



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра маркетингу та аналітичної економіки

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____ к.екоп.н. Дацишин М. Б.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування маркетингового комплексу ТОВ
«Молокозавод «Самбірський» в умовах воєнного стану»**

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи МТ-41з
спеціальності 075 «Маркетинг»

Козак Ірини Ігорівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Струк Наталія Романівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Бойчик Василь Євстахович,

(прізвище, ім'я, по-батькові)

комерційний директор

ТОВ «Молокозавод «Самбірський»

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

| | |
|---------------|-------------------------------------|
| Кафедра | маркетингу та аналітичної економіки |
| Ступінь | бакалавр |
| Галузь знань | 07 «Управління та адміністрування» |
| Спеціальність | 075 «Маркетинг» |

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу та
аналітичної економіки

_____ Дацишин М. Б.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я

ЗДОБУВАЧЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Козак Ірині Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

| | |
|------------------|---|
| 1. Тема роботи: | «Формування маркетингового комплексу ТОВ «Молокозавод «Самбірський» в умовах воєнного стану» |
| Керівник роботи: | Струк Наталія Романівна |

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2026 року №151

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно

розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.2 і табл. 1.1 – 1.3 – теоретико-методичні засади формування комплексу маркетингу на підприємстві.

Рис. 2.1-2.6 і табл. 2.1 – 2.6 – аналіз комплексу маркетингу підприємства

Рис. 3.1 – 3.9 і табл. 3.1 – 3.2 – розробка напрямів формування комплексу

Маркетингу для підприємства в умовах війни.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|--------|--|-------------------|---------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | <i>Консультанти відсутні</i> | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1. | <i>Збір та опрацювання літературних джерел</i> | <i>листопад-2025 р.</i> | <i>Остаточне затвердження плану</i> |
| 2. | <i>Написання першого розділу роботи</i> | <i>січень-лютий 2026р.</i> | <i>роботи</i> |
| 3. | <i>Написання другого розділу роботи</i> | <i>березень-квітень 2026 р.</i> | |
| 4. | <i>Написання рекомендаційної частини роботи</i> | <i>травень-2026 р.</i> | <i>Перевірка на унікальність</i> |
| 5. | <i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i> | <i>червень – 2026 р.</i> | |

Здобувачка _____
(підпис)

Козак І. І.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Струк Н. Р.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ірина Козак. Формування маркетингового комплексу ТОВ «Молокозавод «Самбірський» в умовах воєнного стану. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Маркетинг». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 70 сторінок, включаючи 11 таблиць, 17 рисунків.

В роботі вивчено сутність та структуру комплексу маркетингу; ознайомлено із особливостями формування комплексу маркетингу підприємства для забезпечення стійкості на ринку; описано комплекс маркетингу у системі управління підприємствами в умовах воєнного стану; надано характеристику господарської діяльності ТОВ «Молокозавод «Самбірський»; проаналізовано маркетингове середовище ТОВ «Молокозавод «Самбірський»; досліджено комплекс маркетингу сучасного стану підприємства; розглянуто формування маркетингового комплексу підприємств в умовах воєнного стану; запропоновано напрями удосконалення системи просування продукції підприємства з урахуванням реалій військового часу.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: комплекс маркетингу, маркетингове середовище, просування, споживач, війна, збут, ринок.

ANNOTATION

Iryna Kozak. Formation of the marketing complex of LLC "Dairy Plant "Sambirsky" under martial law. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Marketing". Lviv, 2026.

The volume of the work is 70 pages, including 11 tables, 17 figures.

The work studies the essence and structure of the marketing complex; introduces the features of the formation of the marketing complex of the enterprise to ensure stability in the market; describes the marketing complex in the system of enterprise management under martial law; provides a characteristic of the economic activities of LLC "Dairy Plant "Sambirsky"; analyzes the marketing environment of LLC "Dairy Plant "Sambirsky"; investigates the marketing complex of the current state of the enterprise; considers the formation of the marketing complex of enterprises under martial law; suggests directions for improving the system of promoting the enterprise's products taking into account the realities of wartime.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions are drawn and proposals are made.

Key words: marketing mix, marketing environment, promotion, consumer, war, sales, market.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 9 |
| 1.1 Сутність та структура комплексу маркетингу | 9 |
| 1.2 Особливості формування комплексу маркетингу підприємства для забезпечення стійкості на ринку | 14 |
| 1.3 Комплекс маркетингу у системі управління підприємствами в умовах воєнного стану | 20 |
| Висновки до 1 розділу..... | 28 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 25 |
| 2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Молокозавод «Самбірський»..... | 30 |
| 2.2 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Молокозавод «Самбірський» | 34 |
| 2.3 Аналіз комплексу маркетингу сучасного стану підприємства.... | 44 |
| Висновки до 2 розділу..... | 53 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ..... | 55 |
| 3.1 Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах воєнного стану..... | 55 |
| 3.2 Удосконалення системи просування продукції підприємства з урахуванням реалій військового часу | 63 |
| Висновки до 3 розділу..... | 73 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 76 |

ВСТУП

Актуальність вибраної теми дослідження. За умов постійної нестабільності та швидкої зміни зовнішнього середовища, особливо у період воєнного стану, маркетинг стає одним із визначальних інструментів досягнення конкурентних переваг для суб'єктів господарювання. Використання маркетингових засобів у діяльності підприємств формує основу маркетингової системи, а ефективне управління маркетинговим комплексом виступає ключовою умовою підвищення їх конкурентоспроможності.

На сьогодні управління комплексом маркетингу не може бути однаковим для всіх підприємств, що зумовлює необхідність пошуку нових, більш ефективних підходів до його формування, аналізу та вдосконалення з метою зміцнення позицій підприємства на ринку та переваги над конкурентами. Тому актуалізується питання розроблення обґрунтованих методичних підходів до створення результативного комплексу маркетингу, який забезпечуватиме оптимізацію діяльності підприємства та дозволить отримати конкурентні переваги навіть в умовах воєнної економіки.

Первинне формулювання та значення досліджуваної проблеми. На тлі повномасштабної агресії росії проти України підприємницький сектор опинився у ситуації повної невизначеності у процесі ведення бізнесу, що спричинено активними бойовими діями, масштабними міграційними потоками та тимчасовою окупацією низки територій. У таких реаліях перед компаніями постала потреба «виживання» та формування ефективної стратегії, здатної підтримувати оперативність і результативність основних бізнес-процесів. Саме маркетингова сфера першою потребувала серйозної трансформації, адже вона забезпечує виявлення потреб споживачів та постійну комунікацію з ними. Багато інструментів, що донедавна вважались максимально ефективними, втратили свою результативність, що зумовило необхідність перегляду підходів до створення маркетингового комплексу, адаптованого до умов воєнного стану, з урахуванням нових загроз і викликів.

Стан розробленості теми у фаховій літературі. Питання побудови та функціонування комплексу маркетингу в системі управління підприємством широко досліджувалося науковцями. Серед іноземних дослідників суттєвий внесок зробили Н. Борден, Д. Варрік, Дж. Каллінгтон, К. Келлер, Ф. Котлер, Х. Мохаммад та інші. Серед українських учених економічну природу маркетингового управління та особливості його використання в діяльності підприємства детально розглядали І. Кадирус, О. Кривенко, Н. Кузьминчук, М. Левіна, М. Окландер, О. Теровнесова, О. Сенишин, О. Чукурна, Н. Юрченко. У їхніх працях проаналізовано сутність категорії маркетингового управління розвитком підприємства та висвітлено важливі аспекти організації маркетингової діяльності.

Об'єкт дослідження бакалаврської роботи – процес управління маркетинговою діяльністю підприємства з метою забезпечення стабільних ринкових позицій.

Предмет дослідження – теоретичні й практичні підходи до підвищення результативності комплексу маркетингу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямів удосконалення комплексу маркетингу промислового підприємства на основі аналізу його маркетингової діяльності для забезпечення стійкості на ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити зміст і складові комплексу маркетингу;
- вивчити особливості формування маркетингового комплексу підприємства для забезпечення стабільності його функціонування;
- висвітлити роль комплексу маркетингу в управлінні підприємством за умов воєнного стану;
- надати характеристику діяльності ТОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- проаналізувати маркетингове середовище ТОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- дослідити сучасний стан формування комплексу маркетингу на підприємстві;
- розкрити особливості формування маркетингового комплексу підприємств у період війни;

– запропонувати шляхи вдосконалення інструментів просування продукції підприємства з урахуванням воєнних реалій.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання завдань використано комплекс наукових методів, які поєднують теоретичні й практичні підходи. Серед них – аналіз і синтез, метод спостереження, SWOT-аналіз та інші інструменти.

Джерельна база дослідження охоплює українські та зарубіжні спеціалізовані видання, статистичну інформацію, матеріали преси, фактичні відомості щодо діяльності досліджуваного підприємства та інші джерела інформації.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розвитку теоретичних та методичних засад удосконалення комплексу маркетингу підприємства для зміцнення його позицій на ринку.

Структура роботи. Дослідження містить вступ, три розділи та висновки. Загальний обсяг основного тексту становить 70 сторінок, додатково подано 11 таблиць, 17 рисунків та список використаних джерел із 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та структура комплексу маркетингу

Комплекс сучасного маркетингу охоплює весь спектр заходів підприємства, спрямованих на підсилення попиту на його продукцію. До нього входять розробка та планування товару, визначення ціни, формування збутових каналів, організація просування, побудова бренду, відповідне пакування, а також підтримання ефективних взаємин з партнерами та споживачами. Як універсальний механізм впливу на ринок, маркетинговий комплекс забезпечує доступ до нових сегментів та сприяє зростанню прибутковості підприємства. Маркетинговий комплекс являє собою поєднання узгоджених та керованих інструментів, які організація застосовує для реалізації своїх маркетингових цілей на визначеному сегменті ринку. Цю концепцію вважають однією з ключових у сучасному маркетингу. Комплекс маркетингу охоплює всі інструменти, здатні вплинути на рівень попиту на продукцію компанії [2].

Ф. Котлер визначає його як «сукупність змінюваних і контрольованих факторів маркетингу, поєднання яких використовується компанією для отримання бажаної реакції цільової аудиторії» [21].

Вперше поняття «маркетинговий комплекс» було введено у науковий обіг у 1964 році професором Гарвардської школи бізнесу Н. Борденом. Запропонована ним концепція дала можливість систематизувати та охарактеризувати інструменти маркетингу, необхідні для формування плану розвитку продукту підприємства [42].

Прийнято вважати, що класична модель маркетингового комплексу охоплює всі ключові параметри товару.

Головне завдання маркетинг-міксу полягає у створенні стратегії, спрямованої на підвищення споживчої цінності продукції та максимізацію прибутку підприємства [58].

Традиційна структура комплексу маркетингу включає такі елементи: product (товар), price (ціна), place (місце), promotion (просування) (див. табл. 1.1) [13].

Таблиця 1.1

Підкомпоненти основних складових комплексу маркетингу*

| Product | Price | Place | Promotion |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - особливість; - дизайн; - бренд; - упаковка; - сервіс; - гарантія; - якість; - стиль | <ul style="list-style-type: none"> - кредитні умови; - платіжний період; - знижки; - ціна комісії | <ul style="list-style-type: none"> - канали; - місце розташування; - склад; - доставка; - транспорт; - оптова торгівля; - роздрібна торгівля | <ul style="list-style-type: none"> - реклама; - стимулювання збуту; - продаж; - комунікації - паблік |

*Джерело: [13]

Джеррі Маккарті (Jerry McCarthy) у 1964 році сформулював концепцію «4Р», тобто маркетинговий комплекс, «який охоплює лише чотири складові: продукт (product), ціну (price), розподіл (place) та просування (promotion)». Цей підхід розглядається як інструментарій маркетингу, спрямований на забезпечення товарам таких характеристик і властивостей, які б максимально відповідали потребам споживачів і запитам того ринку, де функціонує підприємство. Згодом ця модель стала загальнозною й найбільш поширеною у сфері керування маркетинговою діяльністю [33].

Ф. Котлер також наголошував, що ключовими складовими маркетингового комплексу є товар, ціна, система розподілу та методи просування продукції [21].

На думку Кривешка О.В. та Замроза М.В., поняття «комплекс маркетингу» слід трактувати як сукупність певних інструментів, за допомогою яких організація може впливати на ринок і швидко реагувати на його зміни. Разом з тим автори відзначають, що підприємство у своїй діяльності має комбінувати ці інструменти, і саме процес такого поєднання і утворює маркетинговий комплекс [33].

Аналізуючи наукові праці Гаркавенко С.С., можна дійти висновку, що категорія «комплекс маркетингу» являє собою набір методів та засобів, що

перебувають під контролем учасника ринкових відносин і завдяки їх поєднанню виробник здатен впливати на величину попиту [12].

У 1981 році Б. Бітнер запропонував розширити складові маркетингового комплексу до семи позицій. Учений доповнив традиційну модель «5Р» двома елементами – process (процес) та physical evidence (фізичне оточення).

Надалі розглянемо трактування поняття «комплекс маркетингу» провідними науковцями та дослідниками (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення терміну «комплекс маркетингу»*

| Автор | Сутність визначення |
|---------------------|--|
| Н. Х. Борден [40] | пропорційні зусилля, поєднання заходів, дизайн проекту та інтеграція маркетингових елементів у програму чи «комплекс», поставлених перед ним завдань і цілей у конкретний час |
| Дж. МакКарті [5] | сукупність маркетингових інструментів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань |
| А. І. Кредисов [6] | сукупність взаємопов'язаних елементів, які використовуються для задоволення потреб відповідного ринку або його частини (сегменту) з урахуванням даного середовища (політичного, культурного, економічного, інституційного) |
| П. Дойль [11] | набір маркетингових рішень, які приймаються менеджерами з метою реалізації стратегії позиціонування та вирішення поставлених завдань |
| Є. П. Голубков [12] | набір керованих параметрів маркетингової діяльності, маніпулюючи якими керівництво організації намагається якомога краще задовольнити потреби сегментів ринку |
| Т. О. Примак [13] | комплекс практичних заходів впливу на ринок, адаптація діяльності підприємства до ринкових ситуацій, швидке та гнучке реагування на їх зміни |
| Ф. Котлер [21] | це набір контрольованих маркетингових змінних, комбінація яких використовується компанією для отримання бажаної реакції цільового ринку |

*Джерело: складено автором

Маркетингова діяльність підприємства має розпочинатися та завершуватися зосередженням на потребах споживачів.

Під комплексом маркетингу розуміють сукупність ключових інструментів, які застосовує менеджер з маркетингу під час формування маркетингової програми з урахуванням запитів клієнтів. Саме маркетингові плани визначають рівень частки ринку та репутацію компанії [11].

Термін «маркетинг-мікс» трактується як базове поняття, що описує набір маркетингових важелів на операційному рівні, які підприємство використовує протягом певного проміжку часу [33].

Оптимально сформований маркетинг-мікс – це такий варіант поєднання інструментів, що дозволяє максимально ефективно досягти поставлених бізнес-цілей при раціональному використанні фінансових ресурсів маркетингу [4].

Вагомість окремих складових комплексу маркетингу визначається низкою чинників: видом підприємства, характером продукції та особливостями поведінки цільової аудиторії.

У сучасних ринкових умовах запропонований комплекс маркетингу вважається загальноприйнятим еталоном у теорії та практиці маркетингової діяльності. Водночас, через постійні зміни ринкової кон'юнктури та споживчих пріоритетів, модель «4Р» систематично доповнюється новими компонентами [42].

У ході застосування концепції комплексу маркетингу було сформовано чимало класифікацій, які переважно відображають особливості певної сфери його практичного використання [45].

Тому чимало зарубіжних та українських дослідників, спираючись на класичну модель «4Р», пропонують розширені варіанти, створюючи модифікації «5Р», «7Р», «8Р», «10Р», «12Р» та інші [36]. Їх поява пов'язана з удосконаленням традиційної концепції «4Р».

Застосування комплексу маркетингу, доповненого новими елементами, продиктоване потребою адаптації підприємства до сучасних умов ринку [36]. Однак можна зазначити, що кожна нова модель фактично базується на попередніх, включаючи ті ж елементи та розкриваючи взаємозв'язки між їх складовими [45].

Подальший розвиток концепцій зумовлений пошуком таких комбінацій маркетингових інструментів, які забезпечать конкурентну перевагу підприємства. Українські та зарубіжні науковці, взявши за основу класичний

підхід, розширюють його додатковими компонентами, формуючи моделі «6P», «7P», «8P», «10P», «12P» тощо (див. табл.1.3) [6].

Таблиця 1.3

Розвиток змісту комплексу маркетингу*

| Комплекс | Елементи | Переклад | Зміст елементів |
|-----------------------|--|---|--|
| 4P | Product Price Place Promotion | Продукт Ціна Місце (розподіл) Просування | Товари і послуги, що пропонуються на ринку Сума грошей, що необхідно сплатити споживачеві для отримання товару, послуги Збутова діяльність Розповсюдження інформації та переконання покупців у перевагах товарів і послуг фірми |
| 5P | | | 4P+ |
| Personnel | | Персонал | Рівень кваліфікації та професіоналізм працівників |
| 6P | | | 5P+ |
| Publicity | | Публічність | Популяризація позитивних особливостей фірми через ЗМІ |
| 7P | | | 5P+ |
| Process Physical | | Процес Фізичний доказ | Процес вибору товару чи надання якісних послуг Матеріальне втілення наданої послуги |
| 8P | | | 7P+ |
| Perceptual psychology | | Психологічне сприйняття | Психологічні асоціації покупця с приводу фірми та її товарів і послуг |
| 10P | | | 5P+ |
| | People Package Purchase Probe Public Relations | Люди Упаковка Покупка Апробація Зв'язки з громадськістю | Учасники купівлі-продажу Засіб зберігання товару та елемент наочного відображення бренду Передумови та наслідки ухвалення рішення про купівлю Перевірка на практиці Створення позитивного іміджу підприємства, продукції, послуг |
| 12P | | | 5P+People, Public Relations, Process, Package, Purchase |
| | Physical Profit | Навколишнє середовище Прибуток | Умови створені для ефективного збуту власної продукції Дохід за відрахуванням витрат |

*Джерело: [6]

На основі інформації, поданої в табл. 1.3, можна зробити висновок, що перелічені елементи комплексу маркетингу переважно належать до внутрішнього середовища організації. Це ще раз підкреслює вагому роль внутрішнього маркетингу у функціонуванні будь-якого підприємства.

1.2 Особливості формування комплексу маркетингу підприємства для забезпечення стійкості на ринку

Стійкість бізнесу деякі автори трактують як «сталій розвиток», під яким розуміють здатність компанії долати труднощі, реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та зберігати ефективність у довгостроковій перспективі. Це підхід, зосереджений на формуванні гнучкої й збалансованої моделі ведення діяльності, здатної адаптуватися до коливань ринкової кон'юнктури, змін у законодавстві, економічних умов, технічного прогресу та інших чинників.

У контексті забезпечення стійкого функціонування сучасного підприємства маркетинг виступає визначальним елементом. Вибір компонентів маркетинг-міксу залежить від специфіки організації, її потенційних споживачів та фінансових можливостей. Раціональне поєднання цих елементів дає змогу сформувати стабільну маркетингову стратегію, здатну не лише привернути увагу клієнтів, а й утримувати їх упродовж тривалого часу, забезпечуючи конкурентні переваги на ринку [12, 13].

Сьогодні маркетингову діяльність тлумачать як креативну управлінську функцію, що забезпечує взаємодію між виробником продукції та її кінцевим споживачем. За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що маркетинг нині розглядають у двох вимірах – теоретичному та прикладному. Виходячи з цього, доцільно зазначити, що маркетинг слід сприймати як комплексну систему, яка включає взаємопов'язані економічні, правові, соціальні, організаційні й ринкові елементи, а також інформаційні бази щодо діяльності інших учасників ринку, котрі діють у середовищі високої конкуренції.

У процесі прийняття дієвих маркетингових рішень задля підтримання стійкості на ринку корисним є класичний підхід, що передбачає удосконалення ключових чинників успіху за допомогою традиційних інструментів маркетинг-міксу. Підприємство може формувати попит на продукцію з кращими характеристиками, які здатні формуватися як на етапах виробництва, так і під

час розподілу, продажу чи сервісного обслуговування, що в підсумку підвищує якість товару та рівень задоволення потреб споживачів [42].

Обґрунтовані управлінські рішення щодо використання елементів маркетинг-міксу мають сенс лише тоді, коли підприємство чітко ідентифікувало свою цільову аудиторію, глибоко розуміє її потреби та володіє інструментами для їх ефективного задоволення. Уміння проаналізувати процес прийняття рішення покупцем при виборі товару серед широкого асортименту конкурентних пропозицій є одним із ключових завдань маркетингового підрозділу. Після визначення цільового сегмента менеджмент компанії повинен усвідомлювати, яким чином споживач ухвалює рішення про купівлю конкретного продукту. Це означає, що маркетологам необхідно оцінити товар з позиції клієнта, визначити його ключові переваги та мотиви, якими керується покупець під час вибору [45].

Аналіз теоретичних джерел дав змогу зробити висновок, що критерії, за якими споживачі обирають той чи інший товар, доцільно поділити на дві групи: економічні та психологічні. Саме на них мають орієнтуватися маркетологи під час формування результативного комплексу маркетингу підприємства для забезпечення стабільності на ринку (див. рис. 1.1).

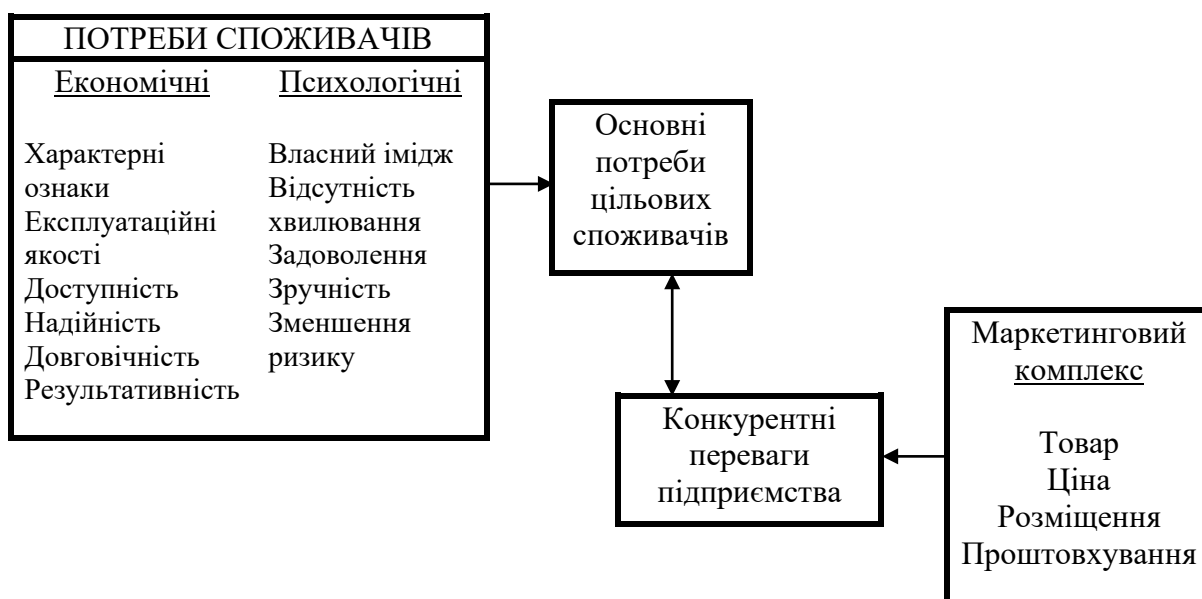


Рис 1.1. Формування складових комплексу маркетингу підприємства для забезпечення стійкості на ринку*

*Джерело: [45]

Дослідження параметрів, за якими покупці обирають продукцію, дає можливість підприємству сформувавши перелік актуальних потреб споживачів, що потребують задоволення та забезпечують отримання переваги над конкурентами. Якщо виробник здатний ефективніше, ніж інші учасники ринку, задовольняти ці потреби, саме це стане підґрунтям для одержання максимального прибутку [6]. Водночас досягнення визначених цілей компанії неможливе без уміння раціонально застосовувати інструменти маркетингового комплексу.

Надалі кожен інструмент комплексу маркетингу буде розглянуто детальніше з погляду його ролі у функціонуванні компанії в умовах конкурентного середовища. Аналізуючи товар, призначений для кінцевого споживача, слід усвідомлювати, що цей компонент охоплює товарну політику підприємства, яка визначає асортимент продукції та послуг, рекомендованих для певного сегмента ринку; додаткові вигоди, які товар надає порівняно з продукцією аналогічного призначення; рівень якості та відповідність запитам покупців; частоту оновлення асортименту, упаковки й інших характеристик.

З позиції покупця властивості товару можна розглядати за рівнями, що формують так звану «товарну цибулину»:

1. ядро товару (основна корисність, яку споживач отримує під час використання);
2. товар у реальному оформленні (сукупність фізичних параметрів);
3. товар із підкріпленням (додаткові послуги, пропозиції та переваги);
4. властивості, що впливають на індивідуальне сприйняття товару (елементи, які формують імідж та репутацію покупця) [33].

Вибір елементів товарної стратегії залежить від ринкової позиції продукції, становища конкурентів і стадії життєвого циклу товару. Тому для підприємства логічною та необхідною є регулярна організація маркетингових досліджень за цими напрямками. Це дозволить визначати реальні складові маркетингу під час формування товарної стратегії та забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності продукції на ринку.

Наступним елементом маркетингового комплексу традиційно вважають ціну, однак такий підхід не завжди виправданий, оскільки визначення ціни є найбільш складним процесом для маркетингового підрозділу. Якщо покупець переконаний, що запропонована ціна завищена, це свідчатиме про недостатню цінність товару в його розумінні.

Під час розробки та реалізації ефективної політики ціноутворення маркетолог повинен брати до уваги повний спектр чинників впливу. Їх умовно поділяють на дві групи:

1. фактори з боку попиту (еластичність попиту, місткість ринку тощо);
2. фактори з боку пропозиції (конкурентне середовище, наявність товарів-замінників та інші) [12].

Цінова політика підприємства виступає комплексом заходів, спрямованих на зростання доходу, збільшення виробничих обсягів, розширення ринкової частки, задоволення споживачів щодо співвідношення ціни та якості, посилення зацікавленості потенційних покупців. Саме розуміння типу конкурентного ринку є ключем до обґрунтованого вибору цінової стратегії та формування ефективного маркетингового комплексу.

Збутова політика охоплює вибір каналів реалізації та механізмів просування у межах цих каналів, логістичні процеси, організацію зберігання продукції, управління запасами та інші складові. При її формуванні компанія повинна враховувати чинники, що можуть впливати на успішність збуту, а також рівень реалізації обраної стратегії, зокрема:

- асортимент продукції;
- цільовий ринковий сегмент;
- професійні навички персоналу, який відповідає за збут;
- застосування інструментів мерчандайзингу.

У процесі планування третьої складової комплексу маркетингу важливим є визначення цілей та завдань збуту. Належна організація управління збутовими процесами та своєчасна реалізація відповідних стратегічних рішень дозволять

компанії зайняти провідну позицію на ринку та активізувати діяльність в умовах підвищеної конкуренції [40].

Політика просування використовується для поширення інформації про компанію та її продукцію з метою стимулювання споживача до купівлі. Цей інструмент спрямований на формування рішення про придбання товару через надання необхідних відомостей [47].

До складових політики просування належать різні елементи (кожен з яких включає деталізовані підкомпоненти), а їх перелік постійно розширюється. Серед основних:

- заходи паблік-рілейшнз та пропаганди;
- інструменти стимулювання збуту;
- рекламні заходи;
- персональний продаж [42].

Їх застосування спрямоване на формування попиту на товар у потрібному сегменті та у необхідному напрямі. При цьому кожний елемент забезпечує власний вплив та має специфічні особливості у досягненні мети.

Водночас для стабільного розвитку підприємства необхідно підтримувати рівновагу між усіма складовими комплексу маркетингу. Лише збалансований маркетинговий комплекс забезпечує стійкі позиції на ринку. На рис. 1.2 подано ключові характеристики результативного маркетингового комплексу з урахуванням гармонійної взаємодії його елементів.

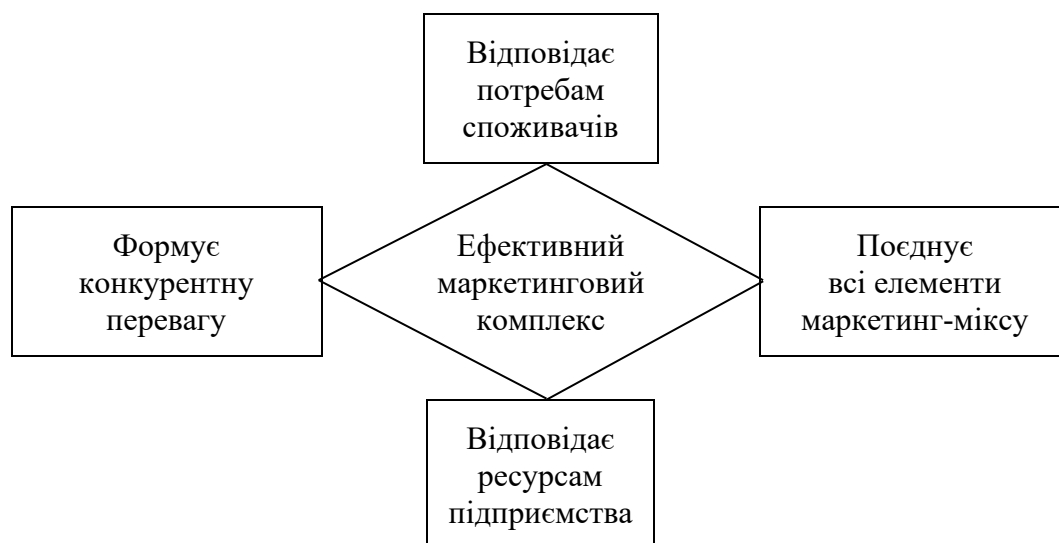


Рис. 1.2. Ключові риси ефективного маркетингового комплексу*

* Джерело: [35]

Значущість впливу елементів маркетингового комплексу на конкурентні позиції компанії визначається також обраними методами та стратегіями конкурентної боротьби. В умовах сучасного економічного середовища учасники ринку вдаються як до чесних, так і до недобросовісних способів протидії конкурентам. Проте протягом тривалого часу в ринковій економіці провідне місце займали саме цінові методи змагання.

Сьогодні підприємства дедалі активніше звертаються до інструментів нецінового суперництва. До таких, зокрема, належать стратегії, спрямовані на створення умов для нарощення обсягів реалізації продукції. Застосовуючи подібні підходи, компанія передусім прагне забезпечити максимально повну відповідність своїх товарів очікуванням споживачів. За таких обставин у процесі побудови маркетингового комплексу маркетолог має в першу чергу враховувати потреби покупців, а вже в межах сформованої стратегії знаходити можливості для здешевлення продукції [33].

Таким чином, для успішного функціонування на ринку та перемоги у конкурентному суперництві підприємство повинне формувати та застосовувати дієвий комплекс маркетингу, який базується на таких принципах:

- гармонійність використання всіх маркетингових інструментів;
- відповідність доступним ресурсам і потенціалу компанії;
- забезпечення конкурентних переваг;
- орієнтованість на потреби визначеного сегмента цільового ринку;
- спрямованість на досягнення поставлених цілей.

Паралельно компанія має систематично проводити маркетингові дослідження, щоб глибоко розуміти зміни ринкової кон'юнктури й нові тренди, пропонувати найактуальніші товари та максимально задовольняти вимоги споживачів.

Підсумовуючи, варто наголосити, що формування маркетингового комплексу задля підтримання стабільних позицій підприємства на ринку є складним та багатовимірним процесом, який потребує детального аналізу

ринкової ситуації, конкурентного середовища й внутрішнього потенціалу компанії.

1.3 Комплекс маркетингу у системі управління підприємствами в умовах воєнного стану

У період сучасних глобальних трансформацій та економічних потрясінь, особливо за умов кризових явищ і воєнних дій, національні підприємства вимушені функціонувати в атмосфері значної нестабільності та непередбачуваності. Українські суб'єкти господарювання змушені оперативно перебудовуватися відповідно до нових ринкових правил, підтримувати власну конкурентоспроможність і підвищувати результативність менеджменту. Одним із ключових механізмів досягнення цих цілей є маркетинговий комплекс (4P), який виступає головним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Раціональне управління товаром, вартістю, системою розподілу та комунікаціями формує конкурентні переваги, сприяє задоволенню попиту покупців і дозволяє підприємству пристосовуватися до коливань ринкового середовища.

Поточні економічні процеси висувають до бізнесу вимогу не лише бути гнучким, а й застосовувати комплексний підхід до маркетингового менеджменту. Саме маркетинговий комплекс перетворюється на визначальний чинник досягнення стратегічних орієнтирів, побудови взаємовигідних відносин зі споживачами та розширення частки ринку. Це має особливе значення для компаній, які прагнуть не просто втриматися на ринку в умовах воєнного періоду, а й інтегруватися у світову економічну систему та посилити свою позицію в умовах глобальної конкуренції.

Ще у 1948 році Д. Каллітон сформував концепцію «комбінації інгредієнтів», у якій менеджера підприємства було визначено як «змішувача елементів», що модифікує або комбінує складові задля досягнення цілей бізнесу [60]. Згодом Н. Борден розширив цю ідею, сформувавши термін «маркетинговий мікс», початково охопивши дванадцять компонентів:

планування товару, ціни, бренд, канали розподілу, реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, пакування, демонстрація, післяпродажний сервіс, управління товарними потоками та аналітика [59]. Пізніше, у 1964 році, Д. Маккарті спростив модель, звівши її до чотирьох ключових складових – продукту, ціни, місця та просування («4P») [61].

Ця модель досі залишається затребуваною, адже дозволяє оптимізувати маркетингову діяльність і задовольнити потреби ринку. Збалансоване поєднання чотирьох елементів формує довгострокові конкурентні переваги та сприяє зміцненню лояльності цільової аудиторії [26].

Комплекс маркетингу розглядається як практичний інструментарій бізнесу, що застосовується для формування конкурентних позицій [31]. За твердженням І. Кадируса та Н. Юрченко, підприємства, що грамотно використовують компоненти маркетингового комплексу, мають істотну перевагу перед конкурентами [16]. Суб'єкти господарювання впроваджують елементи 4P для реалізації стратегічних завдань і задоволення запитів споживача.

Д. Варрінк визначає маркетинговий комплекс як фундамент маркетингу, тобто як стратегічний інструмент керівництва компанії для правильного позиціонування на ринку [64].

Посилення конкуренції змушує підприємства створювати ефективні маркетингові стратегії, які відповідали б ринковим умовам, забезпечували прибутковість та зміцнювали позиції на ринку. Бізнесу потрібні унікальні підходи для створення конкурентної переваги. Х. Мохаммад наголошує, що маркетинговий комплекс є радше концептуальною категорією, ніж науковою теорією [62]. Він допомагає систематизувати управлінські процеси та зорієнтовувати пропозицію підприємства на реальні очікування клієнтів. Д. Варрінк підтримує цю позицію [64].

Продукт або послуга виступає базовою складовою 4P, адже впливає на всі інші елементи комплексу. Н. Кузьминчук, Т. Куценко та О. Терованесова характеризують продукт як матеріальний товар або нематеріальну послугу, яку

споживач готовий купити [9]. Ф. Котлер, Г. Катарджая та Ї. Сетьяван дають ширше трактування: продукт – це «будь-що, що здатне задовольнити потреби чи бажання», а послуга – «нематеріальний результат діяльності, що не передбачає передачі права власності» [21].

Клієнт обирає підприємство насамперед через цінність продукту. Товар низької якості або такий, що морально застарів, не зможе забезпечити успіх на ринку, тому компанії зобов'язані вдосконалювати дизайн, якість та упаковку відповідно до попиту.

Саме рівень якості визначає міру задоволення покупця та його лояльність у майбутньому. Для бізнесу важливо створювати довірчі відносини, пропонуючи продукти, здатні вирішувати реальні потреби цільової аудиторії.

За визначенням групи авторів під керівництвом Ф. Котлера, «місце» в маркетинговому комплексі – це «система взаємопов'язаних організацій, що забезпечують доступність товару для клієнтів» [21]. Х. Мохаммад та Д. Варрінк наголошують, що розподіл – це інструмент, який забезпечує переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача [64, 62]. До нього належать канали дистрибуції, складування, транспортування, мережа торгових точок, логістика та управління запасами.

Маркетингова стратегія буде неповною без оптимального розподілу, адже саме він дозволяє доставляти товар у необхідний час, у потрібному обсязі та в конкретне місце [47].

Для підприємств канали збуту є важливою ланкою взаємодії з покупцями, сприяють розширенню доступності продукції та зміцненню ринкових позицій.

Ціна є одним із центральних елементів маркетингового комплексу, адже саме через вартість покупець оцінює доцільність придбання товару. Фактично ціна виступає засобом комунікації між підприємством і клієнтом. М. Окландер та О. Чукурна зазначають, що ціноутворення спрямоване на задоволення потреб покупця, утримання наявних клієнтів та залучення нових [35]. Ф. Котлер, Г. Катарджая та Ї. Сетьяван трактують ціну як «витрати на виробництво, логістику і просування продукції», тоді як Н. Борден бачить у ній

«грошову суму, яку споживач сплачує за отримання товару» [59; 21]. Через зв'язок із сприйняттям якості, ціна має велике значення для ринкового успіху. Вона повинна бути логічно обґрунтованою: надто висока ціна відлякує покупця, а оптимальна – стимулює продаж. Для підприємства важливо створити таку цінову політику, яка враховує ринкову ситуацію, витрати та потреби споживачів, забезпечуючи фінансову стабільність і можливість конкурувати.

Просування також належить до ключових складових 4P. Ф. Котлер і К. Келлер трактують його як набір інструментів: рекламу, персональний продаж, стимулювання збуту, PR і прямі маркетингові комунікації [23]. Х. Мохаммад визначає просування як «цілеспрямовану систему стимулювання, що передає позитивну інформацію про продукт або компанію» [62].

Просування дозволяє підтримувати комунікацію з ринком, формувати впізнаваність бренду та мотивувати попит. Ефективно побудована система промоцій значно зміцнює лояльність клієнтів і безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Початкова модель конкурентної переваги, розроблена М. Портером, дала поштовх до аналізу механізмів зміцнення ринкової позиції підприємства. Конкурентна перевага базується на якості продукту, доступі до ресурсів, впровадженні інновацій та результативності управління, що дає можливість перевершити суперників [63].

Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю відповідати інтересам споживача й реагувати на зміни ринку. Маркетингова стратегія, яка охоплює сегментацію, позиціонування та просування, допомагає досягти цієї мети. Саме промоції часто стають вирішальним чинником формування переваги, іноді навіть переважаючи значення ціни чи дистрибуції. Отже, раціональне управління комплексом маркетингу є важливою умовою розвитку та стійкості бізнесу.

Практичний досвід підприємств свідчить, що управління 4P має ґрунтуватися на інтеграції та комплексності. Серед ключових особливостей

такого управління вирізняють декілька важливих характеристик. По-перше, маркетингові рішення тісно пов'язані між собою та з іншими управлінськими процесами. Це особливо видно у межах інтегрованого маркетингу, де кожен елемент 4P підтримує загальну стратегію компанії. По-друге, прийняття маркетингових рішень відбувається в умовах високої невизначеності – як через нестабільність зовнішнього середовища, так і через множинність альтернатив. Це підвищує складність процесу управління та вимагає адаптивності.

Також процес реалізації маркетингових рішень зазвичай має горизонтальний характер, розподіляється між різними рівнями менеджменту, що потребує координації через відмінність у досвіді, поглядах, освіті та цінностях учасників. Звідси впливає потреба забезпечити цілісність та узгодженість усіх етапів маркетингової діяльності.

Подолати ці труднощі допомагає удосконалення планування, координації й контролю – невід'ємних складових ефективного маркетингового менеджменту.

Маркетингова діяльність полягає у впливі на обсяг, структуру та динаміку попиту задля досягнення стратегічних цілей підприємства. Це передбачає аналіз ринкової ситуації, адаптацію до поточного попиту та формування інструментів його коригування в інтересах бізнесу. Для результативного управління маркетинговим комплексом першочергово необхідно оцінити ринкові можливості та внутрішню маркетингову діяльність підприємства. Ретельний аналіз дозволяє з'ясувати, які можливості є найвигіднішими з погляду ресурсів та цілей компанії. Оцінювання існуючого та потенційного попиту допомагає ухвалювати зважені рішення щодо продовження або зміни стратегічних напрямів.

Подальшим кроком є сегментація ринку з визначенням груп споживачів зі схожими потребами. Для кожного сегмента формується політика позиціонування, яка враховує конкурентне оточення та особливості сприйняття

товару цільовою аудиторією. Такий підхід дає змогу ефективно формувати попит і забезпечувати стабільність роботи підприємства.

Сучасні реалії вимагають урахування впливу зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності, зміни інтересів споживачів та викликів воєнного часу. Це змушує бізнес застосовувати адаптовані інструменти та бути гнучким у використанні кожного елемента 4P.

В умовах війни маркетингова діяльність зазнає суттєвої трансформації, зумовленої необхідністю швидко реагувати на зміни попиту, трансформувати товарну пропозицію, перебудовувати комунікації з клієнтами. Такий контекст потребує оперативного аналізу ринкової ситуації та переосмислення процесів планування, реалізації й моніторингу маркетингових рішень. Внаслідок цього формуються гнучкі стратегії, здатні забезпечити підприємству стабільну діяльність навіть у критичних умовах. Адаптація охоплює всі елементи комплексу маркетингу: товар, цінову політику, канали дистрибуції та систему комунікацій зі споживачами, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та задовольняти потреби ринку.

У період падіння купівельної спроможності підприємства змушені переглядати ціни, застосовувати допоміжні державні інструменти – пільги, підтримку чи пільгове фінансування. Важливим напрямом стає модифікація товарів та послуг відповідно до потреб ринку, які змінюються під впливом кризових факторів. Прикладом може бути акцент на продукції першої необхідності або рішеннях, що забезпечують безпеку та комфорт. Не менш важливою є перебудова каналів збуту, особливо розвиток онлайн-торгівлі, яка компенсує логістичні обмеження та дає змогу досягати клієнтів навіть у віддалених регіонах. Система просування теж потребує змін – вона має бути соціально відповідальною, коректною та емпатичною, що зміцнює довіру до бренду. Такий підхід дає можливість підприємству залишатися актуальним і конкурентоспроможним.

У період війни маркетинговий комплекс зазнав істотних трансформацій через економічні втрати, зміну поведінки споживачів та необхідність адаптації

до кризових обставин. Стратегічний маркетинг перетворився на необхідний елемент системи управління, адже традиційні методи втратили ефективність. Компанії концентруються на створенні гнучких стратегій, оновлюють портфель продуктів та запроваджують соціально відповідальні практики. Зростає роль людяності, прозорості та орієнтації на нові споживчі цінності. Споживачі, зі свого боку, змінюють пріоритети: цінуються практичність, доступність, чесність. Бізнес змушений адаптувати продукти або створювати нові, релевантні реальним умовам. Економічні чинники, такі як інфляція та скорочення доходів населення, стимулюють перегляд цінової політики. Водночас різко зростає значення цифрових каналів збуту, які забезпечують доступ до покупців попри фізичні обмеження.

Маркетингові комунікації також зазнали суттєвих змін. У кризових умовах ключовими стають відкритість, соціальна відповідальність, патріотичні меседжі та підтримка споживачів. Цифрові платформи перетворилися на провідні інструменти взаємодії, а контент орієнтується не лише на інформування, а й на емоційну підтримку аудиторії. Замість агресивного маркетингу використовуються ініціативи, що підкреслюють турботу і соціальну позицію бізнесу, що сприяє формуванню сильної репутації. Важливим є коректне адаптування комунікацій до актуальних потреб клієнтів. Чесність, гуманність і прозорість зміцнюють довіру, сприяють збереженню лояльності навіть у нестабільних умовах. Такі стратегії стають підґрунтям довгострокових переваг українських компаній.

Цифровий маркетинг у воєнний час став одним із найдієвіших засобів роботи підприємств. Використання онлайн-інструментів дозволяє виходити на нові ринки, підтримувати контакт зі споживачами та скорочувати витрати. Гнучкість стратегій, орієнтація на довгостроковий результат і оптимізація витрат є визначальними для стабільності бізнесу [14].

Отже, у період війни комплекс маркетингу виконує не лише роль елемента просування чи продажу, а й стає стратегічним інструментом адаптації підприємства до надзвичайних умов. Він допомагає підтримувати операційну

діяльність, посилювати довіру клієнтів і закладати основу для відновлення та розвитку у післявоєнний період.

Висновки до 1 розділу

Комплекс сучасного маркетингу охоплює весь спектр заходів, які здійснює підприємство з метою активізації попиту на власні товари чи послуги. Під комплексом маркетингу розуміють збалансовану систему взаємопов'язаних і контрольованих інструментів, за допомогою яких компанія прагне досягти своїх маркетингових цілей на визначеному сегменті ринку. Традиційна структура комплексу маркетингу включає такі ключові складові: product (товар), price (ціна), place (розподіл/місце реалізації), promotion (комунікації та просування).

Процес формування ефективного маркетингового комплексу для підтримки стабільних позицій підприємства на ринку є багаторівневим і вимагає глибокого дослідження ситуації на ринку, аналізу конкурентів і власних ресурсних можливостей.

У воєнний період маркетингова активність значної кількості компаній зазнала відчутної трансформації: суттєво скоротилися інвестиції в маркетингові заходи, а чимало підприємств узагалі тимчасово припинили свою діяльність. Проаналізовано теоретичні засади маркетингового комплексу та особливості його пристосування до умов сучасних викликів. Наголошено на значущості його складових у підтриманні конкурентних переваг та стабільності бізнес-процесів.

Дослідження підкреслило важливість цифровізації, оптимального розподілу витрат, а також перегляду асортиментної політики та цінових підходів відповідно до реалій сьогодення.

Показано, що впровадження соціально відповідальних проєктів і дотримання етичних норм сприяє посиленню довіри споживачів і позитивному формуванню брендового образу.

Зроблено висновок, що маркетинговий комплекс, залишаючись універсальним інструментом менеджменту, підтверджує свою результативність навіть за умов криз, забезпечуючи компаніям не лише можливість функціонування, але й передумови для подальшого відновлення та розвитку в післявоєнний період.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Молокозавод «Самбірський»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Молокозавод «Самбірський» (далі – ТОВ «Молокозавод «Самбірський») засноване 20 липня 1995 року на основі свідоцтва про державну реєстрацію підприємства зі статутним капіталом 979 420 грн.

Юридична адреса підприємства: 81400, Львівська область, м. Самбір, вул. Гетьмана І. Мазепи, 14 [38].

Головним завданням підприємства є задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у товарах і послугах, а також забезпечення отримання прибутку.

Самбірський молокозавод, розвиваючи виробничо-комерційну діяльність, має налагоджену мережу збуту та підтримує співпрацю з гуртовими клієнтами. До складу підприємства входять такі структурні підрозділи:

- у місті Самбір: маслоробна та сироварно-цільномолочна дільниці;
- у місті Рудки: маслоробна та сироробна дільниці [38].

У 2019–2020 роках на підприємстві здійснили реконструкцію одного з цехів та модернізували маслоцех, встановивши сучасне обладнання. Продукція молокозаводу наразі відповідає стандартам HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), що означає аналіз ризиків і визначення критичних контрольних точок [38]. Ця система ґрунтується на попередженні можливих ризиків для забезпечення безпечності харчових продуктів. Хоча підприємство має технічну можливість експортувати свою продукцію, через нестачу молочної сировини експорт наразі не здійснюється.

Молочну сировину підприємство постачає із сільської місцевості, при цьому найбільші обсяги надходять у весняно-осінній період, коли надходження молока зростає. У зимовий період молокозавод заздалегідь закуповує сировину

та зберігає її у холодильних камерах, що дозволяє забезпечити стабільність виробництва.

Самбірський молокозавод закуповує молоко не лише в регіоні, а й у господарствах Львівської, Волинської та Тернопільської областей, а також у кооперативах. Радіус постачання сировини досягає 200–250 км. Підприємство має потенціал для розширення обсягів виробництва, однак наразі бракує сировини від місцевих фермерських господарств.

Молокозавод має власного представника у місті Київ – підприємство «Корса», яке займається дистрибуцією продукції по всій території України, охоплюючи південні та східні регіони, а також співпрацює зі сталими клієнтами з інших областей, які особисто приїжджають на завод для придбання продукції.

Діяльність Самбірського молокозаводу поєднує виробничий та комерційний аспекти. За належністю капіталу підприємство відноситься до національних суб'єктів господарювання. З точки зору організаційно-правової форми воно функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Основні напрямки роботи підприємства включають забезпечення постачання молочної сировини, виробничі процеси, реалізацію продукції, маркетингові заходи, управління персоналом та фінансами.

Головним видом діяльності ТОВ «Молокозавод «Самбірський» є виробництво та продаж молочних продуктів як оптом, так і в роздріб. До асортименту входять твердий сир, кисломолочний сир, молоко, кисломолочні вироби, вершкове масло та інші продукти відповідно до КВЕД: 10.51 – переробка молока, виробництво масла та сиру.

Організаційну структуру ТОВ «Молокозавод «Самбірський» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Вона ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності за управлінські функції та прийняття рішень по вертикалі. Така структура дозволяє організувати управлінський процес за лінійною схемою (директор – начальник цеху – майстер), при цьому функціональні підрозділи надають підтримку лінійним керівникам у виконанні

управлінських завдань. Лінійні керівники не підпорядковуються керівникам функціональних відділів.

На рисунку 2.1 наведено схему організації взаємодії всередині підприємства ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

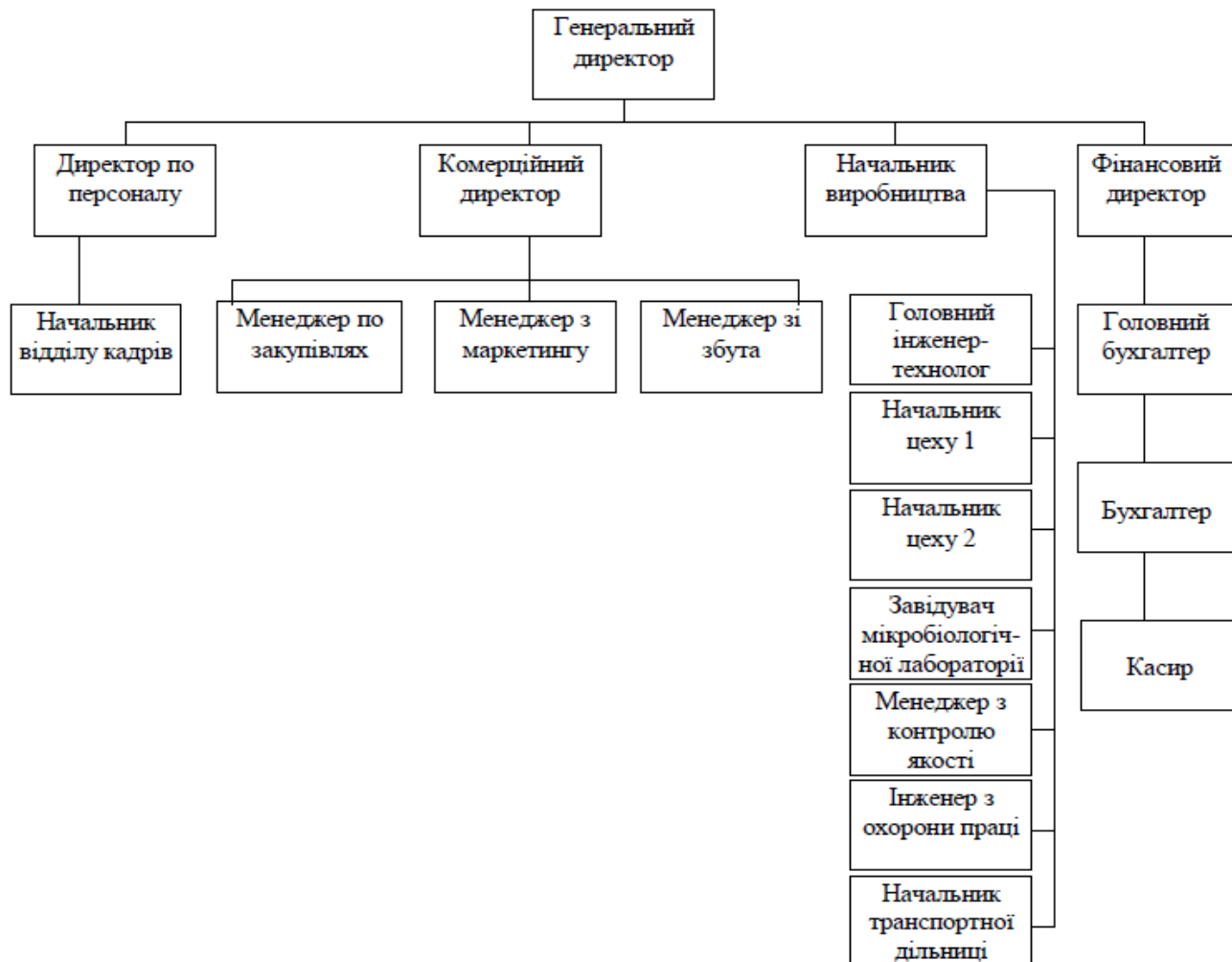


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Молокозавод «Самбірський»*

*Джерело: складено автором на основі [38]

Завдяки ієрархічній будові така система управління дозволяє оперативно впроваджувати управлінські рішення, сприяє спеціалізації та підвищенню продуктивності функціональних підрозділів, а також забезпечує гнучке розподілення ресурсів. Вона вважається найбільш придатною для організації масового виробництва з постійним асортиментом продукції та мінімальними змінами у виробничих технологіях.

На підприємстві ТОВ «Молокозавод «Самбірський» здійснюються прості виробничі операції, які включають послідовні дії над предметами праці,

зокрема молоком. Ці операції не можна вважати безперервними, оскільки постачання сировини залежить не лише від людського фактора, а й від природних умов. Як відомо, взимку обсяги молока значно скорочуються, тому виробничий процес не є ритмічним, що пояснюється сезонними коливаннями виробництва.

Отже, можна перейти до аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Молокозавод «Самбірський», представленого в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз використання ресурсів ТОВ «Молокозавод «Самбірський»*

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|
| Обсяг виробленої продукції, тис.грн | 3635 | 11135 | 15515 | 18271 | 56814 |
| Середньооблікова кількість працівників, осіб | 125 | 120 | 104 | 84 | 95 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 7602 | 8210 | 8324 | 8416 | 11650 |
| Матеріальні витрати, тис.грн | 76580 | 70130 | 59705 | 78905 | 126093 |
| Основні засоби тис.грн | 15623 | 15449 | 14415 | 13474 | 18276 |
| Продуктивність праці, тис. грн/чол. | 29,08 | 92,79 | 149,18 | 217,51 | 598,04 |
| Матеріаловіддача, грн/грн | 0,05 | 0,16 | 0,26 | 0,23 | 0,45 |
| Фондовіддача, грн/грн | 2633,43 | 755,78 | 400,21 | 362,76 | 210,84 |

*Джерело: складено автором на основі [38]

Середньооблікова чисельність працівників скорочувалася до 2024 року і лише у 2025 році відзначено незначне збільшення, водночас спостерігалось зростання продуктивності праці, причому у 2025 році цей показник досяг максимального значення, що свідчить про доцільність залучення додаткових працівників.

Протягом звітної періоду основні засоби зменшувалися і лише у 2025 році відбулося їхнє зростання, водночас фондівіддача продовжувала знижуватися протягом усього періоду.

У 2025 році спостерігалось зростання матеріальних витрат після їх скорочення починаючи з 2021 року, що супроводжувалося збільшенням матеріаловіддачі, що є позитивним для діяльності підприємства. Підвищення матеріальних витрат сприяло позитивному впливу на обсяг виробленої продукції у останньому досліджуваному році. Також можна відзначити, що у 2021–2024 роках, коли матеріальні витрати зменшувалися, обсяг виготовленої

продукції продовжував зростати, а показник матеріаловіддачі відповідно збільшувався, що свідчить про непрямий характер взаємозв'язку. Загалом ТОВ «Молокозавод «Самбірський» ефективно використовує наявні ресурси як матеріальні, так і трудові.

Як видно з таблиці 2.2, аналіз ліквідності та платоспроможності показує, що коефіцієнт абсолютної ліквідності на ТОВ «Молокозавод «Самбірський» має тенденцію до зростання, починаючи з 2021 р.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Молокозавод «Самбірський»*

| Показники | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|-------|-------|-------|--------|--------|
| Вартість активів, тис. грн. | 29394 | 33603 | 43281 | 107132 | 115697 |
| Найліквідніші активи (A1), тис.грн | 2285 | 70 | 192 | 2298 | 2260 |
| Активи, що швидко реалізуються (A2), тис.грн | 4413 | 3737 | 9971 | 47662 | 10595 |
| Активи, що реалізуються повільно (A3), тис.грн | 7031 | 14347 | 18703 | 43135 | 84566 |
| Негайні пасиви (П1), тис.грн | 2106 | 2723 | 2685 | 48779 | 41657 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,22 | 0,006 | 0,011 | 0,033 | 0,034 |
| Коефіцієнт критичної ліквідності | 0,65 | 0,33 | 0,58 | 0,72 | 0,19 |
| Коефіцієнт покриття | 1,326 | 1,595 | 1,62 | 1,33 | 1,47 |

*Джерело: складено автором на основі [38]

Хоча цей показник і залишається на досить низькому рівні, його підвищення свідчить про приріст найліквідніших активів, зокрема грошових коштів та їх еквівалентів, що може позитивно впливати на рентабельність діяльності підприємства. Коефіцієнт критичної ліквідності демонструє аналогічну тенденцію у період з 2022 по 2024 рр., однак у 2025 році спостерігається його різке зниження. Це пов'язано зі значним скороченням дебіторської заборгованості, тобто її погашенням, що вказує на певне зменшення ліквідності. Втім, оскільки одночасно знизилася і кредиторська заборгованість, такі зміни не є критичними.

Коефіцієнт покриття, який відображає, наскільки оборотні активи здатні покрити поточні зобов'язання, демонструє суттєві коливання та нестабільність, що свідчить про зміну загальної платоспроможності підприємства.

2.2 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Молокозавод «Самбірський»

Вибір напрямів, інструментів та заходів для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства значною мірою визначається станом його маркетингового оточення.

Маркетингове середовище ТОВ «Молокозавод «Самбірський» включає два основні рівні – макросередовище та мікросередовище.

До ключових елементів макросередовища належать: політична, економічна, соціальна, технологічна, екологічна та законодавча складові. Загальна оцінка впливу цих факторів здійснюється через застосування PESTEL-аналізу.

Політична складова маркетингового середовища ТОВ «Молокозавод «Самбірський» до 2022 року мала незначний вплив на його маркетингову діяльність, однак із початком війни відбулося загострення політичної нестабільності, пов'язане з активізацією військових дій в Україні. Це призвело до погіршення економічних умов, скорочення ринків збуту, зменшення чисельності цільової аудиторії та ускладнило умови виробництва. У межах політичної складової можна виділити такі фактори, що впливають на діяльність підприємства: впровадження політичних реформ; нестабільність через військові дії; негативні наслідки війни у сфері міжнародної політики; ускладнення відносин з європейськими країнами стосовно експорту сільськогосподарської продукції.

Аналіз ринкових досліджень молочного ринку свідчить, що більш вагомий вплив на маркетингову діяльність ТОВ «Молокозавод «Самбірський» має економічна складова, що проявляється через такі чинники: складна економічна ситуація в країні; зростання рівня інфляції; негативна динаміка курсу національної валюти; зміни у податковій політиці; коливання доходів населення; зростання витрат підприємств через підвищення комунальних тарифів, зокрема витрат на водопостачання, транспортування та пакування молочної продукції [40].

Соціальна складова маркетингового середовища є однією з найважливіших для підприємства, оскільки вона визначає попит, поведінку споживачів і прямо впливає на місткість ринку. Серед основних соціальних факторів, що впливають на маркетингову діяльність, виділяють: зміни базових суспільних цінностей; трансформацію стилю життя; стан довкілля; тенденцію до споживання рослинного молока; міграцію населення з області через війну; зміни вікової та статевої структури населення області внаслідок війни; скорочення чисельності населення.

Технологічна складова. Виробництво молочних продуктів є традиційною галуззю з усталеними технологічними процесами. Хоча в технологічному процесі відбуваються зміни рецептур, принципово нових виробничих технологій не застосовується.

Отже, технологічна складова не чинить значного прямого впливу на виробничий процес підприємства.

Водночас спостерігаються суттєві трансформації у технологічному забезпеченні маркетингової діяльності через цифровізацію економіки та економічних процесів загалом. Це відкриває нові можливості для просування продукції на ринок, охоплення цільової аудиторії та стимулювання попиту, тому цифрові технології та інструменти мають суттєвий вплив на маркетингову діяльність підприємства.

Ще один аспект технологій, що перетинається із законодавчою складовою – це норми та стандарти виробництва молочної продукції. Варто зазначити, що на виробництво впливають нормативи щодо молока, встановлені в Україні та ЄС. Основна вимога ЄС передбачає використання молока від великотоварних господарств, яких в Україні небагато. Вітчизняне виробництво молока-сировини здебільшого здійснюється у домогосподарствах населення (понад 90%). Шевченко А.В. підкреслює, «що у сучасних умовах домогосподарства населення не здатні забезпечити високу якість молока через ряд причин: недотримання вимог щодо утримання корів, порушення санітарно-гігієнічних норм і, як наслідок, високу бактеріальну забрудненість молока; порушення

технології доїння; значну частку ручної праці у виробничому процесі; відсутність первинної переробки молока та неможливість його належного охолодження» [58].

Вимоги до органічного виробництва в ЄС регламентуються Постановою Ради ЄС № 834/2007. Маркування молочної продукції здійснюється за допомогою «євролистка», який передбачає: понад 95% компонентів продукції мають органічне походження; виготовлення за стандартами органічного сільського господарства; на етикетці зазначають місце виробництва, код країни та метод органічного виробництва; заборону використання ГМО, нафтопродуктів, сульфатів, силіконів та хімічних сполук; органічне землеробство з використанням виключно натуральних добрив [58].

Важливою проблемою, що негативно впливає на якість молочної продукції в Україні, є дефіцит молока-сировини. Для ефективного функціонування молокопереробних підприємств необхідне максимальне завантаження технологічних ліній. Оскільки обсяги виробництва молока в країні щорічно зменшуються, переробники відчують гостру нестачу сировини. Війна ще більше загострила цю проблему через руйнування господарств, інфраструктури та інші негативні фактори.

Екологічна складова. Екологічна ситуація в Україні погіршувалася протягом багатьох років: забруднення повітря, річок, ґрунтових вод та кормової бази для великої рогатої худоби. У таких умовах підприємствам-виробникам молочної продукції доводиться здійснювати додатковий контроль якості сировини та забезпечувати безпечність продукції. Окрім цього, необхідно продумувати упаковку продукції, оскільки вона також впливає на екологічний стан.

Законодавча складова перетинається з політичною, технологічною та екологічною, оскільки визначає правові умови існування підприємства за вісьмома зазначеними напрямками. Аналіз цієї складової дозволив виділити такі фактори, що впливають на діяльність підприємства: зміни законодавства щодо

молокопереробної галузі у 2019–2021 рр.; зміни у податковому законодавстві; державне регулювання конкуренції у молокопереробній сфері.

Оцінку складових макро-маркетингового зовнішнього середовища ТОВ «Молокозавод «Самбірський» можна провести за допомогою експертного методу, що дозволяє присвоїти оцінки кожному чиннику, визначити їх значущість для підприємства та сформувати інтегральну оцінку. В ролі експерта виступив автор роботи після детального аналізу звітної документації підприємства та ринкових досліджень молочного ринку. Результати оцінки середовища наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінки значущості чинників зовнішнього макрооточення
ТОВ «Молокозавод «Самбірський» за методикою PESTEL-аналізу***

| Чинник | Оцінка | Вага | Напрям дії | Зважена оцінка |
|--|--------|------|------------|----------------|
| Політична компонента | | | | |
| Проведення політичних реформ | 4 | 0,1 | + | +0,4 |
| Політична нестабільність через військові дії | 5 | 0,25 | - | -1,25 |
| Негативні наслідки війни в міжнародній політиці | 5 | 0,5 | - | -2,5 |
| Погіршення відносин з країнами Європи через сільськогосподарську продукцію та її експорт | 3 | 0,15 | - | -0,45 |
| Загальна оцінка впливу політичної компоненти | | | | -3,8 |
| Економічна компонента | | | | |
| Економічна криза | 5 | 0,1 | - | -0,5 |
| Високий рівень інфляції | 5 | 0,15 | - | -0,75 |
| Високий рівень безробіття | 3 | 0,15 | - | -0,45 |
| Падіння курсу національної валюти | 2 | 0,1 | - | -0,2 |
| Зменшення рівня доходів населення | 5 | 0,15 | + | +0,75 |
| Зростання витрат на комунальні тарифи, зокрема зміну витрат на водопостачання, транспортування та упаковку молочної продукції тощо | 5 | 0,2 | - | -1 |
| Зростання закупівельних цін | 5 | 0,15 | - | -0,75 |
| Загальна оцінка впливу економічної компоненти | | | | -2,9 |
| Соціальна компонента | | | | |
| Зміни у базових суспільних цінностях | 3 | 0,1 | + | +0,3 |
| Зміна стилю життя | 2 | 0,1 | + | +0,2 |
| Тренд на споживання рослинного молока | 3 | 0,1 | - | -0,3 |
| Міграція населення з області через війну | 5 | 0,2 | - | -1 |
| Зміна вікової та статевої структури населення області через війну | 5 | 0,25 | - | -1,25 |
| Зменшення чисельності населення | 5 | 0,25 | - | -1,25 |
| Загальна оцінка впливу соціальної компоненти | | | | -3,3 |
| Технологічна компонента | | | | |
| Незначні зміни в технології та обладнанні | 5 | 0,15 | + | +0,75 |
| Розвиток цифрових технологій маркетингу | 5 | 0,3 | + | +1,5 |
| Норми та стандарти виготовлення молочної продукції | 5 | 0,2 | + | +1 |
| Невідповідність Європейським стандартам | 5 | 0,15 | - | -0,75 |
| Нестача молочної сировини | 5 | 0,2 | - | -1 |
| Загальна оцінка впливу технологічної компоненти | | | | +1,5 |

| Екологічна компонента | | | | |
|--|---|-----|---|-------------|
| Забруднення повітря та вод | 3 | 0,3 | - | -0,9 |
| Негативні наслідки війни | 4 | 0,2 | - | -0,8 |
| Екологічні вимоги законодавства та споживачів | 5 | 0,5 | + | +2,5 |
| Загальна оцінка впливу екологічної компоненти | | | | +0,8 |
| Законодавча компонента | | | | |
| Зміни законодавства щодо молокопереробної галузі у 2019-2021 рр. | 4 | 0,4 | + | +1,6 |
| Зміна податкового законодавства | 5 | 0,3 | - | -1,5 |
| Державне регулювання конкуренції у молокопереробній галузі | 5 | 0,3 | + | +1,5 |
| Загальна оцінка впливу законодавчої компоненти | | | | +1,6 |

*Джерело: складено автором на основі [45]

Оцінювання проводиться за п'ятибальною системою, де 1 відповідає найнижчій оцінці, а 5 – найвищій. Для кожної групи факторів визначається значимість окремих елементів для ТОВ «Молокозавод «Самбірський», а також напрямок їхнього впливу – позитивний (+) чи негативний (-). Значення кожного фактора коригується відповідно до його ваги.

Внаслідок проведеного PESTEL-аналізу сформовані оцінки ключових компонентів макросередовища маркетингу ТОВ «Молокозавод «Самбірський», які представлені систематизовано на рисунку 2.2.

| | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| Політична компонента (-3,8) | Економічна компонента (-2,9) |
| Соціальна компонента (-3,3) | Технологічна компонента (+1,5) |
| Екологічна компонента (+0,8) | Законодавча компонента (+1,6) |

Рис. 2.2. PESTEL -аналіз ТОВ «Молокозавод «Самбірський»*

*Джерело: складено автором на основі [38]

Як показано в таблиці 2.3 та на рисунку 2.2, діяльність підприємства зазнає негативного впливу з боку політичної, економічної та соціальної складових зовнішнього маркетингового середовища. Значною мірою причиною несприятливого впливу цих чинників є війна та її шкідливі наслідки. Зокрема, через воєнні дії значна частина населення області залишила її межі або перебуває в зоні окупації, що призвело до скорочення потенційного ринку збуту для підприємства.

Що стосується технологічної, екологічної та законодавчої складових, незначні зміни у виробничих технологіях молочної продукції, з одного боку, а досвід та наявність високоякісного обладнання – з іншого, створюють

передумови для підвищення конкурентоспроможності продукції. Крім того, цифровізація економіки та маркетингових процесів відкриває підприємству широкі можливості для просування бренду та розширення ринків збуту у перспективі.

Наступним рівнем зовнішнього маркетингового середовища є мікрооточення підприємства, до якого входять: споживачі, конкуренти, постачальники та посередники.

Споживачі. Аналіз даних ринкових досліджень свідчить, що покупці молочної продукції поділяються на чотири сегменти за рівнем доходів, характеристика яких представлена у таблиці 2.5 [36].

Таблиця 2.5

Сегменти ринку споживачів молочної продукції*

| № з/п | Сегмент | Приблизний розмір сегменту | Склад сегменту | Характеристика поведінки |
|-------|---|---|--|--|
| 1 | Споживачі з низьким рівнем доходів – до 5000 грн на особу на місяць. | 30-35% загальної кількості споживачів. | Безробітні, пенсіонери, інваліди, студенти, значна частина сільського населення, яка веде підсобне господарства. | Купують базові та дешеві молочні продукти. Основним чинником рішення про купівлю товару є ціна. |
| 2 | Споживачі із середнім рівнем доходів – 5-10 тис грн на особу на місяць. | 45-50 % загальної кількості споживачів | Мешканці маленьких та великих міст. | Відрізняється за рівнем доходів і вимог, в основному купують продукти середньої якості, є чутливими до цін. |
| 3 | Споживачі з рівнем доходу вище за середній – 10-20 тис. грн на особу на місяць. | 10- 15 % загальної кількості споживачів | Мешканці великих міст, представники малого та середнього бізнесу, самозайняті, менеджери середньої ланки. | Ставлять високі вимоги до продуктів молочного ринку, зорієнтовані на марку продукту, очікують високої якості і урізноманітнення продукту, є менше чутливими до ціни. |
| 4 | Споживачі з великим рівнем доходів - більше 20 тис грн на особу на місяць. | 3-5 % загальної кількості споживачів. | Мешканці великих міст, представники середнього та великого бізнесу, менеджери верхньої ланки. | Враховується якість, смак, марка, ціна особливого значення не має. |

*Джерело: складено автором на основі [36]

Ринок споживачів молочної продукції також доцільно розділяти за такими критеріями: частота та обсяг покупок; відданість певним брендам;

чисельність сім'ї та кількість членів родини, які регулярно споживають молочні продукти.

Беручи до уваги існуючу класифікацію споживачів молочної продукції, а також асортимент і цінову політику ТОВ «Молокозавод «Самбірський», можна стверджувати, що підприємство наразі орієнтується на перший і другий сегменти споживачів, які складають 70-80% загального ринку. Водночас ці сегменти залишаються привабливими і для інших виробників, особливо в умовах війни, що створює високу конкуренцію. У зв'язку з цим компанії слід зосередити маркетингові зусилля на зміцненні конкурентних переваг як продукції, так і бренду, зокрема через побудову впізнаваного іміджу торгової марки.

Конкуренти. В Україні функціонує значна кількість виробників молочної продукції. У таблиці 2.6 представлено дані про найбільших із них.

Таблиця 2.6

Найбільші виробники молочної продукції України в 2025 році*

| Виробник | Торгові марки | Широта асортименту | Продукція |
|---|---|--|---|
| ГК «Данон Україна», ТОВ «Данон Дніпро», ПрАТ «Данон Кремез» | «Активіа», «Тьома», «Растішка», «Actimel», «Простонаше», «Актуаль», «Даніссімо». | 16 товарних ліній у всіх існуючих цінових сегментах. | Біфідойогурти питні та густі, дитячі йогурти та сирки, пробіотичні кисломолочні продукти, молоко, кефір, сметана, вершки, закваска, йогурт, ряжанка, сир, масло, молочні десерти. |
| ТОВ «ТЕРРА ФУД», ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» | «Premialle», «Біла лінія», «Ферма», «Любий край». | 11 товарних ліній у всіх існуючих цінових сегментах. | Молоко, кефір та біо-кефір, сметана, ряженка, йогурти, термостатні йогурти у скляній упаковці, зернистий сир, фета, бринза та вершки, закваска, біфідойогурт, сир, вершки, вершкове масло, тверді та плавлені сири. |
| ТОВ «Люстдорф» | «На здоров'я», «Бурьонка», «Селянське», «Весела Бурьонка», «Люстдорф», «Смачно шеф», «Тотоша» | 20 товарних ліній у середньому та високому ціновому сегментах. | Молоко, коктейлі, йогурти, вершки, кефір, сметана, ряжанка, масло, напої молочні, вершки, молоко сухе знежирене, крем кондитерський, молочні продукти для дітей. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| ТОВ «Мілкіленд-Україна» | «Добряна», «Коляда», «Milkiland», «LatteR». | 16 товарних ліній у середньому та високому ціновому сегментах. | Молоко, кефір, сметана, йогурт, біфідойогурт, ряжанка, закваска, сироватка, сир, сирки, вершкове масло, м'які і тверді сири, сухе незбиране та знежирене молоко, суха молочна сироватка, суха демінералізована молочна сироватка, крем-сир, молочні продукти, що не містять лактози і глютену. |
| ПрАТ «Тернопільський молокозавод» | «Молокія», «Молокія Казкова». | 8 товарних ліній у низькому та середньому ціновому сегментах. | Молоко, кефір, айран, сметана, йогурти, вершки, сир, масло. |
| ПрАТ «Галичина» | «Галичина Карпатський», «Галичина», «Мої корівки», «Молочар». | 5 товарних ліній високого цінового сегменту. | Йогурти, кефір, сметана, сир, масло. |
| АТ «Молочний альянс», ПАТ «Яготинський маслозавод» | «Яготинське», «Молочний альянс», «Яготинське для дітей», «Славія», «Пирятин», «Хопси». | | Молоко, кефір, айран, сметана, йогурти, закваски, вершки, сир, сирки, масло, сухе незбиране та знежирене молоко молочні продукти для дітей від 6 місяців, сири тверді та плавлені, ряжанка, крем-сир. |

* Джерело: доопрацьовано автором на основі [37]

Як свідчать дані таблиці 2.6, більшість українських виробників молочної продукції віддають перевагу стратегії широкого асортименту марок одного виробника, оскільки це дає змогу залучити більшу аудиторію споживачів та реалізовувати різні напрямки розвитку продукції. Тому для підтримки конкурентоспроможності ТОВ «Молокозавод «Самбірський» необхідно постійно збільшувати різноманіття асортименту. Крім того, усі аналізовані конкуренти компанії активно розвивають національні бренди, аби зменшити залежність від покупців одного регіону, і ТОВ «Молокозавод «Самбірський» має застосовувати аналогічний підхід.

На рисунку 2.3 наведено ринкові частки провідних виробників молочної продукції в Україні.

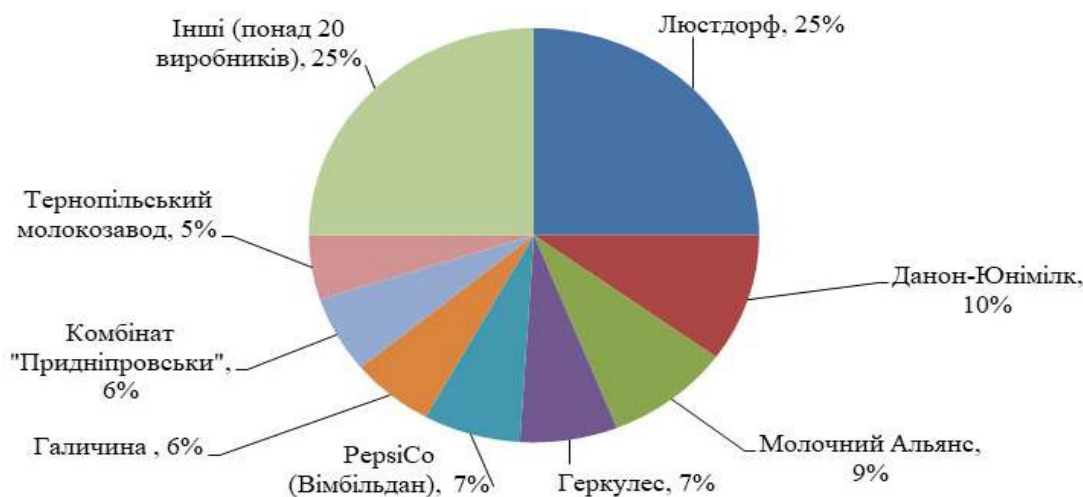


Рис. 2.3. Ринкові частки найбільших виробників молочної продукції в Україні *

* Джерело: складено автором на основі [37]

Як демонструє рисунок 2.3, на ринку функціонує близько десяти великих виробників з часткою від 5 до 25% ринку, а також значна кількість дрібних гравців. Це свідчить про високий рівень конкуренції. Конкурентна боротьба здебільшого цінова, проте на неї суттєво впливають різні маркетингові фактори: асортиментна широта, брендова впізнаваність, якість упаковки, присутність у торговельних мережах, мерчандайзинг та інші аспекти.

Постачальники. Загальне виробництво молока в Україні демонструє тенденцію до зниження через скорочення поголів'я корів, що стало наслідком повномасштабного вторгнення росії. За даними Держстату, на 1 березня 2023 року в країні налічувалося 1 млн 347,3 тис. корів, що на 13% менше порівняно з 2022 роком. У січні-лютому 2023-го вироблено 913,9 тис. т молока, що на 9,34% менше, ніж за відповідний період 2022 року. У приватних господарствах виробництво склало 471,1 тис. т (-18,49%), тоді як великі промислові підприємства збільшили його до 442,8 тис. т (+0,38%). У регіонах, не охоплених воєнними діями, зосереджено 96,3% поголів'я. На сільськогосподарських підприємствах утримується приблизно 29% корів, а в приватних домогосподарствах – 71%. Частина молочних ферм і підприємств перебуває в окупації (3,7% поголів'я корів), через що готова продукція не потрапляє на підконтрольну Україні територію [37].

Собівартість молока-сировини в Україні зросла через додаткові витрати, спричинені війною. Це пов'язано із використанням дизельних генераторів, втратами через перебої з водопостачанням, погіршенням якості годівлі корів та логістичними складнощами. Загрозу для виробників сировини становить подорожчання кормів, адже війна призвела до втрати близько 25% посівних земель. Значні площі забруднені, заміновані та непридатні для сільськогосподарської діяльності. Витрати на корми складають понад 60% собівартості молока. Обсяги врожаю кормових культур, зокрема соняшника, кукурудзи та сої, можуть зменшитися. Через це проблеми із сировиною безпосередньо впливають на обсяги виробництва та собівартість продукції ТОВ «Молокозавод «Самбірський», створюючи загрозу для діяльності підприємства, особливо в умовах війни.

Посередники. Маркетингові дослідження показали, що виробники молочної продукції використовують як послуги гуртових посередників, так і розвивають власні роздрібні мережі [12]. Зростання обсягів продажу через власні торговельні точки вигідне для молокопереробних підприємств, оскільки забезпечує вищу рентабельність продукції. Крім того, підвищується довіра споживачів до бренду, встановлюються прямі комунікації між виробником і покупцями. У таких умовах часто застосовується система цінових знижок для гуртових покупців.

Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Молокозавод «Самбірський» дозволив визначити чинники, що впливають на діяльність підприємства, та характер цього впливу. Використовуючи методику PESTEL-аналізу, оцінено вплив компонент макросередовища: політична, економічна та соціальна складові чинять переважно негативний вплив, що зумовлено війною та її наслідками, виїздом більшої частини мешканців області та погіршенням економічних умов діяльності, що призводить до збільшення витрат.

Водночас позитивний ефект на роботу підприємства, навіть за умов війни, мають технологічна, екологічна та законодавча компоненти.

2.3 Аналіз комплексу маркетингу сучасного стану підприємства

Головним компонентом маркетингового комплексу виступає товар, який виготовляє підприємство.

Товарна політика. Основним напрямом діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є виробництво широкого асортименту традиційної молочної продукції (молоко, сметана, масло та сир) з коротким терміном зберігання та максимальним збереженням природних цінних якостей молока. Підприємство випускає натуральну молочну продукцію без додавання стабілізаторів, барвників, консервантів і ГМО.

У виробничому асортименті підприємства присутні масло, спреди та тверді сири.

Як товар за концепцією – молочна продукція ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» – це продукція, виготовлена з високоякісної сировини, що має справжній молочний смак, короткий термін зберігання та максимально зберігає природні корисні властивості молока.

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» спеціалізується на виробництві твердих сичужних сирів. У 2001–2003 рр. на підприємстві було оновлено технологічне обладнання, модернізовано ділянку виробництва твердих сичужних сирів.

На сьогодні підприємство випускає такі види продукції:
– Молоко пастеризоване 2,5% у пакуванні 1 кг, сметана вагова 15%, пастеризовані вершки 35% ваги, масло «Селянське».

– Солодковершкові спреди 72,5% загального жиру: «Самбірський ніжний» (25%), «Галицький смак» (30%), «Львівський ювілейний» (40%), «Самбірський екстра» (50%), «Селянський» (60%).

– Солодковершкові спреди 62,5% загального жиру: «Селяночка» (25%), «Галицький» (30%), «Львівський» (40%), «Ніжний» (60%).

Асортимент самбірських сирів налічує 15 видів, які виготовляють з молока найвищої якості, отриманого від корів, що випасаються на гірських і

пригірських пасовищах Карпат. На ділянках виробництва сирів дотримано класичну традиційну технологію виготовлення твердих сичужних сирів – «Мармуровий», «Український», «Естонський». За участю голландських спеціалістів розпочато виробництво сиру «Гауда». Серед елітних сирів, які полюбилися споживачам, – «Сметанковий», «Едам» та «Маасдамер», який виробляється у традиційній голландській формі.

У 2004 році введено в експлуатацію сучасну камеру дозрівання та зберігання сирів, що дозволило безперервно нарощувати виробництво та дотримуватися належних санітарно-гігієнічних норм.

Висока якість продукції забезпечується за рахунок відбору екологічно чистої сировини, відпрацьованих технологій та професійного підбору персоналу на всіх рівнях. Для контролю за виробництвом якісної продукції на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» створено спеціалізовану лабораторію якості, яка здійснює комплексний підхід до управління якістю продукції.

Сировину для виробництва підприємству постачають із сільських районів. Найбільший обсяг виробництва спостерігається у весняно-осінній період, коли населення забезпечує більше молока. Сировину доставляють не лише з сіл Самбірського району, а й із сусідніх районів Львівської області. У зимовий період через обмежену пропозицію сировини підприємство закуповує її наперед та зберігає у спеціальних холодильних камерах, що дозволяє підтримувати необхідний обсяг виробництва навіть взимку.

Цінова політика. Ціноутворення ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» визначається типом ринку. Підприємство працює на ринку олігополістичної конкуренції, де кожен продавець уважно реагує на дії конкурентів. Стратегія формування цін переважно ґрунтується на заздалегідь ухвалених рішеннях щодо позиціонування на ринку.

Ціна, встановлена ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», впливає на рівень попиту. Зазвичай попит і ціна перебувають у зворотній залежності: вища ціна зменшує попит, нижча – збільшує. Підприємство обрало методику

ціноутворення, орієнтуючись на поточні ринкові ціни, зокрема ціни конкурентів на аналогічні товари.

При виході на нові ринки ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» реалізовуватиме продукцію за заниженою ціною для стимулювання попиту. Це дозволяє збільшити обсяги виробництва, знизити собівартість і витрати на збут одиниці продукції.

Збутова політика. Головним завданням у формуванні стратегії збуту для ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є збільшення обсягів продажів і закріплення позицій на ринку. Ураховуючи важливість молочної продукції для харчування населення, підприємство приділяє увагу не лише розширенню асортименту, а й ефективному доведенню продукції до кінцевого споживача.

Основна мета стратегії збуту ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» – збільшити обсяги продажів і завоювати частку ринку Львівської області менше 50% за рахунок високої якості продукції. Короткий термін зберігання молочних продуктів визначає ключові ринки збуту. Підприємство контролює, щоб молочна продукція потрапляла на прилавки магазинів свіжою, і взяло на себе відповідальність за дистрибуцію.

Підприємство має власну систему збуту, організовану централізовану доставку в магазини та оптові поставки за межі Львівської області. Збутова діяльність ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» значно покращилася в останні роки. Використовуються нульовий та однорівневий канали розподілу (див. рис. 2.4). Суть нульового каналу полягає в тому, що завод володіє власною мережею фірмових магазинів.

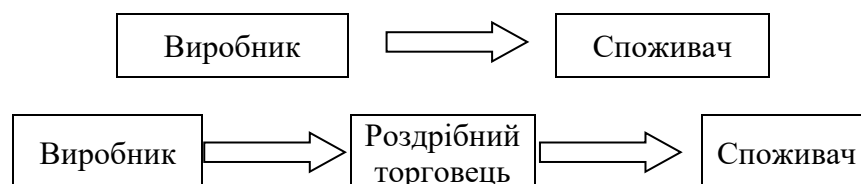


Рис. 2.4. Система збуту ТОВ «Молокозавод «Самбірський»

*Джерело: сформовано автором.

Доставка продукції до торговельної мережі здійснюється власним транспортом підприємства. Для цього на заводі функціонує окремий

транспортний цех. Продукція користується значним попитом не лише в межах області, а й за її межами. Основними ринками збуту ТОВ «Молокозавод «Самбірський» є чотири області України, а саме: Львівська, Київська, Харківська та Донецька [].

Серед ключових оптових покупців ТЗОВ Молокозавод «Самбірський» варто виділити: ПП «Газда», ТЗОВ ТД «Корса», ТЗОВ «Вікторів клас», ТК ТЗОВ «Енергія», ТЗОВ ТВК «Львівхолод», ТЗОВ «Полонина», ПП «Гунько», ТЗОВ «Аскольд», ТЗОВ «Львівський ММЗ», ТОВ «Мезон-К», ТЗОВ «Полонина торг», ТЗОВ «Віконт 2», ПП «Колоски», ТЗОВ «Сирний континент» та ТЗОВ «Юніт».

У цих обласних центрах функціонують філії, обладнані спеціалізованими холодильними установками для зберігання продукції, а також забезпечені необхідним транспортом та персоналом. Політика збуту організована таким чином, щоб свіжа продукція доставлялася до кожного регіону щодня.

ТОВ «Молокозавод «Самбірський» активно розвивається, приділяючи особливу увагу якості своєї продукції та впровадженню новітніх технологій виробництва. Висока якість, широкий асортимент, конкурентоспроможні ціни, сучасний дизайн та упаковка роблять продукцію популярною на ринку.

Серед основних конкурентних переваг ТОВ «Молокозавод «Самбірський» слід зазначити: низьку відпускну ціну у порівнянні з іншими учасниками ринку; високу якість та екологічну чистоту продукції; постійне розширення асортименту; наявність зареєстрованої торгової марки «Самбір».

Комунікаційна політика.

Організація рекламної кампанії. Для досягнення успіху у сучасному бізнесі компанії повинні не лише виготовляти високоякісні товари, дотримуватися прозорої системи ціноутворення та організовувати ефективну доставку продукції до кінцевих споживачів.

ТОВ «Молокозавод «Самбірський» приділяє значну увагу рекламним заходам, формуючи позитивний імідж фірми та її продукції серед громадськості. Підприємство будує свою діяльність на принципі постійного

вдосконалення якості продукції.

Аналіз рекламної активності ТОВ «Молокозавод «Самбірський» на внутрішньому ринку показав, що на процес планування та розподілу витрат на рекламні засоби впливають три ключові чинники: підприємство, ринок молочної продукції та сам товар, тобто підприємство, ринок і продукт [].

Дослідження та аналіз внутрішніх матеріалів підприємства свідчать, що одним із головних чинників, що впливають на розвиток рекламної діяльності ТОВ «Молокозавод «Самбірський», є сприйняття реклами вітчизняними споживачами молочної продукції.

Дослідження показали, що в останні роки рекламна діяльність підприємства має певні обмеження. Через недостатнє фінансування та загальну економічну кризу в державі рекламна робота проводиться на низькому рівні з обмеженим використанням рекламних інструментів. Аналіз структури витрат у 2025 році на систему маркетингових комунікацій ТОВ «Молокозавод «Самбірський» виявив, що понад половину коштів (61 %) спрямовано на рекламні заходи, 17 % – на персональний продаж, 15 % – на стимулювання збуту, а решта 7 % – на інші комунікаційні засоби, зокрема зв'язки з громадськістю, спонсорство, участь у виставках та ярмарках (див. рис. 2.5).

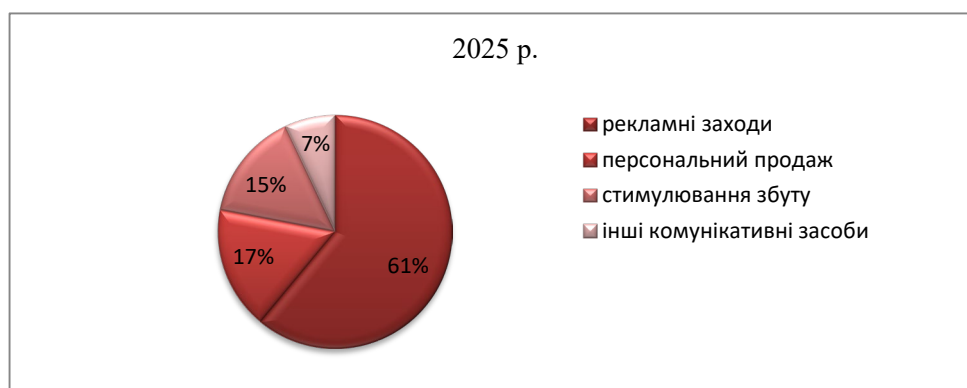


Рис. 2.5. Структура витрат на основні засоби маркетингових комунікацій ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2025 році*

*Джерело: Сформовано автором.

У минулі роки фінансові ресурси ТОВ «Молокозавод «Самбірський» на маркетингові комунікації розподілялися таким чином: на рекламу витрачалося

75-80 %, на персональні продажі – 9 %, на участь у виставках – 4-8 %, тоді як засоби зв'язків з громадськістю практично не застосовувалися (див. рис. 2.6).

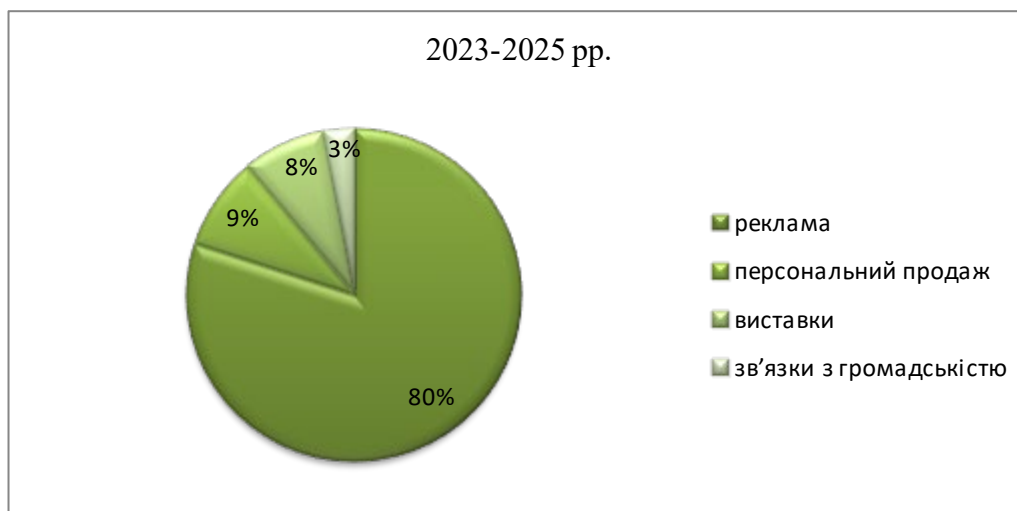


Рис. 2.6. Структура витрат на основні засоби маркетингових комунікацій ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2023-2025 роках*

*Джерело: Сформовано автором.

За підсумками проведених досліджень встановлено, що ТОВ «Молокозавод «Самбірський» найбільші обсяги рекламних витрат спрямовує на телевізійну рекламу – 48 %, близько 24 % витрат припадає на зовнішню рекламу, 22 % – на друковані видання, 4 % – на радіо, а частка витрат на Internet-рекламу є мінімальною – від 0,5 до 1 %. Аналіз показав, що підприємство має власний Web-сайт, проте практично не використовує Internet-рекламу, що є серйозним недоліком у його рекламній стратегії.

Найчастіше для рекламної діяльності ТОВ «Молокозавод «Самбірський» застосовуються телереклама, друковані матеріали та зовнішні рекламні засоби. Варто відзначити, що підприємство використовує повний спектр друкованої реклами, включаючи плакати, буклети, проспекти, листівки, каталоги тощо. Зовнішня реклама також відіграє значну роль у комплексі рекламних заходів ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

Що стосується організації публік релейшнз, то ТОВ «Молокозавод «Самбірський» майже не проводить заходів у цій сфері. До найважливіших заходів у сфері публік релейшнз відносяться встановлення та підтримка контактів із засобами масової інформації, розсилка прес-релізів, підготовка

статей про діяльність підприємства, організація інтерв'ю з керівництвом для ЗМІ чи радіо. Відсутність цих дій негативно впливає на конкурентні позиції підприємства.

Підвищити репутацію молокопереробних підприємств може допомогти участь у загальноукраїнських конкурсах якості молочної продукції, дегустаційних змаганнях та виставках.

Система стимулювання збуту ТОВ «Молокозавод «Самбірський» має власні особливості, оскільки основні продажі здійснюються на персональному рівні через переговори з ключовими замовниками.

Програми стимулювання збуту орієнтовані на споживачів продукції та використовуються як додатковий інструмент підтримки реклами та персональних продажів. До таких заходів належать: купони, конкурси, призи, експозиції у торгових точках, безкоштовні зразки продукції та інші форми стимулювання.

Споживачі взаємодіють зі створеним на підприємстві відділом продажу, який включає п'ять керівників груп продаж у різних регіонах України та керівників груп продаж у країнах СНД. Відділ тісно співпрацює з маркетинговими менеджерами, оскільки всі інформаційні потоки з відповідними маркетинговими комунікаційними модифікаціями проходять через маркетинговий відділ.

Крім того, на підприємстві працюють сертифіковані торгові представники у різних регіонах України та за кордоном. Вони організовують власні складські приміщення та полегшують логістичні процеси підприємства, отримуючи відповідне стимулювання та премії.

Стимулювання торгових представників ТОВ «Молокозавод «Самбірський» включає: щорічні спеціальні семінари з лекціями, оглядом номенклатури, тестуванням та розважальною програмою; забезпечення усіма необхідними рекламними та інформаційними матеріалами; спільну участь у виставках у неформальній атмосфері; постійний контроль збутової діяльності власної дилерської мережі. Значна увага приділяється стимулюванню збутового

персоналу, який має певну свободу у формуванні цін у межах, встановлених керівництвом, отримує премії за обсяги продажу та компенсацію витрат на відрядження та комунікацію з клієнтами.

Інтернет є невід'ємною складовою комунікаційної політики підприємства. Щодо Web-сайту з електронним магазином, його діяльність наразі майже не функціонує. На міжнародному ринку цій частині продажів та стимулюванню збуту можна надати значно більше уваги. Підприємство зареєстроване в декількох українських Інтернет-каталогах, що підвищує видимість через пошукові системи та стимулює комунікативні звернення.

Оскільки ТОВ «Молокозавод «Самбірський» працює на ринку молочної продукції, виставкова діяльність є одним із ключових засобів комунікації. Спеціальна група маркетингової служби готує участь у виставках, що надає великий масив інформації для маркетингових досліджень, зокрема про конкурентів та потенційні ринки. Новинки на виставках допомагають розробляти інноваційну політику підприємства.

На основі зібраної інформації маркетологи складають звіт із пропозиціями, який розглядається та затверджується керівництвом.

Підсумовуючи, можна констатувати, що на сьогоднішній день ТОВ «Молокозавод «Самбірський» не задіює всі необхідні елементи комунікацій на промисловому ринку, а особливо недостатньо використовується Інтернет, що є досить дивним для такого виробника.

Щодо організації особистих продажів та пропаганди, ТОВ «Молокозавод «Самбірський» застосовує цей важливий елемент маркетингових комунікацій.

Особистий продаж передбачає усне представлення товару під час бесіди з одним або кількома потенційними клієнтами з метою укладання угоди. Переваги такого підходу включають індивідуальну увагу до кожного покупця, можливість передати великий обсяг інформації, гнучкість, мінімізацію безрезультатних витрат, концентрацію на визначених цільових сегментах та високу ймовірність здійснення покупки.

У ТОВ «Молокозавод «Самбірський» персональні продажі здійснюють: працівники підприємства, які працюють дистанційно, обробляючи заявки; агенти-представники, що встановлюють нові контакти та підтримують наявні; продавці спеціалізованих магазинів, які консультують клієнтів і добре знають характеристики продукції; продавці магазинів самообслуговування, які займаються управлінням товарними запасами, викладенням продукції, розміщенням рекламних засобів та промо-активностями.

Досягнення ТОВ «Молокозавод «Самбірський» були відзначені численними нагородами та відзнаками. Протягом останніх років продукція підприємства неодноразово визнавалася однією з кращих на основі результатів галузевих, регіональних та національних дегустацій.

Отже, правильне поєднання та ефективне використання всіх елементів маркетингового комплексу забезпечує ТОВ «Молокозавод «Самбірський» можливість зміцнити власний сегмент споживачів та утримувати лідируючі позиції на ринку.

Висновки до 2 розділу

За напрямом своєї діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» функціонує як підприємство виробничо-комерційного спрямування. Технологічний процес виготовлення продукції на ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» відповідає чинним нормативним стандартам. Прагнення забезпечити високу якість готової продукції спонукає керівництво молокозаводу до постійного вдосконалення технологій та модернізації виробничого процесу. Підприємство обладнане сучасним українським устаткуванням та технологічними системами, що дає змогу випускати продукцію відповідно до вимог ХАСП.

Ринок молочної продукції в Україні характеризується високою конкуренцією на рівні різних областей. Основними споживачами продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є мешканці Львівської області, проте

спостерігається тенденція поступового розширення збуту на більшість обласних центрів України.

Підприємство демонструє рентабельну діяльність, а якість його продукції підтверджена численними виставками та нагородами. Подальші стратегічні плани розвитку ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» орієнтовані на задоволення потреб споживачів через розширення та оновлення асортименту продукції, підтримання її конкурентоспроможності за рахунок високої, стабільної якості та безпечності. Ці аспекти відображаються в загальній маркетинговій політиці підприємства.

Аналіз маркетингового середовища ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» дозволив виявити ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства, а також охарактеризувати природу цього впливу. За допомогою PESTEL-аналізу оцінено вплив складових макросередовища, зокрема встановлено, що політичні та економічні фактори мають переважно негативний ефект, що зумовлено війною та її наслідками, виїздом значної частини населення області та погіршенням економічних умов ведення діяльності, що призводить до зростання витрат.

Доведено, що оптимальне поєднання та ефективне використання всіх елементів маркетингового комплексу підприємства забезпечує Товариству здобуття власного сегмента споживачів і закріплення провідних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах воєнного стану

Маркетингова діяльність виступає ключовою функцією будь-якого підприємства, оскільки вона спрямована на розширення частки ринку, досягнення бажаного прибутку та задоволення потреб споживачів. Саме завдяки ефективній взаємодії зі споживачами за допомогою маркетингових інструментів підприємство здатне забезпечити собі стабільне та конкурентоспроможне положення на ринку.

У період війни маркетингова діяльність багатьох компаній зазнала значних змін: суттєво скоротилися витрати на її реалізацію, до того ж багато підприємств перестали функціонувати у звичному режимі. Так, за результатами національних досліджень, частка бізнесу, який повністю або частково призупинив свою діяльність протягом перших трьох місяців війни, знизилася з 75,3% у березні до 49,0% у травні (порівняно з 24 лютого 2022 року), що вказує на поступове відновлення бізнесу в Україні. Водночас, у травні 2022 року частково відновили роботу сектори роздрібної торгівлі продуктами харчування, непродовольчими товарами, побутовою технікою та електронікою. Найшвидше відновлення спостерігалось у ювелірній сфері, тоді як найповільніше – у секторі розваг [20]. Загалом, станом на 2024 рік також зафіксовано певне скорочення кількості малих підприємств, зокрема серед фізичних осіб-підприємців.

Слід відзначити, що значних збитків зазнала й логістична діяльність: багато компаній втратили свої склади, істотно змінилися ланцюги постачання, а створювати товарні запаси стало надзвичайно ризиковано та складно. Крім того, на підприємствах спостерігається висока плинність кадрів, нестача трудових ресурсів через міграцію та загальну мобілізацію в країні.

У цілому, оцінити збитки по галузях в Україні наразі досить складно, оскільки бойові дії тривають, а ситуація на окремих територіях залишається непередбачуваною.

Аналізуючи стан окремих секторів бізнесу під час війни, можна виділити такі особливості:

- Найважче доводиться сільськогосподарським підприємствам, адже їхня діяльність прив'язана до конкретної території, крім того, бракує робочої сили, палива, добрив та обігових коштів;
- IT-індустрія, як і очікувалося, виявилася найбільш стійкою, оскільки під час пандемії COVID-19 компанії вже адаптувалися до дистанційної роботи;
- Металургійний ринок перебуває у складному становищі через залежність від морського експорту. Більшість підприємств галузі зосереджені на південному сході України, де тривають активні бойові дії;
- Логістичний сектор зазнав значних втрат через відрізані від сполучення території;
- Страховий ринок також переживає непрості часи.

Приблизно 60% компаній стикаються з проблемами та перебоями в роботі, проте продовжують функціонувати [20].

Незважаючи на численні труднощі, велика частина підприємств намагається зберегти свої позиції на ринку, розробляючи життєздатні стратегії та ефективні маркетингові комплекси. Напрями їхньої маркетингової діяльності безпосередньо залежать від потреб споживачів, їхніх бажань та мотивів поведінки на ринку. Варто відзначити, що останніми роками поведінка споживачів зазнала помітних змін, що зумовлено, перш за все, кризою, спричиненою пандемією COVID-19 та воєнними діями на території країни.

З метою визначення особливостей купівельної поведінки споживачів у період воєнного стану та надання рекомендацій для покращення маркетингової діяльності підприємств, протягом останніх півроку було проведено онлайн-дослідження, вибірка якого становила близько 1000 осіб – активних користувачів соціальних мереж, які проживають у різних регіонах країни, окрім

окупованих територій. За віком та статтю респонденти розподілилися наступним чином: 68% – жінки, 32% – чоловіки, з них 56% – віком 35-45 років; 20% – 25-34 роки; 14% – 18-24 роки; 10% – 46-65 років.

Зміни у поведінці споживачів під час війни відображають наведені дані (див. рис. 3.1).

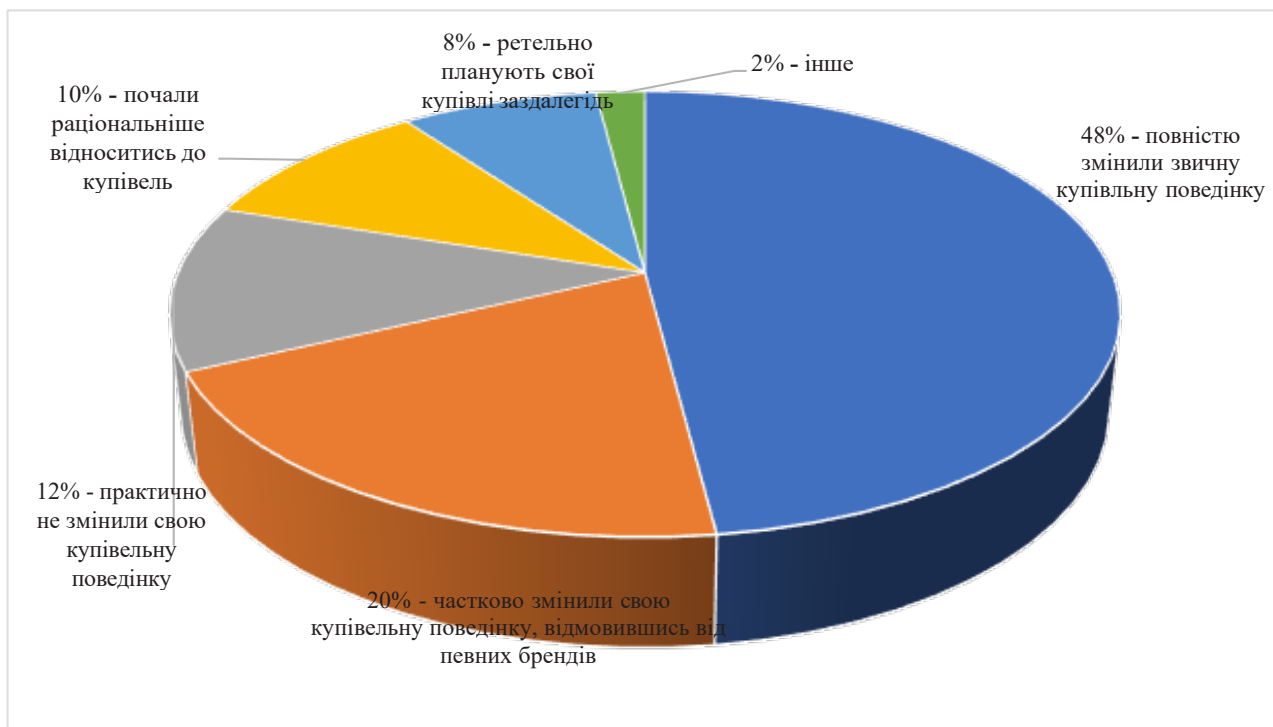


Рис. 3.1. Особливості купівельної поведінки споживачів під час війни, %*

*Джерело: досліджено автором

Як свідчать результати проведеного дослідження, 48% респондентів повністю переглянули свої звичні купівельні практики під час війни, що зумовлено значними міграційними процесами, зокрема вимушеним переїздом людей з окупованих регіонів та територій із активними бойовими діями до Західного регіону країни та за її межі.

20% опитаних частково змінили свої звички у покупках, відмовившись від певних брендів, зокрема товарів, що виробляються в Росії та Білорусі.

12% респондентів майже не зазнали змін у своїй купівельній поведінці, серед них переважно люди з регіонів із неактивними бойовими діями та стабільним рівнем доходу.

10% покупців стали більш обачними у плануванні витрат, вони почали економніше розподіляти свій бюджет, обмежуючи придбання товарів, що не є

першої необхідності, та предметів розкоші. 8% опитаних почали ретельніше планувати свої покупки, що здебільшого пов'язано з повною або частковою втратою роботи чи обмеженими фінансовими ресурсами.

Лише 2% респондентів зазначили, що важко визначити, чи змінилася їхня звична купівельна поведінка під час війни, або охарактеризували її як обмежену через загальну невизначеність у країні.

Найчастіше придбані товари респондентами під час війни наведені на рис.3.2.:

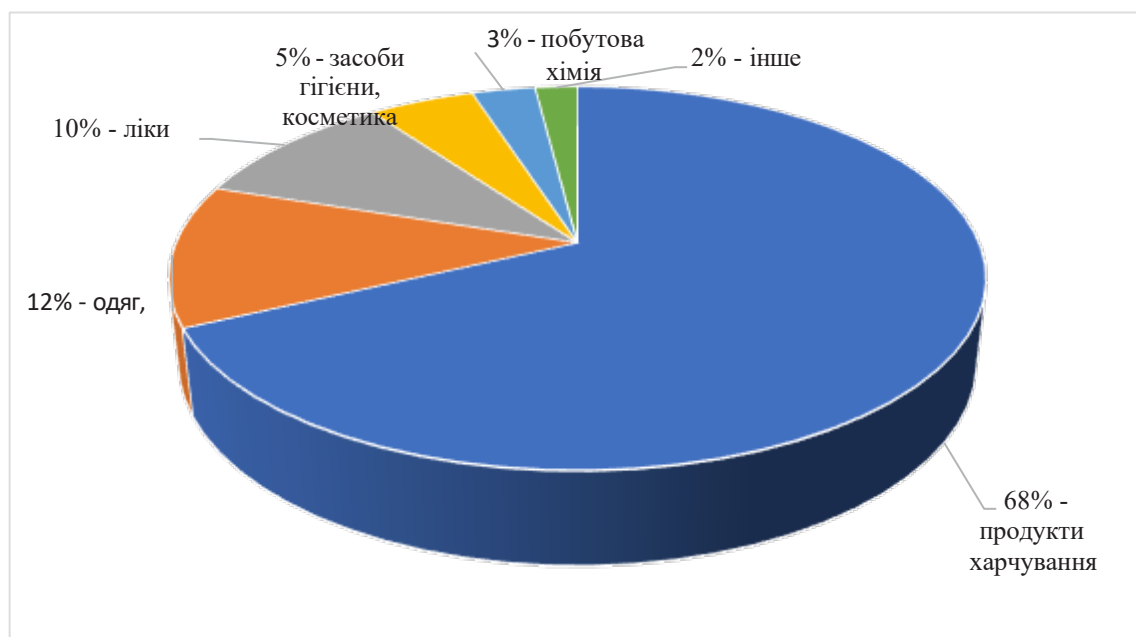


Рис. 3.2. Товари, які найчастіше купують під час війни, %*

*Джерело: досліджено автором

Як показує рисунок, за даними відповідей респондентів, серед населення наразі найбільшим попитом користуються переважно товари першої необхідності. Найчастіше здійснюють покупки продуктів харчування, далі йдуть одяг і взуття, ліки, засоби гігієни та косметичні товари, а також побутова хімія.

Окрім цього, респонденти зазначали побутову техніку, дитячі товари, меблі, корми для тварин, господарські товари та інші предмети.

На запитання щодо формату придбання товарів покупцями під час війни, відповіді розподілилися таким чином (див. рис. 3.3):

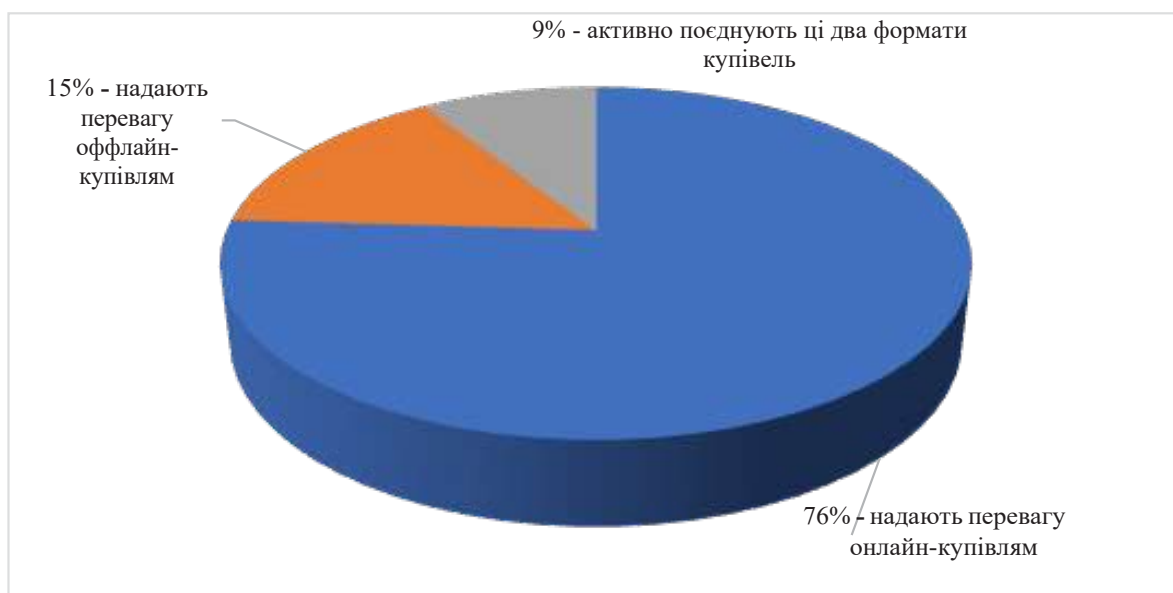


Рис. 3.3. Переваги у форматі купівель для споживачів під час війни, % *

* Джерело: досліджено автором

Як видно з наведеного рисунка, 76% опитаних віддають перевагу покупкам в онлайн-форматі, що обумовлено впливом криз останніх років та війни, які суттєво змінили звичний спосіб життя споживачів та внесли корективи у їхні купівельні звички. Крім того, багато респондентів зазначають, що для них зручніше здійснювати покупки через інтернет, особливо коли йдеться про придбання одягу, взуття, косметичних засобів, побутової хімії та дитячих товарів.

Водночас 15% учасників опитування продовжують надавати перевагу традиційним, оффлайн-торговим точкам, оскільки вони прагнуть попередньо оглянути товар та оцінити його якість. Якщо ж мова йде про закупівлю продуктів харчування, споживачі майже однотайно обирають саме оффлайн-формат. 9% респондентів повідомили, що ефективно поєднують обидва способи покупок і планують дотримуватися такої практики й надалі.

Це свідчить про те, що компаніям поряд із проведенням оффлайн-маркетингових активностей необхідно постійно підтримувати та розвивати онлайн-ініціативи, спрямовані на активну взаємодію з цільовою аудиторією. Важливо також регулярно аналізувати, які категорії товарів зручніше купувати через інтернет, а які – у звичайних торгових точках.

Окрім цього, покупці відзначили зростаючу зацікавленість у продукції вітчизняного виробництва. 86% опитаних готові підтримувати українські підприємства та товари, виготовлені в Україні, і активно взаємодіяти з торговими марками та брендами. 78% респондентів наголосили на важливості відчувати підтримку та увагу з боку улюблених брендів.

На запитання щодо найбільш значущих чинників для повноцінного життя в країні відповіді респондентів розподілилися таким чином (див. рис. 3.4):

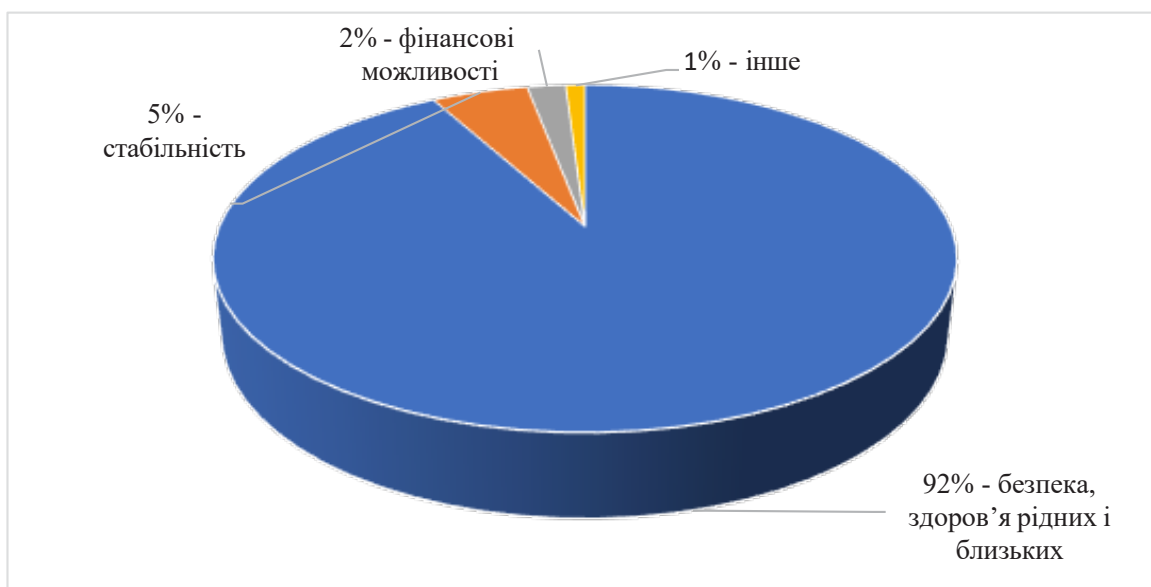


Рис. 3.4. Найбільш життєво важливі фактори для споживачів під час війни, % *

*Джерело: досліджено автором

Як показують результати опитувань, майже всі респонденти нині ставлять на перше місце безпеку та здоров'я своїх рідних і близьких. Ще донедавна головними чинниками повноцінного життя вважалися успіх, кар'єрне зростання, фінансові ресурси та подібні фактори. Однак із початком карантинних обмежень та повномасштабної війни пріоритети значно змінилися.

Крім того, 5% опитаних підкреслили, що для них особливо важливою є стабільність, яка включає відчуття зайнятості, наявність постійної роботи, передбачувану ситуацію в країні та стабільність у особистому житті.

2% респондентів зазначили, що фінансові можливості зараз є критично важливими через ускладнення та здорожчання життя. І лише 1% респондентів у

категорії «інше» відзначили кар'єрні перспективи, міжлюдські стосунки, кохання та подібні аспекти.

Дослідження, проведені компанією «Gradus», показали, що основною емоцією українців у відповідь на напад Росії є гнів. Наступними за силою емоціями є напруження та роздратування. Водночас опитування соціологічної групи «Рейтинг» свідчить, що 80% українців відчують гордість за свою державу. Ця емоція переважає серед усіх респондентів, незалежно від віку та регіону проживання [48].

Цікаво, що емоційний стан українців, які перебувають за кордоном, відрізняється від тих, хто залишився в Україні. Біженці за кордоном почуваються більш розгубленими та безпорадними порівняно з тими, хто лишився вдома.

Для маркетологів важливо враховувати ці особливості при формуванні комунікацій для аудиторії. Українці, які відчують гнів та роздратування, менш сприйнятливі до образів жертв війни. Натомість рекламні кампанії повинні демонструвати рішучих та безстрашних персонажів як серед цивільного населення, так і серед військових [48].

Згідно з даними досліджень, створення маркетингового комплексу підприємств у період воєнного стану, на нашу думку, має базуватися на ретельно продуманих заходах як офлайн, так і онлайн, і виглядати приблизно наступним чином (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розвиток маркетингового комплексу підприємств під час війни*

| Маркетинг-мікс | Офлайн активності | Онлайн активності |
|----------------|--|---|
| Товар | Створення якісного товару чи послуги для споживачів; розробка та розвиток торговельних марок, брендів з патріотичною символікою, упакуванням та правильною асоціативною назвою. Необхідно акцентувати увагу при його продажі на його безпеці, зручності у користуванні, довготривалості використання тощо. | Присутність компанії та її товарів-послуг по можливості у всіх соціальних мережах. Тут необхідно лише знати особливості роботи в кожній з соціальній мереж і формувати відповідні цілі до кожної з них. |

Продовження таблиці 3.1

| | | |
|------------|--|--|
| Ціна | Встановлення оптимальних цін на товари та послуги з огляду на ситуацію на ринку, в країні і купівельну спроможність населення загалом. Акцент на вигідній ціні, оскільки покупці стали надзвичайно чутливими до цін. | Формування та підтримка необхідного іміджу товарів-послуг компанії за допомогою різноманітних соціальних ініціатив. |
| Розподіл | Забезпечення наявності товару в максимальній близькості до споживачів. Вибір оптимальних каналів розповсюдження. Підприємства повинні швидко реагувати на потреби та запити клієнтів, формувати так систему розподілу, щоб мати можливість швидко доставити покупцям потрібний товар. | Підприємство повинне мати імідж соціально-відповідального, викликати довіру та прихильність серед населення. Формування свого особливого tone of voice бренду (тону голосу) в соціальних мережах. |
| Просування | Використання ефективних комунікаційних інструментів для формування вигідного та правильного іміджу товару чи послуги. Вибір того чи іншого комунікаційного інструменту повинен відповідати загальному іміджу підприємства. Рекламу повинна закликати до волонтерства та проведення різноманітних благодійних акцій, акцентувати увагу на суспільних проблемах тощо. Рекламне повідомлення повинно формуватися здебільшого на раціональних мотивах покупців при здійсненні купівлі. Емоційні мотиви є теж важливими, проте потрібно дуже обережно підходити до їх застосування, адже не завжди вони можуть бути доцільними. Загалом, емоції повинні викликати відчуття сміливості, мужності, сили та віри в майбутнє. | Постійна комунікація з цільовою аудиторією та потенційними клієнтами. Необхідно регулярно реагувати на всі запити клієнтів, відповідати на всі повідомлення і коментарі. Активно залучати покупців до взаємодії з торговельними марками та брендами через різноманітні конкурси, завдання, відгуки. Підтримка морального духу населення, їх позитивного мислення та віри в майбутнє. |

*Джерело: сформовано автором

Як показує таблиця, маркетинговий комплекс підприємства має бути ретельно спланованим, адаптивним і зорієнтованим на базові потреби споживачів, а також на їхню моральну підтримку, адже на сьогодні це є вкрай значущим для клієнтів. Крім того, підприємствам слід регулярно проводити маркетингові дослідження поведінки покупців, щоб оперативно реагувати на всі зміни, що відбуваються на ринку.

Відповідно, головні напрями розвитку маркетингової діяльності підприємств у воєнний час, на нашу думку, мають зосереджуватися на:

Постійній і щільній взаємодії з цільовою аудиторією для виявлення, розуміння та підтримки їхніх «точок болю», усіх потреб і запитів.

Створенні такого маркетингового комплексу, який би задовольняв усі базові потреби споживачів та був спрямований на вирішення їхніх ключових проблем.

Розвитку як офлайн, так і онлайн-активностей. Забезпеченні присутності підприємства у всіх соціальних мережах, що дозволяє бути ближче до клієнтів, регулярно спілкуватися з ними та відслідковувати нові тенденції сучасного бізнес-середовища.

Таким чином, інвестування у маркетингову діяльність під час війни є необхідним, оскільки це один із ключових інструментів «виживання» підприємств і досягнення ними стабільного положення на ринку, що надзвичайно важливо для нормального функціонування бізнесу в країні в умовах війни та збережеться актуальним і в післявоєнний період.

3.2 Удосконалення системи просування продукції підприємства з урахуванням реалій військового часу

Прийняття рішення про купівлю значною мірою визначається тим, наскільки вибір є рутинним. Коли споживач здійснює звичну покупку, він зазвичай автоматично віддає перевагу продукції тих брендів, які йому відомі, з якими вже має досвід використання або у яких є впевненість у правильності вибору. Молочні продукти відносяться саме до таких категорій товарів. Їх зазвичай беруть з полиць без ретельного порівняння альтернатив. Саме з цієї причини бренди з високою впізнаваністю здатні привертати увагу споживачів за допомогою різних акцій.

ТОВ «Молокозавод Самбірський», плануючи систему просування своєї продукції, не може спиратися ані на відомість власних торговельних марок, ані на активні стимули збуту. Тому підприємству доцільно відмовитися від стратегії «витягування товару ринком». Ринок молочної продукції перенасичений за чисельністю учасників, а торговельні марки заводу поки не досягли необхідного рівня впізнаваності для забезпечення стабільного продажу.

Суттєвим чинником, який впливає на ринок молочних товарів, є наслідки військових дій. Маркетингова діяльність у таких умовах не може залишатися незмінною. Під час війни завод повинен здійснити перегляд маркетингової стратегії в цілому, адаптувати її до нових умов і створити можливості для виживання. Окрім цього, необхідно коригувати стратегію просування відповідно до змін у зовнішньому середовищі, що виникли через війну. Ці та інші фактори мають враховуватися при розробці нової системи просування для виробничого підприємства «Молокозавод Самбірський».

Ранком 24 лютого українці прокинулися в новій реальності. Більшість того, що було зрозумілим та звичним, зникло. Традиційні механізми взаємодії з аудиторією змінилися одночасно і радикально. Перші тижні люди концентрувалися на збереженні життя та психічного здоров'я, а пошук інформації обмежувався порадами щодо складання тривожних наборів, пошуку йодозамісних препаратів та вирішенням життєво важливих питань.

Проте бізнес лишається бізнесом і мав оперативно реагувати на нові умови. Реакція маркетологів на зміни не забарилася: бренди адаптували комунікації відповідно до нових обставин. Серед ключових змін, спричинених війною, можна виділити декілька, які наведені на рисунку 3.5.

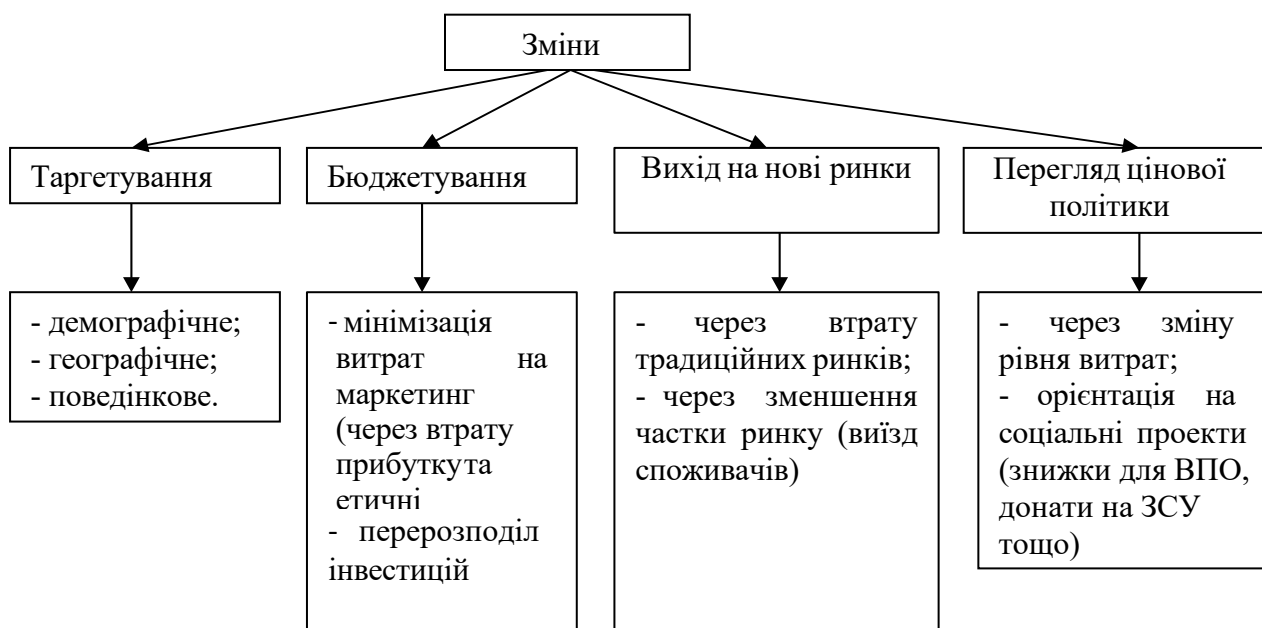


Рис. 3.5. Зміни у просуванні спричинені військовим часом

*Джерело: складено автором на основі [33]

Щодня звичайний українець отримує величезний обсяг інформації рекламного характеру, водночас відстежує ключові новини щодо фронту, соціального забезпечення, виплат, тарифів, змін та іншого. Інформація, яка є менш значущою, поступається місцем дійсно необхідній, через що рекламні повідомлення часто сприймаються як шум.

Таке інформаційне перевантаження змушує змінювати підходи до просування, переходячи до більш персоналізованої, змістовної, актуальної та, що найважливіше, чесної комунікації. Бренди та компанії вже не можуть ігнорувати війну або декларувати нейтральність. Нині вони зобов'язані визначитися з позицією та відобразити її у своїх повідомленнях, дизайні упаковки, через застосування національних кольорів та використання елементів національної айдентики.

Для ТОВ «Молокозавод Самбірський» критично важливо стежити за новими тенденціями, що виникають у зв'язку з воєнними реаліями. Зокрема, враховуючи, що бренд ще недостатньо відомий, а частина споживачів була втрачена через окупацію, можна запропонувати рішення, яке дозволить підвищити впізнаваність торгових марок і, як наслідок, збільшити обсяги продажу. Для цього необхідно розробити дві окремі системи просування, які представлені на рисунку 3.6.

До категорії «економний споживач» віднесено сегменти, що фокусуються передусім на ціновому факторі. У категорії «етичний» зібрано тих споживачів, які враховують додаткові аспекти, зокрема походження продукції, її соціальну позицію в умовах війни, цінності тощо.

На основі цього пропонується формування двох окремих систем:

- система просування, орієнтована на організаційного споживача (компанії-посередники у товаророзподілі, підприємства сегменту HoReCa);
- система просування, спрямована на індивідуального споживача (фізичні особи та домогосподарства).

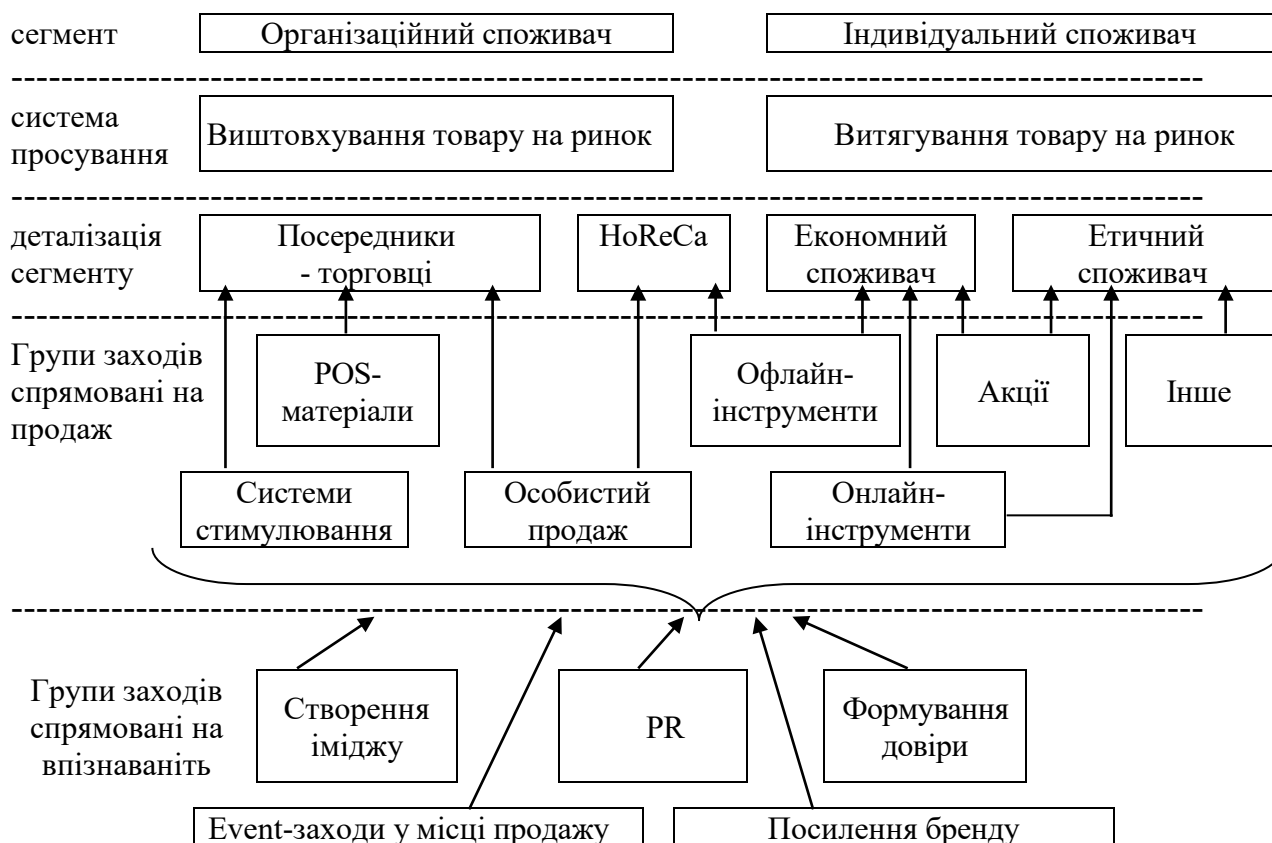


Рис. 3.6. Рекомендації щодо удосконалення системи просування продукції ТОВ «Молокозавод Самбірський»*

*Джерело: складено автором на основі [33]

Наразі застосовується стратегія «витягування» продукції попитом, коли всі комунікаційні зусилля спрямовані безпосередньо на кінцевого споживача. Згідно з результатами сегментації, ТОВ «Молокозавод Самбірський» виділяє чотири сегменти споживачів – два ключових та два додаткових. Крім них доцільно врахувати ще один сегмент – організаційних споживачів, тобто торгові точки, через які здійснюється реалізація продукції. Як зазначалося раніше, підприємство використовує однорівневий канал збуту та сформувало чотири різновиди каналів.

Особливу увагу слід приділити каналам розподілу продукції ТОВ «Молокозавод Самбірський», серед яких – продаж через локальні мережі (Апельмон, Економ) та спеціалізовані кіоски. Для цих напрямів збуту доцільно розробити нову стратегію просування, яка базуватиметься на принципі «виштовхування» товару на ринок. Це означає, що основним завданням стане стимулювання посередників-торговців представляти продукцію марок. Варто

вказати, що рекомендації продавця часто є вирішальним фактором у формуванні поведінки покупця.

Сам продавець визначає, як саме буде презентовано товар, на якому місці та полиці він буде розташований, чи буде на нього звернено увагу, або ж він «загубиться» серед аналогічних за призначенням продуктів.

Розробляючи стратегію витягування продукції на ринок, слід підбирати такі засоби просування, які забезпечать максимальний ефект за оптимальних витрат; у узагальненому вигляді вони представлені на рисунку 3.7.

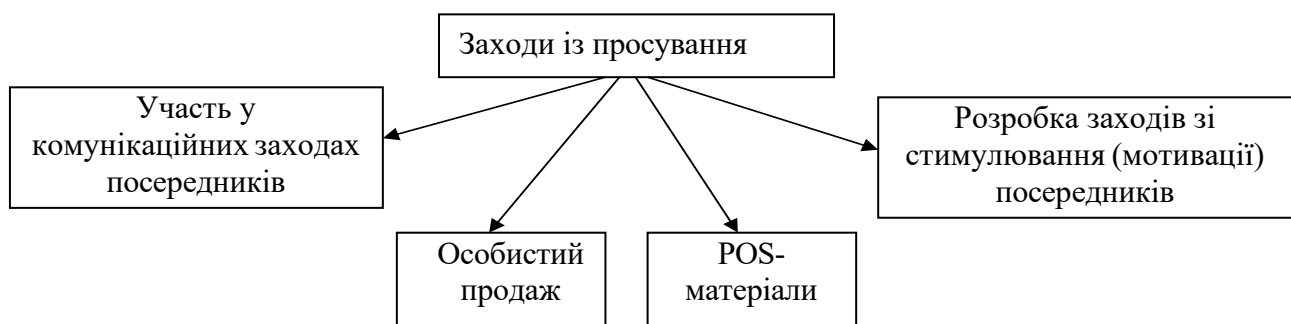


Рис. 3.7. Елементи системи просування орієнтовані на організаційного споживача (посередники-торговці)

*Джерело: складено автором на основі [33]

Розглянемо запропоновані заходи більш докладно:

а) участь у комунікаційних активностях посередників і торговців дозволяє стимулювати партнерів приділяти підвищену увагу продукції торгових марок ТОВ «Молокозавод Самбірський». Поточні учасники каналів товароруку, які використовує виробник, активно просувають власні торгові точки. Окрім ринків без рекламного супроводу, кожна ланка (супермаркети, кіоски тощо) має відповідне приміщення для реалізації продукції, оснащення та персонал. Для залучення споживачів підприємства торгівлі конкурують між собою, розміщують рекламу та активізують діяльність у соціальних мережах, використовуючи всі можливі методи, щоб виділитися серед конкурентів. Як рекомендацію доцільно запропонувати спільну участь у заходах з просування: друк рекламних листівок, розміщення інформації на касових стрічках, оформлення вітрин тощо.

б) особисті продажі. На ринку організаційних покупців особистий продаж завжди мав значну роль, а в умовах війни його значущість зростає. Нині важливо будувати партнерські відносини, орієнтуючись на довготривалу взаємодію. Основою стабільної співпраці є компетентність власного торговельного персоналу: глибоке знання продукції та торгових пропозицій, навички ведення прямих продажів та комунікації з різними категоріями покупців. Варто враховувати, що всі учасники товароруху працюють у складних умовах. Що стосується сегменту HoReCa, у закладах харчування споживається значна кількість молочних продуктів, тому вони можуть слугувати джерелом доходів, навіть якщо їх внесок у формування бренду заводу незначний. Крім того, можлива участь у тендерних закупівлях для державних і комунальних установ.

в) POS-матеріали. Найпростіший та водночас ефективний спосіб виділити продукцію на торгових площах – використання елементів, що привертають увагу. Оскільки товар реалізується через місцеві супермаркети, кіоски та ринки, ТОВ «Молокозавод Самбірський» може акцентувати увагу на своєму товарі за допомогою воблерів, монетриць, постерів, пакетів із написами, шоперів, стікерів тощо. Ці недорогі інструменти можуть слугувати маркерами, що привертають увагу до продукції. Крім того, шопери можуть генерувати додатковий прибуток і забезпечувати тривалий комунікаційний ефект. На них можна розміщувати слоган, що формує сильний сигнал для ідентифікації бренду як регіонального та приваблює етичних споживачів у майбутньому.

г) розробка заходів зі стимулювання та мотивації посередників. Серед рекомендованих інструментів варто виділити:

1. накопичувальні бонуси для торговців, які обирають певну кількість товару або конкретний асортимент, що сприяє створенню основ для довготривалої співпраці;
2. знижки на обсяг закупівлі або першу покупку, що допомагає залучити нових партнерів;
3. винагороди за тривалість співпраці у вигляді бонусів для персоналу тощо.

Система просування продукції ТОВ «Молокозавод Самбірський», орієнтована на індивідуального споживача, також потребує трансформації. Зокрема, рекомендується розділяти інструменти просування за категоріями споживачів залежно від їхньої чутливості до ціни:

– економні споживачі. Для цієї групи важливим є аспект ціни, тому основний акцент слід робити на доступності продукції при відповідній якості. Нині завод постачає на ринок дві марки: ТМ «Самбір», орієнтовану на економного споживача, та ТМ «Сир Панок», що спрямована на споживачів із середнім рівнем доходу. Проте за зовнішнім виглядом і ціною важко відрізнити марки, тому просуваючи продукцію, необхідно забезпечити чітку ідентифікацію марок у торговельній мережі. Для економних споживачів ефективні акції та засоби короткострокового впливу, які водночас забезпечують дієвий результат. Крім збільшення обсягів продажу, такі заходи можуть залучити увагу покупців до товару (червоні чи помаранчеві цінники зазвичай привертають увагу всіх відвідувачів торгових залів), стимулюючи придбати його для спроби. Найбільш дієвими елементами просування для цієї групи є акцентування на ціні, що здійснюється безпосередньо в місці продажу. Інші марки заводу слід просувати інакше.

– етичні споживачі. Для цієї категорії ціна відходить на другий план. У рекламних повідомленнях для таких споживачів слід підкреслювати регіон походження сировини, наприклад, використовуючи слоган «Виготовлене на рідній землі». Слоган є потужним комунікаційним інструментом, актуальним у військовий час і зберігає значущість після перемоги. Він також буде ефективним при виході ТОВ «Молокозавод Самбірський» на національний ринок.

Що стосується перспектив закордонного ринку, вони наразі виглядають доволі невизначеними. Продукцію варто презентувати на світовому ринку під новою торговою маркою та з новим слоганом.

Одним із способів підвищення впізнаваності брендів заводу та формування іміджу є проведення event-заходів, зокрема тих, що запропоновані

у таблиці 3.2. Серед завдань event-маркетингу можна виділити: активізацію уваги споживачів, просування та розкриття іміджу торгової марки, формування стійкого емоційного зв'язку між брендом і сегментом споживачів.

Таблиця 3.2

Пропоновані event-заходи для ТОВ «Молокозавод Самбірський»*

| Event-захід | Сутність | Мотивація | Очікуваний результат |
|---|---|--|---|
| Кулінарний челендж | Ініціювати захід у соціальних мережах де пересічні користувачі зможуть поділитись фото страв які приготували із продуктів ТМ «Молокозавод Самбірський». | Призи від ТМ за активну участь, за кращий рецепт, за кращу подачу страви тощо. Головне чітко визначити критерії для переможців на початку челенджу. | Залучення нових підписників на сторінку, посилення уваги до публікацій, збільшення рівня поінформованості, підвищення впізнаваності марок, формування лояльності. |
| Періодичні розіграші | Визначити соціальну мережу через яку будуть проводитись розіграші та приурочити до певної події або визначити періодичність. | Набори продукції під ТМ «Самбір» чи інших ТМ заводу або тематичний захід, так чи інакше пов'язаний із продукцією (наприклад відвідування ресторану). | Залучення нових підписників на сторінку, збільшення частоти відвідувань, формування лояльності. |
| Тематичні акції (наприклад «здорова весна») | Навесні значна частина споживачів повертається до здорового харчування та підвищує споживання молочних продуктів. | Призи для тих хто зареєструє найбільше чеків із торговими марками виробника. | Збільшення обсягів збуту. |
| Проведення опитування | Використання методики NPS яка містить одне питання «чи порекомендуєте ви продукцію ТМ знайомим». | Призи за участь (випадковий відбір переможців). | Розрахунок показника Net Promoter Score (рівня лояльності) та аналіз його у динаміці. |

*Джерело: складено автором

Найбільшу увагу слід зосередити на тих складових системи комунікацій, які безпосередньо впливають на формування іміджу виробника. Як уже було зазначено, при створенні іміджу необхідно підкреслювати, що ТОВ «Молокозавод Самбірський» є локальним виробником. Тому доцільно детальніше розглянути іміджеві заходи, спрямовані на підвищення впізнаваності брендів та інформованості про діяльність заводу. У маркетинговій роботі за умов війни комунікації залишаються ключовим

елементом, проте вони зазнають змін у відповідь на трансформацію сприйняття інформації. Відтак, розробляючи систему просування, необхідно враховувати нові умови – фінансові, контекстуальні, ціннісні та стратегічні [33]. Деталізований опис системних компонентів комунікацій, спрямованих на побудову іміджу та формування його для ТОВ «Молокозавод Самбірський» в умовах війни, представлений на рисунку 3.8.

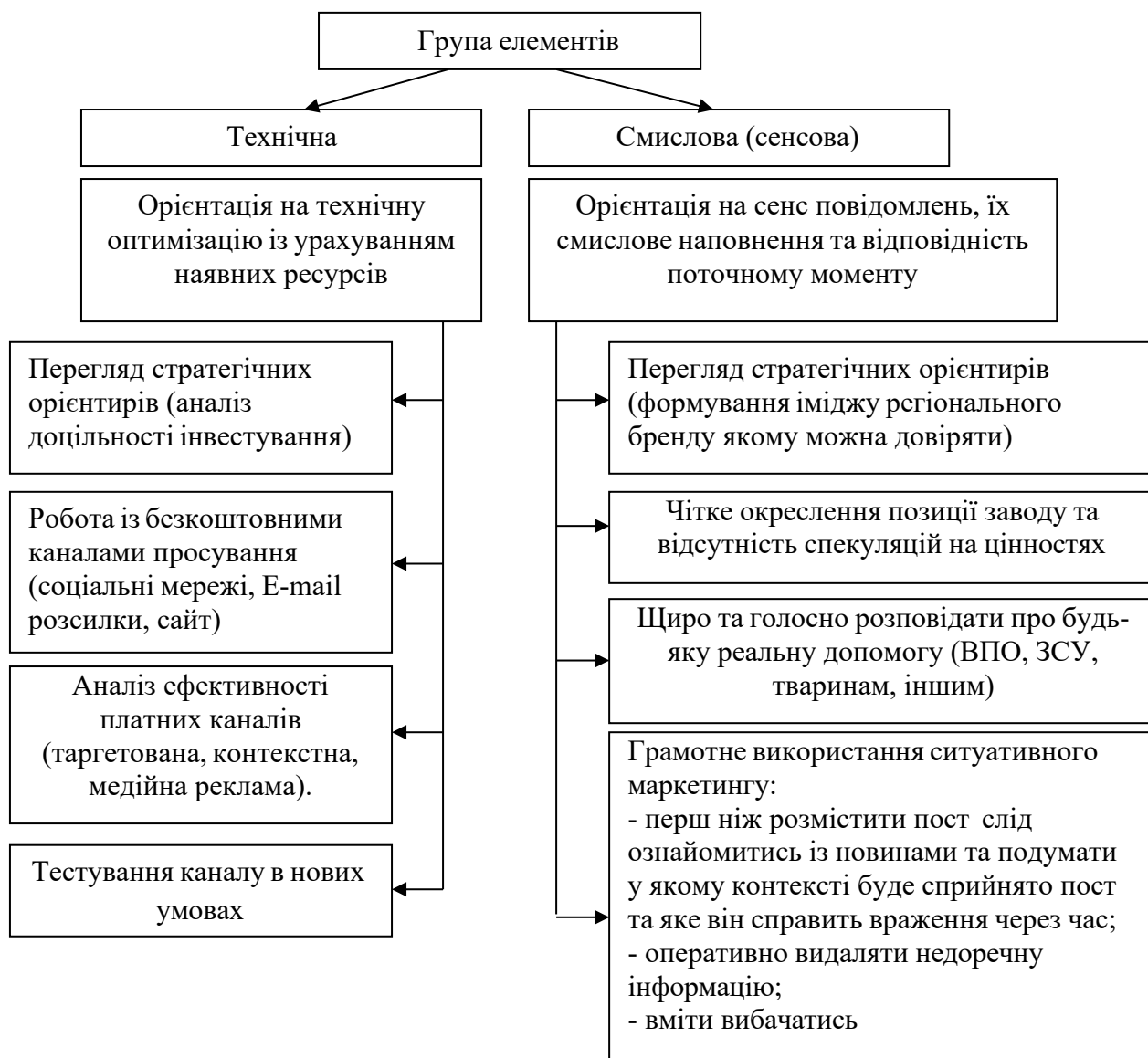


Рис. 3.8. Системні компоненти комунікацій орієнтованих на побудову іміджу та формування бренду в умовах війни*

*Джерело: складено автором на основі [35; 58]

Модернізована система просування, орієнтована на формування позитивного іміджу ТОВ «Молокозавод Самбірський», повинна враховувати актуальні тенденції воєнного періоду, зокрема передбачає зміну підходу до

створення повідомлень та перенесення акценту на емоційні компоненти, що представлені на рисунку 3.9.

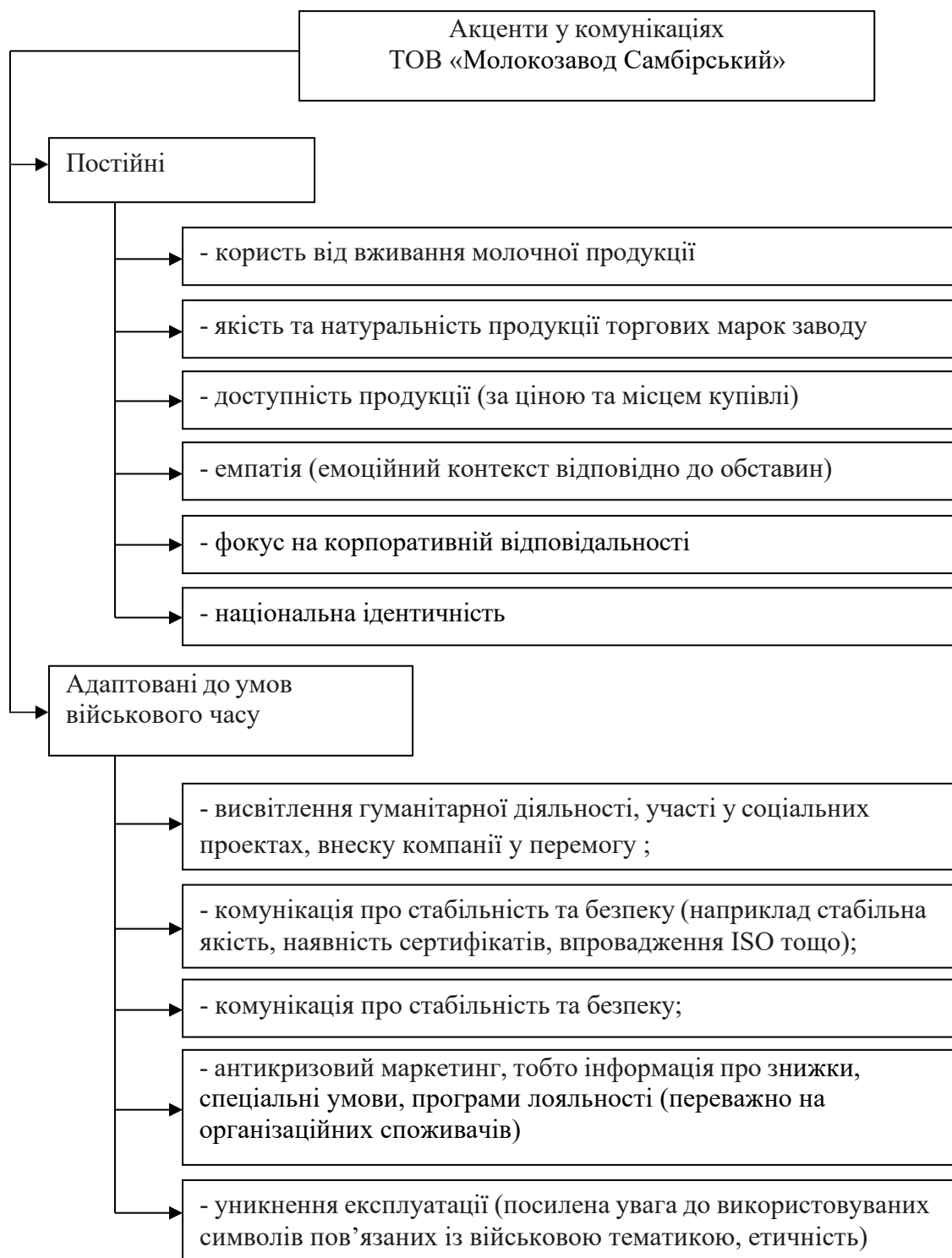


Рис. 3.9. Зміна комунікаційних акцентів ТОВ «Молокозавод Самбірський»*

*Джерело: складено автором на основі [35; 58]

З огляду на наведене, можна сформулювати кілька висновків: по-перше, комунікаційна діяльність виробничого підприємства не повинна призупинятись

навіть у період воєнних дій; по-друге, вона має бути пристосована до специфіки військового часу, враховуючи як бюджетні обмеження, так і емоційний стан аудиторії; по-третє, ефективна маркетингова комунікація в умовах війни сприяє підтриманню та зміцненню репутації торговельних марок заводу, а також формує позитивне сприйняття споживачами.

Дотримання цих рекомендацій дозволить ТОВ «Молокозавод Самбірський» забезпечити більш гнучку та адаптовану до умов військового часу систему просування.

Висновки до 3 розділу

З початком повномасштабної агресії росії проти України постало завдання формування ефективного маркетингового комплексу підприємств у воєнних умовах з урахуванням всіх викликів і загроз. У цьому розділі проведено аналіз стану маркетингової діяльності підприємств у сучасних реаліях. Встановлено, що маркетинг зазнав суттєвих змін у період війни: знизилася витрати на його розвиток через скорочення загальної кількості підприємств або часткове припинення їхньої діяльності. Досліджено купівельну поведінку споживачів у воєнний час, що дозволило виявити основні зміни у їхніх звичках та ціннісних пріоритетах. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності елементів маркетингового комплексу підприємств в умовах воєнного стану.

Розроблено пропозиції щодо оптимізації системи просування продукції підприємства з урахуванням реалій військового часу. Наведено конкретні зміни у процесі просування, викликані воєнними обставинами, та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи просування продукції ТОВ «Молокозавод Самбірський». Деталізовано складові системи просування, орієнтовані на організаційних споживачів, розроблено комплекс POS-матеріалів, заходи зі стимулювання посередників, а також серію event-заходів. Окреслено системні компоненти комунікацій, спрямовані на формування іміджу та бренду в умовах війни, а також визначено напрямки

зміни комунікаційних акцентів ТОВ «Молокозавод Самбірський» під час воєнного часу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Комплекс сучасного маркетингу охоплює всі дії підприємства, спрямовані на стимулювання попиту на його продукцію.

Комплекс маркетингу являє собою інтеграцію збалансованих та контрольованих елементів маркетингової діяльності, які організація використовує для досягнення поставлених маркетингових цілей на певному цільовому ринку.

Класична структура маркетингового комплексу включає такі складові: product (продукт), price (ціна), place (місце) та promotion (просування).

Під час війни маркетингова активність багатьох підприємств зазнала істотних змін, оскільки значно скоротилися ресурси на її реалізацію, а багато компаній частково або повністю припинили функціонувати.

Зроблено висновок, що маркетинговий комплекс, зберігаючи свою універсальність, залишається ефективним навіть у кризових умовах, забезпечуючи підприємствам не лише можливість виживання, але й створюючи основу для відновлення та подальшого розвитку після закінчення війни.

ТОВ «Молокозавод Самбірський» спеціалізується на виробництві цільномолочної продукції, селянського масла та твердих сирів. Підприємство має багаторічні традиції у сироварінні. На сьогодні завод успішно поєднує сучасні технології виробництва з класичними методами. Асортимент продукції включає близько 15 видів сирів, серед яких «Естонський», «Гауда», «Мармуровий», «Мааздамер», «Радомер», «Сметанковий» та інші.

Підприємство функціонує рентабельно, а високу якість його продукції відзначено на численних виставках. Стратегічні плани розвитку ТОВ «Молокозавод Самбірський» передбачають задоволення потреб споживачів через розширення та оновлення асортименту, забезпечення

конкурентоспроможності продукції завдяки стабільно високій якості та безпечності. Ці підходи відображені у загальній маркетинговій політиці компанії.

За допомогою методики PESTEL-аналізу проведено оцінку впливу складових макросередовища, зокрема встановлено, що політичні та економічні фактори чинять негативний вплив на діяльність підприємств, що здебільшого обумовлено війною, масовим виїздом мешканців області та погіршенням економічних умов, що призводить до збільшення витрат.

З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну постало завдання формування маркетингового комплексу підприємств у воєнних умовах із врахуванням усіх викликів та загроз.

Проаналізовано сучасний стан маркетингової діяльності підприємств. Встановлено, що під час війни вона зазнала значних змін, оскільки витрати на її розвиток зменшилися через скорочення кількості підприємств або часткове припинення їхньої діяльності. Проведено дослідження купівельної поведінки споживачів у воєнний час, що дозволило виявити основні зміни в їхніх звичках та пріоритетах. Надано рекомендації щодо вдосконалення елементів маркетингового комплексу підприємств у період воєнного стану.

Розроблено пропозиції щодо оптимізації системи просування продукції підприємств із урахуванням реалій воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О. П., Бубенець І. Г., Почуєва А. А. Аспекти формування комплексу маркетингу підприємства для забезпечення стійкості на ринку. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, 21-22 березня 2024 року.* Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. С. 19-21.
2. Бабко Н. М., Мандич О. В., Сєвідова І. О. та ін. Поведінка споживача : навчальний посібник. Харків : ХНТУСГ, 2020. 170 с.
3. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління».* 2020. Том 31 (70). № 1. С. 102–108.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 611 с.
5. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Маркетинг закупівель : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019. 240 с.
6. Безугла Л. С., Ільченко Т. В., Юрченко Н. І. та ін. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.
7. Борисенко О. С., Табачук Н. О. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/24.pdf
8. Брюханов В. В. Оцінка ефективності елементів комплексу маркетингу. *Маркетинговий журнал.* 2019. С. 8-11. URL: <http://www.science-bsea.bgita>
9. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>

10. Гаркавенко С. С. Основні елементи та комплекс маркетингу. URL: https://pidru4niki.com/1596122741711/marketing/osnovni_elementi_kompleks_marketingu
11. Голда М. Н. Реклама і рекламна діяльність : консп. лекц. / укл. : М. Н. Голда. Тернопіль : ТНГУ імені Івана Пулюя, 2018. 173 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25779>
12. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2019. 146 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_796_67558907.pdf
13. Діброва Т. Г., Солнцев С. О., Бажеріна К. В. Рекламний менеджмент: теорія і практика : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 300 с.
14. Єрмакова Я., Симоненко К. Маркетинг під час воєнного стану: канали комунікації, трансформація бізнесу і стратегій: спільний проект RAU і Promodo. URL: <https://rau.ua/novyni/marketing-strategij-rau-promodo/> (дата звернення: 08.04.2026).
15. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. № 1.
16. Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Комплекс маркетингу: сутність, поняття та складові. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (фінансовий сектор, аграрна галузь та сфера послуг) : монографія за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро : Журфонд, 2019. С. 360–369.
17. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 252 с.
18. Комплекс маркетингу та його основні елементи. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9565.html> (дата звернення: 20.04.2026);
19. Комплекс маркетингу. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/82276/marketing/kompleks_marketingu (дата звернення: 09.05.2026).

20. Коростова І. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2(02). С. 52–55.
21. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Ї. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС, 2019. 224 с.
22. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Київ : Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.
23. Котлер Ф., Келлер К. Л. та укр. колектив співавторів. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Хімджест, 2018. 720 с
24. Красовська О. Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг-мікс». *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3-2 (46). С. 12–15.
25. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 149–158.
26. Левіна М. О. Теоретичні основи комплексу маркетингу. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. Серія «Економіка». 2019. № 5. С. 70–75.
27. Левіна М. О. Маркетинг-мікс як головний засіб впливу підприємства на споживача ринку товарів та послуг. 2019. №5/3. С.19-20. URL: http://www.rusnauka.com/17_APSN_2019/Economics/6_139987.doc.htm (дата звернення 10.04.2026).
28. Лялюк А., Оксенюк М. Трансформація класичного комплексу маркетингу підприємства у сучасних умовах. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного потенціалу України та її регіонів: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД», (15 лютого 2023 року), м. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2023. С. 239-243.*
29. Макарова В. В. Формування та оцінка ефективності маркетингового комплексу на промислових підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 2(07). URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/2_07_uk/15.pdf

30. Мамалига С. В. Комплекс маркетингу: сучасні концепції. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/13305.pdf>
31. Мамалига С. В. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2019. № 4 (70). Т. 2. С. 144–149.
32. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? – дослідження Navas Village Ukraine URL: <https://favor.com.ua/article/35958.html>
33. Маркетингові комунікації : навчально-методичний посібник / уклад. І. В. Король. Умань : Візаві, 2018. 191 с.
34. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбко. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 12–14.
35. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ : Центр учб. л-ри, 2018. 240 с.
36. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
37. Офіційний сайт «Державна служба статистики України». URL: [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) 4
38. Офіційний сайт ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський». URL: <https://www.sambir-cheese.lviv.ua/>
39. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>
40. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Дніпро : Видавець, 2019. 240 с.
41. Радченко С. Г. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. 2018. С. 56-57. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2018/71.pdf>. (дата звернення 25.05.2026).

42. Рекламний креатив : навчальний посібник / Укладачі: О. І. Вікарчук, О. О. Калініченко, С. М. Ніколаєнко, І. О. Пойта. Житомир : Видавець О. О. Євенок, 2018. 208 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2083_34518965.pdf
43. Рекламні засоби: класифікація, види, методи. *About Marketing*. URL: https://aboutmarketing.info/klasychna-reklama/reklamni-zasoby/#google_vignette (дата звернення: 09.05.2026).
44. Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів / С. В. Тивончук, Я. О. Тивончук, Т. П. Павлоцька. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 25–31.
45. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу : навчально-методичний посібник. У 2-х ч. Ч. 1. Харків : ХДУХТ, 2018. 116 с.
46. Семенюк С. Б., Фалович В. А. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. № 1. С. 61-72.
47. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
48. Сміливість – наш бренд. Як маркетингологам працювати під час війни URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/smilivist-nash-brend-yak-marketologam-praczuuvati-pid-chas-vijni>
49. Степанчук С. О., Єфісько Ю. Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 99–102.
50. Стимулювання збуту: сутність і заходи. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/18060203/marketing/stimulyvannya_zbutu_sutnist_zahodi (дата звернення: 7.05.2026).
51. Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації / В. А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н, проф. В. А. Фаловича. Тернопіль : «Бескиди», 2023. 495 с.
52. Терещенко О. Збутова політика: тонкощі організації збуту | Fractus. Fractus. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/zbutova-politika-tonkoshhi-organizacii-zbutu/> (дата звернення: 6.05.2026).

53. Харенко А. О., Цимбалюк Ю. А. Комплекс маркетингу сільськогосподарських підприємств. URL:<http://journal.udau.edu.ua/assets/files/89/Ekon/Ukr/14.pdf> (дата звернення: 20.04.2026)
54. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір : Збірник наукових праць*. 2021. № 165. С. 96-100. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/793/769>
55. Череп А. В., Абліцова Т. С. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 202–205
56. Язвінська Н. В., Тимченко А. В. Еволюція в управлінні комплексом маркетингу: застосування моделі «7р» на підприємствах промислових пралень URL:<https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/18424/1/65Yazvinska.pdf>
57. Яловега Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Наук. зап. Льв. ун-ту бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 373–379. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/824>
58. Яшкіна О. І. Маркетингові дослідження інновацій : навч. посіб. Одеса : ОНПУ, 2018. 102 с.
59. Borden N. H. The Concept of the Marketing Mix, in Schwartz, G., *Science in Marketing*, John Wiley & Sons, New York, pp. 386–397.
60. Culliton J. W. The Management of Marketing Costs, Division of Research, Graduate School of Business Administration. *Harvard University*, Boston, MA, 1948. P. 400–420.
61. McCarthy E. J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood (Illinois): R. D. Irwin., 1960. 792 P. 3
62. Mohammad H. I. 7PS Marketing Mix And Retail Bank Customer Satisfaction In Northeast Nigeria. *British Journal of Marketing Studies*. 2018. № 3(3). P. 71–88.
63. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance (Chap. 1, pp. 11–15). New York, NY: The Free Press. 1985. P. 580.

64. Warrink D. The Marketing Mix in a Marketing 3.0 Context. *International Journal of Innovation and Economic Development*. 4(4). 2018. 7–30.
65. 7P (7П) Маркетинг комплекс - IDmarketing. *IDmarketing - Блог о маркетинге от специалиста маркетолога*. URL: <https://idmarketing.com.ua/ru/marketingovij-miks-7p/> (дата звернення: 09.05.2026).