

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-91-36>

УДК 330: [005.21:005.521]:005.6

ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

MEASURES TO IMPROVE STRATEGIC MARKETING PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S DAIRY INDUSTRY

Сенишин Оксана Степанівнадоктор економічних наук, професор,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>**Хіч Роман Ярославович**аспірант,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0387-9407>**Senyshyn Oksana, Khich Roman**

Ivan Franko National University of Lviv

У статті обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення системи стратегічного маркетингового планування розвитку молочної промисловості України в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Проаналізовано сучасний стан галузі, її сильні та слабкі сторони, конкурентне середовище й актуальні споживчі тенденції, а також здійснено SWOT-аналіз. Запропоновано комплексні рішення, що охоплюють поглиблений маркетинговий аналіз, сегментацію та позиціонування продукції, формування національного бренду, впровадження цифрових технологій та інновацій у виробництво, підвищення стандартів якості, стратегічну інтеграцію виробництва і переробки. Особливу увагу приділено ролі державної підтримки, державно-приватного партнерства та участі у міжнародних виставках у просуванні української молочної продукції на зовнішніх ринках. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку галузі.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічне маркетингове планування, молочна промисловість, сегментація та позиціонування молочної продукції, брендинг, цифровізація, система державної підтримки.

The article substantiates a comprehensive set of measures aimed at improving strategic marketing planning for the development of Ukraine's dairy industry under martial law, economic instability, and changing consumer preferences. The current state of the industry is examined, and its competitive environment, consumer trends, opportunities, and threats are analysed. The study identifies key constraints on sustainable development, including insufficient marketing analysis, ineffective market segmentation, the absence of a unified national brand, limited innovation activity, weak coordination among market participants, and insufficient integration between dairy production and processing. The authors propose an integrated framework based on in-depth market research, effective segmentation and positioning of dairy products, national brand development, modern branding and promotion strategies, and the introduction of digital technologies and innovations. Particular emphasis is placed on CRM and ERP systems, Big Data analytics, digital demand monitoring, and modern logistics solutions. Strategic integration of production and processing is proposed through agricultural cooperatives, clusters, and vertically integrated structures to increase efficiency and strengthen supply chains. Product quality and safety are addressed through international standards, technological modernization, automation, and strengthened production control. The study emphasizes the importance of state support and public-private partnerships, including co-financing export promotion programs, supporting innovative projects, and establishing specialized sectoral marketing institutions. International exhibitions, trade fairs, digital marketing, and e-commerce are identified as key tools for promoting Ukrainian dairy products abroad. The development of export-oriented production, expansion of UHT product lines, implementation of energy-efficient technologies, and entry into new foreign markets are identified as strategic priorities. The implementation of the proposed measures will enhance the competitiveness, export potential, resilience, and sustainable development



of Ukraine's dairy industry and contribute to establishing an integrated, innovation-driven, and quality-oriented system of strategic marketing planning.

Keywords: strategic planning, strategic marketing planning, dairy industry, segmentation and positioning of dairy products, branding, digitalization, system of state support.

Постановка проблеми. Молочна промисловість України є однією з ключових галузей агропромислового комплексу, що відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експорту та підтримці сільськогосподарських виробників. Проте в умовах зростаючої конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках, нестабільної економічної ситуації у період військової агресії російської федерації проти України а також зміни споживчих пріоритетів, виникає об'єктивна необхідність у вдосконаленні стратегічного маркетингового планування розвитку молочної галузі загалом.

Молочна промисловість України має багатий історичний досвід і значний виробничий потенціал. Основні регіони виробництва зосереджені у центральних та західних областях країни. В останні роки спостерігається стабільне збільшення обсягів виробництва молока, однак російську агресію проти України, нестачу інвестицій у технології молочного виробництва та переробки, недостатню модернізацію обладнання та слабку інтеграцію з маркетинговими стратегіями галузь не реалізує свій потенціал повною мірою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного маркетингового планування, формування конкурентних стратегій, прогнозування розвитку галузей економіки та підвищення ефективності маркетингового управління знайшла відображення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління та маркетингового планування ґрунтовно досліджували: І. Ансофф [1], К. Вассон [2], Дж. Дей [2, с. 144–147], Ф. Котлер [3, с. 123–125], Дж. Б. Куїн [4, с. 39], М. Мескон [5, с. 257–261], М. Портер [6], А. Чандлер [7, с. 91–92] та ін. Так, наукові напрацювання І. Ансоффа та А. Чандлера сформували концептуальне підґрунтя дослідження взаємозв'язку між стратегією, структурою та довгостроковими напрямками розвитку організації. Дослідження Ф. Котлера та Дж. Дея сприяли поглибленню маркетингового підходу до стратегічного управління, зокрема в частині дослідження ринку, ідентифікації потреб споживачів, сегментації, позиціонування та формування ринково орієнто-

ваних стратегій. Праці М. Портера заклали методологічні основи аналізу конкурентних сил і формування стійких конкурентних переваг, що має особливе значення для стратегічного планування розвитку галузей, які функціонують в умовах високого рівня конкуренції та трансформації ринкової кон'юнктури.

Проблемам розвитку агропродовольчого сектору, молочного ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості присвячені праці таких закордонних науковців, як Borawski, Dunn, Harper, & Pawlewicz [8]; Borawski, Pawlewicz, Parzonko, Harper, & Holden [9]; Pouch & Trouve [10] та інших.

У працях дослідників Borawski, Dunn, Harper, & Pawlewicz; Parzonko, Harper, & Holden [8-9] важливе місце відведено аналізу особливостей функціонування молочного сектору в європейському економічному просторі. Зокрема, досліджуються тенденції внутрішньої торгівлі молоком і молочною продукцією між країнами Європейського Союзу, територіальні та структурні відмінності у розвитку молочного виробництва, а також сукупність чинників, які визначають його економічну результативність. Такий підхід дає змогу комплексно оцінювати молочну галузь як складну систему взаємопов'язаних виробничих, ринкових і торговельних процесів та визначати передумови зміцнення конкурентних позицій її суб'єктів.

Водночас у дослідженнях Pouch & Trouve [10] акцентовано увагу на трансформаційних процесах і кризових явищах, що супроводжують розвиток європейського молочного ринку в умовах дерегуляції. Вивчення таких процесів має важливе значення для розуміння впливу змін інституційного та ринкового середовища на діяльність виробників молока, формування пропозиції, рівень конкуренції та економічну стійкість суб'єктів господарювання. У сукупності результати зазначених наукових досліджень формують важливе теоретико-аналітичне підґрунтя для поглиблення розуміння закономірностей розвитку молочної промисловості, оцінювання її конкурентного потенціалу та визначення перспективних напрямів адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Водночас напра-

цювання зарубіжних учених є важливими для обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку молочної промисловості України, зокрема в контексті її подальшої інтеграції до європейського економічного простору, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної молочної продукції та розширення можливостей її просування на зовнішніх ринках.

Водночас, незважаючи на вагомий науковий доробок вітчизняних і зарубіжних учених, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного формування системи заходів щодо вдосконалення стратегічного маркетингового планування розвитку молочної промисловості України з урахуванням сучасних воєнних, економічних, технологічних та євроінтеграційних викликів. Потребує подальшого наукового обґрунтування інтеграція інструментів маркетингового аналізу, сегментації та позиціонування, брендингу, цифровізації, стратегічної інтеграції виробництва і переробки, забезпечення якості та безпечності продукції, експортного просування й державної підтримки в єдину систему стратегічного маркетингового планування галузевого розвитку. Зазначене визначає необхідність подальшого поглиблення теоретико-методичних і прикладних засад дослідження та зумовлює актуальність обраної проблематики.

Постановка завдання. Метою наукової публікації є розробка заходів щодо покращення стратегічного маркетингового планування розвитку молочної промисловості України.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань у науковій статті використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, метод систематизації та узагальнення – для узагальнення результатів проведеного дослідження та розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення системи стратегічного маркетингового планування розвитку молочної промисловості України; системний підхід – для обґрунтування взаємозв'язку запропонованих стратегічних заходів і формування цілісного підходу до вдосконалення стратегічного маркетингового планування галузевого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Здійснивши детальне аналітико-прикладне дослідження розвитку молокопереробної промисловості України, можемо говорити про стратегічну проблематику її розвитку:

1. Неповноцінний маркетинговий аналіз: відсутність системного збору та аналізу даних

про споживачів, конкурентів та ринкові тенденції обмежує можливості прийняття обґрунтованих стратегічних рішень;

2. Неадекватне сегментування молочного ринку: без чіткого розподілу споживачів за потребами, віковими групами, регіонами і соціальним статусом, маркетингові кампанії стають малоефективними;

3. Відсутність єдиного національного бренду: кожен виробник просуває свою молокопродукцію окремо, що зменшує загальну впізнаваність і конкурентоспроможність української молочної продукції на світових ринках;

4. Слабка інноваційна активність: не достатнє впровадження новітніх технологій, цифрових інструментів маркетингу і управління якістю молокопродукції;

5. Відсутність єдиного координаційного центру для розробки та реалізації маркетингової стратегії розвитку молочної галузі на національному рівні;

6. Низький рівень координації між учасниками ринку та державою, що призводить до відсутності єдиного стратегічного курсу.

З цього погляду, вдосконалення стратегічного маркетингового планування розвитку молочної промисловості України потребує комплексного підходу до формування галузі та її подальшого функціонування, що на наше переконання включає синергію таких заходів: поглиблений маркетинговий аналіз ринку молочної продукції, ефективне сегментування та позиціювання, сучасні підходи до брендингу та просування, стратегічна орієнтація виробництва та молочної переробки, впровадження цифрових технологій управління, підвищення стандартів якості продукції та системну державну підтримку виробників (рис. 1). Водночас актуальним стає створення національного бренду української молочної продукції, який би не лише сприяв зростанню впізнаваності товарів на світових ринках, а й забезпечував єдині стандарти якості та формував позитивний імідж України як виробника безпечної та натуральної органічної молочної продукції.

Важливою складовою заходів є поглиблений маркетинговий аналіз ринку молочної продукції, який характеризується на сьогодні такими складовими:

1. Аналіз споживчих уподобань та купівельної поведінки

За даними Державної служби статистики України та Euromonitor, у 2023–2024 рр. спостерігається стабільне зниження споживання традиційного молока (особливо пастеризованого) та зростання інтересу до альтер-

нативної та функціональної молочної продукції (наприклад, безлактозного молока, йогуртів з пробіотиками, органічної продукції) [11]. Споживачі дедалі частіше звертають увагу на походження продукту, натуральність – органічність, відсутність ГМО, а також екологічну упаковку. Близько 60 % міського населення України віддає перевагу продук-

ції локального походження, особливо з фермерських господарств. Зростає популярність онлайн-купівель молочної продукції – до 18 % споживачів купують молочні продукти через маркетплейси або мобільні додатки супермаркетів [12].

2. Вивчення конкурентного середовища та цінових тенденцій

1. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ МОЛОЧНОГО РИНКУ ▪ Аналіз споживчих уподобань та купівельної поведінки ▪ Вивчення конкурентного середовища та цінових тенденцій ▪ SWOT-аналіз потенціалу галузі ▪ Розробка конкурентних стратегій	2. СЕГМЕНТАЦІЯ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ МОЛОКОПРОДУКЦІЇ • Виділення цільових сегментів • Поziціонування товарів • Розробка стратегій позиціонування для кожного сегмента • Ідентифікація унікальної торгової пропозиції української молочної продукції
3. СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ • Створення кооперативів і агрохолдингів із замкнутим циклом виробництва • Інвестиції у модернізацію обладнання та технологій	
4. БРЕНДИНГ І ПРОСУВАННЯ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ • Створення єдиного національного бренду молочної продукції • Розробка маркетингової комунікаційної стратегії • Участь у міжнародних виставках, ярмарках, торговельних місіях • Просування через цифрові канали: соціальні мережі, e-commerce платформи	5. ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ • Впровадження CRM та ERP-систем у молочних підприємствах • Розробка галузевої аналітичної платформи на основі Big Data • Застосування інструментів моніторингу попиту та оптимізації логістики • Підтримка цифрових інновацій через стартапи та інкубатори
6. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МОЛОКОПРОДУКЦІЇ, ЇЇ БЕЗПЕЧНІСТЬ • Впровадження міжнародних стандартів якості: HACCP, ISO, GMP для забезпечення безпеки та якості молочних продуктів • Сучасні технології виробництва: інвестування в нове обладнання, автоматизацію процесів для підвищення ефективності та якості • Контроль якості на всіх етапах виробництва • Налагодження співпраці з постачальниками якісної сировини	7. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ • Створення галузевого агентства з маркетингу агропродукції. • Співфінансування програм просування на міжнародних ринках • Підтримка інноваційних проектів через державно-приватне партнерство • Галузеві агенції підтримки

Рис. 1. Схема заходів щодо покращення стратегічного маркетингового планування розвитку молочної промисловості України

Джерело: сформовано авторами

Ринок України характеризується високою концентрацією: близько 70 % ринку контролюють 10 провідних виробників (таких як «Молочний альянс», «Галичина», «Лакталіс», «Danone Україна», «Терра Фуд»).

3. SWOT-аналіз потенціалу вітчизняної молочної промисловості

Проаналізувавши ґрунтовно матрицю SWOT-аналізу, яка відображає взаємозв'язок зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами розвитку молочної промисловості, а саме SO-, ST-, WO- та WT-стратегічні напрями, вважаємо за доцільне визначити:

1. Стратегію маркетингових інновацій, що дасть можливість в подальшому покращити не лише дизайн, упаковку, розмірні характеристики, кількість продуктів в тарі, але й своєю чергою розширити сферу використання товару тощо (обов'язкове зосередження на органічній молочної продукції).

2. Стратегію зростання споживачів-інноваторів. Беруться до уваги споживачі органічної молочної продукції, апріорні інноватори – споживачі, які легко сприймають молочні новинки; відповідальні-екоінноватори, які зацікавлені у безпеці молочних продуктів, їхньої упаковки для довкілля; новатори-раціоналісти – споживачі, що бажають отримати новинку, заощаджуючи кошти за рахунок купівлі якісних молочних продуктів за прийнятною ціною.

3. Стратегія зниження витрат на молочну продукцію та органічну молочну продукцію, що сприятиме зниженню цін на цю продукцію. Бо, судячи з поточної ситуації на ринку молока та молочної продукції у період війни, вважаємо, що в разі зростання цін на молочну органіку українські сім'ї не зможуть регулярно споживати органічні молочні новинки через платоспроможність, що призведе до зростання цін на вітчизняні органічні продукти у молочної галузі.

Надшвидкий розвиток молочної промисловості в Україні та перехід аграрних підприємств на стандарти якості ЄС є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності молочної продукції галузі.

4. Розробка конкурентних стратегій молочної галузі

Детальний аналіз вітчизняної молочної промисловості, дозволив виокремити конкретні приклади конкурентних стратегій для вітчизняної молочної галузі загалом, зокрема:

Стратегія диференціації: брендинг, якість та унікальність

Загалом, українські виробники молочної продукції повинні активно використовувати

диференціацію через створення або оновлення брендів з акцентом на натуральність, функціональні властивості, локальність.

Стратегія оптимізації собівартості й масштабу: вертикальна інтеграція і коопераційні моделі проявлятиметься через формування або вступ виробників молочної продукції до сільськогосподарських кооперативів чи до асоціації виробників молока, що дозволяє знизити витрати на корми, ветеринарію, впровадити єдине програмне забезпечення для аналітики ефективності [13]. Також іншим шляхом втілення у життя вищенаведеної стратегії є об'єднання виробників молокопродукції в коопераційний переробний завод для спільної переробки і потужностей.

Стратегія експортного розвитку через впровадження УНТ-технологій, вихід на нові закордонні ринки збуту та адаптацію й сприйняття експортних стандартів. У 2022–2025 рр. український експорт вітчизняної молочної продукції зріс в десятки разів: з 7 млн дол. США у 2021 р. до 102 млн дол. США у 2022 р. лише до країн ЄС. За даними Державної служби статистики України у I кварталі 2025 р. експорт молокопродукції виріс на 110 % порівняно із рівнем 2024 р. і становив 89,8 млн дол. США. Такому експорту сприяло надзростання реалізованих обсягів вершкового масла, сирів, морозива.

Інноваційним напрямком формування стратегії експортного розвитку молочної промисловості в Україні вважаємо розширення УНТ-продукції (в ЄС вона формує 82 % ринку, проти 18 % в Україні), що сприятиме можливості виходу українських виробників на рівень преміум-сегментів. Оскільки, УНТ-продукція – це молочні продукти, які проходять термічну обробку при дуже високих температурах, після чого миттєво охолоджуються та пакуються в асептичне (стерильне) середовище, що дозволяє знищити практично всі мікроорганізми, зберігаючи при цьому поживні властивості молока.

Стратегія енергоефективності та діджиталізації. За даними прогностичних оцінок до 2026 р. 85-90 % молочних підприємств інвестуватимуть у енергоефективні технології та автономні джерела енергії. Також посилення ролі діджиталізації, автоматизації, дефіцити робочої сили сприятимуть переходу до цифрових рішень, оскільки молочна промисловість функціонує у період сучасних викликів тривалої війни. Акцентуємо нашу увагу на створенні консультативних центрів при молочному виробництві, які слідкуватимуть за впро-

вадженням єдиних цифрових інструментів для моніторингу ферм, оптимізації процесів, управління ветеринарією й вигодовлює молочної худоби, моніторингом надойв тощо.

Усі вищезначені конкурентні стратегії та їхні ключові елементи для молокопереробної промисловості України об'єднано у системну табл. 1.

Наступною ключовою складовою комплексу заходів щодо вдосконалення стратегічного маркетингового планування розвитку молочної промисловості України, на нашу думку, є сегментація та позиціонування молочної продукції. Цей процес передбачає системне виділення та аналіз цільових ринкових сегментів за географічними, демографічними, поведінковими та психографічними ознаками з урахуванням особливостей споживчих переваг та платоспроможності населення. Позиціонування молочних товарів на кожному з обраних сегментів має ґрунтуватися на чітко сформульованій маркетинговій стратегії, яка враховує конкурентні переваги підприємства, диференціацію продукції та її відповідність очікуванням споживачів.

Важливим етапом є також розробка і реалізація стратегій позиціонування, спрямованих на створення чіткого та стійкого образу бренду у

свідомості споживача. Центральною складовою цього підходу виступає ідентифікація унікальної торгової пропозиції (УТП) української молочної продукції, яка може базуватись на таких факторах, як екологічність, натуральність, локальне походження сировини, традиційні технології виробництва або висока якість, підтверджена міжнародною сертифікацією. Формування ефективної сегментаційно-позиціонувальної стратегії дозволить українським виробникам більш точно задовольняти потреби окремих споживчих груп, підвищити лояльність до бренду, оптимізувати маркетингові бюджети та забезпечити стійке конкурентне позиціонування як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Не менш важливою складовою заходів із вдосконалення стратегічного маркетингового планування розвитку молочної галузі України є стратегічна інтеграція виробництва та переробки молочної продукції, що розглядається крізь призму формування горизонтальних і вертикальних інтеграційних зв'язків на основі створення агропромислових кооперативів, кластерів і агрохолдингів із замкнутим циклом виробництва. Така модель передбачає об'єднання фермерських господарств, тваринницьких комплексів, молокоперероб-

Таблиця 1

**Схема ключових інструментів конкурентних стратегій
молокопереробної промисловості України**

Тип стратегії	Опис	Приклади впровадження	Очікувані переваги
<i>Експортна стратегія</i>	Розширення присутності на зовнішніх ринках шляхом адаптації продукції до міжнародних стандартів (ISO, HACCP, Halal)	Пирятинський і Менський сирзаводи (експорт до ЄС, Китаю)	Зростання валютного доходу, підвищення конкурентоспроможності
<i>Продуктова диференціація</i>	Розробка нових видів продукції: безлактозне, органічне, УНТ-молоко, сири з тривалим визріванням	ТМ "Галичина" (функціональне молоко), "Молочний Альянс" (сири преміум)	Залучення нових сегментів споживачів, вищі маржі
<i>Інноваційна стратегія (УНТ, автоматизація)</i>	Впровадження ультрапастеризації, автоматичних ліній, smart-ферм.	"Лакталіс-Україна", Ічнянський МКК (УНТ-продукція)	Тривалий термін зберігання, вихід на ринки без холодового ланцюга
<i>Імпортозаміщення та локалізація</i>	Фокус на внутрішньому ринку, розширення асортименту національного виробництва.	Фермерські кооперативи, локальні заводи в ОТГ	Скорочення залежності від імпорту, розвиток місцевих громад

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

них підприємств та логістичних структур у єдину виробничо-інвестиційну систему, орієнтовану на досягнення синергетичного ефекту, зниження трансакційних витрат і підвищення ефективності управління. Особливої актуальності набуває інвестування в модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження енергоощадних технологій, автоматизованих систем обліку та контролю якості, а також цифрових рішень для моніторингу виробничих процесів – від збору сировини до фасування кінцевої молокопродукції.

Український бізнес, попри певні інституційні та фінансові обмеження, має низку передумов для реалізації подібної *інтеграційної стратегії*.

По-перше, вітчизняні виробники накопили практичний досвід співпраці у межах регіональних молочарських кооперативів, що довели ефективність спільного використання техніки, холодильного обладнання та каналів збуту.

По-друге, деякі великі компанії, зокрема вже сьогодні вітчизняні агрохолдинги з диверсифікованими активами у тваринництві та молочній переробці, зокрема група MLK Foods (Milkiland-Україна), демонструють успішну реалізацію інтегрованої моделі із замкненим циклом виробництва. На сьогодні, Milkiland-Україна контролює повний ланцюг: від збору молока на партнерських фермах та кооперативах – до переробки на власних заводах і експорту готової продукції (сири, масла, сухі молочні продукти) у більш ніж 10 країн. Потужність групи перевищує 0,5 млн тонн молока на рік і об'єднує понад 14 аграрних підприємств із власною молочною базою понад 21 000 корів. Усі заводи Milkiland-Україна сертифіковані за стандартами ISO та HACCP, що забезпечує комплексний контроль якості на всіх етапах виробництва.

По-третє, активізація програм державної підтримки сільгоспооперації, а також доступ до фінансування з боку міжнародних інституцій (EBRD, USAID, FAO) створює додаткові стимули для масштабного переходу до інтегрованих структур.

Таким чином, стратегічна інтеграція виробництва і переробки здатна стати основою сталого розвитку молочної галузі України, сприяти підвищенню конкурентоспроможності продукції, зміцненню позицій на внутрішньому ринку та забезпеченню експортної експансії на глобальному рівні.

Стратегічно-важливим елементом системи вищенаведених заходів є брендинг і просу-

вання молочної продукції, що розглядатиметься нами через синергію таких підходів як: створення єдиного національного бренду молочної продукції, участь у міжнародних виставках, ярмарках, торговельних місіях, просування молочної продукції через цифрові канали: соціальні мережі, e-commerce платформи тощо.

Водночас критично актуальним стає створення національного бренду української молочної продукції, який би не лише сприяв зростанню впізнаваності товарів на світових ринках, а й забезпечував єдині стандарти якості та формувал позитивний імідж України як виробника безпечної та натуральної органічної молочної продукції. Це, своєю чергою, потребує тісної взаємодії між державними органами, науковими установами, галузевими асоціаціями та приватним бізнесом задля розробки ефективної інституційної та інфраструктурної підтримки.

На рис. 2. представлено візуалізацію ефективності використання цифрових каналів просування молочної продукції в Україні.

Ця аналітична візуалізація представлена для оцінки ефективності основних digital-каналів просування української молочної продукції на зовнішніх ринках. Ці канали мають найбільший вплив на пізнаваність бренду, формування лояльності споживачів і забезпечення стабільного попиту на експортних платформах.

Як видно із рис. 2 для реалізації цифрового просування вітчизняної молочної продукції на зовнішні ринки, вважаємо за необхідне використання таких цифрових каналів як соцмереж, реклами в мережі Інтернет, використання маркетплейсів, контент-маркетингу тощо. На сьогодні вже можемо спостерігати такі приклади використання цифрових елементів просування молочної продукції вітчизняними компаніями. Ось до прикладу, ТМ «Галичина» використовує соцмережі через створення сторіз в Instagram та TikTok (2023–2024 pp.); ГК «Молочний альянс» є прикладом застосування таргетованої реклами на Близькому Сході через Meta Advertising.

Як видно із рис. 2 для реалізації цифрового просування вітчизняної молочної продукції на зовнішні ринки, вважаємо за необхідне використання таких цифрових каналів як соцмереж, реклами в мережі Інтернет, використання маркетплейсів, контент-маркетингу тощо. На сьогодні вже можемо спостерігати такі приклади використання цифрових елементів просування молочної продукції вітчизняними

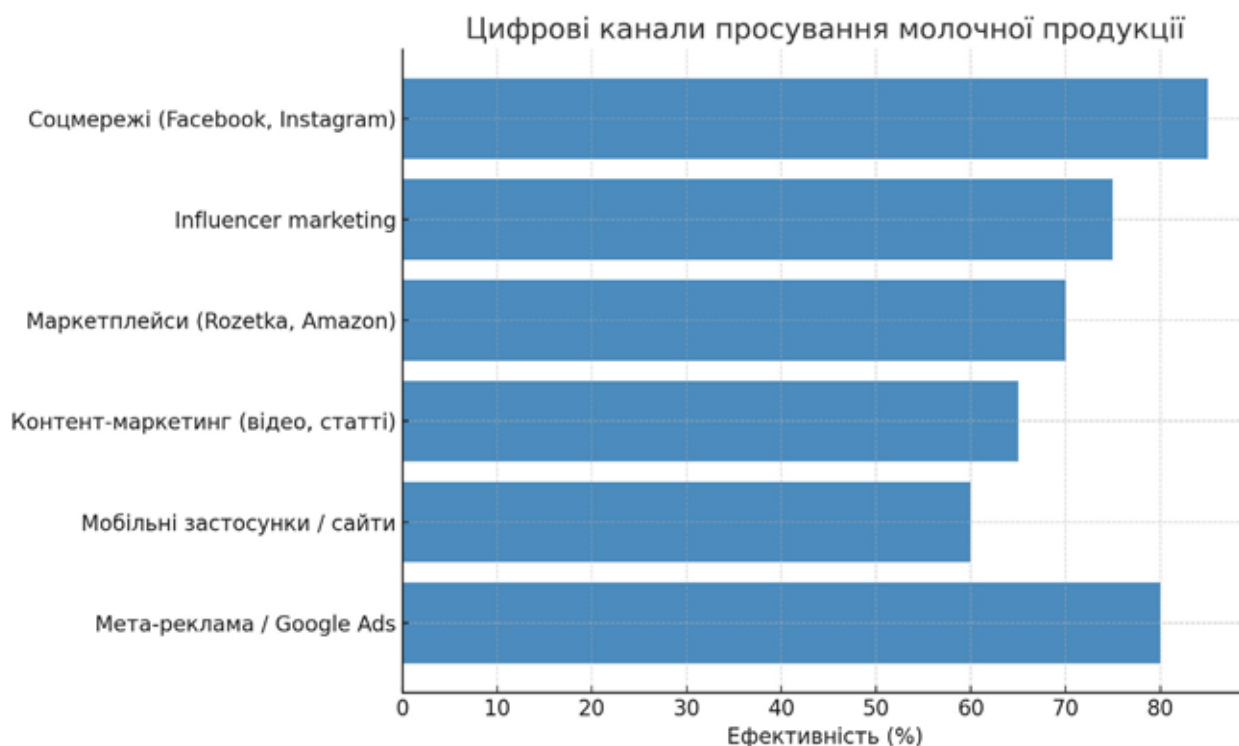


Рис. 2. Аналітична візуалізація стратегії digital-просування вітчизняної молочної продукції на зовнішніх ринках

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

компаніями. Ось до прикладу, ТМ «Галичина» використовує соцмережі через створення сторіз в Instagram та TikTok (2023–2024 рр.); ГК «Молочний альянс» є прикладом застосування таргетованої реклами на Близькому Сході через Meta Advertising.

Ще одним невід’ємним елементом у системі заходів щодо вдосконалення стратегічного маркетингового планування розвитку молочної галузі України є інновації у молочній промисловості та цифровізація управління її розвитком через впровадження CRM та ERP-систем на молочних підприємствах, розробку галузевої аналітичної платформи на основі Big Data, застосування інструментів моніторингу попиту молокопродукції та оптимізації логістики, підтримку цифрових інновацій через стартапи та інкубатори, які давно вже використовуються провідними розвинутими країнами світу.

Одночасно, надзвичайно перспективною є розробка галузевої аналітичної платформи на основі технологій Big Data, що дозволяє здійснювати глибоку аналітику виробничих, ринкових та споживчих процесів вітчизняної молокопереробної галузі у реальному часі. Як свідчать дослідження, використання Big

Data в агропромисловому комплексі сприяє підвищенню точності прогнозів, адаптивності управлінських стратегій та зменшенню виробничих ризиків [15].

Застосування інструментів моніторингу попиту на молочну продукцію (на основі мобільної аналітики, GPS-трекінгу тощо) дозволяє в режимі реального часу оптимізувати виробничі обсяги, зменшити втрати через надлишкову продукцію та підвищити рівень задоволення споживачів. Крім того, оптимізація логістичних процесів у молочному виробництві за допомогою цифрових інструментів (наприклад, WMS – Warehouse Management Systems, TMS – Transportation Management Systems) знижує операційні витрати та покращує ефективність доставки [16].

Таким чином, цифровізація та інноваційний розвиток молочної галузі не лише підвищують її економічну ефективність, але й створюють підґрунтя для сталого розвитку галузі відповідно до концепції “розумного агровиробництва” (smart farming), орієнтованого на якість, прозорість та екологічну відповідальність молочного бізнесу.

Наступним важливим елементом у системі заходів, пов’язаних із вдосконаленням страте-

гічного маркетингового планування розвитку молочної галузі України, є підвищення якості та безпечності вітчизняної молочної продукції. Це є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності української молочної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Основними напрямками цієї стратегії є:

- Впровадження міжнародних стандартів якості (НАССР, ISO 22000, GMP/GHP). За останнє десятиліття в Україні відбулася активна гармонізація нормативної бази з вимогами ЄС.

- Інвестування в сучасні технології та автоматизацію процесів. У провідних молокозаводах країни активно відбувається оновлення виробничих ліній, зокрема через придбання обладнання для безперервної пастеризації, ультрафільтрації, автоматизованого фасування та зберігання продукції.

- Контроль якості на всіх етапах виробництва. У межах адаптації до вимог ЄС посилено лабораторний контроль якості сировини та готової продукції. Впроваджуються системи простежуваності на основі QR-кодування, зокрема в малої кількості експортно-орієнтованих вітчизняних компаніях. Проте, необхідно залишається стандартизація процедур на рівні дрібних фермерських господарств, де контроль якості сировини залишається нестабільним.

- Налагодження співпраці з постачальниками якісної сировини. Дедалі більше переробних підприємств України впроваджують системи бонусів/штрафів за якість сировини, стимулюючи фермерів дотримуватися стандартів.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що вдосконалення стратегічного маркетингового планування розвитку молочної промисловості України потребує комплексного поєднання ринкових, організаційних, інноваційних, технологічних та інституційних інструментів. В умовах посилення конкурентного тиску, воєнних та економічних викликів особливого значення набувають поглиблений маркетинговий аналіз, ефективна сегментація і пози-

ціонування молочної продукції, формування конкурентних стратегій, стратегічна інтеграція виробництва та переробки, розвиток брендингу, цифровізація управлінських процесів, а також підвищення якості та безпечності продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Встановлено, що перспективним напрямом зміцнення конкурентних позицій вітчизняної молочної промисловості є формування єдиного національного бренду, який сприятиме підвищенню впізнаваності української продукції та формуванню позитивного іміджу України на міжнародних ринках. Важливу роль у цьому процесі мають відігравати цифрові канали просування, міжнародні виставки, ярмарки й торговельні місії, що розширюватимуть можливості виходу вітчизняних виробників на нові ринки збуту. Водночас упровадження CRM- та ERP-систем, Big Data-аналітики, сучасних інструментів моніторингу попиту й оптимізації логістики сприятиме підвищенню обґрунтованості стратегічних управлінських рішень.

Державна підтримка розвитку молочної галузі має еволюціонувати від механічного розподілу дотацій до стратегічно зорієнтованої інституційної політики, що базується на створенні галузевих маркетингових структур із публічно-приватною підтримкою, цільовому співфінансуванні заходів з експортного просування та розвитку партнерських моделей інвестування в інновації, технології й маркетинг. Важливим є також посилення координації між державою, виробниками, переробними підприємствами, галузевими асоціаціями та науковими установами.

Отже, комплексна реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегічного маркетингового планування сприятиме підвищенню конкурентоспроможності молочної промисловості України, зміцненню її стійкості до зовнішніх викликів, активізації інноваційного розвитку та ефективнішому використанню експортного потенціалу. У довгостроковій перспективі це створить необхідні передумови для сталого розвитку галузі та нарощування експорту українських молочних продуктів із високою доданою вартістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ansoff H.I. Corporate Strategy. Penguin, 1987. 284 p.
2. Day G.S. Analysis for Strategic Market Decisions. Minnesota: West Publishing, St Paul, USA. 1986. 356 p.
3. Philip Kotler. Kotler On Marketing. Simon & Schuster UK, 2012. 272 p.
4. Quinn, J.B. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: IRWIN. 1980.
5. Michael, H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.

6. Michael E. Porter. *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 2004. 396 p.
7. Chandler, A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, UK, 1962. 513 p.
8. Borawski P., Dunn J., Harper J., & Pawlewicz A. The intra-european union trade of milk and dairy products. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, No. 18(2), 2019. P. 13-23.
9. Borawski P., Pawlewicz A., Parzonko A., Harper J.K., & Holden L. Factors Shaping Cow's Milk Production in the EU. *Sustainability*, No. 12, 2020. P. 420-422.
10. Pouch T., Trouve A. Deregulation and the crisis of dairy markets in Europe: facts for economic interpretation. *Studies in Political Economy*, No. 99 (2), 2018. P. 194-212.
11. Euromonitor International. *Dairy Products and Alternatives in Ukraine*. Market Research Report. 2023. URL: <https://www.euromonitor.com/dairy-products-and-alternatives-in-ukraine/report> (дата звернення: 12.07.2025).
12. Єжов К. Покупці молочної продукції вважають українські марки дуже якісними. 2024. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2024/12/06/kirilo-yezhev-direktor-z-rozvitku-biznesu-kantar-ukraine-pokuptsi-molochnoyi-produktsiyi-vvazhayut-ukrayinski-marki-duzhe-yakisnimi/>
13. Senyshyn O., Khich R. Measures to improve the system of strategic marketing planning for the development of the dairy industry in Ukraine. *Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник*. Вип. 54. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2025. С. 129-141. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5409>.
14. Традиції з України, які смакують по-новому: Як ТМ «Галичина» завойовує європейські ринки на виставці ANUGA 2023. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-tm-halychyna-zavoiovuie-ieuropeiski-rynky-na-vystavtsi-anuga-2023?utm_source=chatgpt.com
15. Wolfert, S., Ge, L., Verdouw, C., & Bogaardt, M.-J. *Big Data in Smart Farming. A review*. *Agricultural Systems*, Vol. 153, 2017. P. 69–80. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>.
16. Ben-Daya, M., Hassini, E., & Bahroun, Z. *Internet of Things and supply chain management: a literature review*. *International Journal of Production Research*, № 57(15–16), 2019. P. 4719–4742. <https://doi.org/10.1080/0207543.2017.1402140>.

REFERENCES:

1. Ansoff I. (1987) *Corporate Strategy*, Penguin, USA. (in English)
2. Day G. S. (1986) *Analysis for Strategic Market Decisions*. Minnesota: West Publishing, St Paul, USA. (in English)
3. Philip Kotler (2012) *Kotler On Marketing*. Simon & Schuster, London, UK. (in English)
4. Quinn J. B. (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: IRWIN. (in English)
5. Michael H. Mescon, Michael Albert and Franklin Khedouri (1988) *Management*, Harper & Row. (in English)
6. Michael E., Porter (2004) *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. (in English)
7. Chandler A. D. (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press, UK. (in English)
8. Borawski P., Dunn J., Harper J. and Pawlewicz A. (2019) The intra-european union trade of milk and dairy products. *Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia*, vol. 18(2), pp. 13-23.
9. Borawsk, P., Pawlewicz A., Parzonko A., Harper J.K. and Holden L. (2020) Factors Shaping Cow's Milk Production in the EU. *Sustainability*, vol. 12, pp. 420-422.
10. Pouch T. and Trouve A. (2018) Deregulation and the crisis of dairy markets in Europe: facts for economic interpretation. *Studies in Political Economy*, vol. 99 (2), pp. 194-212.
11. Euromonitor International. *Dairy Products and Alternatives in Ukraine*. Market Research Report. (2023) Available at: <https://www.euromonitor.com/dairy-products-and-alternatives-in-ukraine/report>
12. Yezhov K. (2024) Pokuptsi molochnoi produktsiyi vvazhaiut ukraïnski marki duzhe yakisnimi [Buyers of dairy products consider Ukrainian brands to be of very high quality]. *Infagro*. Available at: <https://infagro.com.ua/ua/2024/12/06/kirilo-yezhev-direktor-z-rozvitku-biznesu-kantar-ukraine-pokuptsi-molochnoyi-produktsiyi-vvazhayut-ukrayinski-marki-duzhe-yakisnimi/>
13. Senyshyn O., Khich, R. (2025) Measures to improve the system of strategic marketing planning for the development of the dairy industry in Ukraine. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini – Formation of the Market Economy in Ukraine*. vol. 54, pp. 129–141. DOI: <https://doi.org/10.30970/meu.2025.54.0.5409>. (in English)
14. Traditsii z Ukrainy, yaki smakuiut po-novomu: Yak TM «Halychyna» zavoiovuie ievropeiski rynky na vystavtsi ANUGA 2023 [Traditions from Ukraine with a New Taste: How the Halychyna Brand Is Conquering European Markets

at ANUGA 2023]. *Diia Business*. Available at: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-tm-halychyna-zavoiovuie-ievropeiski-rynky-na-vystavtsi-anuga-2023?utm_source=chatgpt.com

15. Wolfert S., Ge, L., Verdouw C., Bogaardt M.-J. (2017) *Big Data in Smart Farming. A review. Agricultural Systems*, vol. 153. pp. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.01.023>.

16. Ben-Daya M., Hassini E., Bahroun Z. (2019) *Internet of Things and supply chain management: a literature review. International Journal of Production Research*, vol. 57(15–16). pp. 4719–4742. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402140>.

Дата надходження статті: 16.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 25.09.2026

Дата публікації статті: 23.10.2026