МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 41з-м спеціальності 073 «Менеджмент»
ШАРАНДАК Іванна Володимирівна

Керівник: д.е.н., професор
ШКОЛЬНИЙ Олександр Олексійович

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП **6**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА **8**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ **28**

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ **48**

ВИСНОВКИ **67**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **70**

ДОДАТКИ **74**

ВСТУП

Розвиток ринку товарів повсякденного попиту, зокрема молочної галузі, в умовах посилення конкуренції, глобалізації та швидкої цифровізації економіки зумовлює зростання ролі ефективного управління маркетинговою діяльністю вітчизняних підприємств. Стрімка зміна споживчих вподобань, зростання попиту на інноваційні продукти (зокрема рослинні альтернативи) та перехід до цифрових каналів комунікацій призвели до необхідності глибинної трансформації існуючої системи управління.

Теоретико-методичний та прикладний супровід організації управління маркетингом на підприємстві розкрито у роботах таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як Ф. Котлер, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, А. Павленко, А. Старостіна, В. Куденко, С. Ілляшенко, Є. Ромат, О. Зозульов, Н. Кубова та інших. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання практичної адаптації комплексу маркетингу та модернізації збутових маркетингових структур на підприємствах молочної галузі в умовах кризових явищ потребує подальшого дослідження.

Мета та завдання. Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи є вивчення теоретико-методичних засад управління маркетинговою діяльністю та розробка комплексу практичних рекомендацій щодо організації та вдосконалення управління маркетингом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань:

– з’ясування теоретичної сутності та принципів організації управління маркетингом на підприємстві;

– надання організаційно-економічної характеристики бази дослідження;

– аналіз фінансово-економічного стану та системи управління маркетингом на підприємстві;

– проведення оцінки конкурентного середовища та структурно-динамічного аналізу товарного асортименту (за допомогою матриці БКГ);

– удосконалення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві на засадах діджиталізації та ШІ-автоматизації;

– розробка заходів щодо модернізації товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства (маркетинг-міксу 4Р);

– здійснення економічного обґрунтування запропонованих маркетингових заходів.

Об'єктом дослідження є процеси організації та управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади вдосконалення системи управління маркетингом на підприємстві.

База дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Люстдорф» (Іллінецький район, Вінницька область).

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи вивчення об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що визначають конкретну ринкову ситуацію на підприємстві, а саме: системний метод, метод економічного аналізу (для оцінки фінансових результатів), метод порівняння, матричний метод (матриця БКГ та SWOT-аналіз для оцінки конкурентних позицій і асортименту), метод статистико-математичного аналізу (для економічного обґрунтування). Для наочності аналізованого матеріалу в роботі широко використано графічний та табличний методи.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані та економічно обґрунтовані у роботі механізми стратегічного управління маркетингом (зокрема, оптимізація структури відділу, впровадження CRM та використання інструментів цифрового маркетингу) мають прикладний характер і можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами харчової промисловості для підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній архітектурі менеджменту управління маркетинговою діяльністю розглядається як багатогранна категорія, що поєднує в собі прикладний інструментарій та фундаментальну філософію ведення бізнесу. З одного боку, цей процес постає як специфічна функція управління (нарівні з менеджментом персоналу чи фінансовим менеджментом), спрямована на координацію ресурсів підприємства для досягнення ринкових цілей. З іншого боку – це цілісна концепція стратегічного розвитку, що визначає вектор взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем.

Таблиця 1.1

Теоретико-методологічні підходи до визначення дефініції «управління маркетинговою діяльністю»

Автор, джерело	**Ключові аспекти трактування**
Ф. Котлер [38]	Визначає управління маркетингом як специфічну форму людської активності, пріоритетом якої є механізм задоволення потреб через інструменти ринкового обміну.
Петруня Ю. Є. [2]	Акцентує увагу на системному підході, де маркетинг є базисом для орієнтації виробничих потужностей на випуск конкурентоспроможної продукції відповідно до динамічних вимог ринку.
Липчук В. В. [3]	Трактує дефініцію як «всеохоплюючу філософію», згідно з якою всі структурні підрозділи підприємства мають планувати свою діяльність крізь призму інтересів споживача.
О. Млоток [4]	Розглядає процес як гармонізацію внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства з екзогенними факторами середовища задля максимізації прибутку та управління попитом.
Карпов В. А., Кучеренко В. Р. [5]	Описує маркетингове управління як комунікаційний механізм, за допомогою якого організація вибудовує інтерактивну взаємодію із цільовою аудиторією.
С. С. Гаркавенко [8]	Фокусується на управлінському циклі (аналіз, планування, реалізація, контроль), метою якого є інтенсифікація попиту та зростання фінансових результатів.
Л. В. Балабанова [3]	Характеризує процес як практичну реалізацію інтегрованої ринкової політики, що забезпечує досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Джерело: узагальнено автором

Наукова думка щодо ідентифікації природи маркетингового управління пройшла тривалу еволюцію. Для глибшого розуміння даної категорії

доцільно систематизувати підходи провідних теоретиків та практиків маркетингу (табл. 1.1).

Синтезуючи наведені наукові погляди, можна стверджувати, що управління маркетинговою діяльністю — це складна наскрізна система, що виходить за межі суто рекламних заходів чи стимулювання збуту. Вона інтегрує в собі не лише зовнішні комунікації, а й внутрішньоорганізаційну синергію. Ефективність маркетингової архітектури безпосередньо залежить від здатності менеджменту забезпечити злагоджену взаємодію між департаментами (логістикою, виробництвом, фінансами), формуючи єдиний вектор руху до спільної мети – задоволення споживача.

Сучасна концепція «ринкової орієнтації» (market orientation) вимагає від підприємства формування нового типу управлінського мислення. У рамках цієї парадигми маркетинг стає «центральним процесуальним мозком» компанії. Це виражається у впровадженні багаторівневих стратегій, де кожне операційне чи інвестиційне рішення приймається з обов’язковим урахуванням ринкових ризиків, споживчих інсайтів та конкурентних викликів.

Принципову схему такої взаємодії та ієрархію процесів відображено в моделі управління маркетинговою діяльністю на рисунку 1.1.

Фундаментальна архітектура управління маркетинговою діяльністю базується на тріаді ключових елементів: організації, стратегічному плануванні та системному контролі. Маркетингова функція не існує ізольовано; вона перебуває у стані постійної синергії з виробничим, фінансовим, адміністративним та логістичним підрозділами підприємства. Виступаючи у ролі координаційного центру, маркетинг спрямовує зусилля всіх структурних одиниць на досягнення глобальних стратегічних цілей організації.

Окремим вектором маркетингового менеджменту є управління попитом. Цей процес реалізується через прийняття стратегічних та оперативних рішень щодо селекції цільових ринкових ніш та консолідації маркетингових

інструментів у межах класичної моделі «4Р» (товар, вартість, дистрибуція, просування) [8].



Рис. 1.1. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства [8]

Таким чином, маркетинг трансформується у стратегічну сферу, що інтегрує внутрішні бізнес-процеси із зовнішнім споживчим середовищем задля максимізації споживчої цінності та фінансової результативності.

Згідно з наведеними принципами, будь-яка активність суб'єкта господарювання має бути підпорядкована ідеї гармонізації власних комерційних інтересів із запитами суспільства. У сучасних реаліях критичну роль відіграють інноваційні технології, що оптимізують взаємодію між виробником та клієнтом. Ринкова економіка диктує імператив: лише виробництво продукції належної якості у необхідному обсязі є запорукою отримання стабільного прибутку.

Домінуючою метою маркетингу є забезпечення комерційної стійкості компанії через нарощування обсягів реалізації. Зміст цієї діяльності полягає у пошуку раціонального компромісу між запитами ринку та ресурсним потенціалом (ключовими компетенціями) організації в умовах конкурентної протидії [9, с. 121].

Таблиця 1.2

Фундаментальні принципи маркетингового менеджменту на підприємстві

Принцип	Сутнісна характеристика
Клієнтоорієнтованість	Пріоритет потреб та цінностей споживача у всіх управлінських рішеннях.
Адаптивність та респонсивність	Здатність системи гнучко реагувати на динамічні зміни ринкової кон'юнктури.
Стратегічна спрямованість	Орієнтація на довгострокові перспективи та сталий розвиток.
Інноваційність	Постійне оновлення продуктового портфеля та управлінських технологій.
Системність та комплексність	Цілісний підхід до маркетингових зусиль як єдиного механізму.
Економічна ефективність	Досягнення оптимального балансу між витратами та отриманим результатом.
Соціальна відповідальність	Захист інтересів, інформування та безпека споживача.

Джерело: систематизовано автором

У науковій дискусії часто виникає питання: чи має маркетинг слідувати за ринком, чи формувати його? Традиційно компанії адаптують бізнес-процеси під існуючий попит. Проте створення проривних інновацій вимагає активного впливу на споживчу свідомість та формування нових потреб. Попри складність маніпулювання ринковим попитом, навіть найбільш революційний продукт має починатися з відповіді на питання щодо цільової аудиторії та мотивації її вибору.

Маркетингову активність підприємства доцільно класифікувати за чотирма стратегічними напрямами [10, с.117].

1. Інформаційно-аналітичний: моніторинг середовища, дослідження ринку та конкурентна розвідка.

2. Процесуальний: розробка та впровадження комплексу маркетингу.

3. Планово-стратегічний: формування маркетингових стратегій та планів.

4. Контрольно-оціночний: сегментування ринку, позиціонування та оцінка конкурентоспроможності.

Ефективне виконання цих функцій потребує не лише наявності спеціалізованого підрозділу, а й формування маркетингового мислення у всього персоналу компанії. Перед виходом на ринок менеджмент має дати чіткі відповіді на фундаментальні питання: що виробляти, у якій кількості та на який рівень прибутковості розраховувати.

Узагальнена система маркетингового управління охоплює наступний комплекс заходів [11]:

– діагностика середовища: ідентифікація факторів успіху та потенційних бар'єрів;

– профілювання споживачів: вивчення демографічних та поведінкових характеристик актуальних і потенційних клієнтів;

– продуктовий менеджмент: планування асортименту, модернізація товарів та виведення нерентабельних позицій з виробництва;

– дистрибуція: розбудова ефективних збутових та агентських мереж;

– комунікаційна політика: стимулювання попиту через мікс реклами, PR та методів стимулювання продажів;

– ціноутворення: розробка гнучких систем цін, знижок та кредитних умов;

– комплаєнс: дотримання технічних, етичних та екологічних стандартів ринку.

– системний менеджмент: оцінка ризиків, профітів та загальної ефективності маркетингової програми.

Здійснення цих заходів залежить від злагодженої роботи всіх суб'єктів – від виробників та логістичних посередників до спеціалістів з маркетингу. Успіх базується на глибокому дослідженні кон'юнктури та розумінні конкурентних переваг підприємства. Зокрема, маркетинговий відділ виступає ініціатором міжфункціональної кооперації: фінансисти залучають капітал під маркетингові потреби, виробничники визначають потужності, а HR-департамент забезпечує систему необхідними кадрами [2].

Для точного розрахунку ринкового попиту використовується багатовимірна модель, що враховує шість товарних рівнів (від конкретного товару до загальних продажів галузі), п'ять територіальних та три часові виміри (коротко-, середньо- та довгостроковий попит). Розуміння цих рівнів дозволяє точно планувати обсяги закупівель та виробничі цикли.

Важливо враховувати концепцію ринкового потенціалу: витрати на маркетинг мають межу ефективності, після якої швидкість росту попиту сповільнюється. Чим ширшим є ринок, тим вищою стає чутливість попиту до маркетингових зусиль. Кінцевим етапом управління є прогнозування, що дозволяє на основі ретроспективного аналізу, опитувань та експертних оцінок передбачити майбутні вектори розвитку ринку [15, с. 211].

Як зазначалося раніше, ключовим етапом дослідження є ідентифікація ринкового попиту. Його визначають як сумарний обсяг товарів або послуг, які споживачі готові придбати за конкретних цінових умов у певному географічному та часовому просторі. Для глибшого розуміння структури попиту його класифікують за трьома основними вимірами: шість товарних рівнів, п’ять територіальних та три часові.

Систематизація рівнів попиту виглядає наступним чином:

– товарний аспект: включає оцінку загальних продажів, результатів галузі в цілому, конкретного підприємства, окремої серії товарів, аналогічних груп продукції або одиничного товару;

– територіальний аспект: охоплює градацію від глобального (всесвітнього) ринку до рівня окремої країни, регіону, району та навіть індивідуального споживача;

– часовий аспект: розподіляє попит на довгостроковий, середньостроковий та оперативний (короткостроковий).

Кожна з цих категорій відіграє критичну роль у стратегічному плануванні. Наприклад, аналіз короткострокового попиту є базисом для розрахунку потреб у сировині та ресурсах, що дозволяє сформувати виробничий план і визначити необхідний обсяг фінансування.

Важливим є розуміння динаміки впливу маркетингових інвестицій на споживчу активність. На початкових етапах витрати на маркетинг провокують стрімке зростання попиту, проте з часом темпи росту уповільнюються (діє закон спадної віддачі на кожну одиницю капіталовкладень). Межа, після якої стимулювання попиту стає неефективним, називається ринковим потенціалом. Різниця між мінімальним рівнем ринку та його потенціалом демонструє чутливість попиту до маркетингового інструментарію: чим масштабнішим є ринок, тим вищою стає залежність результату від інтенсивності просування.

Невід'ємною частиною маркетингової стратегії є ринкове прогнозування, яке дозволяє моделювати майбутні сценарії на основі верифікованих даних. Об'єктами такого аналізу виступають структурні галузеві трансформації, еволюція споживчих уподобань та кількісні параметри майбутніх продажів. Найчастіше прогноз спрямований на визначення перспективного обсягу реалізації власної продукції. Для цього застосовуються такі методи, як ретроспективний аналіз попиту за минулі періоди, моніторинг думок покупців, експертне оцінювання та апробація (тестування) товару безпосередньо в ринкових умовах. Такий підхід дає змогу екстраполювати накопичений досвід на майбутній розвиток компанії.

Таблиця 1.3

Система детермінант аналізу маркетингового середовища

Категорія показників	Зміст та функціональна характеристика
Кількісні параметри	Оцінка місткості ринку, ретроспективна та прогнозна динаміка його розвитку, сегментарна частка підприємства, а також визначення ринкового потенціалу.
Якісні індикатори	Дослідження ієрархії потреб, ідентифікація мотивів та психологічних тригерів купівлі, аналіз купівельного циклу та рівня цифровізації споживання.
Конкурентний ландшафт	Моніторинг обсягів реалізації конкурентів, деконструкція їхніх маркетингових стратегій, аналіз фінансової стійкості та інвестиційних ресурсів основних гравців.
Профіль споживачів	Чисельність та типологія покупців, динаміка демографічних змін, специфіка регіональних вподобань та купівельних звичок.
Галузева архітектура	Концентрація продавців у ніші, рівень технологічності виробництва, ступінь завантаженості потужностей та оцінка конкурентних переваг

	галузі.
Дистрибуційна мережа	Географічна охопленість, логістична віддаленість точок збуту від житлових масивів, конфігурація каналів збуту та ефективність використання транспорту.

Для детальної діагностики маркетингового оточення суб'єкта господарювання та кон'юнктури ринку доцільно використовувати наведений нижче перелік індикаторів (табл. 1.3) [14].

Для всебічної діагностики ринкового оточення та визначення стратегічних орієнтирів підприємства доцільно використовувати систему показників, що дозволяють оцінити як статистичні параметри, так і глибинні трансформації споживчих вподобань.

Використання наведеної аналітичної матриці дозволяє не лише провести глибокий аудит поточної маркетингової діяльності підприємства, а й виявити приховані резерви для експансії на нові ринки, забезпечуючи сталий розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Водночас для максимізації результативності роботи та виходу на рівень інтегрованого маркетингового управління, підприємству необхідно впровадити комплекс організаційно-управлінських заходів:

- Оптимізація організаційної архітектури: вдосконалення структури управління маркетингом для забезпечення її адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища.
- Розвиток інтелектуального капіталу: залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з предиктивною аналітикою та інноваційними інструментами.
- Створення стимулюючого робочого середовища: забезпечення маркетингової служби необхідними ресурсами (технологічними, інформаційними, фінансовими) для реалізації творчого та аналітичного потенціалу.
- Регламентація функціональних повноважень: чіткий розподіл стратегічних завдань, прав та зон відповідальності в межах маркетингової ієрархії.

• Забезпечення міжфункціональної синергії: організація безбар'єрної взаємодії маркетингового департаменту з виробничими, фінансовими та логістичними підрозділами для формування єдиного «інтегрованого мозку» компанії.

Таким чином, у результаті дослідження теоретичного базису маркетингового управління було визначено його сутність та економічну природу. Маркетингове управління постає як практичне втілення стратегічно обґрунтованої та інтегрованої ринкової політики підприємства, що реалізується через закритий цикл управлінських функцій: від глибокого аналізу та планування до безпосередньої організації заходів і системного контролю результатів. Пріоритетним завданням такої діяльності є забезпечення довгострокової комерційної стійкості компанії, розширення клієнтської бази та максимізація рівня лояльності споживачів.

Вся архітектура бізнес-процесів сучасної організації вибудовується на фундаментальних принципах маркетингу, де ключовим елементом є пошук раціонального компромісу між мінливими запитами ринку та наявними виробничо-ресурсними потужностями суб'єкта господарювання. У межах маркетингових досліджень критичного значення набуває діагностика ринкових можливостей, що охоплює комплексний аналіз платоспроможного попиту, моніторинг екзогенних факторів середовища, профілювання споживачів, а також стратегічне планування товарного асортименту, дистрибуційних каналів, цінової політики та комунікаційних інструментів стимулювання збуту.

Центральною ланкою менеджменту маркетингу є активний вплив на параметри ринкового попиту – його часові характеристики, структуру та обсяг – з метою досягнення стратегічних орієнтирів організації. У професійній літературі управління маркетингом часто ідентифікують як процес управління попитом, що вимагає гнучкого реагування на будь-які коливання ринкової кон'юнктури.

В еволюційному розвитку маркетингової думки виділяють п'ять фундаментальних концепцій, кожна з яких визначає специфічний підхід до організації ринкової діяльності. Систематизацію цих концепцій та їх ключові характеристики представлено на рисунку 1.2. [20].

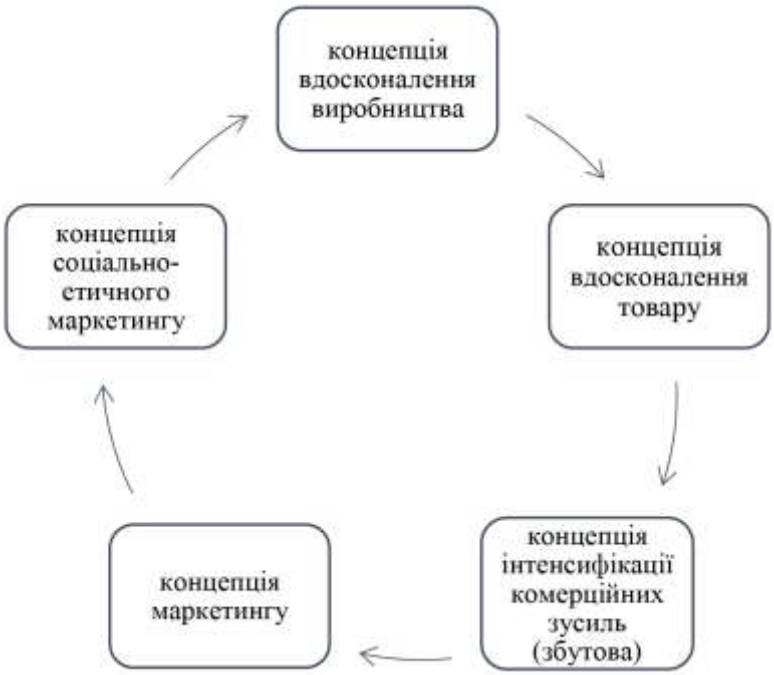


Рис. 1.2 Сутність концепції маркетингу

1. Концепція вдосконалення виробництва

Це одна з найдавніших парадигм ринкової поведінки, за якої стратегічним пріоритетом підприємства є оптимізація виробничих циклів для максимального зниження собівартості та збільшення обсягів випуску. Концепція базується на припущенні, що споживачі завжди надають перевагу тим товарам, які є широкодоступними та мають низьку ціну. Застосування цієї моделі є раціональним у двох випадках: коли попит на ринку значно перевищує пропозицію (дефіцит) та коли початкова собівартість продукту є занадто високою для масового покупця.

Найвідомішим історичним прикладом реалізації цієї концепції є стратегія Генрі Форда, який завдяки конвеєрному виробництву моделі "Т" зробив автомобіль доступним для широких мас [12, с. 56]. Однак в умовах сучасного насиченого ринку цю концепцію часто критикують за

«маркетингову байдужість», оскільки у гонитві за мінімізацією витрат компанії ігнорують специфічні потреби цільової аудиторії.

2. Концепція вдосконалення товару

Ця філософія спирається на твердження, що покупець завжди обирає продукт із найвищою якістю, найкращими експлуатаційними характеристиками та інноваційними властивостями. Відповідно, головний вектор зусиль менеджменту спрямовується на безперервну модернізацію продукту. Попри логічність такого підходу, він часто призводить до явища «маркетингової короткозорості». У прагненні створити ідеальний продукт інженери забувають, що клієнту потрібен не сам товар, а вирішення його проблеми (наприклад, потрібна не найтехнологічніша мишоловка, а засіб від гризунів). Якщо інноваційний виріб не враховує купівельну спроможність цільової аудиторії або не є сумісним зі звичними моделями споживання, навіть найвисокоякісніший продукт зазнає ринкового фіаско [32].

3. Концепція інтенсифікації збуту

Дана концепція виходить із припущення, що споживачі мають природну інертність і не будуть купувати товари компанії в достатньому обсязі без активного стимулювання. Відповідно, підприємство має реалізовувати агресивну збутову політику. Як зазначав Серхіо Займан (колишній віце-президент з маркетингу Coca-Cola), мета такого підходу полягає в тому, щоб «продавати більше товарів більшій кількості людей частіше і за вищими цінами» [18].

На практиці до цієї стратегії найчастіше вдаються у разі кризи перевиробництва, або під час реалізації так званих «товарів пасивного попиту» (страхові поліси, енциклопедії тощо). Центром уваги в системі "виробництво-збут-споживач" стає саме збут. Проте довгострокова ефективність такої політики є сумнівною, адже вона часто перетворюється на нав'язування товару. Як зазначає Ф. Котлер, організація змушена вести агресивну політику продажів, проте задоволення реальних потреб покупця стає лише другорядним результатом [20, с. 113]. Модель базується на

ризикованому припущенні, що невдоволений клієнт швидко забуде свій негативний досвід або що на ринку завжди знайдеться достатня кількість нових «жертв» агресивної реклами [20].

4. Концепція традиційного маркетингу

Це перехід від тактики нав'язування (продаж того, що вироблено) до стратегії задоволення попиту (виробництво того, що потрібно ринку). Відповідно до цієї парадигми, запорукою досягнення цілей підприємства є глибоке розуміння потреб цільової аудиторії та здатність задовольнити їх краще та ефективніше за конкурентів. Цей підхід кардинально розширює горизонти управління та вимагає від бізнесу:

- Переміщення фокусу на конкретні цільові сегменти, оскільки неможливо бути «всім для всіх».
- Здійснення безперервного моніторингу ринку та вивчення інсайтів споживачів.
- Орієнтації не лише на залучення нових покупців (Customer Acquisition), а й на формування їхньої довгострокової лояльності (Customer Retention).
- Впровадження системи інтегрованого маркетингу, де всі підрозділи організації працюють на задоволення потреб клієнта.

Ця концепція є основоположною для сучасних B2B та B2C ринків і застосовується провідними транснаціональними корпораціями (Procter & Gamble, Danone, IKEA). Проте існують ризики втрати рентабельності у спробах максимізувати рівень задоволеності клієнтів за будь-яку ціну [14, с. 29].

5. Концепція соціально-етичного маркетингу

Еволюція суспільної свідомості та глобальні виклики (екологічні кризи, вичерпання ресурсів) довели обмеженість традиційного маркетингу. Соціально-етична концепція намагається розв’язати конфлікт між короткостроковим задоволенням потреб індивіда та довгостроковим добробутом усього суспільства. Згідно з цією парадигмою, бізнес має

генерувати прибуток і задовольняти споживача, але у спосіб, що не завдає шкоди навколишньому середовищу та підтримує соціальні ініціативи.

Практичним виявом цієї концепції є програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ): фінансування благодійних фондів, екологічна сертифікація упаковки, підтримка медичних установ під час пандемій тощо. Хоча в Україні ця модель ще перебуває на стадії становлення через недостатній рівень загальної екосвідомості населення, для глобалізованих ринків вона є безальтернативним стандартом ведення бізнесу [22, с. 421].

Комплекс маркетингу (Marketing Mix)

Інструментальною базою для практичної реалізації обраної маркетингової концепції є модель «маркетинг-мікс». Це сукупність керованих змінних, які підприємство використовує для впливу на цільовий ринок та формування бажаної реакції споживачів. Класична архітектура моделі, відома як «4P» (Product, Price, Place, Promotion), згодом еволюціонувала до розширених комплексів «5P» та «7P» (з додаванням людей, процесів та фізичного оточення). Завдяки своїй структурованості та універсальності, маркетинг-мікс слугує базовим чек-листом для успішного виведення та розвитку продукту на ринку [31, с. 18-20].

Історично концепція «маркетинг-міксу» (комплексу маркетингу) була вперше введена в науковий обіг Нейлом Борденом у 1964 році. Дослідник мав на меті систематизувати та класифікувати ключові маркетингові інструменти, які є фундаментальним базисом для розробки будь-якої стратегії ринкового просування.

Початкова варіація цієї концепції відзначалася високою деталізацією та включала широкий спектр розрізнених компонентів: брендинг, ціноутворення, дистрибуцію, персональні продажі, рекламу, заходи зі стимулювання збуту (промо), а також упаковку, сервісне обслуговування та безпосередній процес розробки продукту. Згодом інший видатний теоретик, Джером Маккарті, оптимізував цю багатокомпонентну структуру. Він синтезував усі інструменти в єдину, більш лаконічну та універсальну

матрицю «4P», яка виявилася значно зручнішою для проведення маркетингового аналізу та стратегічного планування [3, с. 108-113].

Базова архітектура класичної моделі 4P охоплює такі взаємопов'язані складові:

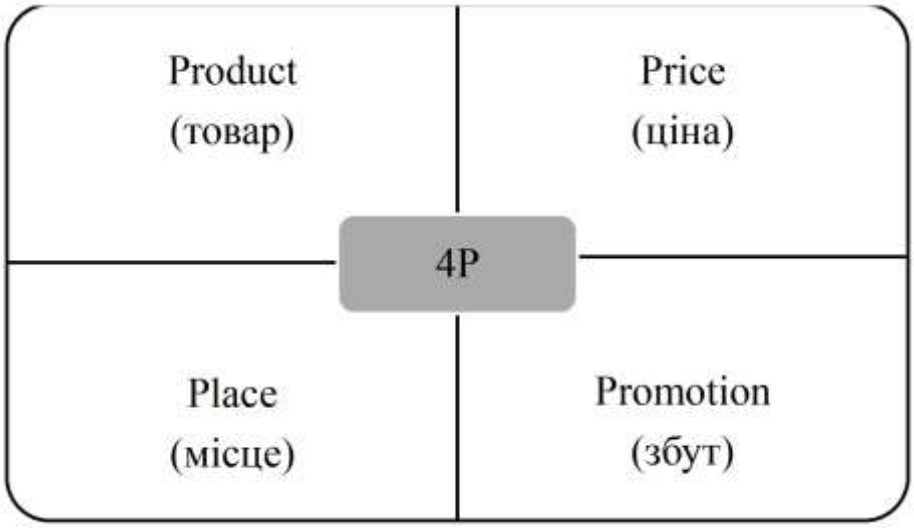


Рис. 1.3. Базова модель 4P

Відповідно до структурної схеми, представленої на рис. 1.3, класична архітектура маркетинг-міксу базується на чотирьох фундаментальних детермінантах: продукт (product), ціна (price), місце (place) та просування (promotion). Кожен із цих елементів спрямований на вирішення конкретних стратегічних завдань:

- Продукт визначає сукупність характеристик товару, що здатні задовольнити запити цільової аудиторії.
- Ціна регламентує механізми встановлення вартості та забезпечення необхідного рівня рентабельності.
- Місце фокусується на побудові ефективної моделі збуту та логістичних ланцюгів.
- Просування відповідає за вибір оптимальних каналів та методів комунікації зі споживачем.

Розглянемо змістовне наповнення кожного елемента більш детально.

Продукт (product) постає як матеріальний товар або сервісна послуга, що пропонуються підприємством на ринку (наприклад, конкретна страва в

закладі швидкого харчування або логістична послуга з транспортування вантажів). Основна вимога до продукту – його здатність релевантно відповідати ринковим потребам та адаптуватися до їх змін.

Використовуючи інструментарій моделі 4P, менеджменту необхідно ідентифікувати:

- конкурентні переваги продукту порівняно з аналогами;
- конкретні потреби споживачів, які він нівелює;
- потенційні напрями модернізації для зростання споживчої привабливості.

Важливим складником ринкового іміджу є упаковка та дизайн, які безпосередньо впливають на затребуваність товару. У межах маркетингового комплексу до категорії «продукт» відносять:

- атрибути бренду (назва, логотип, корпоративний стиль);
- функціональні особливості та унікальні характеристики виробу;
- візуальні параметри (габарити, дизайн, пакування);
- рівень якості та глибину асортиментної лінійки;
- супровідний сервіс, підтримку клієнтів та гарантійні зобов’язання.

Ціна (price) є критичним чинником, що детермінує фінансовий результат та успішність ринкової експансії. Застосування демпінгу або встановлення мінімальної вартості є ефективним лише як виняткова короткострокова стратегія, оскільки ціновий коридор зазвичай диктується конкурентним середовищем.

Маркетингова складова ціноутворення охоплює:

- стратегію входу на ринок та встановлення роздрібної вартості;
- диференціацію цін для різних каналів збуту (наприклад, спеціальні преференції для оптових постачальників);
- пакетні пропозиції для реалізації товарних груп;
- систему сезонних дисконтів та акційних заходів;
- регламентацію політики стимулювання збуту (межі знижок, їх періодичність тощо);

- можливість застосування цінової дискримінації.

Менеджменту важливо дотримуватися балансу між іміджевою складовою та конкурентною вартістю, щоб не відштовхнути цільовий сегмент невиправдано високою ціною. Процес ціноутворення базується на аналізі собівартості, цін конкурентів, очікуваної маржинальності та суб'єктивної цінності продукту в очах клієнта. При цьому враховуються всі ланки націнок (включаючи ПДВ), якщо компанія не працює з кінцевим споживачем напряму. Яскравим прикладом масового використання інструментів цінової політики є «Black Friday», що дозволяє за короткий термін суттєво наростити клієнтську базу та обсяги виторгу.

Місце (place) фактично репрезентує модель дистрибуції, яка забезпечує доступність продукту для покупця у необхідний час та у зручній локації. Ефективний вибір каналів розподілу є запорукою того, що потенційний клієнт зможе безперешкодно здійснити покупку в момент виникнення потреби.

Просування (**promotion**) виступає стратегічним інструментом формування інтересу до продукту та стимулювання купівельної мотивації. Даний елемент охоплює широкий спектр комунікаційних каналів, включаючи пошукову оптимізацію (SEO), директ-маркетинг, зв'язки з громадськістю (PR) та BTL-заходи безпосередньо у місцях реалізації.

Ця складова комплексу маркетингу інтегрує всі доступні методи трансляції інформації, завдання яких полягає не лише у фокусуванні уваги потенційного клієнта на товарі, а й у комплексному формуванні позитивного сприйняття бренду та актуалізації усвідомленої потреби у продукті. При розробці комунікаційної стратегії на цьому етапі критично важливо враховувати фактор сезонності попиту, а також здійснювати ретельний моніторинг моделей взаємодії цільової аудиторії з пропозиціями прямих конкурентів.

Окрім традиційного рекламного впливу, сучасна архітектура просування включає такі детермінанти:

- оптимізацію присутності у пошукових системах (SEO);
- персоналізований прямий маркетинг;
- систему споживчих промо-заходів у точках продажу;
- експозиційну діяльність та участь у профільних спеціалізованих заходах.

Систематична оцінка показників маркетинг-міксу дозволяє не лише діагностувати поточну ефективність роботи маркетингових підрозділів, а й ідентифікувати вектори для їхньої подальшої оптимізації. Для забезпечення максимально об'єктивної оцінки маркетингової діяльності (особливо в умовах промислових підприємств) доцільно застосовувати методику комплексного оцінювання.

Оскільки маркетинг найшвидше та найвідчутніше впливає на прибутковість через управління обсягами реалізації та ціноутворенням, економічний аналіз наслідків маркетингових рішень має базуватися саме на цих індикаторах. Зокрема, показник маркетингового прибутку виступає найбільш релевантним критерієм економічної результативності маркетингу, оскільки він комплексно відображає вплив збутової політики на кінцеві фінансові результати компанії, з урахуванням витрат на саму маркетингову активність.

Загалом таксономія показників маркетингової діяльності є багатовекторною. За ступенем формалізації їх традиційно поділяють на кількісні та якісні. Згідно з науковим підходом Г. Герега та Т. Бондаренко [9], ці категорії мають наступну специфіку:

– Кількісні показники є метриками результативності, що піддаються точному математичному вимірюванню на основі фактичних даних підприємства. Їхньою базовою властивістю є високий ступінь об'єктивності та достовірності.

– Якісні показники відображають глибинні закономірності ринкових процесів та специфічні характеристики явищ, які важко піддаються формалізованому вимірюванню. Вони зазвичай описують пролонгований

(довгостроковий) ефект маркетингових зусиль і базуються на емпіричному та експертному досвіді.

Базові кількісні детермінанти ефективності маркетингової діяльності систематизовано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Кількісні показники ефективності маркетингової діяльності

Показник	Метод розрахунку
Ефективність витрат на маркетингові програми	$E_{md} = \frac{\Delta P_r}{V_m}$ де $\Delta P = V_e - V_b; V_m = I_c - I_v$ (1.1)
Ефективність маркетингових процесів (впровадження)	$E_{md} = \frac{\Delta P_{rt}}{V_{mrt}}; E_{md} = \frac{\Delta P_{rt}}{V_{spt}}; E_{md} = \frac{\Delta P_{rt}}{V_{mixt}}$ (1.2)
Повна ефективність маркетингу	$E_m = \frac{\Sigma \Delta P_{rt}}{\Sigma (V_{mrt} + V_{spt} + V_{mixt})}$ (1.3)

Джерело: [20]

Де, ΔP_r – приріст обсягу реалізації товарів та послуг; Vm – сукупність витрат на маркетингову діяльність; Ve – обсяг реалізованих товарів і послуг на кінець періоду; Vb – обсяг реалізованих товарів і послуг на початок періоду; Ic – матеріальні витрати на маркетингову діяльність; Iv – фонд оплати праці менеджерів; Δ Prt - приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку; Vmrt – витрати на дослідження на певному ринку; Vspt – витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку; Vmixt – витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку.

Щодо якісних показників, вони слугують інструментом для визначення загальної результативності функціонування підприємства та ефективності використання наявних ресурсів. Одним із ключових елементів якісного аналізу є оцінка рентабельності та рівня фондовіддачі.

Основою успішної діяльності будь-якого підприємства є системне та ретельне планування. Його фундаментальною базою виступає факторний

аналіз різноманітних показників, який дає змогу обґрунтовано формувати плани, а також оцінювати ефективність бухгалтерського обліку та внутрішніх систем контролю. Спираючись на результати цього аналізу, керівництво розробляє тактичний та стратегічний вектори розвитку організації.

Найчастіше факторний аналіз фокусується на дослідженні прибутку з метою виявлення ступеня впливу на нього таких параметрів, як якість і обсяг випущеної продукції, рівень собівартості та продуктивність праці. Для компаній, що працюють у сфері торгівлі, пріоритетним є глибокий аналіз обсягів реалізації (продажів). Головне завдання дослідження фінансових результатів полягає у моніторингу виконання планових показників та ідентифікації об'єктивних і суб'єктивних чинників, що детермінують рівень доходності.

Під час розрахунків застосовуються дані бухгалтерського та управлінського обліку, а також індикатори, закладені в бізнес-плані. За підсумками аналізу виявляються приховані резерви, мобілізація яких здатна забезпечити зростання чистого доходу.

До ключових цілей такого дослідження належать:

- діагностика загальних фінансових результатів;
- ідентифікація відхилень за кожним аналізованим критерієм;
- вивчення структурної динаміки кожного показника;
- комплексна оцінка рівня рентабельності;
- загальна оцінка ефективності роботи підприємства за звітний період.

У процесі аналітичної роботи досліджується структура та джерела формування доходів, їхня динаміка порівняно з ретроспективними періодами, а також вплив затвердженої облікової політики на всі види прибутку, обсяги податкових відрахувань та виплату дивідендів.

Безперечним індикатором успішності бізнесу є високий рівень рентабельності. Відповідно, виникає потреба в дослідженні залежності цього показника як у масштабах усього підприємства, так і в розрізі окремих напрямів діяльності. Оцінці підлягають рентабельність продажів, строк

окупності залученого капіталу та інвестицій, а також ефективність понесених витрат. Аналітичні розрахунки здійснюються для кожного рівня прибутку: валового, операційного (від продажів) та чистого.

Процедура факторного аналізу реалізується у кілька послідовних етапів:

1. Селекція (відбір) ключових факторів впливу.
2. Їх систематизація та логічна класифікація.
3. Математичне моделювання кореляційних зв'язків між фактором та кінцевим результатом.
4. Кількісне визначення ваги кожного фактора та розрахунок міри його впливу на результати господарської діяльності.
5. Розробка комплексу практичних рекомендацій для імплементації результатів аналізу в управлінську діяльність.

Таким чином, комплексна діагностика системи управління маркетинговою діяльністю підприємства об'єктивно потребує інтегрованого застосування як кількісних, так і якісних індикаторів. Зокрема, вимірювання рентабельності маркетингових бюджетів (програм), оцінка операційної ефективності процесів їх імплементації та розрахунок загальної результативності маркетингу дають змогу чітко ідентифікувати рівень успішності ринкової політики компанії. Своєю чергою, залучення інструментарію факторного аналізу відкриває можливості для глибинного дослідження прибутковості продажів, а також для точної оцінки періоду окупності інвестованого капіталу та понесених витрат.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Історичний розвиток ТОВ «Люстдорф» бере свій початок 4 лютого 1997 року. Підприємство було утворене на Вінниччині шляхом реорганізації та модернізації виробничої бази ВАТ «Іллінецький молокозавод». За час свого функціонування компанія здійснила успішну еволюцію від локального виробника до статусу беззаперечного флагмана національної молокопереробної індустрії. Головний офіс компанії знаходиться за адресою м. Київ, вул. Залізничне шоссе, 6, а виробничі потужності підприємства розташовані у Вінницька область м. Іллінці, вул. Коцюбинського, 1.

Таблиця 2.1.

Хронологія розвитку ТОВ «Люстдорф»

Рік	Ключова подія / Етап розвитку
2002	Випуск молока ТМ «Селянське» у революційній для тогочасного вітчизняного ринку упаковці Tetra Fino Aseptic.
2004	Виробництво перших українських порційних вершків в упаковці Tetra Classic Aseptic вагою 20 г.
2006	Започаткування сегменту «великого молока»: випуск молока ТМ «Буренка» в упаковці Tetra Brik Aseptic вагою 1500 г.
2008	Початок виробництва перших українських вершків до кави у порційних стаканчиках вагою 10 г.
2009	Випуск молока в унікальній для України багатошаровій харчовій плівці.
2011	Випуск молочних продуктів у нових інноваційних форматах — Tetra Gemina Aseptic та Tetra Brik Aseptic Edge.
2014	Запуск виробництва першої в Україні лінійки кисломолочної продукції, що виготовлена на основі молока, обробленого способом ультрапастеризації.
2016	Отримання компанією «Люстдорф» офіційного дозволу (єврономера) на експорт продукції до країн ЄС.
2018	Розширення лінійки безлактозних продуктів та випуск лінійки перших українських рослинних напоїв під інноваційною ТМ «Ідеаль Немолоко».
2019	Запуск унікальної станції очисних споруд для очистки промислових відходів, аналогів якої немає у молочній галузі України.

Виробничий процес ТОВ «Люстдорф» базується на використанні передових методів підготовки та обробки сировини. Технологічна перевага компанії забезпечується застосуванням трьох інноваційних методів обробки молока: мікрофільтрації, високотемпературного імпульсу (непрямого нагрівання) та парової обробки (прямого нагрівання).

Охарактеризуємо ці технології детальніше.

Технологія мікрофільтрації. ТОВ «Люстдорф» виступило першопрохідцем на українському ринку у впровадженні цього найсучаснішого світового методу очищення. Процес реалізується шляхом пропускання молока крізь спеціальні керамічні мембрани, що гарантує безпрецедентну ефективність: видаляється не лише бактеріальне середовище, а й спори мікроорганізмів. Наступним етапом є ультрам'яка пастеризація за мінімально можливої температури (72 °C). Такий делікатний підхід дозволяє зберегти всі вітаміни та природну користь, надаючи готовому продукту вираженого вершкового смаку без жодних сторонніх відтінків.

Високотемпературний імпульс (UHT-технологія). Сутність цього методу полягає у шоковому термічному впливі: молоко нагрівається до 137 °C всього на 2 – 4 секунди, після чого відбувається його екстрене охолодження до 25 °C. Такий короткочасний температурний стрибок повністю ліквідує патогенну мікрофлору, проте залишає неушкодженою структуру корисних речовин. Завдяки розливу в асептичну упаковку в абсолютно стерильних умовах, продукція набуває здатності зберігатися тривалий час без втрати якості.

Технологія парової обробки. Це метод прямого температурного впливу, за якого в сировину під тиском у 4 бари впорскується гаряча пара. Відбувається миттєве нагрівання рідини до 140 °C із подальшим різким охолодженням до 20 °C. Весь цикл проходить у закритому контурі без жодного контакту з киснем чи світлом. Головна перевага цієї інновації – максимально лагідне знезараження, яке дозволяє уникнути специфічного присмаку кип'яченого молока, зберігаючи його первісну ніжність та користь.

Використання наведених технологій формує потужну конкурентну перевагу підприємства, дозволяючи пропонувати ринку продукт найвищої якості з подовженим життєвим циклом.

Диверсифікований товарний портфель компанії налічує понад 100 позицій, які успішно реалізуються під такими впізнаваними брендами, як «На

здоров’я», «Селянське», «Бурьонка», «Green Smile», «Смачно шеф» та ін. Підприємство глибоко інтегровано у глобальний ринок: завдяки отриманню у 2016 році єврономера (дозволу на експорт до ЄС) та наявності сертифіката «Халяль», продукція експортується до понад 25 країн світу.

Організаційно-виробнича архітектура підприємства є високорозвиненою та включає:

- Ультрасучасний виробничий комплекс (площею 32 тис. кв. м) у місті Іллінці на Вінниччині. Управління якістю та харчовою безпекою на заводі суворо регламентовано міжнародними стандартами ДСТУ ISO 9001 та ДСТУ ISO 22000.
- Інноваційні очисні споруди (площею 7,3 тис. кв. м), які не мають аналогів серед інших молокопереробних заводів України, що підтверджує високий рівень екологічної відповідальності бізнесу.
- Потужну логістичну мережу, що охоплює десять регіональних філій прямої дистрибуції в ключових економічних центрах країни (Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків, Запоріжжя, Вінниця, Миколаїв, Луцьк, Кривий Ріг).

Ринкові позиції. За даними незалежних галузевих аудитів (станом на січень 2023 року), ТОВ «Люстдорф» є беззаперечним лідером (№1) в Україні у сегментах реалізації ультрапастеризованого (УВТ) молока, вершків та молочних коктейлів. Більше того, компанія домінує в інноваційних нішах — виробництві безлактозної продукції та напоїв на рослинній основі. Також підприємство стабільно входить до трійки найбільших національних експортерів цільномолочної продукції (ЦМП).

Виробничий та сировинний потенціал:

- *Технологічність:* Завод здатен переробляти до 450 тонн сировини щодобово. Виробничий цикл автоматизовано на базі 13 високотехнологічних ліній розливу від світового гіганта «Tetra Pak». Процес повністю закритий: переробка та розлив відбуваються у захищеному середовищі без прямого контакту з персоналом, що унеможливлює зовнішнє забруднення.

• *Управління постачанням:* Сировинною базою слугує виключно молоко екстра та вищого ґатунків, яке компанія закуповує у понад 50 перевірених фермерських господарств Вінницької, Хмельницької, Черкаської та Житомирської областей. Транспортування здійснюється власним автопарком сучасних рефрижераторів Scania для дотримання жорсткого температурного ланцюга.

• *Безкомпромісний контроль:* На підприємстві діє політика «нульової толерантності» до браку. Сировина, яка не проходить суворий лабораторний вхідний контроль, негайно повертається постачальнику. Для створення кінцевого продукту використовуються лише високоякісні закваски та натуральні інгредієнти від провідних виробників.

Політика сталого пакування.

Компанія використовує екологічно відповідальні рішення у сфері пакування. Основна маса продукції розливається у багатошарову асептичну картонну упаковку Tetra Pak®. Матеріали для неї мають сертифікацію FSC™ (Лісова опікунська рада), що гарантує відновлюваність лісових ресурсів. Крім того, така упаковка є на 100% придатною для вторинної переробки, що відповідає європейським стандартам циркулярної економіки.

Схему прямої дистрибуції на території України наведено на рис. 2.1.

Фундаментом високої якості продукції ТОВ «Люстдорф» є надійна сировинна база. У технологічному процесі використовується виключно молоко екстра-класу та вищого ґатунку. Партнерами підприємства виступають понад 50 передових фермерських господарств, географія яких охоплює Вінницьку, Хмельницьку, Житомирську, Черкаську та суміжні області.

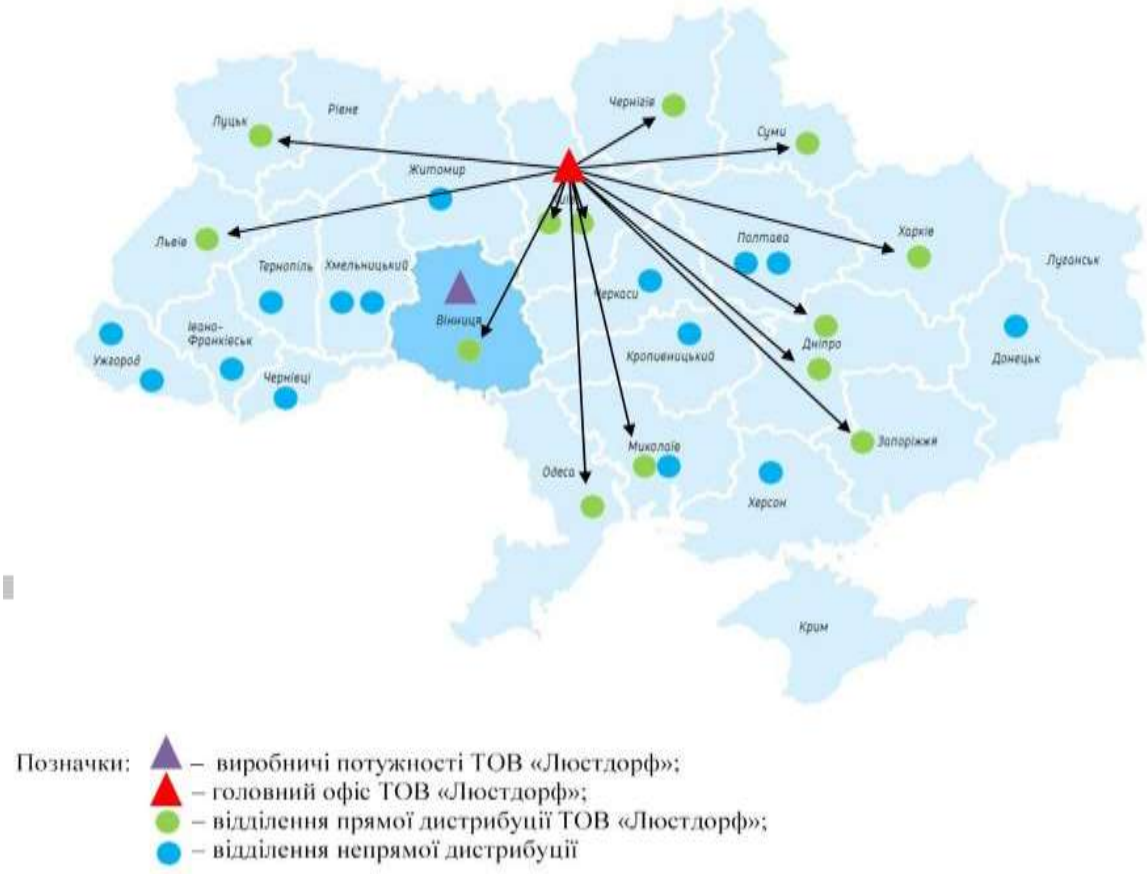


Рис. 2.1. Схема дистрибуції продукції ТОВ «Люстдорф» на території України

Безпечний та ефективний логістичний ланцюг забезпечується за допомогою власного автопарку компанії. Транспортування сировини здійснюється сучасними спеціалізованими молоковозами марки Scania. Завдяки інтегрованим рефрижераторним системам вони гарантують дотримання жорсткого температурного режиму, зберігаючи свіжість та мікробіологічну безпеку молока під час доставки на завод.

На підприємстві впроваджено політику безкомпромісного контролю якості, що пронизує весь виробничий цикл. Моніторинг розпочинається з прискіпливого лабораторного аналізу кожної вхідної партії сировини і завершується комплексною експертизою готового товарного асортименту. Молоко, яке виявляє найменші відхилення від високих корпоративних стандартів ТОВ «Люстдорф», безапеляційно бракується, повертається постачальнику і за жодних умов не допускається до переробки.

Для створення унікальних рецептур компанія використовує не лише відбірне натуральне молоко, а й допоміжні преміальні інгредієнти. Серед них – сертифіковані фруктово-ягідні наповнювачі, безпечні ароматизатори та високоякісні закваски на основі чистих молочнокислих культур, що постачаються провідними гравцями ринку харчових інгредієнтів.

Для оцінки ефективності товарної політики підприємства, яка є ключовим елементом комплексу маркетингу (Product), необхідно проаналізувати структуру реалізації готової продукції. Результати структурно-динамічного аналізу за 2022–2024 роки наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури готової продукції ТОВ «Люстдорф»

Вид продукції	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 від 2022,	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис. грн	%
Молоко	1 686,8	45,9	1 866,7	47,1	2 118,6	48,0	+431,8	125,6
Молоко для дітей	323,4	8,8	400,3	10,1	441,4	10,0	+117,9	136,5
Масло вершкове	433,6	11,8	499,4	12,6	551,7	12,5	+118,1	127,2
Сметана	393,2	10,7	253,6	6,4	242,8	5,5	-150,5	61,7
Вершки	117,6	3,2	190,2	4,8	220,7	5,0	+103,1	187,7
Молочні коктейлі	143,3	3,9	87,2	2,2	88,3	2,0	-55,0	61,6
Кефір	124,9	3,4	134,8	3,4	154,5	3,5	+29,5	123,6
Ряжанка	80,8	2,2	83,3	2,1	88,3	2,0	+7,4	109,2
Сухе молоко	198,4	5,4	269,5	6,8	309,0	7,0	+110,5	155,7
Крем кондитерський	7,3	0,2	11,8	0,3	22,1	0,5	+14,0	300,3
Йогурти	102,9	2,8	103,1	2,6	110,3	2,5	+7,4	107,2
Інша продукція	62,5	1,7	63,4	1,6	66,2	1,5	+3,7	106,0
Всього готова продукція	3 674,8	100,0	3 963,3	100,0	4 413,6	100,0	+738,8	120,1
Чистий дохід від реалізації (всі види діяльності)	4 119,8	-	4 398,8	-	4 850,2	-	+730,4	117,7
Частка реалізованої готової продукції в чистому доході, %	89,2	-	90,1	-	91,0	-	+1,8 (п.п.)	-

Аналіз товарного портфеля ТОВ «Люстдорф» виявляє чітку концентрацію маркетингових зусиль на базових, стратегічних категоріях молочної продукції. Загальний обсяг реалізації готової продукції у 2024 році

склав 4,41 млрд грн, що на 20,1% перевищує показник базового 2022 року. Питома вага безпосередньо виробленої продукції у загальному чистому доході компанії планомірно зростає (з 89,2% до 91,0%), що свідчить про посилення ролі власного виробництва порівняно з іншими видами операційної діяльності.

Безумовним флагманом товарного асортименту є питне молоко. Його частка у структурі продажів невпинно зростає: з 45,9% у 2022 році до 48,0% у 2024 році. У грошовому вираженні обсяги реалізації цієї позиції збільшилися більш ніж на 431 млн грн. Утримання такої вагомої частки пояснюється специфікою компанії — фокусом на УВТ-молоці (ультрапастеризованому), яке завдяки тривалому терміну зберігання залишається найбільш затребуваним як серед вітчизняних споживачів в умовах енергетичної нестабільності, так і на експортних ринках. Разом із дитячим молоком (10,0%) та вершковим маслом (12,5%), ці три базові категорії формують понад 70% усього доходу від готової продукції, що забезпечує підприємству фінансову стабільність.

Водночас маркетингова політика компанії зазнала вимушеної трансформації щодо інших товарних груп. Спостерігається стрімке падіння попиту на продукцію з коротким терміном зберігання та товари, які не відносяться до категорії першої необхідності. Зокрема, катастрофічне падіння демонструє реалізація сметани: її частка у структурі скоротилася майже вдвічі (з 10,7% до 5,5%), а у грошовому вимірі втрати склали понад 150 млн грн порівняно з 2022 роком. Аналогічна тенденція спостерігається і в сегменті молочних коктейлів, де обсяги впали до 61,6% від рівня базового року. Це свідчить про зміну споживчої поведінки українців, які в умовах падіння реальних доходів та інфляції економлять на десертних і додаткових категоріях молочної продукції.

На противагу цьому, компанія вдало компенсує втрати за рахунок розвитку експортно-орієнтованих та B2B-категорій. Реалізація сухого молока зросла на 55,7% (досягнувши 308,9 млн грн), що підтверджує переорієнтацію

надлишків сировини на продукти глибокої переробки з високим експортним потенціалом. Також вражаючу динаміку демонструють вершки (ріст на 87,7%) та кондитерський крем (ріст у 3 рази), що вказує на ефективну роботу B2B-маркетингу (співпраця із сектором HoReCa – кав'ярнями, кондитерськими виробництвами).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що товарна стратегія ТОВ «Люстдорф» характеризується високим рівнем адаптивності: підприємство своєчасно скорочує виробництво низькорентабельних або ризикових (з коротким терміном придатності) продуктів, переносячи маркетинговий фокус на продукти базового кошика, товари для B2B-сегмента та продукцію з тривалим експортним потенціалом.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ТОВ «Люстдорф», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4 119 807	4 398 816	4 850 159
Чистий прибуток, тис. грн	181 895	185 515	- 13 385
Активи, тис. грн	2 162 688	2 451 635	2 515 379
Зобов'язання, тис. грн	413 817	524 511	703 711
Кількість працівників, осіб	1 497	1 484	1 419

Джерело: складено авторами за даними підприємства

Аналіз наведених фінансових показників ТОВ «Люстдорф» за 2022–2024 роки демонструє складну та суперечливу картину розвитку підприємства, яка є характерною для українського бізнесу в умовах тривалих кризових явищ.

Найбільш показовим індикатором є динаміка доходу та чистого прибутку.

Чистий дохід від реалізації демонструє стабільне та впевнене зростання. У 2023 році він збільшився на 6,7% (до 4,39 млрд грн), а у 2024 році – ще на 10,2% (до 4,85 млрд грн). Це свідчить про те, що маркетингова стратегія підприємства працює: компанія утримує ринкову частку, розширює збут або ефективно індексує ціни на свою продукцію відповідно до інфляції.

Проте, чистий прибуток показує катастрофічну динаміку. Якщо у 2023 році компанія змогла навіть дещо наростити прибуток (з 181,8 млн грн до 185,5 млн грн), то 2024 рік компанія закрила зі збитком у розмірі 13,38 млн грн.

Такий розрив означає, що собівартість продукції та операційні витрати зростають значно швидше, ніж ціни на готову продукцію. Головними факторами цього збитку, найімовірніше, є наслідки енергетичної кризи (витрати на генератори), подорожчання сировини, логістики та паливно-мастильних матеріалів.

Аналіз балансових показників вказує на поступове зниження фінансової стійкості підприємства. Активи компанії планомірно зростають (з 2,16 млрд грн у 2022 році до 2,51 млрд грн у 2024 році). Це позитивний сигнал, який вказує на те, що підприємство не згортає свою діяльність, а продовжує інвестувати або нарощувати оборотний капітал. Однак зобов'язання (борги) зростають непропорційно швидко. У 2022 році вони становили 413,8 млн грн, у 2023 зросли на 26,7%, а у 2024 стрибнули ще на 34,1% (до 703,7 млн грн). Загалом за два роки боргове навантаження зросло на 70%. Підприємство все більше покладається на залучений капітал (кредити, кредиторську заборгованість перед постачальниками). На тлі отриманого у 2024 році збитку таке стрімке зростання зобов'язань підвищує фінансові ризики та знижує загальну платоспроможність компанії.

Спостерігається негативна тенденція щодо кількості персоналу: штат поступово скоротився з 1 497 осіб у 2022 році до 1 419 осіб у 2024 році (скорочення на 5,2%).

Таке скорочення є логічним наслідком демографічної кризи в Україні, процесів мобілізації, а також, ймовірно, вимушеної оптимізації витрат на оплату праці з боку самого підприємства. Водночас варто зазначити, що при меншій кількості працівників компанія генерує більший дохід, що може свідчити про зростання продуктивності праці та часткову автоматизацію процесів.

Фінансовий стан ТОВ «Люстдорф» станом на 2024 рік можна охарактеризувати як кризовий, але керований. Підприємство має потужний маркетинговий та збутовий потенціал (про що свідчить рекордний дохід у 4,85 млрд грн), однак його фінансова ефективність нівелюється колосальним тиском зовнішніх екзогенних факторів.

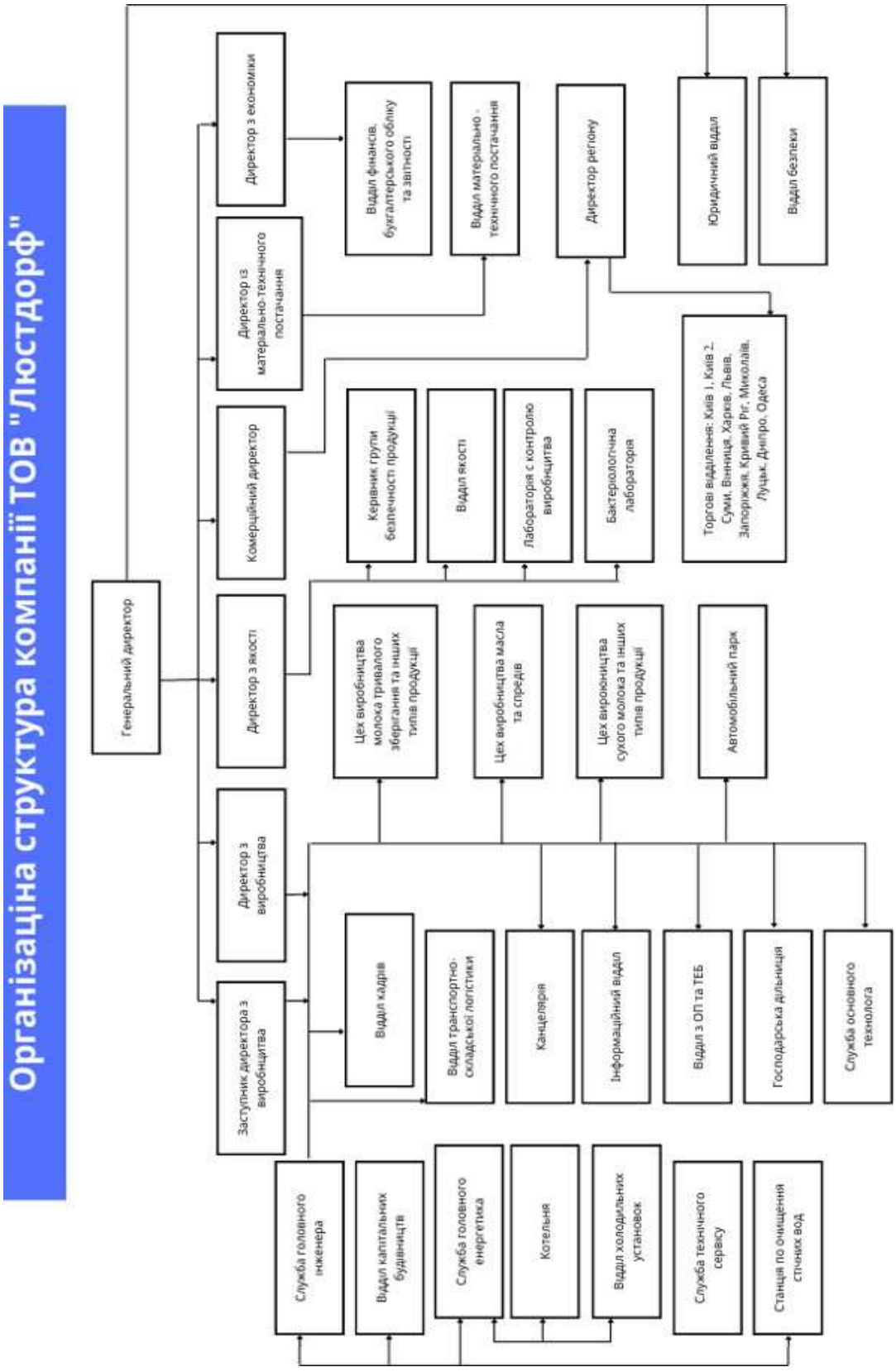


Рис. 2.2. Схема організаційної структури ТОВ «Люстдорф»

Головним завданням управління (і маркетингу зокрема) на наступні періоди має стати не стільки агресивне розширення ринку, скільки жорстка

оптимізація витрат, пошук більш маржинальних ніш та стабілізація боргового навантаження.

Організаційна структура ТОВ «Люстдорф» (рис. 2.2) побудована за лінійно-функціональним типом. Вона є класичною для великих виробничих підприємств і характеризується чіткою ієрархією та розподілом за ключовими напрямами діяльності.

На чолі компанії стоїть Генеральний директор, який здійснює стратегічне управління. Йому безпосередньо підпорядкований вищий ешелон менеджменту (функціональні директори), що розподіляють між собою зони відповідальності:

Виробничий блок: Директор з виробництва та Заступник директора з виробництва (керують цехами, логістикою, кадрами та інженерними службами).

Блок якості: Директор з якості (контролює лабораторії та безпечність продукції).

Комерційний блок: Комерційний директор (відповідає за збут та регіональні представництва).

Блок забезпечення: Директор із матеріально-технічного постачання.

Фінансово-економічний блок: Директор з економіки.

Окремо як штабні підрозділи виділені юридичний відділ та відділ безпеки. Така структура забезпечує високий рівень спеціалізації, жорсткий контроль за виробничими процесами та якістю продукції.

Головною особливістю (і певною проблемою) проаналізованої структури є повна відсутність самостійного Відділу маркетингу та посади Директора з маркетингу (CMO). З огляду на це, управління маркетингом на підприємстві має децентралізований характер і реалізується наступним чином:

Управління маркетинговою діяльністю де-факто підпорядковане Комерційному директору. Це свідчить про те, що підприємство історично сповідує концепцію інтенсифікації збуту. Маркетинг тут розглядається не як

стратегічний інструмент управління ринком, а як допоміжна функція для відділу продажів.

Безпосередню реалізацію збутової та частково маркетингової політики на місцях (промо-акції в супермаркетах, мерчандайзинг, представленість на полицях) здійснює Директор регіону через розгалужену мережу Торгових відділень у ключових містах України (Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро тощо).

Оскільки єдиного центру прийняття маркетингових рішень немає, елементи комплексу маркетингу розпорошені між різними директорами:

Продукт (Product): Розробка нових рецептур, контроль характеристик та якості товару належить до компетенції *Директора з якості* та *Служби головного технолога*.

Ціна (Price): Ціноутворення, розрахунок рентабельності та маржинальності контролює *Директор з економіки* спільно з *Комерційним директором*.

Місце/Збут (Place): Фізична дистрибуція та логістика забезпечуються *Комерційним директором* та *Відділом транспортно-складської логістики*.

Просування (Promotion): Локальне стимулювання збуту лежить на *Торгових відділеннях*. Стратегічні комунікації (реклама на ТБ, масштабні SMM-кампанії для брендів рівня «Ідеаль Немолоко»), найімовірніше, ініціюються на рівні *Генерального директора* із залученням зовнішніх рекламних агенцій (маркетинг на аутсорсингу).

Така структура управління маркетингом була ефективною на етапі становлення компанії, проте в сучасних умовах (висока конкуренція, цифровізація, зміна поколінь споживачів) вона є обмежуючим фактором. Відсутність єдиного маркетингового центру ускладнює цілісне управління брендами (бренд-менеджмент) та аналітику ринку.

Сучасний ринок молочної продукції України є висококонцентрованим: на топ-10 гравців припадає понад 60% промислової переробки молока. В умовах 2024–2026 років ключовим фактором конкурентоспроможності стала

здатність компаній забезпечувати тривале зберігання продукції, розвивати інноваційні ніші (рослинні альтернативи) та утримувати ціну в умовах падіння купівельної спроможності.

Прямими стратегічними конкурентами ТОВ «Люстдорф» є Група компаній «Молочний альянс», «Данон Україна» та ТОВ «Молочна компанія "Галичина"». Кожна з цих компаній тисне на позиції «Люстдорфу» у різних товарних категоріях.

Для наочності основні конкурентні параметри зведено у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Конкурентна карта ТОВ «Люстдорф» та його основних ринкових суперників на ринку України

Параметр порівняння	ТОВ «Люстдорф»	ГК «Молочний альянс»	«Данон Україна»	ТОВ «МК «Галичина»
Ключові бренди	«Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка», «Ідеаль Немолоко»	«Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія»	«Простоквашино», «Активіа», «Растішка», «Alpro» (імпорт)	«Галичина», «Галичина Рослинне», «Карпатська»
Основа асортименту	УВТ-молоко (ультрапастеризоване), вершкове масло, рослинні напої, вершки.	Пастеризоване молоко, тверді сири, кисломолочний сир, дитяче харчування.	Йогурти, десерти, функціональна молочна продукція, рослинні напої.	Кисломолочна продукція (кефір, сметана), питні йогурти, рослинне молоко.
Цінова політика	Середній (mass-market) та Преміум (інноваційні лінійки).	Середній (mass-market) та Середній+.	Середній+ та Преміум.	Середній та Середній+.
Орієнтовна частка ринку (загальна переробка)	~ 10-12% *(Лідер у сегменті УВТ-молока)*	~ 15-18% *(Абсолютний лідер у свіжій молочці та сирах)*	~ 9-11% *(Лідер у сегменті ложкових йогуртів)*	~ 8-10% *(Лідер у сегменті кисломолочної продукції)*
Головна конкурентна перевага	Технологія UHT (тривале зберігання), сильні B2B позиції, потужний експорт.	Найширша представленість на полицях, гігантські обсяги виробництва, довіра до дитячої лінійки.	Глобальна експертиза, величезні маркетингові бюджети, сильний бренд-роботодавець.	Агресивний молодіжний маркетинг, фокус на традиціях (Карпати) та екологічності.

Моніторинг конкурентного ландшафту дозволяє стверджувати, що ТОВ «Люстдорф» перебуває у стані складної багатовекторної конкурентної

боротьби, де на кожен флагманський продукт підприємства знайдеться сильний аналог від лідерів ринку.

Найбільш масштабним конкурентом за обсягами виробництва та часткою полиці виступає **Група компаній «Молочний альянс»** (флагманський бренд «Яготинське»). Їхня асортиментна політика базується на свіжій (пастеризованій) молочній продукції з короткими термінами зберігання. У сегменті масового споживання їхнє «Яготинське» безпосередньо відбирає клієнтів у бренду «Селянське». Крім того, «Молочний альянс» є абсолютним монополістом у свідомості українців щодо молочного дитячого харчування («Яготинське для дітей»), що суттєво ускладнює просування дитячих лінійок молока від ТОВ «Люстдорф». Головною перевагою «Молочного альянсу» є середньоринкова ціна та максимальна дистрибуція навіть у найвіддаленіших селах. Проте «Люстдорф» виграє у них завдяки UHT-технологіям: під час перебоїв з електроенергією ритейлери та споживачі віддавали перевагу саме ультрапастеризованому молоку «Люстдорф», яке не псується без холодильника.

У преміальному сегменті та ніші функціональних/рослинних продуктів головним супротивником є транснаціональна корпорація **«Данон Україна»**. Конкурентна боротьба тут розгортається у площині інновацій та комунікацій. Бренд «Ідеаль Немолоко» від «Люстдорф» веде пряму війну за полицю з глобальним гігантом «Alpro», який імпортується та дистрибутується компанією Danone. «Данон Україна» використовує стратегію преміального ціноутворення та володіє величезними бюджетами на телевізійний та діджитал-маркетинг. Захисним бар'єром для ТОВ «Люстдорф» у цьому сегменті є більш адаптована (нижча) ціна на вітчизняне «Ідеаль Немолоко» при збереженні аналогічної якості, що дозволило компанії стати лідером серед українських виробників рослинних напоїв.

Окрему загрозу у сегменті кисломолочної продукції становить **ТОВ «Молочна компанія "Галичина"»**. Звертаючись до результатів нашого

попереднього аналізу асортименту (де ми зафіксували катастрофічне падіння продажів сметани та кефіру ТОВ «Люстдорф»), можна знайти причину саме в агресивній маркетинговій політиці «Галичини». Цей конкурент повністю перекроїв ринок питних йогуртів та кефіру, запустивши потужні патріотичні та молодіжні SMM-кампанії (робота з поколінням Z у TikTok та Instagram), а також зробивши редизайн упаковки з акцентом на карпатські традиції. Крім того, «Галичина» запустила власну лінійку «Галичина Рослинне», що стало прямим ударом по позиціях «Ідеаль Немолоко».

Маркетингова стратегія ТОВ «Люстдорф» є достатньо стійкою завдяки фокусу на УВТ-технологіях та продуктах тривалого зберігання, де компанія залишається лідером. Проте у сегментах десертів, свіжої кисломолочної продукції та рослинних альтернатив підприємство стикається з жорстким тиском конкурентів, які застосовують агресивніші комунікаційні стратегії та володіють сильнішим емоційним зв'язком зі споживачем. Це вимагає від ТОВ «Люстдорф» термінового перегляду власної комунікаційної політики та посилення бренд-маркетингу.

Управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Люстдорф» базується на стратегії мультибрендингу та диференціації. Компанія чітко сегментує свою продукцію (маркетинг-мікс) для задоволення потреб різних груп споживачів.

1. Товарна політика (Product):

Компанія оперує портфелем сильних брендів, кожен з яких має унікальне позиціонування:

ТМ «На здоров’я» – преміальний бренд, що позиціонується як інноваційний та функціональний продукт (наприклад, безлактозне молоко, дитячі лінійки).

ТМ «Селянське» – базовий бренд масового сегменту. Комунікація базується на традиціях, натуральності та довірі поколінь.

ТМ «Бурьонка» – продукт економ-сегменту, який фокусується на доступності для широких верств населення.

ТМ «Ідеаль Немолоко» – інноваційна лінійка напоїв на рослинній основі (вівсяне, гречане, мигдалеве). Це стратегічна відповідь компанії на глобальний тренд переходу до веганської та безлактозної дієти, що дозволяє компанії монополізувати нову ринкову нішу в Україні.

2. Цінова політика (Price):

ТОВ «Люстдорф» використовує стратегію диференційованого ціноутворення. На продукцію «Ідеаль Немолоко» та лінійки безлактозного молока встановлюється преміальна ціна (стратегія зняття вершків/високої цінності). Для бренду «Селянське» діє стратегія середньоринкових цін, а для «Бурьонки» — стратегія проникнення та доступності, що є критично важливим в умовах падіння купівельної спроможності українців у 2022–2024 роках.

3. Збутова політика (Place):

Підприємство використовує інтенсивний тип розподілу продукції. ТОВ «Люстдорф» співпрацює з усіма національними ритейлерами («АТБ», «Сільпо», «Novus», «Ашан», «Metro»). Завдяки UHT-технології продукція має тривалий термін зберігання, що значно розширює географію дистрибуції та знижує ризики псування товару при логістичних затримках або відключеннях світла у супермаркетах. Компанія також активно експортує продукцію у понад 25 країн світу.

4. Комунікаційна політика (Promotion):

Традиційно компанія використовувала масовану телевізійну рекламу. Проте у 2023–2024 роках акцент комунікацій змістився у Digital-маркетинг (SMM, робота з інфлюенсерами, таргетована реклама). Особлива увага в просуванні приділяється бренду «Ідеаль Немолоко», де комунікація направлена на покоління Z та Міленіалів через соціальні мережі (Instagram, TikTok) з меседжами про екологічність та турботу про здоров'я.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Люстдорф»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Технологічне лідерство: Домінування у	**1. Фінансова нестабільність:**

сегменті УВТ-молока (технології прямого/непрямого нагріву, мікрофільтрації), що забезпечує тривалий термін зберігання продукції без холодильників. **2. Диверсифікований портфель:** Наявність сильних брендів у різних цінових сегментах («Селянське», «Бурьонка», «На здоров'я») та успішний запуск інноваційної лінійки «Ідеаль Немолоко». **3. Експортний потенціал:** Наявність єврономера, сертифіката «Халяль» та налагоджений експорт до понад 25 країн світу. **4. Контроль логістики:** Власний сучасний автопарк молоковозів (Scania) та 10 регіональних представництв.	Формування чистого збитку за підсумками 2024 року (-13,38 млн грн) та стрімке зростання боргового навантаження (+70% за три роки). **2. Організаційна структура маркетингу:** Відсутність виділеного Департаменту маркетингу (функції розпорошені, домінує збутова орієнтація під керівництвом Комерційного директора). **3. Втрата позицій у Fresh-сегменті:** Суттєве падіння обсягів реалізації продукції з коротким терміном зберігання (сметана, кефір, молочні коктейлі).
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
1. Оптимізація управління: Реструктуризація комерційного блоку зі створенням повноцінного Відділу маркетингу та впровадженням інституту бренд-менеджерів. **2. Розвиток B2B-сегмента:** Подальше нарощування продажів вершків, сухого молока та кондитерських кремів для сектору HoReCa (кав'ярні, ресторани). **3. Digital-трансформація:** Посилення комунікації з поколінням Z через цифрові канали (TikTok, Instagram) для просування рослинних та функціональних напоїв. **4. Заміщення імпорту:** Витіснення дорогих європейських рослинних аналогів (наприклад, Alpro) продукцією власного виробництва.	**1. Макроекономічні шоки:** Триваючі наслідки війни, руйнування енергетичної інфраструктури (відключення світла критично підвищують собівартість через використання генераторів). **2. Жорстка конкуренція:** Агресивна маркетингова політика прямих конкурентів (особливо «Галичини» у молодіжному сегменті та «Молочного альянсу» у масовому). **3. Зниження купівельної спроможності:** Падіння реальних доходів населення змушує споживачів відмовлятися від маржинальних десертних продуктів на користь базових. **4. Дефіцит сировини:** Скорочення поголів'я ВРХ та дефіцит якісного сирого молока на внутрішньому ринку.

Незважаючи на війну, ТОВ «Люстдорф» зуміло наростити доходи та зберегти виробництво, проте значне зростання операційних та енергетичних витрат призвело до фінансового збитку у 2024 році. Компанія утримує високі конкурентні позиції завдяки диверсифікованому портфелю брендів, грамотному ціноутворенню та виходу у нові ніші (рослинні альтернативи).

Підсумовуючи результати дослідження внутрішнього середовища, фінансового стану та конкурентної позиції ТОВ «Люстдорф» у другому розділі, доцільно систематизувати отримані дані за допомогою матриці

SWOT-аналізу. Цей інструмент дозволить комплексно оцінити стратегічне становище компанії та стане фундаментом для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі вашої дипломної роботи.

Перехресний аналіз факторів дозволяє сформувати ключові стратегічні вектори для ТОВ «Люстдорф»:

1. Стратегія «Сила + Можливості» (SO): Компанія повинна максимально використати своє технологічне лідерство (UHT) для подальшої експансії на експортні ринки та розширення співпраці з B2B-сектором. Успіх лінійки «Ідеаль Немолоко» відкриває вікно можливостей для монополізації ніші рослинних напоїв в Україні через агресивне заміщення дорожчого імпорту.

2. Стратегія «Слабкості + Загрози» (WT) – Вектор захисту: Найбільш критичною зоною підприємства є організаційно-фінансовий розрив. Зростання собівартості через енергокризу (Загроза 1) накладається на загальну збитковість компанії (Слабкість 1). Для виживання компанії необхідно оптимізувати асортимент, остаточно відмовившись від збиткових позицій (сметана), та кардинально реформувати систему управління.

Відсутність єдиного маркетингового центру (Слабкість 2) в умовах агресивних дій конкурентів (Загроза 2) призводить до програшу в боротьбі за молодого споживача. Відтак, першочерговим завданням управління стає інституціоналізація маркетингу на підприємстві.

Проведений організаційно-економічний та маркетинговий аналіз доводить, що ТОВ «Люстдорф» володіє потужним виробничим потенціалом та сильним товарним портфелем. Проте екзогенні шоки (війна, блекаути) та застаріла збутова модель управління маркетингом призвели до погіршення фінансових результатів у 2024 році. Це зумовлює об'єктивну необхідність розробки комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю, що стане предметом дослідження у третьому розділі роботи.

Розподіл здійснено на основі динаміки продажів у 2022–2024 роках (рис. 2.3).

Критеріями розподілу є: частка у структурі продажів (горизонтальна вісь) та темп росту обсягів реалізації (вертикальна вісь).



Рис. 2.3. Матрична діаграма БКГ товарного портфеля ТОВ «Люстдорф»

На основі розподілу продуктів за квадрантами матриці БКГ формуються такі управлінські рішення щодо товарної політики ТОВ «Люстдорф»:

1. «Дійні корови»

Склад: УВТ-молоко базове (генератор 48% усього доходу компанії) та вершкове масло (12,5%).

2. «Зірки»

Склад: Дитяче молоко (стабільне зростання на 36,5%) та інноваційна лінійка «Ідеаль Немолоко».

3. «Знаки питання» або «Важкі діти»

Склад: Продукція B2B-сегмента (експортне сухе молоко, вершки, кондитерські креми).

Аналіз: Вони мають відносно невелику частку в загальному портфелі компанії (від 0,5% до 7%), однак демонструють вибуховий темп зростання продажів (наприклад, крем кондитерський зріс на 300%, вершки — на 87,7%).

4. «Собаки»

Склад: Сметана, кефір, ряжанка, молочні коктейлі.

Аналіз: Як засвідчив аналіз, продажі сметани катастрофічно впали (на 38,3%), а молочних коктейлів – на 38,4%. Вони займають мізерні частки ринку, програють конкуренцію свіжій продукції місцевих молокозаводів («Галичина», регіональні виробники) та «заморожують» оборотні кошти.

Побудована матриця БКГ математично та стратегічно доводить правильність нашої рекомендації: компанії потрібно «відсікти» збиткову свіжу кисломолочну продукцію (Собак), зберегти обсяги базового молока (Дійних корів) та перенаправити вивільнені кошти Зірок та Знаків питання.

Отже, побудована матриця БКГ свідчить про розбалансованість товарного портфеля ТОВ «Люстдорф». Наявність значної частки продуктів у квадранті «Собаки» (сметана, кефір) пояснює причини формування чистого збитку підприємства у 2024 році, тоді як успіх продуктів у квадранті «Зірки» вказує на вектори майбутнього зростання.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «ЛЮСТДОРФ» ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Сучасний підхід вимагає впровадження ощадливого маркетингу та максимальної автоматизації процесів за допомогою штучного інтелекту (ШІ). Це дозволить невеликій команді з 3 – 4 фахівців виконувати обсяг роботи повноцінного департаменту.

Зважаючи на складний фінансовий стан ТОВ «Люстдорф» (наявність чистого збитку за підсумками 2024 року) та загальний курс на оптимізацію операційних витрат, екстенсивне розширення штату управлінського персоналу є економічно недоцільним. Разом з тим, виведення маркетингової функції з-під жорсткого підпорядкування комерційному блоку залишається критичною необхідністю.

Оптимальним рішенням є створення компактного, але високотехнологічного Відділу маркетингу, робота якого базуватиметься на концепції ощадливого управління (Lean Marketing) та максимальній автоматизації рутинних процесів за допомогою інструментів штучного інтелекту.

Запропонована оптимізована структура Відділу маркетингу виглядатиме так (рис. 3.1).

Функціонал та автоматизація оптимізованої команди:

1. Керівник відділу маркетингу

Відповідає за загальну стратегію, бюджетування та координацію з відділом продажів. Замість найму окремих аналітиків, керівник використовує інтегровані ШІ-модулі в системах на кшталт Microsoft Power BI або внутрішній ERP-системі для предиктивної аналітики (прогнозування попиту, аналіз еластичності цін, виявлення збиткових SKU).



Рис. 3.1. Оптимізована структура Відділу маркетингу ТОВ «Люстдорф»
Джерело: розроблено автором

2. Категорійний бренд-менеджер

Один універсальний фахівець (замість трьох окремих), який відповідає за управління портфелем брендів («Селянське», «Ідеаль Немолоко» тощо). Для аналізу ринку та конкурентів цей фахівець застосовує ШІ-інструменти для парсингу (збору) даних та аналізу відгуків споживачів, що економить час на тривалі маркетингові дослідження.

3. Digital-маркетолог

Ключова посада нової формації. Завдяки штучному інтелекту цей фахівець самостійно закриває потреби, для яких раніше наймали SMM-менеджера, копірайтера та дизайнера.

- *Автоматизація контенту:* використання генеративних ШІ-моделей (наприклад, ChatGPT, Gemini) для написання текстів для соцмереж, прес-релізів та сценаріїв для відео (TikTok/Instagram).
- *Автоматизація дизайну:* використання ШІ-генераторів зображень (Midjourney, DALL-E) або інтегрованих функцій Canva AI для швидкого створення рекламних креативів та POS-матеріалів без залучення дорогих аутсорс-дизайнерів.

• *Комунікація:* впровадження ШІ-чатботів у соціальні мережі компанії для автоматичної цілодобової обробки типових запитів споживачів (де купити, скарги на якість, питання про склад продукту).

4. Фахівець з трейд-маркетингу

Залишається необхідним для фізичного контролю полиць у супермаркетах, узгодження промо-акцій з ритейлом та розміщення POS-матеріалів.

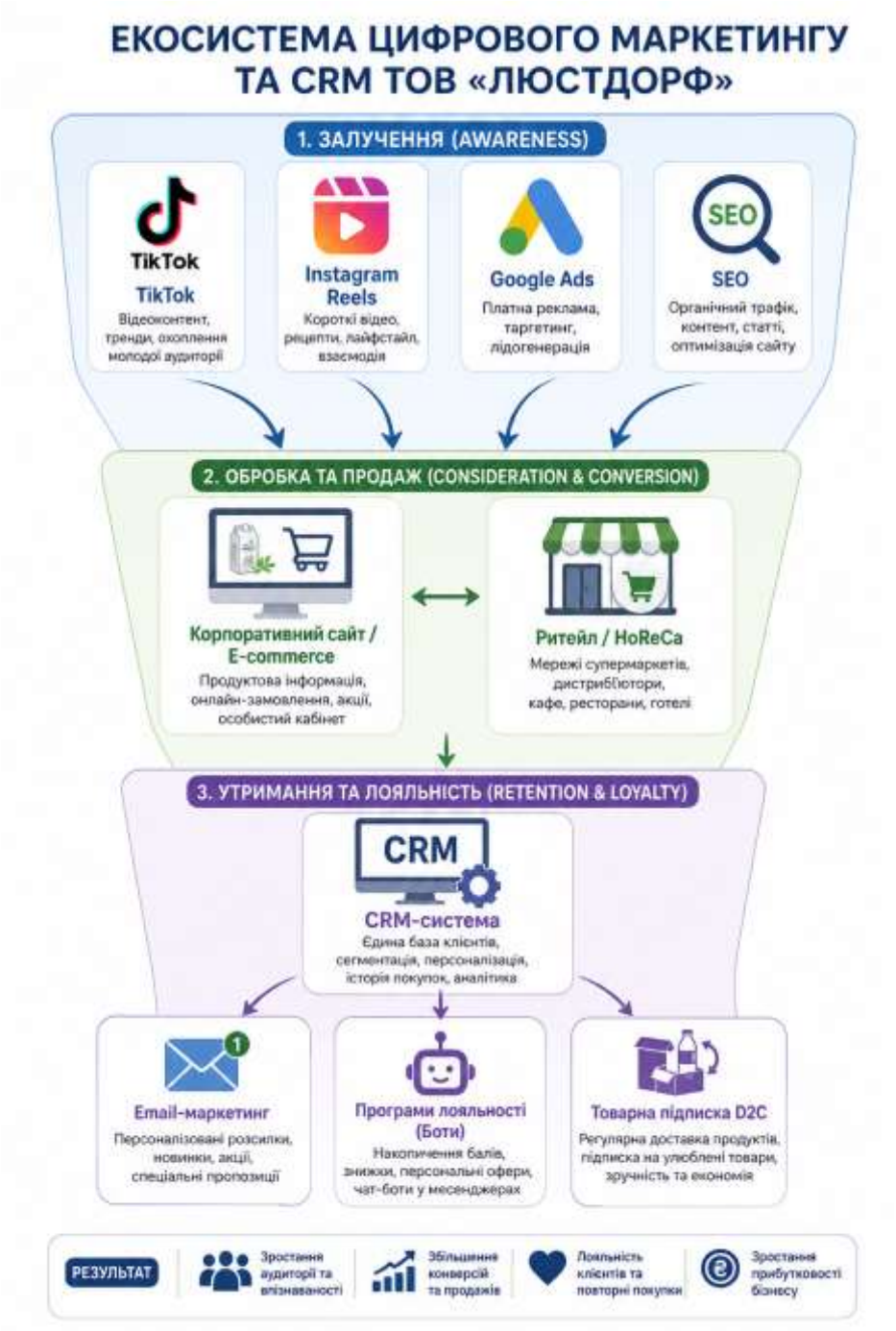


Рис. 3.2. Екосистема цифрового маркетингу ТОВ «Люстдорф»

Такий підхід дозволяє ТОВ «Люстдорф» отримати повноцінний центр управління маркетингом, не роздуваючи фонд оплати праці. Впровадження Digital-інструментів та ШІ-автоматизації скорочує витрати на маркетингові агенції та виробництво контенту на 40–60%, одночасно підвищуючи швидкість реакції компанії на ринкові тренди.

Історично комунікаційна політика ТОВ «Люстдорф» спиралася переважно на традиційні методи масового маркетингу, зокрема на високобюджетну телевізійну рекламу. Проте сучасні ринкові реалії, зміна патернів споживчої поведінки та необхідність жорсткої оптимізації витрат вимагають управлінського переходу до комплексної digital-стратегії.

Перехід до використання цифрових технологій створює фундаментальні передумови для впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management). Для компанії рівня «Люстдорф» управління клієнтською базою через CRM має працювати у двох напрямках: B2B (дистриб'ютори, мережі, HoReCa) та B2C (створення цифрових програм лояльності, збір даних про кінцевого споживача через акції, соцмережі та сайт). Це дозволить формувати глибоко персоналізовані стратегії взаємодії, збільшувати життєву цінність клієнта, знижувати вартість залучення нових покупців та ефективно управляти клієнтським досвідом.

Для реалізації цих завдань у межах оптимізованого Відділу маркетингу необхідно чітко закріпити управлінські функції за відповідними фахівцями. Розподіл зон відповідальності щодо просування та роботи з клієнтами наведено у таблиці 3.1.

Комплексна діджиталізація управлінських процесів та інтеграція CRM-інструментарію дозволить ТОВ «Люстдорф» досягти таких стратегічних індикаторів:

1. Зростання фінансових показників: Очікується підвищення загальних обсягів продажів на 10–15% вже протягом першого року реалізації стратегії. Це відбудеться завдяки залученню нового клієнтського пулу через Google

Ads та збільшенню частки повторних покупок завдяки роботі CRM та Email-маркетингу.

Таблиця 3.1

Розподіл функцій управління маркетинговими комунікаціями та клієнтською базою ТОВ «Люстдорф»

Напрям управління	Відповідальний фахівець	Суть управлінської функції та інструментарій
Управління клієнтською базою (CRM) та лояльністю	Керівник відділу маркетингу / Категорійний бренд-менеджер	Впровадження та адміністрування CRM-системи. Сегментація клієнтської бази (B2B/B2C). Розробка індивідуальних стратегій утримання клієнтів. Аналіз поведінкових факторів та формування тригерних пропозицій для збільшення середнього чека та частоти повторних покупок.
Управління органічним трафіком та пошуковою присутністю (SEO)	Digital-маркетолог (із залученням ШІ-інструментів)	Проведення глибинної SEO-оптимізації корпоративного сайту. Управління семантичним ядром. Мета: підвищення видимості брендів компанії у пошукових системах, генерація безкоштовного органічного трафіку та перехоплення споживачів у конкурентів.
Управління соціальними комунікаціями (SMM) та таргетингом	Digital-маркетолог	Ведення сторінок у Facebook, Instagram та TikTok для вибудови стабільного емоційного зв’язку зі споживачем (особливо поколінням Z для бренду «Ідеаль Немолоко»). Налаштування та оптимізація платної таргетованої реклами та контекстної реклами (Google Ads) у межах виділеного бюджету.
Управління контент-маркетингом та відеопросуванням	Категорійний бренд-менеджер (стратегія) + Digital-маркетолог (реалізація)	Розробка контент-плану. Створення та дистрибуція експертних статей, блогів, відеоогляд ів продукції. Запуск та управління корпоративним YouTube-каналом. Мета: формування іміджу експерта на ринку (особливо щодо користі безлактозної та рослинної продукції).
Управління прямим маркетингом (Direct/Email-маркетинг)	Digital-маркетолог	Налаштування автоматизованих ланцюжків Email-розсилок та повідомлень у месенджерах (Viber, Telegram) на основі даних із CRM. Персоналізація акційних пропозицій для різних сегментів цільової аудиторії.

2. Омолодження аудиторії та посилення іміджу: активна та креативна присутність у TikTok, Instagram та YouTube дозволить суттєво підвищити рівень впізнаваності серед молодіжної та сімейної аудиторій, які є ядром споживачів сучасної молочної продукції.

3. Оптимізація та контроль бюджету: на відміну від телевізійної реклами, управління digital-каналами забезпечує абсолютну прозорість витрат (наскрізна аналітика). Керівник відділу маркетингу зможе в режимі реального часу відстежувати ефективність кожної вкладеної гривні (ROI) та оперативно перерозподіляти бюджет на найбільш прибуткові канали.

4. Управлінська гнучкість: Цифрові рішення у поєднанні з аналітикою CRM дозволять підприємству блискавично реагувати на зміну споживчих вподобань – зокрема, на стрімке зростання попиту на органічні, функціональні продукти та продукти для здорового харчування, що є критично важливим для просування бренду «Ідеаль Немолоко».

Цільова аудиторія (ЦА) для налаштування таргетованої реклами:

Для успішного просування цієї лінійки через цифрові канали (про які йшлося у п. 3.1) маркетологам ТОВ «Люстдорф» необхідно орієнтуватися на такі сегменти:

– покоління Z та Міленіали (16-35 років): найбільш активні споживачі рослинного молока, для яких важливий не лише смак, а й етичність бренду та турбота про екологію.

– флекситаріанці: люди, які не відмовляються від м'яса та молока повністю, але свідомо прагнуть зменшити їх споживання заради власного здоров'я.

– кавомани та сектор HoReCa (B2B): Професійні бариста та любителі кави вдома, які використовують рослинне молоко для приготування капучино та лате (спеціальні лінійки з гарантованим збиванням у стійку пінку).

– молоді мами та люди на дієті: Аудиторія, яка шукає гіпоалергенні та низькокалорійні продукти без доданого цукру.

Проте сама лише оптимізація організаційної структури та цифровізація управління не здатні повною мірою подолати виявлені кризові явища на підприємстві. Для досягнення максимального економічного ефекту управлінські інновації повинні супроводжуватися оновленням самої ринкової

пропозиції ТОВ «Люстдорф». З огляду на це, подальше вдосконалення маркетингової діяльності логічно здійснювати через системний перегляд класичного комплексу маркетингу (моделі 4P). Такий підхід дозволить синхронно та збалансовано адаптувати товарну (Product), цінову (Price), збутову (Place) та комунікаційну (Promotion) політику компанії до сучасних викликів висококонкурентного середовища.

Результати аналізу структури реалізації готової продукції (див. табл. 2.2) засвідчили необхідність термінової раціоналізації товарного портфеля. Підприємству доцільно застосувати стратегію концентрації на високомаржинальних та інноваційних продуктах, поступово виводячи з ринку нерентабельні позиції (стратегія «відсікання зайвого»).

Управлінські рішення щодо модернізації асортименту зведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями оптимізації товарної політики ТОВ «Люстдорф»

Вектор оптимізації	Управлінські дії та маркетингові заходи	Очікуваний результат
Скорочення Fresh-категорій («Собаки» за матрицею БКГ)	Планове скорочення обсягів виробництва сметани, кефіру та молочних коктейлів у стандартному фасуванні. Відмова від прямої конкуренції у цих сегментах з ТМ «Яготинське» та «Галичина».	Вивільнення оборотних коштів. Зниження втрат від списання продукції з коротким терміном зберігання.
Масштабування інновацій (Рослинні альтернативи)	Розширення лінійки «Ідеаль Немолоко». Запуск нових смаків (наприклад, кокосове, фундукове) та розробка професійної лінійки рослинного молока «Barista Edition» для кав'ярень, яке добре піниться.	Захоплення до 40% вітчизняного ринку рослинного молока шляхом витіснення дорожчого європейського імпорту (Alpro).
Посилення B2B-напрямку (Сектор HoReCa)	Формування окремого B2B-портфеля: ультрапастеризовані вершки (кулінарні та кондитерські), сухе молоко, молоко великого формату (1,5-2 л) для закладів харчування.	Диверсифікація ризиків B2C-ринку. Забезпечення стабільних оптових контрактів із ресторанними та кавовими мережами.

Для формування ефективної стратегії управління асортиментом підприємства у розділі 2 було проведено позиціювання ключових товарних категорій ТОВ «Люстдорф» за допомогою матриці БКГ. Вона наочно демонструє, чому одні продукти потрібно розвивати, а від інших –

відмовлятися. На основі отриманих результатів позиціювання розроблено матрицю стратегічних управлінських рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Назва та сутність запропонованих маркетингових стратегій ТОВ «Люстдорф» за матрицею БКГ

Квадрант матриці БКГ	Товарна категорія ТОВ «Люстдорф»	Назва запропонованої стратегії	Сутність стратегії та управлінські дії
«Зірки» (висока частка, швидкий ріст)	Лінійка «Ідеаль Немолоко», Дитяче молоко	Стратегія інтенсивного зростання	Максимальне інвестування маркетингового бюджету у розширення частки ринку. Агресивна реклама в digital-каналах (TikTok, Instagram), залучення інфлюенсерів для захисту від конкурентів (Danone, Галичина). Мета: перетворити ці товари на майбутніх «Дійних корів».
«Дійні корови» (висока частка, повільний ріст)	Базове УВТ-молоко («Селянське»), Вершкове масло	Стратегія «Збору врожаю» та утримання	Підтримка стабільного рівня збуту без надмірних рекламних витрат. Фокус на трейд-маркетинг (акції в супермаркетах) та оптимізацію логістики. Мета: генерація максимального грошового потоку для фінансування інноваційних продуктів («Зірок»).
«Знаки питання» (низька частка, швидкий ріст)	Вершки для HoReCa, Кондитерські креми	Стратегія вибіркового інвестування	Посилення B2B-комунікацій. Участь у профільних виставках, семплінг продукції для бариста. Точкове інвестування в ті позиції, які мають найвищий потенціал захоплення ринку професійної гастрономії.
«Собаки» (низька частка, спад ринку)	Сметана, кефір, молочні коктейлі	Стратегія елімінації	Планове скорочення обсягів виробництва або повне виведення з асортименту. Припинення будь-якої маркетингової підтримки. Мета: зупинити генерування прямих збитків підприємства та вивільнити оборотні кошти.

Реалізація наведених стратегій вимагає не лише перегляду асортименту, але й глибокої трансформації ціннісної пропозиції бренду.

Ключовим об'єктом товарної експансії ТОВ «Люстдорф» має стати лінійка «Ідеаль Немолоко» (Green Smile). Бренд «Ідеаль Немолоко» – це стратегічна відповідь ТОВ «Люстдорф» на стрімке зростання світового

тренду на здорове харчування, веганство та свідоме споживання. Це 100% рослинна альтернатива традиційному коров'ячому молоку, яка виготовляється на основі злаків та горіхів з використанням інноваційних технологій ферментації.

Ключові функціональні характеристики продукту:

- Без лактози та холестерину: продукт є абсолютно безпечним для людей із непереносимістю лактози та тих, хто контролює рівень холестерину в крові.
- 100% Vegan: у складі відсутні будь-які компоненти тваринного походження, що робить напій ідеальним для веганів, вегетаріанців та людей, які дотримуються релігійних постів.
- Чистий склад: продукт не містить доданого білого цукру (солодкуватий присмак досягається природним шляхом у процесі ферментації злаків), штучних барвників та ГМО.
- Технологія UHT та Еко-упаковка: завдяки ультрапастеризації напій має тривалий термін зберігання без використання консервантів. Розливається у багатошарову картонну упаковку Tetra Pak (сертифіковану FSC), яка підлягає вторинній переробці, що підкреслює екологічну відповідальність бренду.

Асортиментна лінійка розроблена таким чином, щоб задовольнити різні смакові вподобання та кулінарні потреби споживачів:

1. Вівсяне (класичне та з шоколадом): найбільш популярний базовий смак. Має м'яку кремову текстуру, чудово підходить для приготування каш, млинців та смузі.

2. Гречане: унікальний продукт на ринку з вираженим смаком гречки, який ідеально доповнює солоні страви та дієтичні раціони.

3. Рисове (базове): гіпоалергенний напій з легким і нейтральним смаком, відмінно підходить для кулінарних експериментів та випічки.

4. Горіхові мікси (Рисово-мигдальне, Рисово-кокосове, Рисово-горіхове): преміальні смаки, які є прямими конкурентами європейським аналогам

(наприклад, Alpro). Ідеальні для додавання у каву, матчу та приготування десертів.

5. Рисово-конопляне: інноваційний функціональний напій, багатий на рослинний білок та Омега-3/Омега-6 жирні кислоти.

Другим вектором удосконалення є зміна парадигми просування. Відмова від дорогих трансляцій на національному телебаченні вимагає переходу до високоточного, сегментованого діджитал-маркетингу.

А. Комунікаційна стратегія для бренду «Ідеаль Немолоко» (Фокус на Покоління Z та Міленіалів)

Молодіжна аудиторія є головним споживачем рослинних альтернатив, проте вона має найвищий рівень «рекламної сліпоти» до традиційних банерів. Для управління комунікаціями у цьому сегменті пропонується:

– Запуск стратегії в TikTok та Instagram Reels: створення розважального та освітнього короткого відеоконтенту. Замість прямого продажу, бренд має транслювати цінності (екологічність, здоров'я, cruelty-free). Формати: рецепти веганських сніданків, кава-брейки, гумористичні скетчі про «немолоко».

– Influencer-маркетинг (робота з амбасадорами): залучення до співпраці мікро- та наноінфлюенсерів (фітнес-тренерів, нутриціологів, еко-активістів). Доведено, що мікроблогери з аудиторією 10-50 тис. підписників генерують вищий рівень довіри та залученості (ER), ніж блогери-мільйонники, при значно нижчих витратах компанії.

Інтеграція принципів ESG-маркетингу у комунікаційну політику.

Сучасні світові тенденції доводять, що споживачі (особливо покоління Z та міленіали) приймають рішення про покупку не лише на основі ціни та якості, а й оцінюючи соціальну та екологічну відповідальність бренду. Для ТОВ «Люстдорф» запровадження принципів ESG-маркетингу (Environmental, Social, and Corporate Governance) є потужним інструментом диференціації.

Зокрема, бренд «Ідеаль Немолоко» – це стратегічна відповідь ТОВ «Люстдорф» на стрімке зростання світового тренду на здорове харчування,

веганство та свідоме споживання. Оскільки продукт розливається у багатошарову картонну упаковку Tetra Pak (сертифіковану FSC), яка підлягає вторинній переробці, це підкреслює екологічну відповідальність бренду. Пропонується розширити цю ініціативу шляхом запуску інформаційної кампанії «Зелена Полиця». Суть заходу полягає у встановленні спеціальних еко-боксів у мережах ритейлу для збору використаної упаковки з-під продукції «Люстдорф» із подальшим нарахуванням еко-бонусів клієнтам у новій CRM-системі.

У соціальному аспекті (Social) маркетингова комунікація має акцентувати увагу на підтримці українських фермерських господарств під час війни. Створення серії коротких документальних відеороликів (для YouTube та соціальних мереж) про життя фермерів, які постачають сировину для базового УВТ-молока «Селянське», дозволить вибудувати глибокий емоційний зв'язок зі споживачем на основі патріотизму та підтримки національного виробника.

Комунікаційна стратегія для базових брендів («Селянське», «Бурьонка»)

Для утримання сімейної аудиторії та старшого покоління пропонується використовувати мікс цифрових та традиційних інструментів (Trade Marketing):

– Крос-маркетинг у ритейлі: проведення спільних промо-акцій із виробниками суміжних товарів (наприклад, «Молоко + сухі сніданки» або «Вершкове масло + сир») у мережах супермаркетів для стимулювання імпульсивних покупок.

– програми лояльності на базі CRM: Використання Viber/Telegram-ботів, де споживачі зможуть реєструвати чеки від покупок акційного УВТ-молока та брати участь у розіграшах, залишаючи компанії свої контактні дані для подальшого email-маркетингу.

Комунікації на ринку B2B

Для просування продукції ТОВ «Люстдорф» серед кав'ярень та ресторанів інструменти масового маркетингу не працюють. Тут управління комунікаціями має здійснюватися через:

– участь у профільних виставках та кавових фестивалях (наприклад, Kyiv Coffee Festival);

– спонсорство чемпіонатів бариста;

– прямий маркетинг та особисті переговори регіональних менеджерів (через оновлену CRM-систему) із власниками закладів HoReCa з пропозицією тестових зразків лінійки «Barista».

3. Модернізація цінової політики підприємства

Враховуючи фінансові результати підприємства (зокрема, формування чистого збитку у 2024 році через зростання собівартості виробництва, енергетичну кризу та здорожчання логістики), цінова політика ТОВ «Люстдорф» потребує переходу від жорсткої орієнтації на витрати до ціннісного ціноутворення та гнучкого диференціювання.

Для досягнення цільових показників рентабельності пропонується впровадити такі управлінські рішення у сфері ціноутворення:

Таблиця 3.3

Запропоновані управлінські рішення щодо вдосконалення цінової політики ТОВ «Люстдорф»

Напрям ціноутворення	Суть запропонованого заходу	Механізм дії та очікуваний результат
Диференційоване ціноутворення (перехресне субсидування)	Утримання середньоринкових цін на базові соціально значущі товари (УВТ-молоко «Селянське») та встановлення преміальної націнки на інноваційні лінійки («Ідеаль Немолоко») і B2B-продукти.	Збереження лояльності масового споживача з одночасною компенсацією маржинальності за рахунок товарів з високою доданою цінністю.
Динамічне ціноутворення в промо-акціях	Повна відмова від глибоких прямих знижок (-25...-30%). Запровадження механік доданої цінності: акції «1+1=3», бандлювання (набори «рослинне молоко + кава»), нарахування бонусів через CRM.	Запобігання прямим збиткам, захист сприйняття цінності бренду споживачами, збільшення середнього чека та частоти покупок.
Психологічне ціноутворення	Застосування психологічних бар'єрів ціни у преміум-сегменті (наприклад, встановлення ціни на рослинні напої на 10-15% нижче за імпортний аналог Alpro).	Максимізація доходу без втрати попиту. Формування іміджу доступного, але високоякісного преміального продукту.

Диференційоване ціноутворення за категоріями (Перехресне субсидування): для соціально значущих товарів (базове УВТ-молоко «Селянське») підприємство має утримувати ціни на рівні середньоринкових для збереження лояльності масового споживача. Водночас компенсація маржинальності має відбуватися за рахунок встановлення преміальної націнки на інноваційну лінійку «Ідеаль Немолоко» та спеціалізовані B2B-продукти (вершки Barista), де споживач готовий платити більше за унікальні властивості, екологічність та функціональність.

Динамічне ціноутворення в акційних кампаніях: відмова від глибоких цінових знижок (на рівні -25% або -30%), які руйнують цінність бренду та призводять до прямих збитків. Замість цього пропонується перехід на механіки доданої цінності: «1+1=3», бандлювання (наприклад, продаж рослинного молока в комплекті з кавою від партнерів) або нарахування бонусів через нову CRM-систему замість прямої знижки на полиці.

Психологічне ціноутворення: більш активне використання психологічних бар'єрів ціни у преміум-сегменті для максимізації доходу без втрати попиту (наприклад, позиціювання рослинного напою у ціновому коридорі, який на 10-15% нижчий за імпортний аналог Alpro, але створює відчуття преміальності).

Оптимізація каналів збуту та дистрибуції (Place)

ТОВ «Люстдорф» володіє потужною традиційною дистрибуцією (власний автопарк, 10 регіональних представництв, висока представленість у національному ритейлі). Проте для розширення ринкової частки компанії необхідно розвивати омніканальність та інтегруватися у сучасні цифрові ланцюги постачання.

Основними векторами оптимізації збутової політики є:

Розвиток каналу E-commerce (Електронна комерція): посилення присутності продукції ТОВ «Люстдорф» на платформах онлайн-доставки продуктів (Zakaz.ua, Glovo, Bolt Food), а також у власних додатках доставки національних мереж (Silpo, ATB-online, Varus). Особливий акцент у цих

каналах має робитися на товари тривалого зберігання (УВТ-молоко у великих пакуваннях) та «Ідеаль Немолоко», які часто замовляють додому великими партіями.

Агресивна експансія у канал HoReCa (B2B-збут): укладання прямих довгострокових контрактів на постачання спеціалізованого молока та вершків із великими мережами кав'ярень, ресторанами та готелями. Для цього каналу компанія повинна запропонувати спеціальні логістичні умови (регулярність поставок день-у-день) та зручне індустріальне фасування продукції (формати bag-in-box або 2-літрові упаковки).

Поглиблення експортної дистрибуції: використання наявності єврономера та сертифіката «Халяль» для подальшого виходу на ринки Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Головним експортним драйвером має залишатися сухе молоко та ультрапастеризована продукція, що дозволить диверсифікувати ризики нестабільного внутрішнього попиту та отримувати стабільну валютну виручку.

Важливим інноваційним кроком у збутовій політиці підприємства має стати розвиток моделі D2C (Direct-to-Consumer – прямі продажі споживачу). Традиційно молочна галузь сильно залежить від диктату роздрібних мереж, проте продукція з тривалим терміном зберігання (ультрапастеризоване молоко та лінійка «Ідеаль Немолоко») ідеально підходить для продажу безпосередньо кінцевому споживачеві через корпоративний інтернет-магазин.

У межах розвитку D2C-каналу пропонується впровадити:

1. Модель товарної підписки: можливість для лояльних клієнтів (через CRM-систему) оформити щомісячну автоматичну доставку улюблених видів рослинного молока або дитячого харчування додому. Це гарантує підприємству прогнозований щомісячний дохід (MRR) та суттєво підвищує показник утримання клієнтів (Retention Rate).

2. Кобрендингові партнерства: продаж рослинного молока в комплекті з кавою від партнерів (наприклад, колаборація зі знаними українськими

обсмажниками кави) безпосередньо на сайті. Створення спільних подарункових наборів генерує додаткову цінність та дозволяє обмінюватися клієнтськими базами.

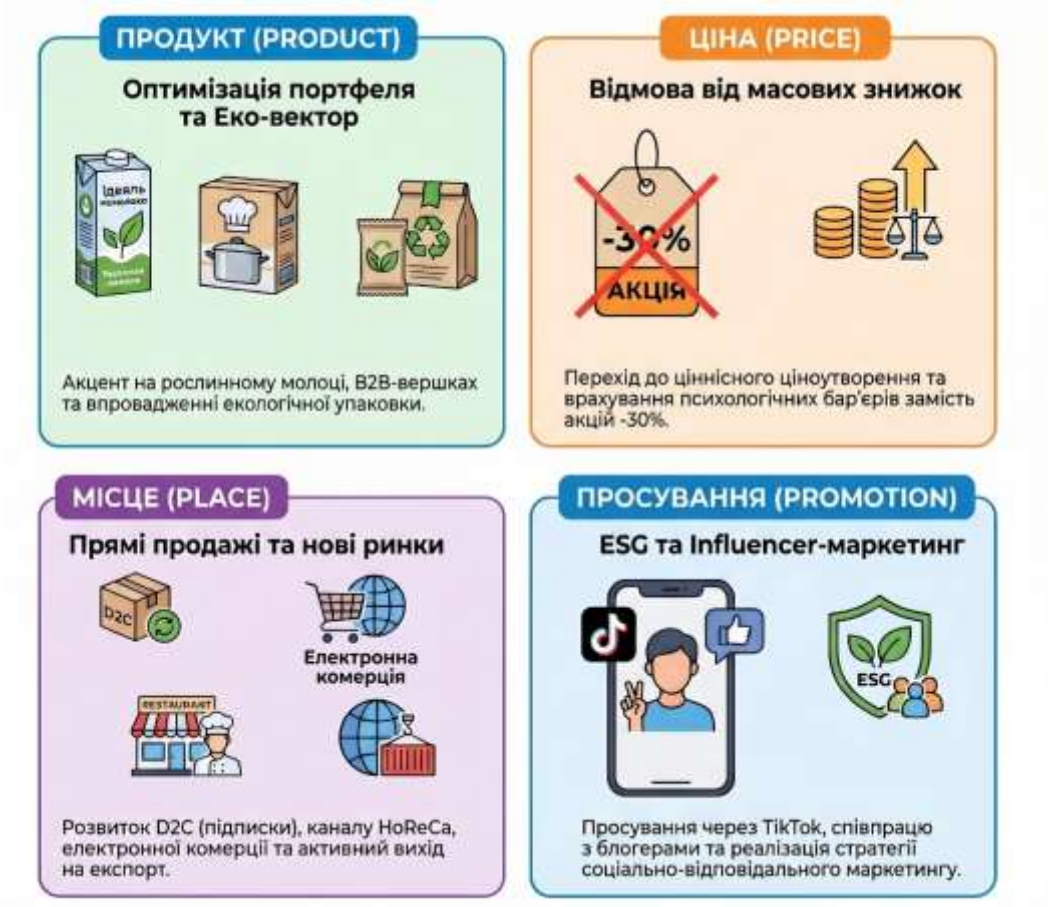


Рис. 3.4. Модернізована стратегія 4P ТОВ «Люстдорф»

Запропонована модернізація товарної політики, узагальнена на рисунку 3.3 дозволить ТОВ «Люстдорф» оптимізувати виробничі витрати, позбувшись низькорентабельного баласту. Своєю чергою, перехід до цифрових комунікацій, сегментованих за цільовими аудиторіями (від TikTok для молоді до B2B-переговорів для HoReCa), забезпечить ефективне використання маркетингового бюджету та стабільне зростання лояльності споживачів.

Для формування ефективної стратегії управління асортиментом підприємства у розділі 2 було проведено позиціювання ключових товарних категорій ТОВ «Люстдорф» за допомогою матриці БКГ. Вона наочно

демонструє, чому одні продукти потрібно розвивати, а від інших – відмовлятися.

Будь-які управлінські рішення щодо реструктуризації чи зміни маркетингової стратегії потребують чіткого фінансового обґрунтування. Головною метою запропонованого комплексу заходів є подолання кризових явищ та виведення ТОВ «Люстдорф» із зони збитковості (нагадаємо, що за підсумками 2024 року чистий збиток підприємства склав 13,38 млн грн) шляхом оптимізації витрат та стимулювання збуту високомаржинальної продукції.

Для розрахунку економічної ефективності сформуємо бюджет витрат на впровадження запропонованих маркетингових інновацій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозний бюджет витрат на реалізацію маркетингових заходів ТОВ «Люстдорф» на рік

Стаття витрат	Опис та обґрунтування	Орієнтовна вартість, тис. грн / рік
1. Організаційні витрати (ФОП)	Впровадження нової структури відділу (додаткові премії за компетенції ШІ для Digital-маркетолога та оплата підписок на ШІ-сервіси: Midjourney, ChatGPT Plus).	350,0
2. Впровадження CRM-системи	Інтеграція хмарної CRM-системи (наприклад, Creatio або Бітрікс24/аналоги), налаштування модулів для B2B-сектору та Email-розсилок.	450,0
3. Digital-просування та таргетинг	Бюджет на рекламні кампанії у Google Ads, таргетовану рекламу в Instagram/TikTok (фокус на бренд «Ідеаль Немолоко»).	1 200,0
4. Influencer-маркетинг	Співпраця з мікро- та наноблогерами (бартер + комерційні інтеграції) для просування рослинних напоїв та дитячого молока.	300,0
5. B2B-маркетинг (HoReCa)	Участь у профільних кавових виставках, семплінг (надання тестових зразків) професійних вершків для кав'ярень.	250,0
Всього маркетингових інвестицій (Вм):		2 550,0

Джерело: розраховано автором

Таким чином, для реалізації нової маркетингової стратегії підприємству необхідно додатково інвестувати близько 2,55 млн грн на рік. Враховуючи

загальний обсяг доходу компанії (понад 4,8 млрд грн), ця сума є абсолютно прийнятною та економічно доцільною.

Далі розрахуємо очікуваний економічний ефект від впровадження заходів. Ефект формуватиметься з двох джерел:

1. Економія витрат завдяки виведенню з асортименту збиткових товарів-«собак» (сметани, кефіру) та зниженню відсотка повернень/списань продукції з коротким терміном зберігання.

2. Додатковий маржинальний прибуток від зростання продажів товарів-«зірок» (рослинні напої) та B2B-продукції завдяки точковій цифровій рекламі та впровадженню CRM-системи.

Будь-які управлінські рішення щодо реструктуризації чи зміни маркетингової стратегії потребують не лише чіткого фінансового обґрунтування, але й превентивного аналізу можливих загроз. Оскільки запропонована стратегія передбачає цифровізацію, перехід до CRM та застосування ШІ, необхідно виділити ключові маркетингові ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації.

1. Технологічний ризик (опір персоналу інноваціям): впровадження Digital-інструментів та ШІ-автоматизації може викликати саботаж з боку працівників, які звикли до традиційних методів роботи. *Захід мінімізації:* проведення інтенсивних корпоративних тренінгів для команди маркетингу та продажів, а також прив'язка KPI (ключових показників ефективності) до повноти використання CRM-системи.

2. Ризик кібербезпеки та витоку даних: оскільки компанія масштабує збір даних про кінцевого споживача через акції, соцмережі та сайт, виникає загроза витоку персональних даних клієнтів. *Захід мінімізації:* використання виключно захищених хмарних CRM-рішень із багаторівневим шифруванням та суворе дотримання політики конфіденційності (GDPR).

3. Репутаційний ризик при використанні ШІ: автоматизоване генерування контенту або відповіді ШІ-чатботів можуть бути некоректними (так звані «галюцинації» ШІ), що може негативно вплинути на імідж бренду.

Захід мінімізації: обов'язкова модерація (human-in-the-loop) усіх згенерованих текстів та сценаріїв Digital-маркетологом перед їх публікацією у соціальних мережах.

4. Ризик цінових війн з конкурентами: відмова від прямої конкуренції та перехід до механік доданої цінності може призвести до короткострокового падіння продажів, якщо конкуренти агресивно знизять ціни на аналогічні товари. *Захід мінімізації:* постійний моніторинг ринку та гнучке управління бюджетом на таргетовану рекламу для компенсації тимчасових втрат у ритейлі за рахунок онлайн-продажів.

Таблиця 3.5

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження маркетингових заходів

Джерело економічного ефекту	Механізм отримання ефекту	Прогнозна сума ефекту, тис. грн
Оптимізація асортименту (Економія витрат)	Скорочення логістичних, виробничих та маркетингових витрат на підтримку низькорентабельних категорій (сметана, молочні коктейлі).	+ 12 500,0
Зростання ефективності B2C (Digital + CRM)	Підвищення конверсії та частоти повторних покупок «Ідеаль Немолоко» та дитячих лінійок на 5% (додатковий валовий прибуток).	+ 14 000,0
Зростання продажів у B2B-сегменті	Укладання нових контрактів із мережами кав'ярень (HoReCa) на постачання вершків та сухого молока завдяки роботі в CRM.	+ 5 500,0
Загальний економічний ефект (Езаг):		+ 32 000,0

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих даних розрахуємо ключові показники ефективності інвестицій у маркетинг (ROMI – Return on Marketing Investment) та прогнозний чистий прибуток компанії.

1. Чистий економічний ефект (ЧЕЕ):

ЧЕЕ = Загальний економічний ефект (Езаг) – Маркетингові інвестиції (Вм)

ЧЕЕ = 32 000,0 тис. грн – 2 550,0 тис. грн = 29 450,0 тис. грн.

2. Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI):

ROMI = (ЧЕЕ / Вм) * 100%

ROMI = (29 450,0 / 2 550,0) * 100% = 1 154,9%

Висновок: Кожна інвестована у цифрову трансформацію маркетингу гривня принесе підприємству понад 11 гривень чистого доходу, що свідчить про надзвичайно високу ефективність запропонованих заходів.

3. Прогноз фінансового результату ТОВ «Люстдорф» на 2027 рік:

Прогнозний чистий прибуток = Фінансовий результат 2024 року + Чистий економічний ефект

Прогноз = (-13 385,0 тис. грн) + 29 450,0 тис. грн = +16 065,0 тис. грн.



Рис. 3.4. Прогноз впливу маркетингових заходів на фінансовий результат діяльності ТОВ «Люстдорф»

Проведені економічні розрахунки переконливо доводять, що реалізація запропонованого комплексу заходів – впровадження ШІ-оптимізованого відділу маркетингу, запуск CRM-системи, перехід до цифрових каналів комунікації (TikTok, Instagram) та відсікання збиткових позицій (матриця БКГ) – дозволить ТОВ «Люстдорф» повністю перекрити збитки 2024 року. Вже протягом першого року імплементації стратегії очікується отримання чистого прибутку на рівні 16,06 млн грн, що забезпечить відновлення фінансової стійкості підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку України та за кордоном.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці комплексу практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю вітчизняного підприємства молочної галузі ТОВ «Люстдорф» в умовах висококонкурентного ринку та макроекономічної нестабільності. За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки:

На основі узагальнення теоретико-методологічних засад доведено, що в сучасних умовах управління маркетингом трансформувалося з допоміжної збутової функції у ключовий інструмент стратегічного управління підприємством. Ефективна маркетингова діяльність вимагає комплексного підходу (маркетинг-мікс 4P), впровадження цифрових технологій, персоналізації взаємодії зі споживачем через CRM-системи та швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Для підприємств FMCG-сектору, зокрема молочної галузі, критичним фактором успіху стає перехід від масового маркетингу до управління споживчим досвідом та омніканальних продажів.

Діагностика фінансово-економічного стану та маркетингового середовища ТОВ «Люстдорф» за 2022–2024 роки виявила низку суперечливих тенденцій. З одного боку, підприємство володіє потужним виробничим потенціалом та демонструє зростання чистого доходу від реалізації (з 4,12 млрд грн у 2022 році до 4,85 млрд грн у 2024 році). З іншого боку, негативний вплив екзогенних факторів (зростання цін на енергоносії, логістику та сировину) на тлі неефективної структури асортименту призвів до формування чистого збитку за підсумками 2024 року в розмірі 13,38 млн грн та стрімкого зростання боргових зобов'язань на 70%.

Аналіз організаційної структури управління виявив суттєвий недолік: відсутність самостійного Департаменту маркетингу. Управління маркетингом на ТОВ «Люстдорф» децентралізоване, підпорядковане Комерційному директору та зведене переважно до функцій трейд-маркетингу. Це призводить до програшу в боротьбі за молодіжну аудиторію та зниження ефективності комунікацій на тлі агресивної діджитал-активності прямих конкурентів (ТОВ «Молочна компанія "Галичина"», ГК «Молочний альянс», «Данон Україна»).

Структурно-динамічний аналіз асортименту та побудова матриці БКГ засвідчили розбалансованість товарного портфеля. Базове УВТ-молоко («Дійні корови») залишається головним генератором доходу, проте категорія продукції з коротким терміном зберігання (сметана, кефір) перетворилася на «Собак», генеруючи прямі збитки через високу конкуренцію та втрати від списань. Водночас виявлено потужний потенціал зростання у категорії «Зірки» – інноваційної лінійки рослинних напоїв «Ідеаль Немолоко» (Green Smile) та товарів B2B-сегмента (вершки, сухе молоко).

З метою подолання виявлених кризових явищ запропоновано оптимізацію організаційної структури управління маркетингом на засадах діджиталізації та впровадження штучного інтелекту. Обґрунтовано доцільність створення високотехнологічного Відділу маркетингу на чолі з Директором з маркетингу. Застосування концепції ощадливого управління (Lean Marketing) із залученням ШІ-інструментів для генерації контенту, дизайну та предиктивної аналітики дозволить підприємству виконувати обсяг робіт повноцінного департаменту силами компактної команди з 3-4 фахівців, не роздуваючи фонд оплати праці.

Управлінським фундаментом нової маркетингової парадигми має стати інтеграція комплексної хмарної CRM-системи. Її впровадження забезпечить глибоке вивчення клієнтської бази (як B2B, так і B2C), дозволить налаштувати автоматизовані воронки продажів, персоналізований

Email/Direct-маркетинг та програми лояльності, що суттєво підвищить показники утримання клієнтів та їх життєву цінність.

Розроблено комплекс заходів щодо модернізації ринкової пропозиції ТОВ «Люстдорф» за моделлю 4P:

– *у товарній політиці (Product)* запропоновано реалізацію стратегії елімінації (виведення з асортименту збиткових категорій: сметани, кефіру) з одночасним масштабуванням виробництва інноваційних рослинних альтернатив «Ідеаль Немолоко» та розширенням спеціалізованої продукції для закладів HoReCa.

– *у ціновій політиці (Price)* обґрунтовано перехід до диференційованого та ціннісного ціноутворення: утримання середньоринкових цін на соціальні товари при максимізації маржинальності на преміальні рослинні напої; відмова від глибоких прямих знижок на користь механік доданої цінності (бандлювання, еко-бонуси).

– *у збутовій політиці (Place)* рекомендовано розвиток омніканальності: посилення позицій в E-commerce, агресивна експансія у канал HoReCa та запуск моделі D2C (прямі продажі через товарні підписки).

– *у комунікаційній політиці (Promotion)* доведено необхідність повної відмови від високобюджетної телевізійної реклами на користь таргетованого діджитал-просування. Розроблено стратегію залучення покоління Z через створення емоційного відеоконтенту в TikTok та Instagram Reels, залучення мікроінфлюенсерів, а також впровадження принципів ESG-маркетингу (фокус на екологічності пакування Tetra Pak та підтримці українських фермерів).

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу фінансову ефективність та життєву необхідність для компанії. Розрахований бюджет на реалізацію цифрової трансформації маркетингу становить 2,55 млн грн на рік. Очікуваний сукупний економічний ефект формуватиметься за рахунок заощадження витрат від відсікання збиткових позицій (+12,5 млн грн) та отримання додаткового маржинального прибутку

від зростання продажів товарів-«зірок» та B2B-контрактів через CRM (+19,5 млн грн). Таким чином, практична реалізація запропонованих у дипломній роботі рішень дозволить ТОВ «Люстдорф» не лише повністю перекрити збитки 2024 року, а й отримати прогнозний чистий прибуток на рівні 16,06 млн грн у наступному періоді, забезпечивши підприємству довгострокову фінансову стійкість, лідерські позиції в інноваційних нішах та лояльність сучасного покоління споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Держава та регіони. 2021. № 1. С. 42–47.

2. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 181 с.

3. Благодир Л.М. Інформаційні технології в пулічному адмініструванні [Електронний ресурс] / Л. М. Благодир, Т. В. Лесько // XLIX Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2020), Вінниця, 18-25 травня 2020 р. – Електрон.текст.дані. – 2020. – Режим доступу : https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9116/7505.

4. Боднаренко Т. М. Розмежування кількісних і якісних показників з метою конкретизації оцінки залежності результативних ознак від факторних / Т. М. Боднаренко // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 8 (110). С. 277–282.

5. Болотіна І.М., Семенець М.В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка.* 2022. №1. URL:

6. Бондаренко В. М., Гонтарук Я. В. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2021. № 2

(26). С. 86-98.

7. Гарастовська, А., Пєтухова, О. (2023). Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*, (57). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56

8. Гаркавенко С.С. Маркетинг : [підруч.] / С.С. Гаркавенко. К. : Лібра, 2016. 276 с.

9. Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 196–201.

10. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 227-234. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-12-2017.pdf#page=227.

11. Дем'яненко Т. (2024). Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330 (3), 389-395. https://doi.org/10.31891/10.31891/2307-5740-2024-330-62.

12. Джеджула В. В., І. Ю. Єпіфанова, Т. В. Лесько Вплив інновацій на розвиток підприємств [Електронний ресурс] *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 165-170. Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/26.pdf.

13. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. № 26. 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21

14. Карачина Н. П., Лесько Т. В. Тенденція розвитку інтернет-брендингу в маркетингу [Електронний ресурс] Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. Електрон. текст. дані. 2018. Режим доступу: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/4193.

15. Карпов В. А., Кучеренко В. Р. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. К.: Знання, 2016. - 214 с.

16. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Економіка та управління підприємствами. 2017. №17. С. 332-336. URL: http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf.

17. Краснoруцький О.О., Маренич Т.Г., Марченко В.А., Помогалова Н.В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 10-17.

18. Краснoруцький О. О., Данько Ю. І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України: монографія. Харків : Майдан, 2009. 262 с.

19. Крюкова І.О., Стоянова-Коваль С.С., Концептуальні засади стратегічного управління розвитком молокопереробних підприємств *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 39. С. 13-22.

20. Липчук В. В. Маркетинг: навч. пос. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. - Львів: „Магнолія 2006", 2012. 456с.

21. Логоша Р. В., Польова О. Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. №11 (51). 2018. – С.22-26.

22. Мазур К.В., Тетієвська Т.М. Особливості управління соціально-економічною ефективністю молокопереробних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2021. № 2 (44). С. 148-153. DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-148-153

23. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції Вінницької області. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 160-165 DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264656

24. Мовчанюк А. В., Дяченко М.І. Аграрний сектор України в умовах війни. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1154/1163 DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2 023.2.32.

25. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 54 / 2023.

26.Овсієнко В. Ф., Мусієнко В. Я. Основи маркетингової діяльності. К.: Основи, 2020. С. 383.

27. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика : [підручник] Київ: Центр Учбової літератури, 2020. 284 с.

28. Остряніна С.В., Бердиченко І.О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 3, 2020. С. 184 – 189.

29. Офіційний сайт ТОВ «Люстдорф» URL: https://www.loostdorf.com/.

30. Пахуча Е.В. Нові вектори маркетингу в умовах індустрії 5.0. Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчюкафедри маркетингу. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 21-22 березня 2024. С. 193–195. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zbirnyk_Tendentsii_rozvytku_marketynhu_v_umovakh_nevyznachenosti.pdf.

31. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

32. Степанова Е.М. Комплексна система управління маркетинговою діяльністю підприємства // Вісник Східноукраїнського державного університету. - 2015. - С. 211-214.

33. Тарасюк А. В. Шляхи вдосконалення управління маркетингової діяльності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2019. № 8. С. 103110.

34. ТОВ «Люстдорф». Досьє компанії на Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/23063575.

35. ТОВ «Люстдорф». Фінансова звітність на платформі YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=15569365&tb=financial-statements.

36. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192

37. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 402-412

38. Philip Kotler: Marketing Essentials, Prentice Hall, 1984, 556p.

39. Shkoda T., Savych O. Transformation of marketing in wartime and postwar. Baltic Journal of Economic Studies. 2022. Vol. 8 №5. pp. 209-216. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1996/2005.