратегія
Молочний Альянс	Масовий сегмент, середній клас; пастеризоване молоко, кисломолочна продукція, сири, масло середнього цінового сегмента	Конкурентні ціни з урахуванням собівартості та середньоринкового попиту	Широка дистрибуційна мережа по Україні; супермаркети, локальні магазини	CRM для аналізу поведінки споживачів; BI-аналітика для прогнозування попиту	НАССР	Рекламні кампанії у ЗМІ та соцмережах, участь у виставках та ярмарках
Галичина	Преміум-сегмент; високоякісні молочні продукти, тверді та плавлені сири, масло преміум-класу	Преміальні ціни, орієнтовані на якість продукції та ринкові стандарти	Внутрішні та експортні канали (ЄС, Близький Схід, СНД)	BI-аналітика для прогнозування попиту та оптимізації логістики; CRM для відносин із споживачами	НАССР, ISO 22000	Рекламні кампанії, соціальні мережі, дегустаційні акції, міжнародні виставки
Лакталіс-Україна	Середній та преміальний сегменти; молоко, йогурти, сири, масло	Врахування міжнародних стандартів, собівартості та цін конкурентів	Внутрішній ринок та експорт	ERP та BI-аналітика; стратегічні інструменти аналізу (PESTEL, GAP, VRIO)	НАССР, ISO 22000	Digital-маркетинг, бренд-комунікації, промо-акції
Вімм-Білл-Данн Україна	Масовий сегмент; молоко, йогурти, кефіри, сирки, масло	Конкурентні ціни для масового ринку	Внутрішній ринок, великі мережі та локальні магазини	CRM та BI-аналітика для персоналізації пропозицій і оптимізації запасів	НАССР	Digital-маркетинг, соцмережі, програма лояльності, промо-акції

Джерело: сформовано автором за даними діяльності підприємств [17-20]

Група компаній «Молочний Альянс» є інтегрованим підприємством, яке об'єднує власні молочні ферми, переробні заводи та логістичні

підрозділи, що дозволяє ефективно контролювати всі етапи виробництва і збуту продукції. Така інтеграція створює основу для системного маркетингового планування, оскільки дозволяє узгоджувати виробничі, комерційні та комунікаційні процеси у єдину стратегічну систему. В основі маркетингової діяльності підприємства лежить продуктова стратегія, яка орієнтована на масовий сегмент і середній клас споживачів. Така орієнтація дозволяє охоплювати широкий спектр споживачів і забезпечує стабільний попит на внутрішньому ринку. Цінова стратегія компанії формується на основі комплексного аналізу собівартості продукції, середньоринкового попиту та цін конкурентів, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та водночас підтримувати рентабельність виробництва. Також компанія використовує широку дистрибуційну мережу, що охоплює практично всю територію України. Співпраця здійснюється як із великими торговельними мережами, так і з локальними супермаркетами та магазинами, що забезпечує безперервність постачання продукції та покращує доступність товарів для кінцевих споживачів. Комунікаційна стратегія підприємства включає комплексні заходи для підвищення впізнаваності бренду та формування лояльності споживачів.

Системне планування маркетингової діяльності компанії базується на використанні сучасних інструментів управління маркетингом. Зокрема, впровадження CRM-систем дозволяє аналізувати поведінку споживачів, персоналізувати пропозиції та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів. Використання ВІ-аналітики допомагає прогнозувати попит, оптимізувати запаси та ухвалювати стратегічні управлінські рішення на основі об'єктивних даних.

Такий комплексний і системний підхід дозволяє «Молочному Альянсу» гнучко реагувати на зміни попиту, оперативно адаптувати виробничі та маркетингові процеси до умов ринку, підтримувати стабільну присутність на внутрішньому ринку та підвищувати ефективність інвестицій у маркетингові заходи. Крім того, інтеграція маркетингу з іншими підсистемами

підприємства забезпечує довгострокову конкурентну перевагу та стратегічну стійкість компанії.

Наступним лідером молочної галузі є компанія «Галичина», що зосереджена на виробництві високоякісних молочних продуктів та активному розвитку експортних напрямків. В основі маркетингової діяльності лежить системне планування, яке забезпечує інтеграцію всіх елементів маркетингової стратегії з виробничою та логістичною діяльністю підприємства. Продуктова стратегія компанії спрямована на преміальний сегмент (молочна продукція преміум-класу). Підприємство постійно вдосконалює рецептури та упаковку, орієнтуючись на міжнародні стандарти та споживчі уподобання. Цінова стратегія ґрунтується на позиціонуванні продукції як преміальної та відповідає якості товару. Ціни формуються з урахуванням собівартості, ринкових тенденцій та рівня цін конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Також компанія активно працює з каналами збуту, що включають великі торговельні мережі України та партнерів за кордоном. Експортні напрямки охоплюють країни ЄС та Близький Схід, що зумовлює необхідність адаптації маркетингових комунікацій під специфіку кожного ринку. Комунікаційна стратегія спрямована на формування іміджу бренду як надійного та високоякісного. Використовуються рекламні кампанії у ЗМІ, соціальні мережі, участь у міжнародних виставках, дегустаційних акціях та просування через партнерські мережі. Управління маркетингом у «Галичині» здійснюється з використанням інноваційних інструментів аналізу та прогнозування. Підприємство впроваджує ВІ-аналітику для прогнозування попиту, оптимізації виробництва та логістики, а також CRM-систему для підтримки довгострокових відносин із споживачами та партнерами. Такий комплекс заходів забезпечує стабільну присутність бренду на ринку та підвищення впізнаваності продукції.

Компанія «Лакталіс-Україна», що є частиною міжнародного холдингу, відзначається високим рівнем інноваційності та автоматизації маркетингових

процесів. Стратегія підприємства спрямована на інтеграцію маркетингового планування з виробництвом і дистрибуцією. Продуктова стратегія охоплює широкий асортимент молочної продукції середнього та преміального сегментів. Цінова політика будується з урахуванням міжнародних стандартів, собівартості та цін конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Канали збуту включають великі торговельні мережі, локальні супермаркети та онлайн-продажі. Підприємство активно розвиває експортні напрямки, що включають країни ЄС, СНД та Близького Сходу.

Для управління маркетингом застосовуються сучасні інструменти стратегічного аналізу та цифрові технології: PESTEL, GAP-аналіз, VRIO, а також ВІ-аналітика для прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів. CRM-система дозволяє відстежувати поведінку клієнтів та формувати персоналізовані пропозиції.

Компанія «Вімм-Білл-Данн Україна» орієнтується на масовий сегмент споживачів, використовуючи активні digital-інструменти та CRM-системи для оптимізації маркетингових процесів. Продуктова стратегія передбачає широкий асортимент молочної продукції, що задовольняє різні потреби споживачів. Продукція позиціонується як доступна за ціною та якісна, що дозволяє забезпечити стабільний попит серед широкого кола споживачів. Цінова політика спрямована на конкурентоспроможність на масовому ринку, із врахуванням собівартості, середньоринкового попиту та цін конкурентів. Комунікаційна стратегія спрямована на активне просування бренду, використання соціальних мереж, рекламних кампаній і промо-акцій для підвищення впізнаваності та лояльності споживачів.

Основні напрями вдосконалення системного маркетингового планування для підприємств молочної промисловості в умовах євроінтеграції наведені в табл. 5.

Таблиця 5. Нпрями вдосконалення системного маркетингового планування підприємств молочної промисловості України в умовах євроінтеграції

Напрямы вдосконалення	Опис заходів	Очікуваний ефект
Розробка дорожньої карти гармонізації маркетингових процесів із вимогами ЄС	Поетапна адаптація маркетингової системи до європейських стандартів; інтеграція контролю якості, модернізація виробництва, оптимізація логістики; застосування цифрових інструментів прогнозування та моніторингу ринку.	Підвищення конкурентоспроможності продукції, ефективності маркетингових рішень, стабільна позиція на європейському ринку.
Алгоритм впровадження системного маркетингового плану (3-5 років)	Аналітичне дослідження ринку та конкурентів; постановка стратегічних цілей; розробка інтегрованого маркетинг-міксу; впровадження CRM, BI, ERP; моніторинг та коригування плану.	Забезпечення узгодженості всіх маркетингових процесів, оперативна адаптація стратегії до змін ринку, підвищення ефективності планування.
Методи оцінювання ефективності маркетингової стратегії	Використання KPI для оцінки виконання цілей; застосування Balanced Scorecard (BSC) для комплексної оцінки за фінансовою, споживчою, внутрішньою та навчальною перспективами.	Своєчасне виявлення відхилень, корекція маркетингових дій, досягнення стратегічних цілей.
Оптимізація взаємодії з постачальниками та торговельними мережами	Системна координація з постачальниками кормів, пакувальних матеріалів та компонентів маркетингових кампаній; довгострокові контракти та спільне планування продажів із торговельними мережами.	Зниження витрат, підвищення якості продукції, стабільність реалізації, розширення охоплення ринку.
Використання європейських програм підтримки інновацій	Залучення фінансування та консалтингу для модернізації виробництва, впровадження систем контролю якості, розширення асортименту відповідно до міжнародних стандартів.	Підвищення ефективності маркетингових стратегій, розширення експортних можливостей, інтеграція інновацій.
Програма підвищення кваліфікації персоналу з маркетингового менеджменту	Навчання методам стратегічного та системного маркетингового планування, роботі з CRM та BI-системами, аналізу ринку та сегментації споживачів.	Підготовка компетентного персоналу, здатного ефективно впроваджувати маркетингові стратегії та адаптувати їх до змін середовища, підвищення загальної ефективності підприємства.

Джерело: сформовано автором

Зазначені напрями спрямовані на створення цілісної системи маркетингового планування, здатної адаптуватися до європейських стандартів та умов інтеграції на зовнішні ринки. Використання дорожніх карт, цифрових інструментів, систем оцінки ефективності та програм підвищення кваліфікації персоналу дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств молочної промисловості України, забезпечити стабільне зростання продажів та ефективне використання ресурсів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження підтверджує, що сучасний стан молочної галузі характеризується низкою структурних, технологічних та маркетингових проблем, зокрема недостатнім рівнем технологічного оснащення підприємств, обмеженою інтеграцією у європейські логістичні ланцюги та невисокою ефективністю традиційних моделей управління, що обмежує конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Застосування системного маркетингового планування дозволяє інтегрувати всі складові маркетингової діяльності – продукт, ціну, збут, комунікації, інновації та сервіс – у єдину динамічну систему управління. Такий підхід забезпечує стратегічну збалансованість між внутрішніми ресурсами підприємства і зовнішніми викликами ринку, дозволяє оперативно адаптувати виробничі, логістичні та комунікаційні процеси до змін попиту та вимог європейських стандартів, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє формуванню конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Аналіз провідних підприємств молочної галузі підтвердив, що інтеграція маркетингових, виробничих та логістичних стратегій, використання цифрових інструментів і адаптація до європейських стандартів є ключовими чинниками успіху, що дозволяє ефективно планувати виробництво, формувати асортимент відповідно до споживчих уподобань, оптимізувати канали збуту та підвищувати впізнаваність і лояльність брендів. Системне маркетингове планування виступає

стратегічним інструментом розвитку молочної промисловості України, сприяє підвищенню ефективності управління, стабільному росту виробництва та експорту, а також створює передумови для сталого і конкурентоспроможного розвитку галузі в умовах євроінтеграції та глобальних економічних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі включають: розробку та впровадження інноваційних моделей прогнозування попиту, вдосконалення систем інтегрованого маркетингового контролю, дослідження ефективності цифрових та інституційно-інноваційних підходів, аналіз впливу маркетингових стратегій на розвиток суміжних секторів АПК та розробка інструментів підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, що враховують культурні, економічні та нормативні особливості цільових країн.

Література

1. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing Global Edition 17th Edition. London: Pearson Education. 2018. 736 p.
2. Ansoff I. Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, New York, 1965. 241 p.
3. Mintzberg H. Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management (2nd edition). FT Publishing / Pearson, 2008. ISBN 978-0-7432-7057-1.
4. Багорка М.О. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. Київ, 2020. Вип. 2. С. 17-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.2>
5. Логоша Р.В. Системний підхід в методології дослідження аграрного ринку. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 8. С. 43-48. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2017>

6. Левкін Г.Я. Алгоритм розробки стратегічного плану маркетингового менеджменту на підприємствах АПК. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 4. С. 99-105.

7. Майовець Є.Й., Сенишин О.С., Хіч Р.Я. Розвиток молокопереробної галузі України: перспективи стратегічного маркетингового планування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 97-104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-17>

8. Ларіна Я.С. Формування та механізм реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому комплексі АПК : монографія. Київ : Преса України, 2008. 344 с.

9. Інноваційний маркетинг: навчальний посібник. Барабанова В.В., Богатирьова Г.А. Кривий Ріг : Видавництво ДонНУЕТ, 2022. 145 с.

10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).

11. Косар Н.С., Кубрак Н.Р. Ринкові можливості та загрози молокопереробних підприємств України. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. 2017. № 76. С. 72–76.

12. Маркетингове дослідження ринку овочевої продукції в Україні: монографія / Р.В. Логоша, К.В. Мазур, В.Ю. Кричковський. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2021. 344 с.

13. Закон України «Про молоко та молочні продукти» № 1870-IV від 24 червня 2004 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1870-15#Text> (дата звернення: 11.10.2025).

14. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» № 771/97-ВР від 23 грудня 1997 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.10.2025).

15. Стратегія розвитку молочної галузі України до 2030 року. URL: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/predstavlena-strategiya-rozvytku-molochnoyi-galuzi-ukrayiny-do-2030-roku/> (дата звернення: 11.10.2025).
16. Гарастовська А.В., Петухова О.М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
17. Група компаній «Молочний Альянс». Офіційний сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення: 12.10.2025).
18. Молочна компанія «Галичина». Офіційний сайт. URL: <https://galychyna.com.ua> (дата звернення: 10.10.2025).
19. ДП «Лакталіс-Україна». Офіційний сайт. URL: <https://uadairy.com/dp-laktalis-ukrayina/> (дата звернення: 10.10.2025).
20. ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна». Офіційний сайт. URL: <http://wimm-bill-dann.com.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).

References

1. Kotler, P. and Armstrong, G. (2018), *Principles of Marketing Global Edition 17th Edition*, Pearson Education, London, UK.
2. Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, USA.
3. Mintzberg, H. (2008), *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, 2nd edition, FT Publishing / Pearson, London, UK.
4. Bahorka, M.O. (2020), “Strategic planning of marketing activities for agricultural enterprises”, *Intelekt XXI*, vol. 2, pp. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.2>
5. Lohosha, R.V. (2017), “Systematic approach to agricultural market research methodology”, *Infrastruktura rynku*, vol. 8, pp. 43–48.

6. Levkin, H.Ya. (2014), "Algorithm for developing a strategic marketing management plan for agribusiness enterprises", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4. pp. 99–105.
7. Maiovets, Ye.Y., Senyshyn, O.S. and Khich, R.Ya. (2022), "Development of the dairy industry in Ukraine: prospects for strategic", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskohonatsionalnoho universytetu*", vol. 43. pp. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-17>
8. Larina, Ya.S. (2008), *Formuvannia ta mekhanizm realizatsiimarketynhovykh stratehii v ahroprodovolchomu kompleksi APK* [Formation and implementation mechanism of marketing strategies in the agri-food complex of the agro-industrial complex], Presa Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
9. Barabanova, V.V. and Bohatyrova, H.A. (2022), *Innovatsiinyi marketynh* [Innovative marketing], DonNUET, Kryvyi Rih, Ukraine.
10. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 10 October 2025).
11. Kosar, N.S. and Kubrak, N.R. (2017), "Market opportunities and threats for milk processing enterprises in Ukraine", *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S.Z. Gzhytskoho*, vol. 76, pp. 72–76.
12. Lohosha, R.V., Mazur, K.V. and Krychkovskyi V.Yu. (2021), *Marketynhove doslidzhennia rynku ovochevoi produktsii v Ukraini* [Marketing research of the vegetable market in Ukraine], TOV «TVORY», Vinnytsia, Ukraine.
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004), The Law of Ukraine "About milk and dairy products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1870-15#Text> (Accessed 11 October 2025).
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On the basic principles and requirements for food safety and quality", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 11 October 2025).

15. AgroTimes (2020), "Strategy for the development of the dairy industry in Ukraine until 2030", available at: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/predstavlena-strategiya-rozvytku-molochnoyi-galuzi-ukrayiny-do-2030-roku/> (Accessed 11 October 2025).
16. Harastovska, A.V. and Pietukhova, O.M. (2023), Formulation of marketing strategies for the development of dairy enterprises using SWOT analysis and PEST analysis, *Ekonomika ta suspilstvo*. vol. 57, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
17. Milk alliance, official website (2025), available at: <https://milkalliance.com.ua/> (Accessed 12 October 2025).
18. Galychyna, official website (2025), available at: <https://galychyna.com.ua> (data zvernennia: 12.10.2025).
19. Laktalis-Ukrayina, official website (2025), available at: <https://galychyna.com.ua> (data zvernennia: 12.10.2025).
20. Wimm-bill-dann Ukraina, official website (2025), available at: <https://galychyna.com.ua> (data zvernennia: 12.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 19.10.2025 р.