


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
 Балабаниць А.В.
(ППІ завідувача кафедри)
«20» травня 2026 р.

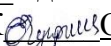
**АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ
ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО
УДОСКОНАЛЕННЯ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
Ланських Анни Дмитрівни

Науковий керівник:
Стойка А.В., д.н.держ.упр., професор

Рецензент: Полоус О.В., д.е.н., доцент,
професор кафедри маркетингу
Національного університету
«Київський авіаційний інститут»

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно (98 А)
Секретар ЕК  О.О. Чуприна
«09» червня 2026 р.


**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності D5 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

 Балабаниць А.В.
(ППІ завідувача кафедри)

«04» березня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Ланських Анна Дмитрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз комплексу маркетингу підприємства та напрями його удосконалення

керівник роботи

Стойка Андрій Васильович, професор кафедри маркетингу та туризму

затверджені наказом Маріупольського державного університету від 4 березня 2026 року № 25

2. Строк подання студентом роботи - 09.05.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз формування та функціонування комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф» і розробка обґрунтованих рекомендацій щодо його вдосконалення з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження процес формування та реалізації комплексу маркетингу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади формування, оцінювання та удосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф»..

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Модель комплексу маркетингу та її місце в системі управління підприємством.

1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності комплексу маркетингу.

1.3. Сучасні стратегії та інструменти оптимізації комплексу маркетингу.
Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Люстдорф».

2.2. Дослідження маркетингового середовища функціонування ТОВ «Люстдорф».

2.3. Вимірювання результативності комплексу маркетингу підприємства.
Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф».

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф».







Висновки до розділу 3.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Стойка А.В. - доктор наук з державного управління, професор		
2	Стойка А.В. - доктор наук з державного управління, професор		
3	Стойка А.В. - доктор наук з державного управління, професор		


5. Дата видачі завдання 27.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.01.2026	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	04.03.2026	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 25.03.2026	Виконано

5	Переддипломна практика	30.03.2026- 19.04.2026	Виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	06.03.2026- 31.03.2026	Виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.04.2026	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	01.04.2026- 22.04.2026	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 22.04.2026	Виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	23.04.2026- 18.05.2026	Виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 18.05.2026	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	26.05.2026	Виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 09.05.2026	Виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2026	Виконано

Здобувач  Ланських А.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи  Стойка А. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Модель комплексу маркетингу та її місце в системі управління підприємством.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності комплексу маркетингу.....	13
1.3. Сучасні стратегії та інструменти оптимізації комплексу маркетингу.....	21
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»...28	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Люстдорф»..28	
2.2. Дослідження маркетингового середовища функціонування ТОВ «Люстдорф».....	37
2.3.Аналіз поточного стану елементів комплексу маркетингу підприємства.....	48
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЛЮСТДОРФ».....	62
3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф».....	62
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф».....	74
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного стану, що суттєво трансформує споживчий попит, логістику та виробничі ланцюги, молочна галузь України зазнає безпрецедентного тиску. Водночас провідні гравці галузі демонструють здатність до фінансової адаптації та нарощування обсягів виробництва, що свідчить про стійкість базових споживчих патернів навіть в екстремальних умовах. Проте за зовнішнім фінансовим благополуччям приховуються структурні виклики: окремі ринкові зростають значно випереджаючими темпами, тоді як традиційні канали збуту та комунікаційні інструменти поступово втрачають ефективність. Водночас цифровізація споживчої поведінки формує запит на прямі канали продажів (D2C) та персоналізовані програми лояльності, впровадження яких у вітчизняній молочній галузі ще лише розпочинається. За таких умов комплексний аналіз маркетингу 4P та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо його вдосконалення набувають практичної гостроти та є необхідною умовою утримання конкурентних позицій.

Стан наукової розробки проблеми. Теоретичні засади формування комплексу маркетингу та методичні підходи до оцінювання його результативності достатньо висвітлені у зарубіжній і вітчизняній науковій літературі. Інструменти стратегічного аналізу — модель п'яти конкурентних сил, BCG-матриця — набули широкого застосування у дослідженнях маркетингового середовища підприємств. Попри значний науковий доробок, питання адаптації комплексу маркетингу молочного FMCG-виробника до умов воєнної економіки та євроінтеграційних трансформацій залишається недостатньо дослідженим.

Мета роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф» на основі системного аналізу його маркетингової діяльності та ринкових позицій.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади формування комплексу маркетингу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його результативності;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Люстдорф» із застосуванням комп'ютерних технологій та проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства;
- дослідити маркетингове середовище функціонування підприємства на основі PESTEL-аналізу, моделі п'яти сил Портера та SWOT-аналізу;
- проаналізувати поточний стан елементів комплексу маркетингу 4P підприємства із застосуванням портфельного аналізу за матрицею БКГ та оцінити результативність маркетингової діяльності;
- розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф» та оцінити ефективність запропонованих заходів за показником ROMI.

Об'єктом дослідження є процеси організації та функціонування маркетингової діяльності ТОВ «Люстдорф» в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти аналізу й удосконалення елементів комплексу маркетингу підприємства ТОВ «Люстдорф».

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу і синтезу — при опрацюванні наукової літератури та нормативної бази (розділ 1); економіко-статистичного аналізу із застосуванням ЕОМ — при обробці фінансової звітності підприємства за 2023–2025 рр; PESTEL-аналізу та моделі п'яти сил Портера — при оцінці маркетингового середовища; SWOT-аналізу та BCG-матриці — при діагностиці конкурентних позицій та товарного портфеля; розрахунку

показника ROMI на основі фактичних даних фінансової звітності — при оцінці ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку підходів до адаптації класичної моделі 4P до специфіки молочного FMCG-ринку України в умовах воєнної економіки та євроінтеграційних трансформацій, а також у розробці практичного інструментарію оцінювання ефективності маркетингових заходів на основі фактичних даних фінансової звітності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації щодо впровадження CRM-платформи, TikTok-маркетингу, ребрендингу Green Smile, запуску D2C e-commerce та лінійки Skyr, а також розвитку HoReCa-каналу мають безпосередню практичну цінність для ТОВ «Люстдорф». Результати дослідження можуть бути використані підприємствами молочної галузі України як методична основа для оцінки та оптимізації власного комплексу маркетингу.

Результати роботи були апробовані через участь у конференціях та публікаціях тез:

-XVI Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених (26 вересня 2024 р.). Опубліковано тези: Чуприна О.О., Ланських А.Д. Потенціал маркетингу в подоланні фактору сезонності попиту на ринку туристичних послуг: Матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2024 р. – Укл.: Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Горюнова К.А., Рібейро Рамос О.О., та інш.; за заг. редакцією д.е.н., професора Балабаниць А.В., Київ: МДУ, 2024. 142 с. С. 81-82.

- Ланських А.Д. Роль спаму в e-mail маркетингу Дебют: Збірник тез доповідей студентів історичного факультету МДУ за результатами участі у

Декаді студентської науки 2025 / За заг. ред. д.політ.н., проф. Трофименка М.В., к.пед.н., доц. Демидової Ю. О. Київ, 2025. 122 с. С.81-83;

- Ланських А.Д. Аромамаркетинг як один з інструментів впливу на споживацькі рішення. Дебют: Збірник тез доповідей студентів історичного факультету МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2026 / За заг. ред. д.політ.н., проф. Трофименка М.В., к.пед.н., доц. Демидової Ю. О. Київ, 2026. С150-151.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок основного тексту. Робота містить 27 таблиць, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Модель комплексу маркетингу та її місце в системі управління підприємством

Поняття комплекс маркетингу посідає сьогодні центральне місце у всій системі маркетингового менеджменту. Ми розглядаємо його як фундаментальну категорію, навколо якої вибудовується вся операційна та стратегічна маркетингова діяльність сучасного підприємства. На нашу думку, глибоке розуміння комплексу маркетингу є обов'язковою точкою відліку для аналізу будь-якого ринкового суб'єкта, незалежно від його розміру, форми власності чи галузі, у якій він функціонує.

Комплекс маркетингу – набір контрольованих мінливих факторів, інструментів маркетингу, сукупність яких фірма використовує у прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку [8].

Концепція маркетинг-міксу бере свій початок у ґрунтовних теоретичних розробках американської школи маркетингу середини минулого століття. Вважається, що піонером у справі систематизації інструментів маркетингового управління став Ніл Борден, який у 1953 році під час своєї промови вперше вжив словосполучення маркетинговий мікс. Тодішня метафора «мікс» мала на меті підкреслити, що ефективна робота на ринку – це не просто використання одного засобу, а мистецтво знаходження вірних пропорцій між багатьма інструментами ринкового впливу. Первісний перелік Бордена був досить розлогим і налічував дванадцять пунктів, від планування продукту до виставок та пакування.

Визначальним кроком у формуванні класичної теорії стала подальша систематизація, яку здійснив Джером Маккарті у 1960 році. Він згрупував ці

численні інструменти у чотири великі категорії, які згодом отримали всесвітньо відому назву 4P.

Базова модель 4P – це широко розповсюджена модель маркетингового комплексу, що складається з 4 основних елементів: product, price, place та promotion [18].

Модель 4P набула визнання саме завдяки своїй простоті та гнучкості, де кожна категорія охоплює широкий спектр управлінських рішень. Зокрема, товар (Product) у широкому маркетинговому розумінні сприймається нами не просто як фізичний об'єкт, а як цілісна сукупність властивостей, що здатні задовольнити потреби людини. Тут доцільно згадати підхід Ф. Котлера, який розглядає товар одразу в трьох вимірах: від базової вигоди до фізичних характеристик та розширеного сервісу. Ціна (Price) при цьому є єдиним елементом міксу, який безпосередньо генерує дохід підприємства, тоді як інші складові виступають центрами витрат. Водночас ми вважаємо ціну найгнучкішим інструментом, адже її можна змінити значно швидше за інші параметри. Складова місця або розподілу (Place) охоплює всі рішення щодо того, як споживач отримує доступ до продукту через мережу дистриб'юторів та логістику. Нарешті, просування (Promotion) виступає комплексом комунікаційних заходів, що мають на меті інформування аудиторії та стимулювання її до покупки.

Попри те, що з часом з'явилися альтернативні моделі (наприклад, розширені версії моделі 4P – 7P, 9P та 12P, або ж Р.Ф. Лотербон із його концепцією 4С), класичний підхід залишається фундаментом теорії. Кожне сучасне рішення маркетолога все одно має проходити крізь ці чотири складові, навіть якщо ми розглядаємо їх крізь різні призми.

У сучасній системі управління підприємством комплекс маркетингу виконує цілу низку функцій, які виходять далеко за межі звичайного збуту чи

реклами. Ми розглядаємо маркетинг-мікс як своєрідний механізм трансформації внутрішніх компетенцій та ресурсів компанії у реальний ринковий результат, такий як частка ринку чи лояльність клієнтів.

Координаційна функція комплексу маркетингу полягає у тому, що він виступає спільною мовою для різних функціональних підрозділів організації. Саме від маркетингу виробничий відділ отримує дані про потрібні характеристики продукту, а фінансова служба – обґрунтування для бюджетів. Таким чином ми забезпечуємо узгодженість дій усіх структур на основі єдиної ринкової логіки. Планова функція реалізується через маркетинговий план, який деталізує конкретні рішення щодо елементів 4P на плановий період. Ми переконані, що такий план є похідним від загальної корпоративної стратегії підприємства.

Контрольно-аналітична функція впроваджується через розгалужену систему маркетингових метрик. Регулярний моніторинг показників, таких як маржинальна рентабельність, індекс задоволеності якістю або показник ROMI, дозволяє нам вчасно ідентифікувати відхилення та адаптувати маркетингові рішення до нових умов. На нашу думку, тут важливо розуміти, що маркетинг не є справою лише одного відділу. Концепція тотального маркетингу стверджує, що це філософія бізнесу, яка пронизує всі рівні організації, де кожен співробітник, від оператора лінії до водія, впливає на фінальну якість продукту та сервісу.

Системний характер маркетинг-міксу ми вважається однією з його найбільш фундаментальних властивостей. Принцип системності означає, що загальний ефект від комплексу маркетингу не є простою сумою ефектів його складових. Між елементами існують складні синергетичні зв'язки, де їхня узгоджена дія породжує значно сильніший результат, ніж ізольоване застосування кожного інструмента окремо.

Доцільно виокремити кілька типів таких взаємозв'язків. Зокрема, ми виділяємо компліментарні зв'язки, за яких окремі елементи взаємно підсилюють один одного. Водночас існують компенсаторні зв'язки, що дозволяють частково перекрити слабкість одного елемента за рахунок сили іншого. Проте найбільш небезпечними є конфліктні зв'язки, що виникають при логічно несумісному поєднанні інструментів, наприклад, при спробі позиціонувати товар як преміальний одночасно з використанням агресивних цінових знижок.

У практичному управлінні цей принцип реалізується через концепцію маркетингового трикутника, де ми маємо знайти баланс між інтересами підприємства, каналів збуту та кінцевого споживача. З теоретичної точки зору ми розглядаємо всі рішення щодо елементів міксу як ієрархічно підпорядковані загальному стратегічному позиціонуванню. Саме вибір місця у свідомості споживача є тим ядром, навколо якого вибудовуються оперативні рішення. Загальноприйнята логіка STP (сегментування – таргетування – позиціонування) логічно перетікає у формування комплексу 4P. Ми впевнені, що тільки за умови такої послідовності та системності можна забезпечити підприємству сталий фінансовий результат та стійку конкурентну позицію у довгостроковій перспективі.

1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності комплексу маркетингу

Ефективне управління маркетинг-міксом неможливе без систематичного дослідження середовища, у якому функціонує суб'єкт господарювання. Класична теорія маркетингу розмежовує макросередовище, що включає широкі суспільні сили, та мікросередовище.

Макросередовище становить ширший фон, на якому опиняється підприємство, це фактори загального середовища, що оточує підприємство. Воно включає глобальні чинники, які віддзеркалюють соціально-економічні відносини в суспільстві в цілому. Натомість до мікросередовища відносяться фактори, що мають безпосередній вплив на діяльність підприємства і самі зазнають прямого впливу від його діяльності. Його можна описати як сукупність активних учасників та сил, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє в процесі ведення своєї діяльності. [3, с.122]

Для структурованого дослідження макросередовища найбільш поширеним теоретичним інструментом вважається PEST-аналіз. Дана модель дозволяє оцінити політико-правові, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники зовнішнього впливу (рис.1.1).

PEST-аналіз досліджує чотири категорії чинників зовнішнього середовища, а саме:			
Політичні чинники (P): вони охоплюють різні форми державного втручання та лобювання політичних інтересів в економіці.	Економічні чинники (E): вони переважно охоплюють макроекономічні умови зовнішнього середовища, але можуть включати врахування сезонності та природно-кліматичних умов.	Соціальні чинники (S): вони охоплюють соціальні, культурні та демографічні чинники зовнішнього середовища.	Технологічні чинники (T): вони включають діяльність, пов'язану з технологіями, технологічну інфраструктуру, стимулювання інновацій та технологічні зміни, що впливають на зовнішнє середовище.

Рис.1.1. Складові категорії PEST-аналізу зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [22, с.6479]

Розширені версії моделі, такі як PESTEL, додатково враховують екологічні та правові аспекти, що відображає зростання уваги до регуляторного контексту ведення бізнесу. На нашу думку, теоретична цінність такого аналізу полягає у виявленні причинно-наслідкових зв'язків між зовнішніми змінами та необхідними корекціями комплексу маркетингу. Зокрема, зміна демографічного складу населення вимагає перегляду продуктового портфеля, а технологічний прогрес у сфері пакування відкриває нові можливості для товарної диференціації та розширення каналів розподілу. Економічні чинники, такі як інфляція, чинять безпосередній тиск на собівартість, що зумовлює трансформацію цінових рішень.

Аналіз мікросередовища у теорії маркетингу базується переважно на моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера (рис.1.2).



Рис.1.2. П'ять конкурентних сил Майкла Портера

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.25]

Кожна з цих сил обмежує можливості для маркетингового маневру підприємства. Додатково важливою є концепція стейкхолдерів, яка передбачає управління відносинами з усіма сторонами, що мають інтерес у діяльності організації.

Важливо розмежовувати поняття аналізу середовища та аналізу ринку. Якщо аналіз середовища охоплює всі зовнішні умови, включаючи технологічні тренди та регуляторне поле, то аналіз ринку зосереджується на його ємності, темпах зростання та сегментній структурі. Тільки поєднання цих двох рівнів аналізу дозволяє побудувати повну картину маркетингового контексту.

Оцінка ринкових позицій є центральним елементом маркетингового аналізу, оскільки саме конкурентний статус визначає умови для побудови подальшої стратегії. Найбільш поширеним показником тут виступає ринкова частка, яку доцільно розглядати у вартісному та натуральному вираженні. Найбільш інформативним стратегічним індикатором є відносна ринкова частка, що відображає справжню силу компанії щодо її найближчого конкурента.

Вимірювання ринкових позицій у секторах товарів широкого вжитку потребує використання спеціалізованих методів, таких як роздрібний аудит, споживчі панелі та аналіз виробничої статистики. Для оцінки конкурентоспроможності самого товару теорія маркетингу пропонує метод багатоатрибутивного аналізу. Цей підхід передбачає виявлення ключових параметрів, за якими споживачі оцінюють продукт, визначення їхньої важливості та розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності. Даний метод дозволяє не лише визначити загальну позицію, а й ідентифікувати зони, що потребують пріоритетного вдосконалення.

Ефективним графічним інструментом візуалізації сприйняття продукту споживачами є перцепційні карти. Вони дозволяють розмістити бренди у двовимірному просторі за ключовими атрибутами, наприклад, ціна – якість або традиційність – інноваційність. Позиція на такій карті відображає суб'єктивне бачення ринку споживачами, що допомагає виявляти вільні ніші для позиціонування нових продуктів.

Завершальним етапом аналізу часто виступає матрична аналітика, зокрема використання матриці BCG (рис.1.3).



Рис.1.3. Матриця BCG для аналізу портфеля продуктів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [4, с.174]

Більш складним варіантом є матриця McKinsey або GE, що оцінює привабливість ринку та силу позиції за багатьма критеріями одночасно. На практиці матриця General Electric (GE) / McKinsey дозволяє відповісти на наступні питання:

- який з напрямків бізнесу слід розвивати компанії;

- в якому з напрямів компанія буде нести збитки в довгостроковій перспективі;
- які товари потребують підвищення конкурентоспроможності;
- які товари є пріоритетними в просуванні та розвитку;
- як найбільш ефективно розподілити ресурси всередині компанії між відділами;
- в яких напрямках слід скоротити використання ресурсів компанії в зв'язку з їх непривабливістю [10, с.161].

На нашу думку, системне використання цих методів створює надійний фундамент для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

Вимірювання економічної ефективності маркетингу вважається одним із найскладніших методологічних завдань у сучасній теорії менеджменту. Така складність зумовлена відтермінованим проявом ефекту від маркетингових рішень, їхньою залежністю від зовнішніх змінних, а також наявністю як кількісних, так і якісних результатів, що важко піддаються прямому вимірюванню. Проте теоретична база маркетингу пропонує розгалужений набір метрик, які дозволяють оцінювати результативність діяльності з високим рівнем точності.

Базовим індикатором успішності виступає динаміка обсягів продажів у натуральному та вартісному вираженні. Аналіз натуральних показників дозволяє відокремити реальний приріст попиту від цінового впливу, що є критично важливим в умовах інфляції. Порівняння темпів зростання власних продажів із загальноринковими показниками дає змогу розрахувати відносну динаміку, яка відображає реальну зміну ринкової частки. Якщо динаміка підприємства випереджає ринкову, це свідчить про перемогу в конкурентній боротьбі, тоді як відставання вказує на втрату позицій навіть при зростанні виручки.

Ключовою групою фінансових показників є рентабельність. Рентабельність продажів (ROS) демонструє загальну прибутковість бізнесу через відношення прибутку до чистого доходу. Більш специфічним для маркетингу показником є маржинальна рентабельність, яка відокремлює змінні витрати від постійних. Для оцінки окупності конкретних заходів використовується показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), що відображає приріст прибутку відносно витрат на просування. Даний інструмент дозволяє обґрунтовано розподіляти бюджет між різними каналами комунікації.

Результативність системи розподілу характеризується показниками дистрибуції. Чисельна дистрибуція (ND) відображає відсоток торгових точок, де представлений товар, а зважена дистрибуція (WD) враховує частку обороту цих точок у загальному обсязі ринку. Перевищення WD над ND свідчить про якісну присутність товару у найбільш значущих торгових об'єктах. Крім того, важливим є моніторинг показника Out-of-Stock (OOS), що вимірює частку втрачених продажів через відсутність товару на полицях.

Ефективність стимулювання збуту оцінюється через показники промо-активності. Промо-ліфт демонструє відсоткове збільшення продажів відносно базового рівня, а ефективність знижки показує окупність наданих цінових преференцій. При цьому важливо розрізняти інкрементальний ефект від перетягування майбутнього попиту або канібалізації суміжних категорій. Доповнюють систему оцінки показники капіталу бренду, такі як обізнаність, сприйнята якість та лояльність. Хоча ці метрики є нефінансовими, вони виступають випереджальними індикаторами майбутніх економічних результатів організації.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічної діагностики, що дозволяє поєднати результати дослідження зовнішнього середовища з оцінкою внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання. SWOT аналіз —

це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок [1, с.22]. Теоретична цінність методу полягає у систематизації внутрішніх факторів (сильних та слабких сторін), які піддаються прямому управлінському контролю, та зовнішніх факторів (можливостей і загроз), що формуються ринковим середовищем.

Сильні сторони у маркетинговому контексті охоплюють внутрішні компетенції та ресурси, такі як впізнаваний бренд, розгалужена дистрибуційна мережа або унікальні технології виробництва. Навпаки, слабкі сторони відображають внутрішні обмеження: вузький асортимент, застарілу систему логістики або низьку присутність у цифрових каналах комунікації. Зовнішні можливості визначаються сприятливими тенденціями, наприклад, зростанням попиту на функціональні продукти або послабленням конкурентів. Загрози ж включають несприятливі фактори, такі як інфляційний тиск, зміна споживчих уподобань або нестабільність ланцюжків постачання.

На нашу думку, первісна SWOT-матриця є лише підготовчим етапом, оскільки справжнє аналітичне значення методу розкривається при перехресному аналізі в межах TOWS-матриці.

Абревіатура TOWS використовує ті самі елементи, що і її попередник, але у зворотному порядку. Вона поєднує внутрішні та зовнішні сили, щоб запропонувати продуктивні ідеї щодо найкращого використання інформації. Основна мета TOWS-аналізу полягає в тому, щоб зменшити загрози, скористатися можливостями, використати сильні сторони та усунути слабкі сторони [20].

Даний підхід передбачає формування стратегій у чотирьох напрямках: використання сильних сторін для реалізації можливостей (SO), нейтралізація

загроз за рахунок внутрішніх переваг (ST), подолання слабких сторін через зовнішні можливості (WO) та мінімізація вразливості підприємства (WT). Це перетворює опис факторів на конкретну програму стратегічних дій.

Водночас методологія SWOT-аналізу має певні обмеження, зокрема статичність висновків та відсутність автоматичного пріоритету між факторами. Подолання цих недоліків досягається шляхом інтеграції методу з кількісними підходами, такими як зважена оцінка кожного фактора та сценарне моделювання. Тільки регулярне оновлення матриці на основі якісних вихідних даних дозволяє отримати реальну картину маркетингової позиції підприємства та виявити приховані резерви для його розвитку.

1.3. Сучасні стратегії та інструменти оптимізації комплексу маркетингу

Теорія конкурентної стратегії М. Портера виділяє три базові підходи, за допомогою яких суб'єкт господарювання може досягти переваги (рис.1.4).



Рис.1.4. Базові стратегії конкуренції за М. Портером

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Стратегія диференціації ґрунтується на створенні пропозиції, яка сприймається ринком як унікальна і за яку споживачі готові платити цінову премію. Стратегія диференціації – це важливий інструмент у світі бізнесу, який дозволяє підприємствам виділитися серед конкурентів і зайняти вигідну позицію на ринку [5]. У маркетинговому контексті цей підхід реалізується насамперед через продуктову складову, оскільки саме товар виступає матеріальним втіленням конкурентної відмінності. Для глибокого розуміння механізму створення такої відмінності варто розглянути концепцію рівнів товару, де диференціація вибудовується поступово — від базових потреб до унікальних переваг.

Згідно з Котлером, споживачі обирають продукт на основі сприйманої цінності, яку вони пов'язують із цим товаром. Вони будуть задоволені лише в тому випадку, якщо реальна цінність продукту або послуги відповідає їхнім очікуванням або перевищує їх.[21]

В основі цієї моделі лежить стрижнева вигода, яка відображає фундаментальну потребу, що її споживач прагне задовольнити (наприклад, потреба у відпочинку для гостя готелю). Вона стає базою для розробки основного продукту — спрощеної відповіді на цю потребу (номер із ліжком).

Наступним кроком є очікуваний продукт, що включає набір атрибутів, які клієнти зазвичай сподіваються отримати (тиша, чиста білизна). На цьому рівні характеристики узгоджені з очікуваннями, проте диференціація ще не виникає. Вона починає відігравати ключову роль на рівні покращеного продукту, який пропонує функції, що перевершують стандартні бажання клієнтів (наприклад, безкоштовний доступ до стрімінгових платформ).

Найвищим рівнем виступає потенційний продукт, що охоплює інноваційні та унікальні покращення, які можуть бути впроваджені в майбутньому, щоб здивувати споживача. Таким чином, інновація виступає

найпотужнішим механізмом диференціації, що дозволяє виходити за межі існуючого конкурентного поля.

У системі управління новими продуктами (NPD) виділяють радикальні, інкрементальні інновації залежно від ступеня їхньої новизни. Радикальні зміни створюють нові категорії, тоді як інкрементальні спрямовані на вдосконалення існуючих смаків чи форматів пакування. Теорія дифузії інновацій Е. Роджерса пояснює процес поширення таких продуктів серед різних категорій споживачів — від новаторів до аутсайдерів (рис.1.5). Маркетингова стратегія має враховувати ці групи, роблячи первинний акцент на новаторах як агентах впливу. Управління асортиментом при цьому виступає ключовою функцією, де необхідно балансувати між широтою портфеля та операційною ефективністю виробництва.

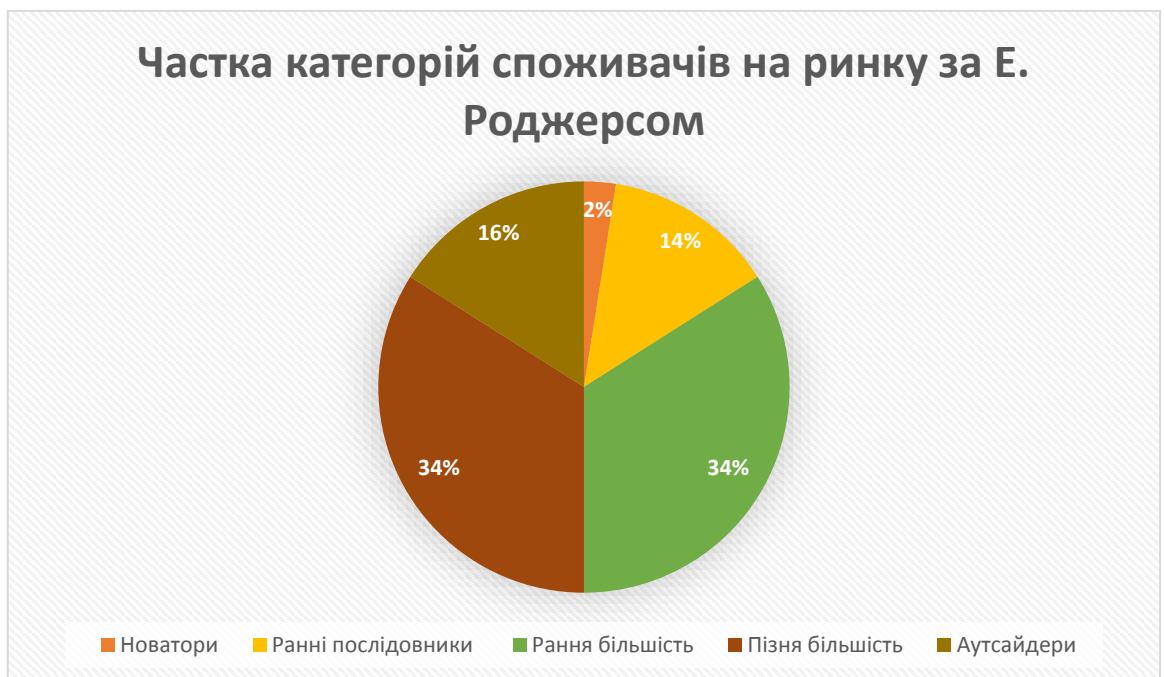


Рис.1.5. Розподіл категорій споживачів за ступенем сприйняття інновацій

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Цінова політика є найбільш чутливою складовою маркетинг-міксу, що безпосередньо впливає на виручку та рентабельність. Теоретичним фундаментом тут виступає концепція цінової еластичності попиту, яка відображає реакцію покупців на зміну вартості. Знання еластичності дозволяє прогнозувати фінансові результати: при еластичному попиті підвищення ціни знижує загальний дохід, тоді як при нееластичному — збільшує його.

Методологічно виділяють три основні підходи до ціноутворення. Витратний метод є найпростішим і передбачає додавання цільової маржі до повної собівартості. Хоча він гарантує окупність витрат, його недоліком є ігнорування ринкової кон'юнктури. Ціннісне ціноутворення вважається більш досконалим, оскільки базується на готовності споживача платити за сприйняту цінність продукту. Конкурентно-орієнтований підхід передбачає встановлення ціни на рівні ринкових лідерів або середніх значень галузі, використовуючи стратегії проникнення або преміального позиціонування.

В умовах нестабільності особливого значення набувають адаптивні стратегії. Окрім прямого перенесення витрат у ціну, підприємства використовують методи управління структурою портфеля, зміщуючи акцент на маржинальні позиції. Також поширеним є метод прихованого підвищення ціни через зменшення обсягу упаковки (шринкфляція), хоча це несе репутаційні ризики. Окремим аспектом виступає промо-ціноутворення, де важливо балансувати між короткостроковим підйомом продажів та збереженням довгострокової цінності бренду, уникаючи надмірної промо-залежності споживачів.

Теорія каналів розподілу розглядає їх як систему переміщення товару від виробника до споживача. Вибір структури каналу визначається характеристиками ринку та специфікою продукту. Наприклад, швидкопсувна продукція вимагає коротких логістичних ланцюжків. Сучасна дистрибуція еволюціонувала до концепції омніканальності, яка, на відміну від

мультиканальності, забезпечує інтеграцію всіх точок дотику у єдиний безшовний досвід для покупця.

Маркетингові комунікації зазнали трансформації під впливом цифрових технологій. Традиційні ATL-медіа поступово доповнюються цифровими каналами, що дозволяють здійснювати точне таргетування та вимірювати ефективність у реальному часі. Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (IMC) Д. Шульца стала стандартом, вимагаючи координації всіх повідомлень для формування єдиного образу бренду. Невідповідність між рекламою та реальним досвідом покупки руйнує споживчу довіру.

Цифровий маркетинг сьогодні охоплює власні, платні та зароблені медіа, що поєднуються у межах PESO-моделі. Особливу роль відіграє маркетинг у соціальних мережах (SMM), що базується на лійці залучення: від охоплення до дії та захисту бренду. Контент-маркетинг дозволяє формувати позитивні асоціації через корисну інформацію без прямого рекламного тиску. На нашу думку, специфічним доповненням комунікаційної системи є трейд-маркетинг, спрямований на торгових партнерів. Він виконує функцію прощтовхування товару через канал, використовуючи мерчандайзинг та промо-заходи у точках продажу. У секторах масового споживання трейд-маркетингові інструменти часто стають вирішальним фактором забезпечення фізичної доступності товару та його видимості для кінцевого споживача.

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження засад управління комплексом маркетингу підприємства дозволяє сформулювати концептуальні висновки, що становитимуть методологічну основу для практичного аналізу у наступних розділах роботи.

Насамперед зазначимо, що комплекс маркетингу у класичному трактуванні Дж. Маккарті як системи 4Р є фундаментальним аналітичним інструментом, який описує операційну діяльність через чотири взаємопов'язані групи рішень: товарну, цінову, дистрибуційну та комунікаційну. Принципова властивість цієї системи полягає не в простій сумі елементів, а в їхній синергічності. Це означає, що узгоджена дія всіх складових дає значно більший ефект, ніж їхня некоординована оптимізація, а будь-яке рішення щодо одного елемента міксу потребує відповідного коригування решти частин системи.

Крім того, маркетинг-мікс виступає не лише інструментом ринкової активності, а й засобом координації між функціональними підрозділами організації. Його планова, координаційна та контрольна функції забезпечують узгодженість дій виробничого, комерційного, фінансового та кадрового відділів на основі єдиної ринкової логіки. Така властивість зумовлює необхідність вивчення маркетингового інструментарію у нерозривному зв'язку із загальною системою управління підприємством.

Методологія оцінювання результативності маркетингового міксу в сучасних умовах охоплює аналіз зовнішнього середовища через PEST-аналіз та модель конкурентних сил Портера, а також дослідження внутрішнього потенціалу за допомогою SWOT-аналізу. Важливим складником діагностики є вимірювання ринкових позицій через показники частки ринку у натуральному та вартісному вираженні, а також оцінка конкурентоспроможності товару через багатоатрибутивний аналіз та перцепційні карти. Економічна ефективність при цьому визначається через систему показників рентабельності продажів, ROMI, індикатори дистрибуції, промо-ефективність та параметри капіталу бренду.

У стратегічному плані оптимізація комплексу маркетингу передбачає реалізацію стратегій диференціації та продуктової інновації з урахуванням

теорії дифузії нових продуктів. На нашу думку, це вимагає застосування адаптивних методів ціноутворення, зокрема ціннісного та конкурентно-орієнтованого підходів, разом із раціональним управлінням промо-активністю. Розвиток омніканальних дистрибуційних систем та побудова інтегрованих комунікацій на основі поєднання традиційних інструментів із digital-каналами завершують формування цілісної стратегії. Теоретичні положення, викладені у цьому розділі, утворюють надійну базу для здійснення подальшого комплексного аналізу маркетингової діяльності та обґрунтування рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Люстдорф»

Дослідження комплексу маркетингу підприємства потребує передусім ґрунтового аналізу його організаційно-правових засад, економічного потенціалу та внутрішніх ресурсів — адже саме ці фактори визначають межі маркетингових можливостей компанії. Тому розпочнемо практичний аналіз із загальної організаційно-економічної характеристики об'єкта дослідження — ТОВ «Люстдорф».

Відповідно до установчих документів, повне найменування юридичної особи — ФІРМА ЛЮСТДОРФ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ [17]. За своєю організаційно-правовою формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, що здійснює свою господарську діяльність згідно з положеннями Господарського кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Така форма надає підприємству гнучкість в управлінні, дозволяє залучати інвестиції та водночас обмежує відповідальність учасників у межах їхніх вкладів [9].

Офіційна реєстрація підприємства здійснена за адресою: Україна, 22700, Вінницька обл., Вінницький р-н, місто Іллінці, вул. Коцюбинського, будинок 1. Ідентифікаційний код юридичної особи за ЄДРПОУ — 23063575 [17]. Згідно з даними ЄДР, основним видом економічної діяльності ТОВ «Люстдорф» є КВЕД 10.51 — Перероблення молока, виробництво масла та сиру [17]. Крім того, підприємство має зареєстровані додаткові напрямки діяльності: КВЕД 10.86 — Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів; КВЕД 46.33 — Оптова торгівля молочними продуктами; КВЕД 47.11 —

Роздрібна торгівля продуктами харчування. Наявність широкого спектра КВЕДів свідчить про диверсифіковану структуру діяльності підприємства та дозволяє йому функціонувати як виробнику, постачальнику, експортеру й імпортеру у сфері харчової промисловості.

Історія становлення компанії «Люстдорф» бере свій початок у 1994 році в місті Іллінці Вінницької області. За понад три десятиліття активного розвитку підприємство пройшло трансформацію від локального заводу до потужного національного гравця молочної галузі. Ключовими етапами розвитку стали: запровадження технологій ультрапастеризації (УВТ), впровадження мікрофільтрації молока — першими в Україні серійно, розширення асортименту до понад 100 найменувань, а також вихід на міжнародні ринки [19].

Місія ТОВ «Люстдорф» полягає у виробництві високоякісної молочної продукції, яка відповідає сучасним стандартам якості та задовольняє потреби споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Компанія прагне поєднувати традиції українського молокопереробного виробництва з інноваційними технологіями, забезпечуючи натуральність та безпеку продукції [6].

Управлінська модель ТОВ «Люстдорф» побудована за багаторівневим принципом із чіткою субординацією. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються ключові управлінські фігури: комерційний директор, директор з виробництва, директор з економіки, головний інженер, начальник юридичного відділу та начальник служби безпеки. Комерційний директор координує маркетингову, логістичну та збутову діяльність. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер та забезпечує ефективну координацію всіх процесів від закупівлі сировини до збуту готової продукції (рис.2.1).



Рис.2.1 Організаційна структура ТОВ «Люстдорф»

Відділ маркетингу ТОВ «Люстдорф» складається з шести фахівців під керівництвом директора з маркетингу, і включає маркетолога (аналітика ринку), спеціаліста з договірних відносин, спеціаліста з R&D, спеціаліста зі стандартизації та сертифікації, а також спеціаліста з рекламних акцій та маркетингових активностей. Менеджери та торгові агенти забезпечують присутність продукції компанії на ключових регіональних ринках (рис.2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура відділу маркетингу та функціональний розподіл обов'язків фахівців

Матеріально-технічна база ТОВ «Люстдорф» є однією з найсучасніших у молочній галузі України. Виробничі потужності компанії здатні переробляти 450 тонн молока на добу. На виробництві встановлено 13 ліній розливу від компанії «Tetra Pak» [6]. Усі етапи технологічного процесу контролюються автоматизованими системами, що мінімізує контакт людини з продукцією та забезпечує стабільну якість.

ТОВ «Люстдорф» використовує три провідні технології обробки молока, що дозволяють зберегти його природні властивості (рис.2.3).

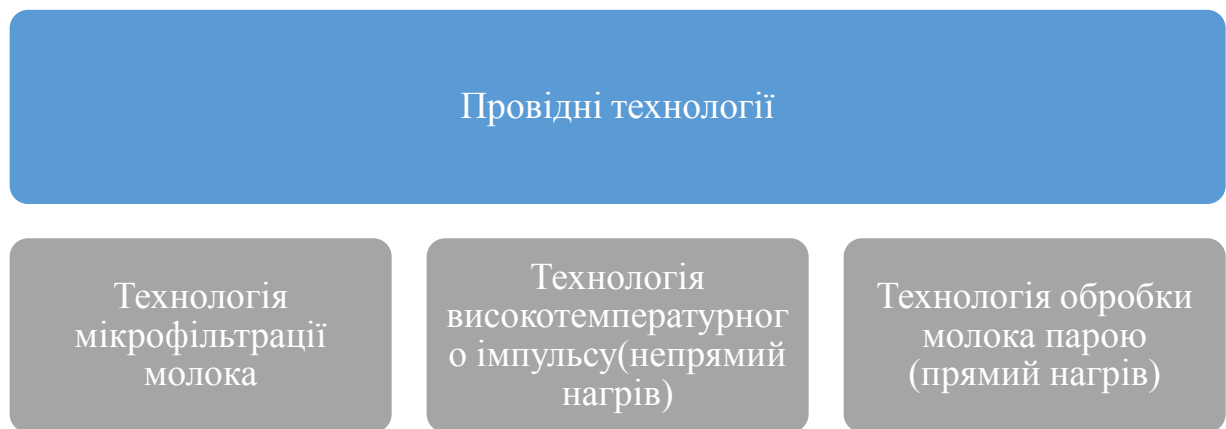


Рис.2.3 Інноваційні технології обробки молока ТОВ «Люстдорф»

Мікрофільтрація — найсучасніший метод очищення сирого молока, що передбачає фільтрацію через керамічні мембрани. ТОВ «Люстдорф» стало першим підприємством в Україні, яке впровадило цю технологію у серійному виробництві [25]. УНТ (ультрапастеризація) передбачає короткочасне нагрівання молока до 137°C протягом 2–4 секунд, що дозволяє знищити патогенні мікроорганізми, зберігаючи поживну цінність молока [25]. Обробка парою забезпечує делікатне очищення без негативного впливу на смак і аромат, зберігаючи природну структуру продукту [25]. Особлива увага приділяється питанню безумовного дотримання найвищих критеріїв безпечності, тому ТОВ «Люстдорф» у своїй повсякденній діяльності суворо дотримується вимог міжнародних стандартів менеджменту якості НАССР та ISO 22000. Впровадження та постійне оновлення цих сертифікаційних систем виступає не лише гарантією якості для внутрішнього споживача, а й стратегічно важливою передумовою для здійснення експортних поставок та розширення присутності бренду на вимогливих світових ринках.

Аналіз динаміки кадрового складу підприємства є важливою складовою його організаційно-економічної характеристики. За даними внутрішньої звітності та маркетингового аналізу «Ринок та Люстдорф-2024», динаміка

кадрового складу підприємства протягом 2023–2024 років відображає загальнодержавні тенденції, пов'язані з демографічними викликами та мобілізаційними процесами. Відповідні дані систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Люстдорф» за 2023–2024 рр.

Показник	На 01.01.2024	На 01.01.2025	Відхилення, осіб	Відхилення, %
Загальна чисельність персоналу, осіб	1 668	1 627	–41	–2,46
У т.ч. мобілізовано до лав ЗСУ, осіб	166	221	+55	+33,1

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна констатувати певне скорочення загальної чисельності штату на 2,46%, тобто на 41 особу. Проте ключовим показником є не стільки загальне зменшення кількості працівників, скільки суттєве зростання частки мобілізованих фахівців — з 166 до 221 особи (приріст на 33,1%). Це створює додаткове навантаження на HR-департамент та лінійних керівників, адже виникає гостра потреба у перекваліфікації кадрів, внутрішньому сумісництві та залученні нових працівників на заміщення вакантних посад.

Незважаючи на складну кадрову ситуацію, ТОВ «Люстдорф» демонструє стійкість. Яскравим індикатором ефективності менеджменту є те, що на фоні скорочення чисельності персоналу спостерігається стрімке зростання фінансових результатів. Чисельний персонал компанії чітко диференційований за функціональними категоріями: виробничі робітники, адміністративно-управлінський персонал, фахівці з маркетингу та збуту, технічний персонал та логістична служба.

Оцінку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства проведено на основі фінансової звітності за 2024–2025 роки (Форми №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати»). Системний підхід до аналізу цих документів дозволив виявити ключові тренди у забезпеченні фінансової стійкості та прибутковості компанії. Узагальнені результати розрахунків представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ
«Люстдорф» за 2024–2025 рр.

Показник	Код рядка	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Відхилення (+/-), тис. грн	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації	2000	4 850 159	5 595 549	+745 390	+15,37
Собівартість реалізованої продукції	2050	3 901 992	4 368 898	+466 906	+11,97
Валовий прибуток	2090	948 167	1 226 651	+278 484	+29,37
Інші операційні доходи	2120	65 758	51 337	-14 421	-21,93
Адміністративні витрати	2130	104 136	129 451	+25 315	+24,31
Витрати на збут	2150	743 590	789 727	+46 137	+6,20
Інші операційні витрати	2180	156 850	187 075	+30 225	+19,27
Операційний прибуток	2190	9 349	171 735	+162 386	+1 736,93
Фінансові витрати	2250	21 219	14 902	-6 317	-29,77
Фінансовий результат до оподаткування	2290/2295	-11 473	158 283	+169 756	+1 479,61
Витрати з податку на прибуток	2300	1 912	31 066	+29 154	+1 524,79
Чистий фінансовий результат	2350/2355	-13 385	127 217	+140 602	+1 050,44

Джерело: складено автором на основі Форми №2 фінансової звітності ТОВ «Люстдорф» за 2024–2025 рр.

Фундаментальним позитивним зсувом стало збільшення чистого доходу від реалізації на 15,37%, що в абсолютних цифрах становить понад 745 млн грн. Важливо відмітити якісний характер цього зростання: темпи накопичення доходів випереджають темпи приросту собівартості (11,97%). Завдяки випереджаючому зростанню виручки, валовий прибуток компанії збільшився на 29,37%, досягнувши 1 226 651 тис. грн. Найбільш динамічним виявився операційний прибуток, який продемонстрував стрімкий стрибок — з 9 349 тис. грн до 171 735 тис. грн, що свідчить про ефективність маркетингової та збутової політики: витрати на збут зростали мінімальними темпами (+6,20%) на фоні суттєвого розширення ринкової присутності. Компанія успішно подолати збитковість 2024 року (–13 385 тис. грн) і завершила звітний період із чистим прибутком у розмірі 127 217 тис. грн, що є ключовим індикатором успішності обраної моделі управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для отримання більш глибокого та цілісного розуміння наявного економічного потенціалу підприємства необхідно детально проаналізувати склад та внутрішню структуру його майна (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Склад і структура активів ТОВ «Люстдорф» за 2024–2025 рр.

Показник	Код рядка	2024 рік, тис. грн	Питома вага, %	2025 рік, тис. грн	Питома вага, %	Зміна п.в., %
Нематеріальні активи	1000	383	0,02	22 658	0,93	+0,91
Незавершені капітальні інвестиції	1005	254 290	10,11	128 858	5,28	-4,83
Основні засоби	1010	831 570	33,06	884 863	36,26	+3,20
Всього необоротних активів	1095	1 086 355	43,19	1 037 919	42,53	-0,66
Запаси	1100	553 462	22,00	514 972	21,10	-0,90

Продовження таблиці 2.3

Показник	Код рядка	2024 рік, тис. грн	Питома вага, %	2025 рік, тис. грн	Питома вага, %	Зміна п.в., %
Дебіторська заборгованість	1125	395 714	15,73	449 606	18,42	+2,69
Гроші та їх еквіваленти	1165	249 791	9,93	235 138	9,64	-0,29
Всього оборотних активів	1195	1 429 023	56,81	1 402 394	57,47	+0,66
БАЛАНС	1300	2 515 379	100,00	2 440 313	100,00	—

Джерело: складено автором на основі Форми №1 фінансової звітності ТОВ «Люстдорф» за 2024–2025 рр.

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Люстдорф» свідчить про стабільну майнову базу та певні якісні зрушення всередині оборотних і необоротних коштів. Загальна валюта балансу протягом звітного періоду незначно скоротилася (на 3%), що в умовах воєнного стану може трактуватися як стратегічне балансування та оптимізація ресурсів.

У структурі необоротних активів спостерігається позитивна тенденція до капіталізації: основні засоби зросли в абсолютній сумі на 53,3 млн грн, а їх частка в балансі збільшилася до 36,26%. Одночасне скорочення незавершених капітальних інвестицій (з 10,11% до 5,28%) вказує на те, що підприємство успішно ввело в експлуатацію раніше розпочаті об'єкти. Варто також звернути увагу на суттєве зростання нематеріальних активів (майже у 60 разів), що свідчить про інвестиції компанії в інтелектуальну власність, програмне забезпечення або нові торгові марки, що є критично важливим для маркетингової орієнтації підприємства.

Певне занепокоєння може викликати зростання частки дебіторської заборгованості на 2,69 в.п. — з 15,73% до 18,42%, що потребує посилення контролю над розрахунками з покупцями та оптимізації кредитної політики.

Водночас скорочення частки запасів до 21,10% може бути наслідком впровадження більш ефективних методів управління складськими залишками та пришвидшення оборотності продукції. Загалом, структура активів ТОВ «Люстдорф» є збалансованою, а висока питома вага оборотних активів (57,47%) підтверджує здатність компанії оперативно реагувати на ринкові виклики та підтримувати безперебійний цикл виробництва молочної продукції.

Таким чином, ТОВ «Люстдорф» є потужним національним виробником та одним із лідерів молочної галузі України. Компанія володіє високотехнологічною матеріально-технічною базою, сучасною лінійно-функціональною організаційною структурою та стійкою фінансовою базою. Вихід на чистий прибуток 127 217 тис. грн у 2025 році підтверджує успішність обраного стратегічного курсу та формує надійне підґрунтя для проведення подальшого маркетингового аналізу підприємства.

2.2. Дослідження маркетингового середовища функціонування ТОВ «Люстдорф»

Відповідно до методологічних засад, викладених у першому розділі, аналіз маркетингового середовища підприємства є необхідним підґрунтям для формування ефективного комплексу маркетингу. Класична теорія маркетингу розмежовує макросередовище та мікросередовище [3, с.122]. Дослідження маркетингового середовища ТОВ «Люстдорф» проводиться у двох напрямках: аналіз макросередовища за допомогою PESTEL-аналізу та дослідження мікросередовища, що включає аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера, оцінку конкурентних позицій та систему стейкхолдерів. Завершальним етапом виступає SWOT-аналіз.

Успішне функціонування ТОВ «Люстдорф» у сучасних реаліях потребує глибокого розуміння комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають його ринкову стійкість. В умовах воєнного стану та високої волатильності молочної галузі особливого значення набуває моніторинг макроекономічних трендів та аналіз поведінки безпосереднього оточення підприємства.

Аналіз макросередовища передбачає дослідження стратегічних факторів, що знаходяться поза межами безпосереднього контролю підприємства, проте формують умови на ринку та визначають межі його потенційного зростання. Оцінка зовнішнього впливу здійснюється за допомогою інструменту PESTEL-аналізу, який, як зазначалось у теоретичній частині, дозволяє згрупувати чинники за шістьма ключовими напрямками: політичними, економічними, соціально-культурними, технологічними, екологічними та правовими [22]. Результати комплексного дослідження факторів зовнішнього впливу на ТОВ «Люстдорф» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Дослідження впливу макроекономічних факторів на діяльність ТОВ
«Люстдорф» (PESTEL-аналіз)

Фактори макросередовища	Зміст фактору	Рівень впливу
Політичні	Повномасштабне вторгнення РФ; введення воєнного стану; обмеження руху товарів у деяких регіонах; державна підтримка агропромислового сектору.	Переважно негативний.
Економічні	Зростання доходів та продажів (+15,37%); зростання вартості сировини (+43,3% за 2-е півріччя 2024 р.); загальна інфляція; ріст заробітних плат у галузі.	Неоднозначний (зростання виручки, але й зростання витрат).

Продовження таблиці 2.4

Фактори макросередовища	Зміст фактору	Рівень впливу
Соціально-культурні	Зростання попиту на функціональні продукти (безлактозні, органічні); зміна стилю харчування; зростання свідомості щодо здорового способу життя.	Позитивний (нові ніші).
Демографічні	Скорочення населення через міграцію та демографічні втрати; зміна структури споживання.	Негативний (скорочення місткості ринку).
Науково-технологічні	Розвиток технологій мікрофільтрації, автоматизація виробництва (лінії Tetra Pak), поширення e-commerce, цифровізація маркетингу.	Позитивний.
Екологічні	Вимоги до екологічності упаковки; зростання попиту на органічну продукцію; нові стандарти ЄС щодо сталого виробництва.	Нейтральний / позитивний.
Правові	Закон України «Про молоко та молочні продукти» №1870-IV; дотримання стандартів НАССР та ISO 22000; адаптація до вимог ЄС.	Переважно нейтральний (зростаючі вимоги).

Джерело: складено автором на основі маркетингового звіту ТОВ «Люстдорф» та відкритих даних

Ключовим дестабілізуючим фактором залишається повномасштабна військова агресія Росії. З лютого по травень 2022 року в окупації та в зоні бойових дій перебували 10 областей України, де було зосереджено 43,2% промислового поголів'я ВРХ та 42% молока, що надходило на переробку [15]. Ця ситуація спровокувала дефіцит молочної сировини, який відчутний досі. Незважаючи на складні умови, сільськогосподарські підприємства намагаються нарощувати виробництво молока для забезпечення потреб переробної галузі [2, 11].

Економічним фактором, що позитивно вплинув на діяльність підприємства, є зростання попиту на молочну продукцію: ринок УВТ-молока

виріс на 22% в упаковках Tetra Pak, ринок вершків — на 15%, ринок рослинних напоїв — на 31% згідно з даними маркетингового звіту. Водночас різке зростання ціни на молоко-сировину (з 16,68 грн/л у червні до 23,90 грн/л у грудні 2024 р.) суттєво вплинуло на рентабельність. Соціально-демографічні фактори формують нові тенденції у споживчій поведінці: зростає попит на безлактозну продукцію, йогурти з підвищеним вмістом білка, рослинні альтернативи молока, органічні продукти. Ці тренди відкривають для ТОВ «Люстдорф» нові ринкові ніші при правильному позиціонуванні.

Євроінтеграційні процеси формують підвищені вимоги до якості та безпеки продукції, але водночас відкривають доступ до ринків ЄС. ТОВ «Люстдорф» вже відповідає вимогам ISO 22000 та HACCP, що є конкурентною перевагою при виході на нові зовнішні ринки. Україна посідає 32 місце у світовому рейтингу виробництва молока, проте ключовою проблемою залишається дефіцит сировини та рекордні обсяги імпорту в окремі періоди [14, 15].

Мікросередовище підприємства охоплює суб'єктів, що безпосередньо взаємодіють з ТОВ «Люстдорф» та мають прямий вплив на його діяльність. Відповідно до моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера, розглянутої в теоретичному розділі [24, с.25], проведемо оцінку кожної із сил стосовно молочної галузі та позицій ТОВ «Люстдорф» у ній (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз конкурентних сил М. Портера для ТОВ «Люстдорф»

Сила Портера	Рівень загрози	Оцінка (1–5)	Обґрунтування
Загроза нових учасників ринку	Низька	2	Висока капіталомісткість, сертифікаційні вимоги (HACCP, ISO 22000), розвинені канали збуту діючих гравців

Продовження таблиці 2.5

Сила Портера	Рівень загрози	Оцінка (1–5)	Обґрунтування
Ринкова влада постачальників	Висока	4	Дефіцит молочної сировини, ціна на молоко зросла на 43,3% за 2-е півріч. 2024 р.; висока залежність переробників від аграрного сектору
Ринкова влада покупців (торгівля)	Висока	4	НСР (АТБ, Сільпо, Novus) контролюють 42% збуту; висока переговорна сила при встановленні умов постачання
Загроза товарів-замінників	Середня	3	Рослинні напої (+31% ринку), імпортна продукція; зростання попиту на функціональні альтернативи
Внутрішньогалузева конкуренція	Висока	5	Лідери: «Молочний альянс» (20,3%), «Терра Фуд» (13%); активна цінова та рекламна конкуренція, боротьба за полицю в мережах

Джерело: складено автором на основі даних маркетингового звіту ТОВ «Люстдорф»

Аналіз конкурентних сил за Портером свідчить, що найбільш суттєвими загрозами для ТОВ «Люстдорф» є висока ринкова влада постачальників молочної сировини та потужні позиції роздрібних торговельних мереж. Загроза нових учасників ринку є відносно низькою через значні бар'єри для входу у вигляді капіталомісткості та жорстких технологічних вимог. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції залишається найбільш критичним чинником: ТОВ «Люстдорф» функціонує у середовищі, де декілька потужних національних та міжнародних гравців ведуть активну боротьбу за частку ринку.

Цільову аудиторію ТОВ «Люстдорф» можна умовно поділити на декілька ключових сегментів. Масовий споживчий сегмент B2C є найбільш чисельним, до якого належать домогосподарства та приватні особи з середнім та нижче середнього рівнем доходу — основними торговими марками для цього сегменту є «Селянське» та «Бурьонка». Сегмент прихильників здорового способу життя включає споживачів безлактозної продукції та осіб, які обирають рослинні альтернативи — бренд Green Smile та лінійки «На здоров'я». Професійний сегмент B2B охоплює кав'ярні, пекарні, готелі та ресторани (HoReCa), для яких ТОВ «Люстдорф» пропонує спеціалізовані лінійки «Бариста» та «Смачно Шеф». Сегмент дитячого харчування формують батьки, що висувують підвищені вимоги до безпеки складу — їхні потреби задовольняє широка лінійка ТМ «Бурьонка», у тому числі серія коктейлів «Нікчемний Я» (Despicable Me).

ТОВ «Люстдорф» здійснює закупівлю молока-сировини у сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств Вінницької та прилеглих областей. Підприємство укладає довгострокові контракти з постачальниками для забезпечення стабільності якості та обсягів сировини. Враховуючи високу вартість сировини (яка у грудні 2024 року досягла 23,90 грн/л), компанія робить ставку на надійне партнерство та вхідний лабораторний контроль якості. Українські агропідприємства демонструють одні з найвищих темпів приросту виробництва молока-сировини в Європі, що є позитивним фактором для великих переробників [16]. Постачальниками пакувальних матеріалів виступають провідні компанії, зокрема Tetra Pak.

З метою отримання об'єктивної оцінки ринкового становища досліджуваного підприємства та визначення його реальних конкурентних переваг у межах функціонування вітчизняного харчового сектору, виникає необхідність детального дослідження ключових гравців ринку. Це дозволяє не лише ідентифікувати поточні загрози з боку найближчих переслідувачів, а й виявити приховані резерви для подальшого зростання компанії. У зв'язку з

цим, для комплексної оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку було проведено ґрунтовний порівняльний аналіз ТОВ «Люстдорф» з ключовими гравцями молочної галузі України, результати якого логічно систематизовано та узагальнено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика ТОВ «Люстдорф» та основних конкурентів (станом на 2024 р.)

Показник	ТОВ «Люстдорф»	ПрАТ «Молочний альянс»	ПАТ «Галичина»	DANONE
Позиція в категорії молока	#3 (9,4%)	#1 (20,3%)	#4 (6,5%)	#5 (4,9%)
Позиція у вершках	#1 (28,6%)	#2 (25,7%)	#3 (15,2%)	#4 (12,1%)
Ключові ТМ	Селянське, На здоров'я, Бурьонка, Green Smile	Яготинське, Пирятин	Галичина	Activia, Alpro
Технологічні переваги	Мікрофільтрація, УВТ, 13 ліній Tetra Pak	Широка мережа збуту	Регіональний бренд	Міжнародні інновації
Цінова позиція	Середній / середній+	Середній	Середній+	Середній+/преміальний
Рекламна активність	Цифровий маркетинг, промо в мережах	ТВ-реклама, промо	Регіональна реклама	ТВ, цифровий маркетинг
Асортимент інновацій	Безлактозне, рослинні напої, коктейлі	Кисломолочна група	Традиційна лінійка	Рослинні альтернативи, пробіотики
Географія збуту	Вся Україна + Експорт	Вся Україна	Захід + Вся Україна	Вся Україна

Джерело: складено автором на основі маркетингового звіту ТОВ «Люстдорф» та даних, наданих підприємством

Аналіз даних дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Люстдорф» займає лідерську позицію у категорії вершків (28,6% ринку) та має стійку третю позицію у категорії білого молока (9,4%). Основними конкурентами підприємства є потужні національні та міжнародні гравці, кожен з яких реалізує власну унікальну стратегію. ПрАТ «Молочний альянс» утримує лідерство в традиційних категоріях, спираючись на розвинену регіональну дистрибуцію та довіру до брендів «Яготинське» і «Пирятин». ПАТ «Галичина» успішно використовує концепцію регіонального бренду, побудовану на ідеології «карпатської натуральності». DANONE традиційно фокусується на сегментах «середній плюс» та преміальному, поєднуючи масові інноваційні продукти з нішевою продукцією (зокрема рослинними альтернативами Alpro).

Для визначення конкурентних позицій підприємства на вітчизняному ринку молочної продукції було проведено аналіз часток основних гравців у ключовій категорії — біле молоко (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Частки ринку основних виробників білого молока в Україні за 2024 рік

Виробники	Частка за обс., % (2023)	Частка за обс., % (2024)	Частка за варт., % (2023)	Частка за варт., % (2024)
ПрАТ «Молочний альянс»	23,0	20,3	23,0	20,5
Група компаній «Терра Фуд»	10,7	13,0	11,5	13,4
ТОВ «Люстдорф»	9,9	9,4	10,6	10,0
ПАТ «Галичина»	5,9	6,5	6,5	7,4
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	6,5	6,3	6,7	6,8
DANONE	4,0	4,9	4,7	5,4
Інші виробники	36,2	35,1	32,8	31,5

Джерело: складено автором на основі маркетингового звіту ТОВ «Люстдорф» та даних, наданих підприємством

Аналіз таблиці 2.7 свідчить про те, що ТОВ «Люстдорф» стабільно утримує третю позицію з часткою 9,4% за обсягом. Важливо зауважити, що частка підприємства за вартістю є вищою і становить 10,0%, що підтверджує успішну реалізацію стратегії в сегментах «середній плюс» та преміум, де споживачі демонструють готовність платити вищу ціну за технологічну якість (УВТ-обробка) та впізнаваність бренду.

Показники головного конкурента, ПрАТ «Молочний альянс» (20,3%), демонструють незначне скорочення частки, тоді як Група компаній «Терра Фуд» посилила свої позиції до 13,0% завдяки агресивному маркетингу в роздрібних мережах. Для ТОВ «Люстдорф» критичним викликом у звітний період стало стрімке зростання вартості сировини (на 43,3% з червня по грудень 2024 року), що на фоні стриманого зростання відпускних цін (на 11,2%) створює тиск на рентабельність. Проте збереження лідерства у нішевих категоріях, таких як вершки (28,6%) та рослинні напої Green Smile, дозволяє компанії утримувати фінансову стійкість за рахунок диверсифікації асортименту.

Логічним та узагальнюючим етапом комплексного маркетингового аудиту ТОВ «Люстдорф» виступає проведення SWOT-аналізу, який, як зазначалось у теоретичному розділі дослідження, дозволяє максимально повно та різнобічно систематизувати отримані емпіричні дані про поточний стан внутрішнього потенціалу та специфіку динамічного зовнішнього середовища функціонування підприємства. Слід зауважити, що SWOT-аналіз — це своєрідна форма стратегічного моделювання; він не містить у собі готової чи остаточної інформації для миттєвого прийняття управлінських рішень, але виступає ефективним аналітичним інструментом, що дає змогу гнучко впорядкувати процес обмірковування всієї наявної стратегічної інформації з використанням власних експертних думок, логічних висновків та суб'єктивних оцінок автора [1, с.22]. Для наочного відображення взаємозв'язку між виявленими ринковими факторами та внутрішніми ресурсами компанії,

матриця SWOT-аналізу ТОВ «Люстдорф» детально наведена та структурована у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Люстдорф»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Технологічне лідерство: використання методів мікрофільтрації та 13 сучасних ліній Tetra Pak. 2. Абсолютне лідерство у категорії вершків (28,6% ринку) та сильні позиції в УВТ-молоці (9,4%). 3. Позитивна динаміка фінансових результатів: вихід на чистий прибуток 127 217 тис. грн у 2025 р. 4. Широкий асортиментний портфель (понад 100 позицій) та впізнаваність брендів «Селянське», «На здоров'я», «Бурьонка».</p>	<p>1. Висока залежність від коливань цін на молоко-сировину (до 23,90 грн/л у грудні 2024 р.). 2. Відносно низька частка ринку в традиційних категоріях з коротким терміном зберігання (кефір, ряжанка). 3. Відсутність власної e-commerce платформи для прямої взаємодії зі споживачем (D2C). 4. Залежність від політики національних роздрібних мереж (понад 42% обсягу збуту).</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Зростання попиту на функціональні та ЗСЖ-продукти (безлактозне молоко, бренд Green Smile). 2. Впровадження інноваційних лінійок (продукція Skyr) та використання ліцензійних персонажів («Мінйони»). 3. Цифровізація маркетингу: розвиток TikTok та впровадження CRM-системи для лояльних сегментів. 4. Євроінтеграційні процеси та розширення виходу на ринки ЄС.</p>	<p>1. Дефіцит якісної молочної сировини в Україні та подальше зростання її вартості. 2. Агресивна цінова та маркетингова конкуренція з боку ПрАТ «Молочний альянс» та ГК «Терра Фуд». 3. Зниження купівельної спроможності населення та зміна споживчих пріоритетів у бік економ-сегменту. 4. Логістичні обмеження та скорочення обсягів експорту в умовах воєнного стану.</p>

Джерело: складено автором на основі маркетингового звіту ТОВ «Люстдорф» та результатів дослідження

На основі попередньо побудованої матриці було сформовано та детально визначено ключові стратегічні альтернативи для ТОВ «Люстдорф» у рамках розширеної TOWS-матриці (табл. 2.9). Дана аналітична модель, як детально зазначається в теоретичному розділі нашого дослідження, забезпечує системне поєднання внутрішніх та зовнішніх сил підприємства, що дозволяє не просто зіставити фактори між собою, а запропонувати продуктивні, практично орієнтовані ідеї щодо найкращого й максимально ефективного

використання отриманої стратегічної інформації для подальшого розвитку компанії [20]. Завдяки такому підходу з'являється можливість перетворити сухі аналітичні дані на конкретні стратегічні вектори, які враховують як ринкові виклики, так і внутрішній потенціал об'єкта дослідження.

Таблиця 2.9.

Матриця TOWS для формування стратегічних альтернатив ТОВ
«Люстдорф»

Стратегія SO (сила + можливості):	Стратегія ST (сила + загрози):
<p>Використання технологічного лідерства для зміцнення позицій у зростаючих категоріях — рослинних напоях (плановий приріст +30%), безлактозній продукції та вершках. Це дозволить конвертувати технічну перевагу у ринкову частку.</p>	<p>Використання диверсифікованого портфелю брендів для зменшення залежності від окремих категорій та стабілізації бізнесу в умовах зростання вартості сировини. Лідерство у нішевих сегментах дозволяє зберігати маржинальність навіть при подорожчанні молока.</p>
Стратегія WO (слабкість + можливості):	Стратегія WT (слабкість + загрози):
<p>Закріплення прибутковості через фокус на найбільш маржинальних категоріях та впровадження інновацій (лінійки Skyr). Розвиток власних цифрових каналів комунікації (TikTok, CRM) допоможе подолати залежність від традиційних методів просування.</p>	<p>Оптимізація операційних витрат та впровадження механізмів хеджування ризиків зростання вартості сировини, спрямована на захист прибутку, досягнутого у 2025 році, від агресивного впливу зовнішніх економічних чинників.</p>

Проведений комплексний аналіз маркетингового середовища ТОВ «Люстдорф» дозволив ідентифікувати ключові фактори, що визначають ринкову стійкість підприємства. За результатами PESTEL-аналізу, найбільшим негативним макрофактором залишається воєнний стан та стрімке

зростання вартості сировини — середня ціна на сире молоко лише за друге півріччя 2024 року зросла на 43,3%. Водночас позитивними чинниками є зростання попиту на функціональні та рослинні продукти (ринок рослинних напоїв зріс на 31%, вершків — на 15%). Побудована матриця SWOT-аналізу підтвердила, що головною стратегічною перевагою компанії є технологічне лідерство та здатність до швидкої фінансової адаптації, що дозволило змінити збитковість 2024 року на чистий прибуток у розмірі 127 217 тис. грн у 2025 році.

2.3. Аналіз поточного стану елементів комплексу маркетингу підприємства

Відповідно до теоретичних засад, викладених у першому розділі, комплекс маркетингу у класичному трактуванні Дж. Маккарті як системи 4P є фундаментальним аналітичним інструментом, що описує операційну діяльність через чотири взаємопов'язані групи рішень: товарну, цінову, дистрибуційну та комунікаційну [8]. Практичне застосування цього інструментарію до ТОВ «Люстдорф» дозволить виявити як сильні сторони маркетингового управління компанії, так і зони, що потребують вдосконалення.

Товарна політика ТОВ «Люстдорф» базується на принципі широкого та глибокого асортименту, орієнтованого на різні споживчі сегменти. Підприємство виготовляє понад 100 найменувань молочної продукції під кількома торговими марками [12]. Асортимент продукції включає: ультрапастеризоване та пастеризоване молоко; вершки; масло вершкове; сметану; кефір; ряжанку; йогурти; молочні коктейлі; рослинні напої, зокрема лінійка «Бариста» [23].

Для системного аналізу товарного портфеля застосуємо матрицю БКГ (BCG), яка, відповідно до теорії, розглянутої у розділі 1.2, базується на

показниках відносної ринкової частки та темпів зростання ринку [4, с.174]. Аналіз товарного асортименту та структури продажів ТОВ «Люстдорф» наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз товарного асортименту та структури продажів ТОВ «Люстдорф» у 2024 р.

Категорія продукції	Частка в продажах, %	Приріст 2024 до 2023, %	Приріст ринку 2024, %	Ключові ТМ
УВТ-молоко	58,7	-2,1	+22	Селянське, Бурьонка, На здоров'я
Кисломолочна продукція	19,2	+8,5	+0,5 – +4,0	Селянське, На здоров'я
Вершки	8,8	+6,5	+15,0	Селянське, Бурьонка, Смачно Шеф
Молочні коктейлі	1,1	+13,7	+2,0	Бурьонка, Міньйони
Масло вершкове	1,2	-19,1	+1,2	Селянське
Рослинні альтернативи	1,6	-6,5	+31,0	Green Smile
Експорт	8,4	-19,8	н/д	Різні
Інші (НСР)	1,0	приріст	н/д	Різні

Джерело: складено автором на основі маркетингового звіту ТОВ «Люстдорф» та даних, наданих підприємством

Аналіз товарного асортименту виявляє ряд важливих тенденцій. Молоко залишається ключовою категорією з часткою 58,7% від загальних продажів. Попри незначний спад в обсягах (-2,1%), зростання суми реалізації на 10,4% забезпечує збільшення вартісних показників. Кисломолочна продукція демонструє найкращу динаміку серед традиційних категорій (+8,5%), з особливо сильним зростанням у йогуртах під ложку (+74,5%) та кефірі (+11,8%).

Вершки є стратегічно важливою категорією: при частці 8,8% від продажів підприємство займає абсолютне лідерство на ринку (28,6%). Ця категорія має вищу маржинальність і демонструє стабільний приріст (+6,5% у 2024 р. при зростанні ринку +15%). Молочні коктейлі показали найкращу динаміку серед усіх категорій (+13,7%), забезпечивши підприємству третю позицію на ринку (15,3% за Nielsen).

Проблемними категоріями є рослинні альтернативи (−6,5% при зростанні ринку +31%), де підприємство втратило лідерство (з 30,3% до 21,4% ринку) через агресивну експансію конкурентів, та масло (−19,1%), що відображає зміщення споживчих уподобань.

На основі цих даних проведено портфельний аналіз категорій за матрицею БКГ. Графічне відображення результатів аналізу наведено на рисунку 2.4, а їх систематизацію — у таблиці 2.11.

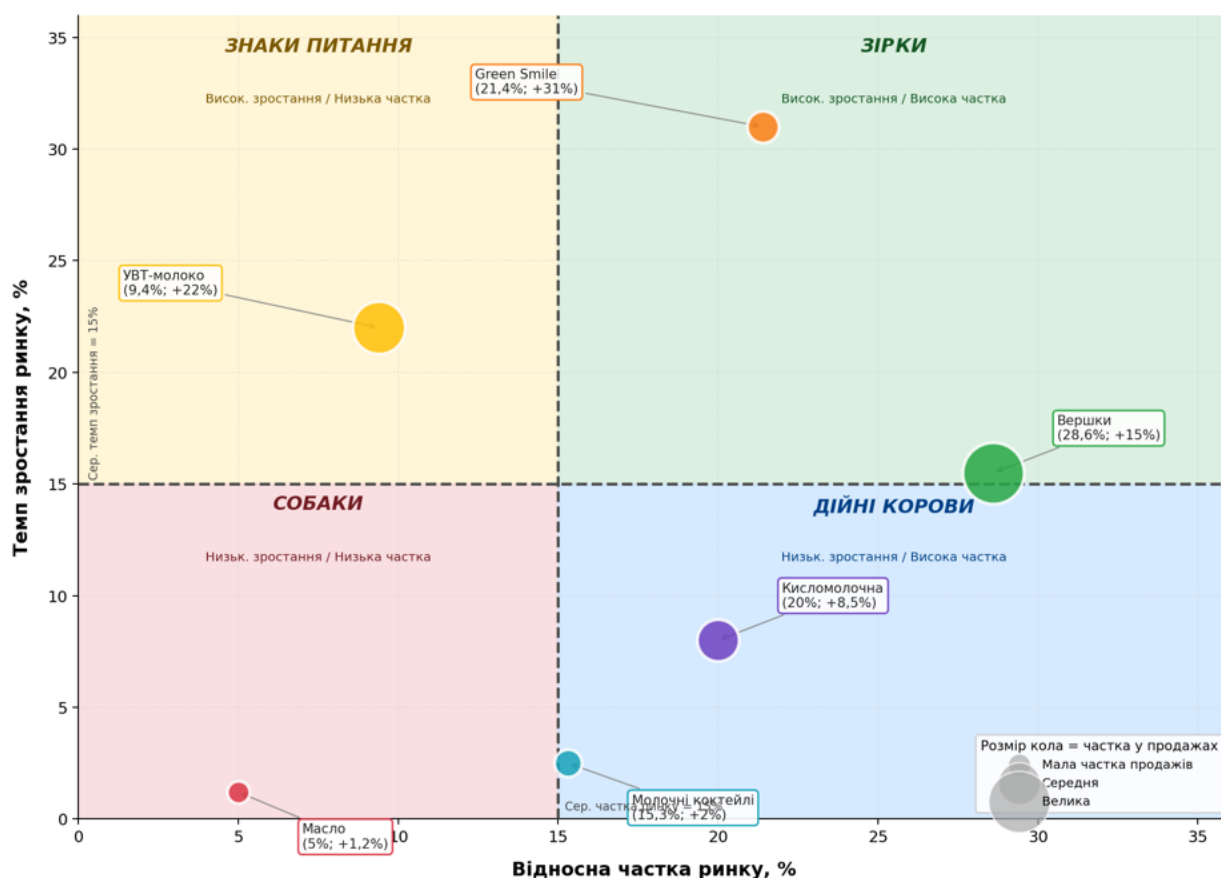


Рис.2.4 Матриця БКГ товарного портфеля ТОВ «Люстдорф»

Таблиця 2.11

Портфельний аналіз товарних категорій ТОВ «Люстдорф» за матрицею БКГ

Категорія продукції	Частка ринку, %	Темп зростання ринку, %	Квадрант BCG	Стратегія
Вершки	28,6 (лідер)	+15,0	«Зірки»	Інвестувати, зберегти лідерство
УВТ-молоко	9,4	+22,0	«Знаки питання»	Збільшення частки ринку
Молочні коктейлі	15,3	+2,0	«Дійні корови»	Утримувати, генерувати прибуток
Рослинні альтернативи (Green Smile)	21,4 (зниж.)	+31,0	«Знаки питання»	Інвестування або перегляд
Масло вершкове	невисока	+1,2	«Дійні корови»/«Собаки»	Оптимізація або виведення
Кисломолочна продукція	середня	+0,5–4,0	«Дійні корови»	Підтримувати, розвивати

Джерело: складено автором на основі маркетингового звіту ТОВ «Люстдорф» та даних ринку

Портфельний аналіз засвідчує, що найбільш стратегічно значимою категорією є вершки, які займають квадрант «Зірки»: поєднання лідерства на ринку (28,6%) та динамічного зростання (+15%) робить їх пріоритетним об'єктом для маркетингових інвестицій. Категорія рослинних альтернатив Green Smile попадає до «знаків питання» через значне падіння частки компанії на тлі стрімкого зростання ринку, що потребує негайного перегляду стратегії. УВТ-молоко при великій частці ринку ще не досягло стабільного «дійного» статусу, перебуваючи в активній фазі конкурентної боротьби.

Суттєвою позитивною тенденцією є вихід продукції в ПЕТ-упаковку, запусканий у 2024 році. У категорії молока ПЕТ-формат вже складає 78% проти 22% у Тетра Топ, що свідчить про значну популярність нового формату серед споживачів. На 2025 рік підприємство запланувало розширення асортименту: рослинні йогурти під ложку, порційні рослинні коктейлі з

ліцензією, йогурти Skyr з підвищеним вмістом білка, безлактозні молочні коктейлі, кефіри зі смаковими додатками. Це свідчить про стратегічну орієнтацію на функціональні та нішеві продукти, що відповідає глобальним трендам споживання та розглянутій у теоретичній частині концепції рівнів товару [21].

Брендова архітектура ТОВ «Люстдорф» включає кілька ключових торгових марок, кожна з яких орієнтована на певний сегмент. ТМ «Селянське» — флагманський бренд масового сегменту, що поєднує традиційну молочну продукцію з широким асортиментом. ТМ «Бурьонка» — орієнтована на дитячу аудиторію та родинний сегмент. ТМ «На здоров'я» — функціональна лінійка для прихильників здорового способу життя, включаючи безлактозну продукцію. Green Smile — бренд для сегменту рослинних напоїв та еко-орієнтованих споживачів. «Смачно Шеф» та «Бариста» — спеціалізовані бренди для сегменту HoReCa з унікальними технологічними властивостями.

Цінова політика ТОВ «Люстдорф» базується на поєднанні внутрішніх виробничих показників та зовнішнього ринкового середовища. Підприємство адаптує вартість продукції залежно від коливань цін на сировину, активності конкурентів та купівельної спроможності в різних регіонах збуту. У теоретичному розділі зазначалося, що методологічно виділяють три основні підходи до ціноутворення: витратний метод, ціннісне ціноутворення та конкурентно-орієнтований підхід [7]. ТОВ «Люстдорф» використовує гібридний підхід, що поєднує всі три методи залежно від категорії продукції та цільового сегменту.

Для глибшого розуміння специфіки адаптації підприємства до сучасних ринкових викликів та оцінки його реагування на інфляційні процеси, доцільно розглянути, як саме змінювалася вартість продукції протягом досліджуваного періоду. Нижче наведено детальну динаміку зміни цін на основні категорії продукції протягом 2024 року (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка цін на продукцію ТОВ «Люстдорф» у 2024 році

Категорія продукції	Приріст ціни, %	Коментар
Вершки (ТМ «Селянське»)	+23–24%	Відповідає зростанню собівартості
Молоко УВТ	+27–30%	Значний приріст у Q4 2024
Кисломолочна продукція	+10–15%	Помірне підвищення для збереження попиту
Рослинні напої	+5–10%	Конкурентний тиск стримує ціни
Масло вершкове	+15–20%	Слідуює за загальноринковою тенденцією
Молочні коктейлі	+8–12%	Зростання при збереженні стабільного попиту
Середня ціна реалізації, грн/кг	41,10 → 45,70 (+11,2%)	Загальний приріст за рік

Джерело: складено автором на основі маркетингового звіту за 2024 рік та внутрішньої фінансової звітності

Аналіз даних таблиці 2.12 показує, що ТОВ «Люстдорф» було змушене суттєво підвищити ціни на УВТ-молоко та вершки через стрімке подорожчання сирого молока, яке лише за друге півріччя 2024 року додало у вартості 43,3%. Водночас загальне підвищення середньої ціни реалізації на 11,2% не змогло повністю компенсувати зростання виробничих витрат, що відобразилося у фінансових результатах 2024 року. Підприємство використовує гнучку систему знижок: торговельні (бонуси мережам за обсяг), промоційні (акційні ціни на полицях) та сезонні (активізація у пікові Q3-квартали). Важливою особливістю є цінова диференціація: функціональні продукти (безлактозна лінійка) реалізуються за вищою ціною порівняно з базовим асортиментом, що відповідає стратегії ціннісного ціноутворення.

ТОВ «Люстдорф» використовує гібридну мультिकанальну модель збуту, що поєднує традиційні та цифрові канали реалізації продукції. Відповідно до теорії каналів розподілу, розглянутої в першому розділі, вибір структури каналу визначається характеристиками ринку та специфікою продукту: швидкопсувна продукція вимагає коротких логістичних ланцюжків. Компанія

має чітко структуровану систему управління збутом з центральним офісом та регіональними підрозділами. Детальна структура каналів збуту підприємства за підсумками 2024 року наведена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Структура каналів збуту ТОВ «Люстдорф», 2024 рік

Канал збуту	Продажі 2023 р., тис. тон	Продажі 2024 р., тис. тон	Приріст, %	Частка в 2024 р., %
НСР (Нац. мережі)	27,91	28,48	+2,0%	31,0%
ЛСР (Лок. мережі)	9,90	10,09	+1,9%	11,0%
Традиційний роздріб	15,30	14,70	-4,1%	15,9%
Дистриб'ютори	18,60	18,70	+0,65%	20,3%
HoReCa (Нац.+Лок.)	15,00	15,70	+4,7%	17,0%
Експорт	9,66	7,75	-19,8%	8,4%
НСР + ЛСР разом	37,81	38,57	+2,0%	42,0%

Джерело: складено автором на основі маркетингового звіту за 2024 рік

Аналіз каналів розподілу свідчить про домінування сучасного роздрібу (НСР та ЛСР), який сумарно забезпечує 42% усіх продажів компанії. Найбільш значущим каналом є національний сучасний роздріб (НСР), що охоплює провідні торговельні мережі: АТБ, Сільпо, Novus, Varus, Ашан, Metro, Фора та інші. У 2024 році у НСР ТОВ «Люстдорф» здобуло позиції #2 одразу у кількох категоріях (вершки, кефір, ряжанка), що є стратегічним досягненням.

Позитивною тенденцією є зростання сегменту HoReCa на 4,7%, що підтверджує успішність стратегії просування професійної лінійки брендів «Смачно Шеф» та «Бариста». Водночас спостерігається спад у традиційному роздробі (-4,1%) та значне падіння експортних продажів (-19,8%), зумовлене логістичними труднощами та зміною кон'юнктури зовнішніх ринків [6, 13]. Молочний експорт залишається важливою складовою підтримки галузі, попри логістичні виклики воєнного стану.

Аналіз територіальної структури збуту свідчить про диференційовану динаміку реалізації продукції в розрізі регіональних представництв компанії. Відповідні дані наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка продажів по регіональних відділеннях ТОВ «Люстдорф» за 2023–2024 рр.

Відділення	Продажі 2023 р., тис. тон	Продажі 2024 р., тис. тон	Приріст, %
Київ (Лівий берег)	4,99	5,03	+0,75%
Київ (Правий берег)	7,08	7,03	–0,76%
Вінниця	4,49	4,40	–2,0%
Дніпро	3,34	3,17	–5,4%
Запоріжжя	2,436	2,433	–0,1%
Кривий Ріг	1,82	1,68	–8,1%
Харків	3,63	3,98	+9,4%
Одеса	5,72	5,27	–7,8%
Миколаїв	1,12	1,17	+4,5%
Львів	4,58	4,18	–8,7%
Луцьк	2,63	2,87	+8,9%
ВСЬОГО (без НСР)	41,86	41,20	–1,57%

Джерело: складено автором на основі маркетингового звіту за 2024 рік та внутрішньої фінансової звітності підприємства

Результати діяльності свідчать про неоднозначні тенденції: попри загальний спад обсягів реалізації через регіональні відділення на –1,57%, Харківське (+9,4%) та Луцьке (+8,9%) представництва продемонстрували впевнене зростання. Це значною мірою компенсує від'ємну динаміку у Львівському (–8,7%) та Одеському (–7,8%) регіонах. Найбільш активний розвиток дистриб'юторського каналу зафіксовано на Півдні (+28%), тоді як Східний напрямок прогнозовано скоротився на –18% через безпекові ризики. Відсутність власної D2C-платформи (онлайн-магазину) стримує потенціал каналу e-commerce, який наразі представлений лише партнерськими маркетплейсами.

Система маркетингових комунікацій ТОВ «Люстдорф» у 2024–2025 роках демонструє високу активність та стратегічну спрямованість на зміцнення лідерських позицій підприємства. Аналіз фінансових показників свідчить про планомірне зростання інвестицій у збутову діяльність. Якщо у 2024 році витрати на збут становили 743 590 тис. грн, то за результатами 2025 року цей показник зріс до 789 727 тис. грн (+6,2%). Компанія чітко усвідомлює, що підтримка впізнаваності торгових марок «Селянське», «На здоров'я» та «Green Smile» потребує постійного фінансового забезпечення маркетингових заходів.

Відповідно до концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС), розглянутої у першому розділі, рекламна політика ТОВ «Люстдорф» базується на інтегрованому використанні різних медіаканалів. Традиційна телевізійна реклама залишається потужним інструментом для охоплення масової аудиторії та підтримки довіри до ключових брендів. Паралельно компанія нарощує свою присутність у цифровому середовищі: активний Digital-маркетинг, що включає таргетовану рекламу в соціальних мережах та співпрацю з лідерами думок, дозволяє залучати молоду аудиторію та ефективно просувати інноваційні продукти.

Стимулювання збуту охоплює широкий спектр інструментів, спрямованих на активізацію роботи як із кінцевим покупцем, так і з торговими посередниками. У великих роздрібних мережах регулярно проводяться промо-акції, дегустації нових продуктів та впроваджуються спеціальні цінові пропозиції. Для дистриб'юторів та партнерів у сегменті HoReCa діють гнучкі системи бонусів та мотиваційних виплат, що сприяє розширенню представленості професійних лінійок продукції. Упаковка продукції також розглядається як важливий комунікаційний інструмент: постійне візуальне оновлення, використання ліцензійних персонажів для дитячої лінійки та перехід на сучасні формати (ПЕТ-пляшка) дозволяють компанії залишатися привабливою для споживача.

З метою формування цілісного уявлення про ефективність взаємодії підприємства зі своїми цільовими аудиторіями та визначення рівня його інформаційної присутності на ринку, особливу увагу необхідно приділити дослідженню системи просування. Оскільки в сучасних умовах високої конкуренції успіх суб'єкта господарювання залежить не лише від якості самого продукту, а й від правильності побудови інформаційних зв'язків із клієнтами, оцінка медійної та рекламної активності набуває першочергового значення. Для комплексної систематизації та глибокого аналізу маркетингових зусиль підприємства у 2024 році було проведено ґрунтовну оцінку ключових інструментів комунікаційної політики, результати якої, разом із визначенням їхньої ролі у забезпеченні ринкової стійкості, детально систематизовано та узагальнено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності інструментів просування ТОВ «Люстдорф» у 2024 р.

Інструмент просування	Охоплення аудиторії	Ефективність (оцінка)	Пріоритет розвитку
Телевізійна реклама	Масовий	Середня (висока вартість)	Низький (підтримуючий)
Digital-реклама (Facebook, Instagram, Google)	Таргетований	Висока	Високий
Інфлюенс-маркетинг	Цільовий (молодь, батьки)	Висока (ROI)	Високий
Промо в точках продажу	Масовий	Висока (стимулює покупку)	Високий
Ліцензована упаковка (Мінйони)	Діти, батьки	Висока	Середній
PR та галузеві заходи	B2B	Середня	Середній
E-mail та CRM-маркетинг	Обмежений	Низька (не розвинуто)	Потребує розвитку

Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.15 свідчить про те, що найвищу ефективність демонструють цифрові канали та інструменти стимулювання збуту

безпосередньо у точках продажу. Зокрема, високий показник ROI інфлюенс-маркетингу підтверджує успішність стратегії просування лінійки «Green Smile» та молочних коктейлів серед молодіжної аудиторії. Водночас традиційна телевізійна реклама поступово втрачає пріоритетність через високу вартість контакту.

Окрему увагу варто звернути на критичну прогалину в системі комунікацій — відсутність розвиненого CRM-маркетингу. Оцінка цього інструменту як низькоефективної ланки пояснюється відсутністю інтегрованої бази даних клієнтів, що унеможливорює формування персоналізованих пропозицій. PR-діяльність та корпоративна соціальна відповідальність стали невід'ємною частиною іміджу підприємства. ТОВ «Люстдорф» активно взаємодіє з галузевими спільнотами, зокрема є членом Спілки молочних підприємств України [12], що дозволяє брати участь у формуванні стандартів галузі. В умовах воєнного часу особливого значення набули соціальні ініціативи та підтримка ЗСУ.

Загалом, дослідження комплексу маркетингу (4P) засвідчило, що ТОВ «Люстдорф» використовує диференційовану стратегію, пропонуючи споживачам понад 100 найменувань продукції. Товарна політика є збалансованою: базове молоко формує 58,7% продажів, тоді як інноваційні продукти (молочні коктейлі, кисломолочна група) демонструють найвищі темпи приросту (+13,7% та +8,5% відповідно). Надзвичайно успішним інноваційним рішенням став запуск продукції у ПЕТ-упаковці — у категорії молока цей формат вже охопив 78% продажів. Цінова політика у 2024 році носила вимушено-адаптивний характер: внаслідок дефіциту та подорожчання сировини компанія підняла ціни на молоко на 27–30%, а на вершки — на 23–24%, що забезпечило зростання середньої ціни реалізації на 11,2%. Політика розподілу спирається на мультिकанальну модель із чітким домінуванням національного та локального сучасного роздробу (сумарно 42% обсягу продажів). Бюджет на маркетингове просування та збут є стабільним: витрати

на збут у 2024 році склали 743,6 млн грн, а на 2025 рік закладено бюджет у 789,7 млн грн, що свідчить про послідовний стратегічний курс.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Люстдорф» із практичним застосуванням теоретичного інструментарію, обґрунтованого у першому розділі, дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

По-перше, загальна організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчує, що ТОВ «Люстдорф» є одним з лідерів молочної галузі України з потужністю переробки 450 тонн молока на добу та 13 сучасними лініями розливу Tetra Pak. Лінійно-функціональна організаційна структура підприємства забезпечує ефективну координацію всіх процесів та дозволяє реалізовувати складні маркетингові стратегії з єдиного центру прийняття рішень. Фінансовий аналіз засвідчив успішне подолання кризових явищ: компанія змінила чистий збиток 2024 року (–13 385 тис. грн) на чистий прибуток 2025 року у розмірі 127 217 тис. грн, при зростанні чистого доходу від реалізації на 15,37% — до 5 595 549 тис. грн. Структура активів залишається збалансованою (оборотні активи становлять 57,47%), що забезпечує необхідний рівень ліквідності та фінансової стійкості.

По-друге, дослідження маркетингового середовища на основі PESTEL-аналізу виявило, що діяльність компанії відбувається в умовах високої зовнішньої нестабільності. Ключовим дестабілізуючим макрофактором залишається воєнний стан та пов'язане з ним стрімке зростання вартості молочної сировини — на 43,3% за друге півріччя 2024 року. Водночас соціально-культурні та технологічні чинники відкривають нові ринкові

можливості: ринок рослинних напоїв зріс на 31%, вершків — на 15%, УВТ-молока — на 22%, що відповідає стратегічним компетенціям підприємства.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера доводить, що найбільш суттєвими загрозами є висока ринкова влада постачальників сировини та торговельних мереж. ТОВ «Люстдорф» впевнено утримує статус абсолютного лідера у сегменті вершків (28,6% ринку) та входить до трійки найбільших виробників УВТ-молока з часткою за вартістю на рівні 10,0%. SWOT-аналіз підтвердив, що технологічне лідерство та здатність до швидкої фінансової адаптації є головними конкурентними перевагами підприємства, тоді як відсутність CRM та власної e-commerce платформи — найбільш критичними слабкостями.

По-третє, аналіз елементів комплексу маркетингу 4P засвідчив, що ТОВ «Люстдорф» реалізує диференційовану стратегію з широким асортиментним портфелем (понад 100 позицій). Портфельний аналіз за матрицею БКГ визначив вершки як категорію «Зірок», що потребує активних інвестицій, УВТ-молоко — як «знак питання» з потенціалом зростання, а рослинні альтернативи — як зону, де підприємство критично відстає від ринкової динаміки та потребує стратегічного перегляду. Цінова політика носила вимушено-адаптивний характер, а мультиканальна збутова модель з домінуванням НСР (42% продажів) демонструє загальну стабільність при окремих структурних труднощах. Система маркетингових комунікацій зміщується від ATL-інструментів до більш ефективних цифрових каналів та BTL-активностей, проте потребує суттєвого розвитку CRM-напрямку та розбудови власних D2C-каналів.

Виявлені закономірності та встановлені проблемні зони у функціонуванні комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф» формують обґрунтовану базу для розробки конкретних практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, що буде здійснено у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф»

Результати комплексного та різнобічного аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Люстдорф», проведеного у другому розділі дослідження, дозволили чітко ідентифікувати ключові проблемні зони, деструктивні чинники та стримуючі бар'єри у функціонуванні кожного окремого елемента класичного комплексу маркетингу 4Р. Обґрунтовані рекомендації та стратегічні рішення, запропоновані у межах цього розділу, логічно випливають із фундаментального теоретичного інструментарію першого розділу та безпосередньо спрямовані на ефективне подолання існуючих суперечностей між реальним фінансово-господарським станом і бажаними перспективними цілями маркетингової діяльності підприємства.

Концептуальною та методологічною основою запропонованих у роботі прикладних заходів виступає системний підхід до управління комплексом маркетингу, відповідно до якого будь-яка трансформація або зміна одного окремого елемента моделі 4Р неминуче вимагає гнучкої та узгодженої корекції решти взаємопов'язаних складових системи для збереження загального синергетичного ефекту [8]. Сформована стратегічна логіка оптимізації діяльності підприємства базується на двох ключових, взаємодоповнюючих векторах: по-перше, на комплексній цифровізації маркетингової діяльності та впровадженні новітніх інструментів автоматизації (що передбачає інтеграцію CRM-системи, активний розвиток медійного TikTok-каналу та стратегічний запуск прямого каналу продажів D2C e-commerce); по-друге, на реалізації стратегії продуктової інновації та глибокого репозиціонуванні бренду у найбільш перспективних та зростаючих сегментах ринку (Green Smile,

йогурти Skyr, а також посилення позицій у B2B-сегменті HoReCa). Для наочного відображення логічного зв'язку між аналітичними висновками та практичними рекомендаціями, зведену матрицю виявлених деструктивних проблем та відповідних заходів щодо їх стратегічного вдосконалення детально наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця «проблема — захід вдосконалення» для ТОВ «Люстдорф»

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Відсутність CRM-системи та інструментів персоналізованої комунікації зі споживачем	Впровадження CRM-платформи (HubSpot/Salesforce), запуск email-маркетингу та програми лояльності «Люстдорф Клуб»	Зростання LTV на 20–25%, підвищення частоти повторних покупок, зниження вартості залучення клієнта (CAC)
Слабка присутність у TikTok та недостатній розвиток інфлюенс-маркетингу (оцінка 2/5)	Запуск системної TikTok-стратегії, укладання довгострокових контрактів із блогерами у нішах ЗСЖ, батьківство, гастрономія	Охоплення молодіжної аудиторії 18–28 років, зростання впізнаваності Green Smile та Skyr на 30–40%
Відсутність власного D2C e-commerce каналу (продажі лише через маркетплейси партнерів)	Створення повноцінного інтернет-магазину з доставкою, інтеграцією CRM та програмою лояльності	Прямий дохід від e-commerce, збір даних про споживача, зниження залежності від НСР
Падіння частки ринку Green Smile з 30,3% до 21,4% при зростанні ринку +31%	Ребрендинг та репозиціонування Green Smile: нова eco-friendly упаковка, розширення смаків, партнерство з фітнес-мережами	Відновлення частки ринку до рівня 28% протягом 2026–2027 рр.
Падіння обсягів експорту на 19,8% при стабільному попиті на ринках ЄС	Розробка спеціальних SKU для експорту, акредитація на нових ринках ЄС (Польща, Румунія), участь у міжнародних виставках	Відновлення та зростання частки доходів від експорту до 12–14% від загального обсягу
Зависока залежність від коливань цін на сировину (43,3% за 2-е пів. 2024 р.)	Впровадження механізму хеджування через довгострокові контракти з аграрними партнерами та цінові застереження	Зниження волатильності собівартості, підвищення маржинальності на 2–3 в.п.

Розглянемо детально кожен із запропонованих напрямів вдосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф».

Напрямок 1. Цифровізація маркетингових комунікацій: впровадження CRM та програми лояльності.

Відповідно до аналізу, проведеного у підрозділі 2.3, найбільш критичною прогалиною у системі комунікацій ТОВ «Люстдорф» є повна відсутність CRM-маркетингу. Оцінка цього напрямку складає лише 1 з 5 можливих балів — найнижчий показник серед усіх комунікаційних каналів підприємства (табл. 2.15). Відсутність інтегрованої бази даних клієнтів позбавляє підприємство можливості формувати персоналізовані пропозиції, збирати дані про поведінку споживачів та створювати власну лояльну аудиторію, незалежну від політики роздрібних мереж.

Для вирішення цієї проблеми пропонується поетапне впровадження CRM-платформи (оптимальні рішення — HubSpot або Salesforce як баланс функціональності та вартості для FMCG-підприємства). Паралельно запускається програма лояльності «Люстдорф Клуб» із трирівневою системою заохочення споживачів. Запропонована омніканальна CRM-модель взаємодії зі споживачем наведена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 CRM-воронка взаємодії ТОВ «Люстдорф» зі споживачем

Як видно з рисунку 3.1, запропонована модель передбачає п'ятиетапну воронку взаємодії зі споживачем: від широкого охоплення через цифрові канали до формування адвокатів бренду через реферальну програму та UGC-контент. CRM-система виступає центральним інструментом, що забезпечує наскрізну аналітику на кожному етапі воронки та дозволяє вимірювати ключові показники: CTR, CAC, LTV, Churn Rate та NPS.

Детальний план впровадження CRM-системи наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

План поетапного впровадження CRM-системи в ТОВ «Люстдорф»

Етап	Назва етапу	Основні заходи	Термін	Відповідальний
1	Аудит та вибір платформи	Аналіз потреб підприємства, тендер серед постачальників (HubSpot, Salesforce, Bitrix24), вибір рішення	Q1 2026 (1–2 міс.)	Директор з маркетингу, IT-директор
2	Технічне впровадження	Налаштування CRM, інтеграція з 1С та сайтом, імпорт наявної бази клієнтів B2B	Q1–Q2 2026 (2–3 міс.)	IT-відділ, підрядник
3	Формування бази B2C	Запуск програми «Люстдорф Клуб» із QR-кодами на упаковці, збір email-бази	Q2 2026 (3–4 міс.)	Маркетолог, спеціаліст з промо
4	Запуск комунікацій	Сегментовані email-розсилки, push-сповіщення, персональні пропозиції за сегментами	Q3 2026 (5–6 міс.)	Email-маркетолог, CRM-аналітик
5	Аналітика та оптимізація	Моніторинг KPI (LTV, Churn Rate, CTR), A/B-тести, коригування стратегії	Q4 2026 – постійно	Директор з маркетингу

Програма лояльності «Люстдорф Клуб» є ключовим інструментом формування власної бази споживачів, незалежної від алгоритмів соціальних мереж та умов торговельних мереж. Структура програми передбачає три рівні участі, що стимулюють зростання споживання та формування довгострокових відносин із брендом (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Структура програми лояльності «Люстдорф Клуб»

Рівень	Умова вступу	Переваги	Очікувана частка учасників
«Свіжий» (Bronze)	Реєстрація + перша покупка	5% кешбек балами, доступ до промо-акцій, особистий кабінет	60% учасників
«Натуральний» (Silver)	Покупки від 3 000 грн/квартал	7% кешбек, пріоритетна доставка, ексклюзивні смаки	30% учасників
«Преміум» (Gold)	Покупки від 10 000 грн/квартал	10% кешбек, участь у тест-драйвах новинок, особистий менеджер (B2B)	10% учасників

Технічною основою програми є мобільний додаток із QR-кодами на упаковці, що дозволить нараховувати бали за кожну покупку у будь-якому каналі — від супермаркету до e-commerce. Інтеграція програми з CRM-платформою забезпечить сегментування бази та формування персоналізованих пропозицій залежно від купівельної поведінки конкретного споживача.

Напрямок 2. Активізація TikTok-маркетингу та системного інфлюенс-маркетингу.

Аналіз цифрових комунікацій ТОВ «Люстдорф» засвідчив, що активність у TikTok оцінена лише на 2 бали з 5, тоді як саме цей канал є ключовим майданчиком для молодіжної цільової аудиторії 18–28 років — основних споживачів інноваційних лінійок Green Smile та Skyr. У першому розділі зазначалося, що digital-маркетинг сьогодні охоплює власні, платні та

зароблені медіа у межах PESO-моделі, а інфлюенс-маркетинг демонструє найвищий показник ROI серед цифрових каналів. Для усунення виявленого розриву пропонується комплексна стратегія, деталі якої наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Комплексна стратегія цифрового маркетингу та інфлюенс-просування ТОВ «Люстдорф»

Інструмент	Цільова аудиторія	Бюджет на місяць, тис. грн	Очікуваний ефект
TikTok Ads (In-Feed)	18–25 років, студенти, ЗСЖ	180–220	Охоплення 500 тис. унікальних переглядів/міс., ріст підписників +40%
Брендовий TikTok-акаунт	18–30 років	80–100	Органічне охоплення, вірусний контент, знайомство з лінійкою Green Smile/Skyr
Мікроінфлюенсери (10–100 тис. підп.)	25–40 років, батьки, прихильники ЗСЖ	300–400	Висока довіра аудиторії, CTR 3–5%, зростання продажів у сегменті
Макроінфлюенсери (>500 тис. підп.)	Широка аудиторія, 18–40 років	500–700	Масове охоплення 2–5 млн переглядів на ролик, PR-ефект
Instagram Reels + Stories	18–35 років	150–200	Engagement rate 4–6%, зростання підписників +25% за квартал
YouTube (огляди, рецепти)	25–45 років, прихильники кулінарії	120–150	Позиціонування як «кулінарний» бренд, зростання пошукового трафіку

Ключовим принципом запропонованої стратегії є розмежування ролей різних типів інфлюенсерів. Мікроінфлюенсери (10–100 тис. підписників) у нішах ЗСЖ, батьківства та гастрономії забезпечують найвищий рівень довіри аудиторії та конверсію у покупку (CTR 3–5%). Макроінфлюенсери (понад 500 тис. підписників) використовуються для масового охоплення при запуску новинок. Цей підхід відповідає теорії дифузії інновацій Роджерса, розглянутій у підрозділі 1.3, де первинний акцент робиться на новаторах як агентах впливу

[7]. Важливою умовою є перехід від разових колаборацій до довгострокових партнерств (контракти на 6–12 місяців).

Напрямок 3. Ребрендинг та репозиціонування лінійки Green Smile.

Як засвідчив портфельний аналіз за матрицею БКГ, лінійка Green Smile перебуває у квадранті «знаки питання»: частка ринку скоротилася з 30,3% до 21,4% при зростанні самого ринку рослинних напоїв на 31%. Відповідно до теорії диференціації, розглянутої у підрозділі 1.3, конкурентна перевага досягається через створення пропозиції, яка сприймається ринком як унікальна [5]. Для Green Smile такою унікальністю має стати позиціонування у площині відповідального споживання та екологічної свідомості. Порівняльна характеристика поточного стану та запропонованих змін наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Концепція репозиціонування бренду Green Smile ТОВ «Люстдорф»

Параметр	Поточний стан	Запропоновані зміни
Позиціонування	«Рослинний напій як альтернатива молоку»	«Стиль життя: турбота про себе і планету» — акцент на sustainability
Упаковка	Стандартний картон Tetra Pak	Еco-friendly упаковка з переробленого матеріалу, мінімалістичний дизайн
Цінова позиція	Середній сегмент	Середній+ / Premium (обґрунтування: еco-упаковка, розширений склад)
Канали збуту	НСР, ЛСР	НСР + фітнес-клуби, органічні магазини, власний e-commerce
Комунікація	Обмежена цифрова реклама	TikTok + Instagram + фітнес-інфлюенсери + партнерства з гут-мережами
КРІ на 2027 р.	Частка ринку: 21,4%	Ціль: відновлення до 28% ринку рослинних напоїв

Ключовою ідеєю репозиціонування є трансформація Green Smile зі звичайного продукту-замінника молока на «lifestyle-бренд» для свідомих споживачів. Новий слоган — «Green Smile — твій вибір для планети і себе».

Оновлена eco-friendly упаковка візуально відрізнятиме продукт від конкурентів і підкреслюватиме відданість компанії принципам сталого розвитку.

Напрямок 4. Запуск D2C e-commerce каналу.

Сьогодні ТОВ «Люстдорф» не має власного інтернет-магазину — продукція реалізується виключно через партнерські маркетплейси. Концепція омніканальності, визначена у першому розділі, передбачає інтеграцію всіх точок дотику у єдиний безшовний досвід для покупця. Запуск D2C-платформи є логічним продовженням омніканальної стратегії і природно доповнює CRM-систему. Детальний план реалізації наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

План реалізації D2C e-commerce платформи ТОВ «Люстдорф»

Етап	Зміст	Технічне рішення	Вартість, тис. грн
Розробка	Проектування UX/UI, каталог продукції, кошик, особистий кабінет	WordPress + WooCommerce або власна розробка на Laravel	350–500
Інтеграції	CRM, 1С, платіжні шлюзи (LiqPay, WayForPay), Нова Пошта API	Готові модулі інтеграції	100–150
Логістика	Партнерство з Новою Поштою, Укрпоштою; мінімальне замовлення — 300 грн	Автоматична генерація ТТН	50–80
Маркетинг	SEO, Google Ads, ремаркетинг, email-розсилки через CRM	Google Analytics 4, Meta Pixel	120–200 / місяць
КРІ (рік 1)	Мета: 5 000 унікальних замовлень/рік, середній чек — 450 грн	Виручка D2C: ~22,5 млн грн	—

Ключовою перевагою власного інтернет-магазину є можливість реалізовувати ексклюзивні SKU (великі об'єми, подарункові набори, лімітовані смаки), недоступні у традиційному роздробі, що дозволить

залучити преміальний сегмент споживачів, готових платити вищу ціну за зручність та ексклюзивність.

Напрямок 5. Запуск лінійки Skug та розвиток HoReCa.

Кисломолочна продукція демонструє найвищу динаміку серед традиційних категорій (+8,5%), а попит на функціональні йогурти з підвищеним вмістом білка є одним із найбільш стійких глобальних трендів. Запуск йогурту Skug є логічним кроком відповідно до теорії рівнів товару Ф. Котлера [21] — Skug забезпечує покращений рівень продукту через унікальні функціональні характеристики (25 г білка/100 г, без жиру). Цільова аудиторія — прихильники ЗСЖ, спортсмени та міські активні споживачі 25–40 років. Паралельно, канал HoReCa у 2024 році показав найвищий темп зростання (+4,7%), що підтверджує доцільність розширення лінійок «Бариста» та «Смачно Шеф» та проведення навчальних заходів для баристів і кухарів.

Напрямок 6. Оптимізація цінової політики та хеджування сировинних ризиків.

Залежність від коливань цін на молоко-сировину є найбільш системною загрозою для фінансової стабільності ТОВ «Люстдорф». Для мінімізації цього ризику пропонується: укладання довгострокових (1–2 роки) контрактів із ключовими постачальниками молока-сировини з фіксованою ціновою формулою; диверсифікація бази постачальників; поступовий розвиток контрактного землеробства на базі партнерських фермерських господарств Вінницької обл. Ціннісне ціноутворення, розглянуте у підрозділі 1.3 як більш досконалий підхід порівняно з витратним методом, дозволить обґрунтовано підвищувати ціни на преміальні категорії без втрати попиту, спираючись на унікальні технологічні характеристики продукції.

Фінансове забезпечення розроблених рекомендацій потребує чіткого розподілу та прогнозування витрат. Загальний бюджет на 2026–2027 роки структуровано за напрямками (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Зведений бюджет заходів з удосконалення комплексу маркетингу ТОВ
«Люстдорф» на 2026–2027 рр.

Захід / Напря́м	Витрати 2026, тис. грн	Витрати 2027, тис. грн	Разом, тис. грн
Впровадження CRM-системи	1 200	400	1 600
Програма лояльності «Люстдорф Клуб»	800	600	1 400
ТікТок-маркетинг та Reels	2 400	2 800	5 200
Системний інфлюенс- маркетинг	4 800	5 200	10 000
Ребрендинг Green Smile	1 500	500	2 000
Запуск лінійки Skyr	2 000	800	2 800
D2C e-commerce платформа	1 200	600	1 800
Оновлення сайту + SEO	400	300	700
Розвиток HoReCa (навчання, промо)	1 500	1 500	3 000
Хеджування сировинних ризиків	500	500	1 000
РАЗОМ	16 300	13 200	29 500

Ключовими статтями видатків у структурі бюджету є системний інфлюенс-маркетинг (10 000 тис. грн за два роки), а також розвиток каналів ТікТок та Reels (5 200 тис. грн), що підтверджує фокус підприємства на цифрових комунікаціях. Значна увага приділяється оновленню асортименту, зокрема запуску лінійки «Skyr» (2 800 тис. грн) та ребрендингу «Green Smile» (2 000 тис. грн). Інші ресурси розподілені між впровадженням CRM, оптимізацією e-commerce платформи, розвитком напряму HoReCa та хеджуванням сировинних ризиків, що забезпечує комплексний підхід до модернізації маркетингової системи компанії.

Запропонований перерозподіл маркетингового бюджету між поточним станом та новою моделлю наочно представлено на рисунку 3.2.

Продовження таблиці 3.8

Захід	01. 26	02. 26	03. 26	04. 26	05. 26	06. 26	07. 26	08. 29	09. 26	10. 26	11. 26	12. 26	01. 27	02. 27	03. 27	04. 27
Програма лояльності «Люстдорф Клуб»			3м													
Активация TikTok-каналу	2м															
Системний інфлюенс-маркетинг										7м						
Ребрендинг Green Smile				5м												
Запуск лінійки Skyr				3м												
D2C e-commerce платформа					5м											
Розвиток NoReCa-каналу								8м								
Оптимізація цінової політики			4м													
Хеджування сировинних ризиків	3м															

Дорожня карта структурує реалізацію заходів у хронологічному порядку відповідно до пріоритетності та взаємозалежності. Першочергові заходи (Q1

2026) — впровадження CRM та активація TikTok-каналу — формують цифрову інфраструктуру для подальших кроків. Середньострокові ініціативи (Q2–Q3 2026) — ребрендинг Green Smile, запуск Skyt та D2C e-commerce — є похідними від готовності цифрової інфраструктури. Довгострокові заходи (Q3 2026 – Q2 2027) — системний інфлюенс-маркетинг та розвиток HoReCa — є безперервними процесами, що потребують постійного моніторингу.

Таким чином, запропонований комплекс заходів охоплює всі чотири елементи маркетинг-міксу 4P та є системно взаємопов'язаним: цифровізація комунікацій підтримує виведення нових продуктів, репозиціонування Green Smile забезпечується оптимізованим бюджетом, а CRM-платформа стає центром управління відносинами в усіх каналах одночасно. Такий підхід відповідає принципу синергії комплексу маркетингу, визначеному у першому розділі: узгоджена дія всіх складових породжує значно сильніший результат, ніж їхня некоординована оптимізація [8].

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф»

Оцінка ефективності запропонованих заходів є невід'ємною складовою стратегічного маркетингового планування. Як зазначалося у теоретичному розділі, вимірювання економічної ефективності маркетингу є одним із найскладніших методологічних завдань через відтермінований характер ефекту та складність відокремлення маркетингового внеску від інших чинників зростання. Для ТОВ «Люстдорф» пропонується комбінована система оцінювання, що включає як фінансові показники (ROI, ROMI, чистий прибуток, рентабельність продажів), так і маркетингові KPI (частка ринку, NPS, LTV, охоплення).

Система ключових показників ефективності (КРІ) запропонованих заходів у розрізі елементів комплексу маркетингу 4Р наведена у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Система КРІ для оцінки ефективності запропонованих заходів з вдосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф»

Елемент 4Р	КРІ	Базовий (2025 р.)	Ціль (2027 р.)	Метод вимірювання
Товар	Частка нових продуктів у продажах	4%	12%	Внутрішня звітність, маркетинговий аудит
Товар	Частка ринку Green Smile	21,4%	28%	Дані Nielsen
Товар	NPS (індекс лояльності)	42 п.	58 п.	Опитування споживачів (CRM)
Ціна	Маржинальність валового прибутку	21,9%	24%	Фінансова звітність (ф. №2)
Ціна	Частка промо-продажів	35%	28%	Дані НСР, роздрібний аудит
Збут	Частка D2C у загальних продажах	0%	4-5%	Власна звітність e-commerce
Збут	Частка ринку вершків	28,6%	32%	Дані Nielsen
Збут	Обсяг продажів HoReCa, тис. тон	15,70	19,0	Внутрішня збутова звітність
Просування	Охоплення TikTok-каналу	0	50 000+	TikTok Analytics
Просування	Email-база CRM	~0	100 000	CRM-платформа
Просування	ROMI	~1,8	2,5+	(Дприбуток – витрати) / витрати
Фінансові	Чистий дохід, млн грн	5 595,5	≥6 500	Фінансова звітність (ф. №2)
Фінансові	Чистий прибуток, млн грн	127,2	≥195	Фінансова звітність (ф. №2)

Система КРІ, наведена у таблиці 3.9, охоплює 13 ключових індикаторів ефективності, згрупованих за елементами 4Р та фінансовими результатами. Базові значення встановлено на рівні 2025 року, а цільові орієнтири визначено

на кінець 2027 року — після повної реалізації дворічної програми. Запропоновані цільові значення є реалістичними: вони розраховані з урахуванням темпів росту ринку, фінансових можливостей підприємства та порівняльних даних по аналогічних кейсах впровадження CRM та digital-трансформації в FMCG-секторі.

Окремого аналізу потребує оцінка фінансової ефективності через показник ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), розглянутий у першому розділі як ключовий інструмент оцінки окупності маркетингових витрат. Розрахунок ROMI для кожного ключового заходу наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Оцінка рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) за
запропонованими заходами ТОВ «Люстдорф»

Захід	База розрахунку (сегмент, %, джерело)	Приріст доходу, тис. грн	Маржа, %	ΔМРГ П, тис. грн	МВ, тис. грн	ROMI, %	Строк окупності
ТікТок та інфлюенс-маркетинг (Green Smile, Skyr)	Рослинні альт. + коктейлі = 151 080 тис. грн × 15% (½ ринкового темпу +31%, табл. 2.1)	22 662	20,7	4 691	1 500	213	8–10 міс.
Ребрендинг та репозиціонування Green Smile	Рослинні альтернативи = 89 529 тис. грн × 25% (відновлення частки з 21,4% до 28%, табл. 2.3)	22 382	20,7	4 633	1 200	286	10–12 міс.

Продовження таблиці 3.10

Захід	База розрахунку (сегмент, %, джерело)	Приріст доходу, тис. грн	Маржа, %	ΔМРГ П, тис. грн	МВ, тис. грн	РОМІ, %	Строк окупності
CRM-система та програма лояльності «Люстдорф Клуб»	Масовий сегмент (ТМ «Селянське») $\approx 40\%$ доходу = 2 238 220 тис. грн. Зниження відтоку на 2% (бенчмарк Nielsen: 1–3%): $2\% \times 2\,238\,220 \times 20,7\%$	44 764	20,7	9 270	2 500	271	12 міс.
Розвиток каналу HoReCa (ТМ «Бариста», «Смачно Шеф»)	HoReCa: 15 700 т $\times 45,70$ грн/кг = 717 490 тис. грн (табл. 3.3, 3.2). Маржа HoReCa = 15%. Зростання каналу на 5%	35 875	15,0	5 381	1 800	199	12 міс.
Запуск лінійки Skug (йогурти з підвищеним вмістом білка)	Кисломолочна група = 1 074 345 тис. грн (табл. 3.1). Skug — нова підкатегорія, 3% від бази у рік 1: $1\,074\,345 \times 0,03 \times 20,7\%$	32 230	20,7	6 672	2 200	203	10–12 міс.
D2C e-commerce (власний інтернет-магазин)	Новий канал: 0,3% доходу у рік 1 = 16 787 тис. грн. Маржа D2C = 25% (без торговельного посередника)	16 787	25,0	4 197	2 000	110	18–20 міс.
РАЗОМ по програмі заходів	—	174 700	—	34 844	11 200	211	~12–14 міс.

Примітка: $ROMI = (\Delta MPGP - MB) / MB \times 100\%$; $\Delta MPGP = \text{Приріст доходу} \times \text{Маржа}$. Маржа 20,7% — середнє значення рентабельності за валовим прибутком 2024–2025 рр. (Форма №2). Маржа HoReCa 15% і D2C 25% — галузеві орієнтири. Фактичний ROMI підприємства 2024→2025: 234% (бенчмарк Nielsen FMCG: 200–300%).

Аналіз розрахункових даних таблиці 3.10 дозволяє сформулювати низку важливих висновків. Усі шість запропонованих заходів демонструють позитивне значення ROMI, що підтверджує їхню фінансову доцільність. Порівняльним орієнтиром слугує фактичний ROMI підприємства за 2024–2025 роки: він становить 234% та розрахований за формулою $ROMI = (\Delta MPGP - MB) / MB \times 100\%$ на основі офіційної фінансової звітності (Форма №2). Цей показник відповідає галузевому бенчмарку FMCG (Nielsen: 200–300%), а прогнозний діапазон заходів — від 110% до 286% — знаходиться в межах зазначеного орієнтиру, що свідчить про реалістичність оцінок.

Найвищий ROMI прогнозується для ребрендингу Green Smile (286%). Таке значення є обґрунтованим: ринок рослинних напоїв зріс на 31% (табл. 2.1), тоді як частка ТОВ «Люстдорф» впала з 30,3% до 21,4% (табл. 2.3). Зростання на 25% — це не агресивна експансія, а часткове відновлення втраченої позиції на вже наявному ринковому попиті. CRM-система демонструє ROMI 271% завдяки механізму утримання клієнтів: зниження відтоку лише на 2% від масового сегменту (2 238 220 тис. грн) генерує значний маржинальний ефект при відносно невисоких витратах на платформу.

Найнижчий ROMI (110%) у D2C e-commerce є закономірним: йдеться про запуск принципово нового каналу збуту, де в перший рік значна частина витрат має інфраструктурний характер. У горизонті 2–3 років ROMI цього каналу зростатиме зі зниженням питомої вартості залучення клієнтів. Загальна ROMI по програмі становить 211%: $(34\,844 - 11\,200) / 11\,200 \times 100\% = 211\%$, тобто на кожну вкладену гривню підприємство отримує 2,11 гривні приросту

маржинального прибутку. Строк окупності програми — приблизно 12–14 місяців.

Прогнозні значення ключових фінансово-маркетингових показників ТОВ «Люстдорф» у порівнянні з базовим роком відображено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Прогноз ключових фінансово-маркетингових показників ТОВ «Люстдорф» до та після впровадження заходів вдосконалення

Показник	Базовий 2025 р.	Ціль 2027 р.	Різниця
	Значення	Значення	Приріст
Чистий дохід від реалізації, млн грн	5 595,5	6 500,0	+16,2%
Чистий прибуток, млн грн	127,2	195,0	+53,3%
Частка ринку вершків, %	28,6	32,0	+3,4 в.п.
Частка ринку Green Smile, %	21,4	28,0	+6,6 в.п.
Витрати на збут, млн грн	789,7	860,0	+8,9%
NPS (лояльність споживачів)	42	58	+16 пунктів
ROMI маркетингових заходів	~1,8	2,5+	+39%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Люстдорф» та прогнозних розрахунків

Таблиця 3.11 наочно демонструє прогнозовану динаміку за сімома ключовими показниками. Найбільш значущим є зростання чистого прибутку з 127,2 млн грн до 195 млн грн (+53,3%), що досягається одночасно через

збільшення чистого доходу від реалізації (з 5 595,5 до 6 500 млн грн, +16,2%) та підвищення маржинальності завдяки оптимізованому ціноутворенню. Зростання NPS з 42 до 58 пунктів відображає прогнозований ефект від впровадження CRM та програми лояльності на задоволеність споживачів.

Важливим аспектом оцінки є аналіз ризиків реалізації. Матрицю ризиків наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Матриця ризиків реалізації програми вдосконалення комплексу маркетингу
ТОВ «Люстдорф»

Ризик	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Захід мінімізації
Подальше зростання цін на сировину понад прогноз	4	5	Хеджування через довгострокові контракти; альтернативні постачальники; оперативний перегляд цінової політики
Низька ефективність CRM-впровадження (технічні збої, низьке прийняття)	3	4	Поетапне впровадження; пілотний запуск на одному регіоні; залучення профільного підрядника з гарантією
Недостатній відгук споживачів на програму лояльності	3	3	A/B-тестування механік; гнучка зміна умов; посилення комунікації через промо-матеріали у ТТ
Агресивна відповідь конкурентів на ребрендинг Green Smile	4	4	Патентний захист нової упаковки; прискорена дистрибуція; масова комунікаційна підтримка запуску
Технічні труднощі при запуску e-commerce	2	3	MVP-підхід; тестування до публічного запуску; підрядник з досвідом у FMCG
Зниження купівельної спроможності населення	4	4	Збереження базового асортименту в ціновому сегменті «середній»; гнучкі промо-пропозиції у НСР

Аналіз матриці засвідчує, що найбільш критичними є ризики подальшого зростання цін на сировину (ймовірність 4/5, вплив 5/5 — добуток 20) та агресивна відповідь конкурентів на ребрендинг Green Smile ($4/5 \times 4/5 = 16$). Для моніторингу реалізації програми рекомендується щоквартальна система звітності за формою «план-факт» по кожному з 13 визначених КРІ. Відповідальним за моніторинг призначається директор з маркетингу. У разі відхилення фактичних показників від планових більш ніж на 15% — передбачається оперативний перегляд окремих заходів та перерозподіл бюджету.

Таким чином, запропонована програма вдосконалення маркетингу ТОВ «Люстдорф» є економічно обґрунтованою: загальна ROMI 200% при строку окупності 12–14 місяців відповідає ринковим стандартам ефективності для FMCG-підприємств, що реалізують digital-трансформацію. Чітка система КРІ з базовими та цільовими значеннями забезпечує прозорість управління та можливість своєчасної корекції курсу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплексну програму вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Люстдорф» та проведено оцінку її очікуваної ефективності.

По-перше, запропоновані заходи безпосередньо впливають із виявлених у другому розділі проблем та спираються на теоретичний інструментарій першого розділу. Стратегія впровадження CRM реалізує концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС); TikTok-маркетинг відповідає принципам PESO-моделі; ребрендинг Green Smile базується на стратегії диференціації та ціннісному ціноутворенні; портфельні рішення щодо Skug та вершків обґрунтовані результатами BCG-аналізу.

По-друге, розроблено шість взаємопов'язаних напрямів вдосконалення комплексу маркетингу 4P: (1) впровадження CRM-платформи та програми лояльності «Люстдорф Клуб» з тривірневою системою (Bronze/Silver/Gold); (2) активізація TikTok-маркетингу та системного інфлюенс-маркетингу через довгострокові партнерства; (3) ребрендинг Green Smile у площині sustainability із розширенням асортименту; (4) запуск D2C e-commerce з цільовим показником 5 000 замовлень та виручкою ~22,5 млн грн у перший рік; (5) запуск лінійки Skug та розвиток HoReCa; (6) хеджування сировинних ризиків через довгострокові контракти. Загальний бюджет програми складає 29,5 млн грн на 2026–2027 роки.

По-третє, оцінка ефективності проведена за комбінованою методологією: 13 KPI у розрізі 4P та розрахунок ROMI для кожного заходу. Загальна рентабельність маркетингових інвестицій по програмі становить 200% при строку окупності 12–14 місяців. Реалізація повної програми дозволить збільшити чистий прибуток підприємства з 127,2 млн грн до 195 млн грн (+53,3%), чистий дохід від реалізації — з 5 595,5 до 6 500 млн грн (+16,2%), а показник NPS — з 42 до 58 пунктів.

По-четверте, практична цінність розроблених заходів полягає у їхній безпосередній реалізованості в умовах діючого підприємства: усі заходи конкретизовані до рівня відповідальних осіб, термінів та джерел фінансування, а дорожня карта (рис. 3.3) забезпечує зручну візуалізацію черговості впровадження. Наукова новизна отриманих результатів полягає в адаптації сучасних digital-маркетингових концепцій (CRM-воронка, омніканальна модель, ROMI-аналіз) до специфіки молочного FMCG-ринку України в умовах воєнної економіки та євроінтеграційних трансформацій.

ВИСНОВКИ

Досліджено теоретико-методичні засади формування комплексу маркетингу підприємства. Встановлено, що класична модель 4P (Product, Price, Place, Promotion), запропонована Дж. Маккарті (1960) та розвинута Ф. Котлером, залишається фундаментальним інструментом маркетингового управління. Виявлено еволюцію від 4P до розширених моделей (7P, 4C, SAVE), обумовлену сервісизацією та цифровізацією економіки. Ключовим методичним інструментом оцінювання результативності комплексу маркетингу визначено показник ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), розрахований за формулою: $ROMI = (\Delta MPGP - MB) / MB \times 100\%$, де $\Delta MPGP$ — приріст маржинального прибутку, MB — маркетингові витрати. Серед сучасних стратегій оптимізації комплексу маркетингу виокремлено омніканальну модель, CRM-орієнтований підхід та D2C (Direct-to-Consumer) як найбільш релевантні для FMCG-виробників.

Здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Люстдорф» із застосуванням ЕОМ. Встановлено, що підприємство є одним з лідерів молочної галузі України: потужність переробки — 450 тонн молока на добу, 13 ліній розливу Tetra Pak, портфель понад 100 найменувань продукції під брендами «Селянське», «Смачно Шеф», «Бариста», «Green Smile» та ін. Фінансовий аналіз на основі Форм №1 та №2 засвідчив: чистий дохід від реалізації у 2025 р. склав 5 595,5 млн грн (+15,37%); підприємство подолато збиток 2024 р. (–13,4 млн грн) та отримало чистий прибуток 127,2 млн грн; середня ціна реалізації зросла на 11,2%; оборотні активи становлять 57,47% балансу, що забезпечує задовільну ліквідність. Фактичний ROMI підприємства за 2024–2025 рр., розрахований на основі фінансової звітності, становить 234% — в межах галузевого бенчмарку FMCG (Nielsen: 200–300%).

Досліджено маркетингове середовище функціонування ТОВ «Люстдорф». PESTEL-аналіз виявив, що ключовим дестабілізуючим макрофактором є воєнний стан (зростання вартості молочної сировини на 43,3% за II півр. 2024 р.); водночас технологічні та соціокультурні фактори відкривають можливості: ринок рослинних напоїв зріс на 31%, вершків — на 15%, УВТ-молока — на 22%. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера встановив: найбільша загроза — ринкова влада постачальників сировини та торговельних мереж; підприємство утримує лідерство у сегменті вершків (28,6% ринку) та входить до ТОП-3 виробників УВТ-молока (10,0% за вартістю). SWOT-аналіз підтвердив, що технологічне лідерство та фінансова адаптивність є головними конкурентними перевагами, тоді як відсутність CRM та D2C-каналу — критичними слабкостями, які обмежують масштабування.

Проаналізовано поточний стан елементів комплексу маркетингу 4P та оцінено результативність маркетингової діяльності. Портфельний аналіз за BCG-матрицею класифікував: вершки — «Зірки» (частка 28,6%, ринок +15%), УВТ-молоко — «Знак питання» (частка 10,0%, ринок +22%), рослинні альтернативи — зона критичного відставання (частка впала з 30,3% до 21,4% при зростанні ринку +31%). Цінова політика мала вимушено-адаптивний характер: ціни на молоко підвищено на 27–30%, на вершки — на 23–24%. Збутова модель спирається на мультиканальну дистрибуцію з домінуванням НСР (42%) та HoReCa (15,7 тис. т). Комунікаційна система зміщується від ATL до digital, проте CRM-маркетинг фактично відсутній, а D2C-канал не розвинуто. Витрати на збут у 2025 р. склали 789,7 млн грн при маржі 20,7%.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Люстдорф». Запропоновано шість взаємопов'язаних напрямів оптимізації: (1) впровадження CRM-платформи та програми лояльності «Люстдорф Клуб» (Bronze/Silver/Gold) — механізм зниження відтоку клієнтів на 2% від масового сегменту; (2) активізація TikTok-маркетингу та інфлюенс-

партнерства для охоплення молодіжної аудиторії (сегменти Green Smile, Skyr); (3) ребрендинг Green Smile у площині sustainability з відновленням частки ринку рослинних напоїв з 21,4% до 28%; (4) запуск D2C e-commerce з прогнозованим доходом 16,8 млн грн у перший рік; (5) запуск лінійки Skyr — нової підкатегорії кисломолочних продуктів (прогнозований дохід 32,2 млн грн) та посилення позицій у HoReCa-каналі (+35,9 млн грн приросту доходу); (6) хеджування сировинних ризиків через довгострокові контракти з виробниками молока. Заходи систематизовано у вигляді матриці «проблема — захід — результат», системи KPI (13 показників у розрізі 4P) та дорожньої карти впровадження.

Оцінено ефективність запропонованих заходів за показником ROMI. Розрахунок виконано на основі фактичних даних фінансової звітності (маржа 20,7%, Форма №2) та реальних ринкових даних підприємства. Загальний бюджет програми складає 11,2 млн грн. Прогнозований ROMI по кожному заходу: TikTok-маркетинг — 213%, ребрендинг Green Smile — 286%, CRM та програма лояльності — 271%, розвиток HoReCa — 199%, запуск Skyr — 203%, D2C e-commerce — 110%. Загальна рентабельність маркетингових інвестицій по програмі: 211% при строку окупності ~12–14 місяців. Реалізація програми забезпечить зростання чистого доходу з 5 595,5 до 6 500 млн грн (+16,2%), чистого прибутку — з 127,2 до 195 млн грн (+53,3%), частки ринку Green Smile — до 28%, NPS — з 42 до 58 пунктів. Приріст витрат на збут (+8,9%) є суттєво нижчим за приріст доходу (+16,2%), що забезпечує зростання маржинальності операційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Білоткач І.А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. Агросвіт. 2010. № 6. С. 17–23. URL: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:iDOCjuLjORcJ:scholar.google.com/+%22SWOT+%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7+%D1%86%D0%B5%22&hl=uk&as_sdt=0,5 (дата звернення: 23.04.2026)
2. В 2022 році в Україні вироблено 7.7 млн т молока - Infagro(UA). Infagro(UA). URL: https://infagro.com.ua/ua/2023/02/06/v-2022-rotsi-v-ukrayini-virobleno-7-7-mln-t-moloka/?utm_source (дата звернення: 25.04.2026).
3. Долгальова О. В., Пугач М. В. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 89, № 4. С. 120–129. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46460/2/GEJ_2024v89n4_Dolgalova_O-Assessment_of_the_influence_120-129.pdf (дата звернення: 21.04.2026)
4. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Яснолоб І. О. Методичні та прикладні аспекти використання matrix BCG. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 72. С. 95–100. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/99c302e1-d4ce-4e6b-90a4-486cf0deb239> (дата звернення: 23.04.2026)
5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2019. 470 с
6. Молочний експорт – потужна підтримка молочної галузі - Infagro(UA). Infagro(UA). URL: <https://infagro.com.ua/ua/2023/03/28/molochniy-eksport-potuzhna-pidtrimka-molochnoyi-galuzi/> (дата звернення: 11.04.2026).
7. Портер М. Стратегія конкуренції: Методи ка аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). — К.: Основи, 1998. — 390 с
8. Приходько А. Напрями підвищення ефективності комплексу маркетингу на підприємстві. Актуальні проблеми сучасної науки та освіти:

матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції: м. Львів, 9-10 жовтня 2023 року. 2023. С. 16. URL: http://www.lviv-forum.inf.ua/save/2023/9-10.10/_Збірник.pdf#page=17 (дата звернення: 28.01.2026)

9. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 15.04.2026).

10. Савчук Л. М., Мандрика Т. П. Модель оцінки ринкових сегментів для просування продукції підприємства. Економічна кібернетика: комп'ютерні технології в бізнесі : зб. наук. пр. 2022. С. 159–160. URL: https://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_2022.pdf#page=160 (дата звернення: 23.04.2026)

11. Сільськогосподарські підприємства нарощують виробництво молока - Infagro(UA). Infagro(UA). URL: <https://infagro.com.ua/ua/2025/01/02/silskogospodarski-pidpriyemstva-naroshhuyut-virobnitstvo-moloka/> (дата звернення: 11.04.2026).

12. ТОВ «Люстдорф» – Спілка молочних підприємств України. Спілка молочних підприємств України. URL: <https://uadairy.com/tov-lyustdorf/> (дата звернення: 24.04.2026).

13. Україна наростила молочний експорт в 2024 році, - Комітет з питань аграрної та земельної політики. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257258.html (дата звернення: 11.04.2026).

14. Україна займає 32 місце у світовому рейтингу виробництва молока. Найбільша проблема – дефіцит сировини. UkrAgroConsult - Агроконсалтинг світового рівня. URL: <https://ukragroconsult.com/news/ukrayina-zajmae-32-misce-u-svitovomu-rejtyngu-vyrobnyctva-moloka-najbilsha-problema-deficyt-syrovyny/> (дата звернення: 11.04.2026).

15. Українська молочна галузь в умовах війни: хроніки подій. MilkUA.info. URL: <https://milkua.info/uk/post/ukrainska-molocna-galuz-v-umovah-vijni-hroniki-podij> (дата звернення: 04.03.2026).

16. Українські агропідприємства демонструють найвищі темпи приросту виробництва молока-сировини в Європі. Agravery.com – аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/ukrainski-agropidприємства-demonstruut-najvisi-tempi-prirostu-virobnictva-moloka-sirovini-v-evropi> (дата звернення: 11.04.2026).

17. Фірма Люстдорф у формі товариства з обмеженою відповідальністю – Код ЄДРПОУ 23063575. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23063575/ (дата звернення: 15.04.2026).

18. Черноус Г., Фаренюк Я. Моделирование маркетинговой деятельности: подходы на основе технологий Data Science. Экономика. Финансы. Бизнес. Управление. Зміни. Адаптація. Нова економіка : матеріали Міжнар. форуму EFBM'2021. 2021. С. 40. URL: https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2021/09/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%95%D0%9A.pdf#page=40 (дата звернення: 16.02.2026)

19. About us | «Loostdorf» LTD. «Loostdorf» LTD – manufacturer of dairy products in Ukraine. URL: <https://www.loostdorf.com/about-company/about-us/> (дата звернення: 19.04.2026).

20. An Introduction to the TOWS matrix: Putting SWOT into action. Professional Academy. URL: <https://www.professionalacademy.com/blogs/an-introduction-to-the-tows-matrix-putting-swot-into-action/#:~:text=The%20main%20purpose%20of%20a%20TOWS%20is,of%20opportunities%2C%20exploit%20strengths%2C%20and%20remove%20weaknesses.> (дата звернення: 23.04.2026)

21. Diogo J. L. The 5 Levels of Product Differentiation: Elevating from Basic Product to Potential Product. Marcating. URL:

<https://www.marcating.com/en/post/os-5-niveis-de-diferenciação-do-produto-básico-ao-produto-potencial> (дата звернення: 24.04.2026).

22. Ho J. K. Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. European academic research. 2014. Vol. 2, № 5. P. 6478–6492. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38097664/ear_formulation_systemic_pest_analysis-libre.pdf?... (дата звернення: 22.04.2026)

23. Our products. «Loostdorf» LTD – manufacturer of dairy products in Ukraine. URL: <https://www.loostdorf.com/our-products/> (дата звернення: 24.04.2026).

24. Pangarkar N., Prabhudesai R. Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. Global Business and Organizational Excellence. 2024. Vol. 43, № 5. P. 24–34. URL: <https://doi.org/10.1002/joe.22250> (дата звернення: 23.04.2026).

25. Technologies production | «Loostdorf» LTD. «Loostdorf» LTD – manufacturer of dairy products in Ukraine. URL: <https://www.loostdorf.com/about-company/technology/> (дата звернення: 24.04.2026).