

## СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Світлана Урба<sup>1</sup>, Ірина Городняк<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18

<sup>1</sup>e-mail: [svitlana.urba@lnu.edu.ua](mailto:svitlana.urba@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0003-1778-8845

<sup>2</sup>e-mail: [iryna.horodnyak@lnu.edu.ua](mailto:iryna.horodnyak@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0002-1831-3000

**Анотація.** У статті досліджено особливості стратегічного маркетингового управління розвитком молочної промисловості України в умовах сучасних економічних та структурних викликів. Обґрунтовано роль галузі у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні доданої вартості та експортного потенціалу держави. Виявлено ключові проблеми розвитку, зокрема скорочення виробництва молока, зменшення кількості фермерських господарств, посилення конкуренції з імпортною продукцією та нестабільність логістики. Проаналізовано динаміку виробництва молока у 2018-2024 рр., що засвідчило зростання ролі сільськогосподарських підприємств за одночасного скорочення виробництва молока в господарствах населення. На основі SWOT-аналізу здійснено оцінку маркетингового середовища галузі. Обґрунтовано пріоритетні напрями стратегічного маркетингового управління, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку молочної промисловості України.

**Ключові слова:** молочна промисловість, молочна продукція, молокопереробні підприємства, стратегічне управління, маркетинг, стратегічне маркетингове управління, стратегічний розвиток, маркетингове планування.

**Постановка проблеми.** Молочна промисловість України є важливою складовою аграрного сектору економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку доданої вартості та сприяє розвитку експортного потенціалу. Незважаючи на високий виробничий і ресурсний потенціал, галузь стикається з рядом системних проблем, серед яких – скорочення обсягів виробництва молока, зменшення кількості малих фермерських господарств, зростання конкуренції з боку імпортної продукції, а також нестабільність логістичних процесів і коливання споживчого попиту.

Ресурсні переваги та сприятливі агрокліматичні умови створюють потужний потенціал для формування конкурентоспроможних маркетингових стратегій, орієнтованих на якість продукції, ефективну логістику та оптимізацію витрат. Водночас зростаючий попит на молочну продукцію, зокрема в сегментах з високою доданою ва-



ртістю (тверді сири, сухі молочні продукти), відкриває нові можливості для маркетингового позиціонування українських виробників як постачальників інноваційної та високоякісної продукції.

Разом із тим, сучасні тенденції розвитку світового ринку демонструють зростання інтересу споживачів до органічних, екологічно чистих і функціональних молочних продуктів. Активне впровадження цифрових технологій у систему збуту та комунікацій відкриває нові можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств галузі.

У таких умовах стратегічне маркетингове управління стає ключовим інструментом формування конкурентоспроможності, адаптації до ринкових трансформацій та забезпечення сталого розвитку молочної промисловості України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління та маркетингу у розвитку молочної промисловості України привертає дедалі більшу увагу вітчизняних і зарубіжних дослідників. У своїх дослідження Стахурська С.В. обґрунтовує належність молочної галузі до стратегічно важливих сфер економіки, підкреслюючи, що молоко та молокопродукти відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, оскільки є суттєвим джерелом харчових і поживних речовин [8]. Наукові проблеми впровадження маркетингового управління, розробки дієвих механізмів формування та розвитку повноцінного ринку молочної продукції тривалий час висвітлювалися у працях Бондаренка В. [3], Донця Л. [5], Можелянської А. [6] та інших. Проте, незважаючи на наявний теоретичний доробок, недостатньо опрацьованими залишаються аспекти практичної реалізації стратегічного маркетингового управління саме в молочній промисловості, особливо в умовах воєнного стану, інвестиційної нестабільності та трансформації споживчих ринків як в Україні, так і за її межами.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є обґрунтування особливостей стратегічного маркетингового управління розвитком молочної промисловості України з урахуванням сучасних викликів.

**Методи дослідження.** У науковій статті використано такі методи дослідження: системний підхід – для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на конкурентоспроможність галузі; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у розвитку молочної промисловості; методи синтезу та узагальнення – для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингового управління; метод індукції та дедукції – для переходу від окремих спостережень до загальних висновків і навпаки. Застосування цих методів забезпечило комплексність дослідження та дозволило сформулювати обґрунтовані стратегічні пріоритети для розвитку молочної промисловості України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Упродовж останніх років молочна промисловість функціонує в умовах посиленних структурних та макроекономічних викликів, що негативно позначаються на її розвитку. Ключовими факторами впливу залишаються технічний стан виробничих потужностей, рівень платоспроможного попиту населення, а також ефективність ринкової та логістичної інфраструктури.

Станом на 2024 рік молочна промисловість України продовжує зазнавати значних трансформацій під впливом тривалого військового конфлікту, економічних ризиків та структурних зрушень у сільському господарстві. Незважаючи на традиційно сильну позицію в аграрному секторі економіки, галузь втрачає частину потенційних можливостей для внутрішньої конкуренції, що зумовлено зниженням обсягів виробництва молочної сировини в господарствах населення та обмеженою платоспроможністю внутрішнього споживача.

Соціально орієнтовані моделі виробництва, які мають на меті забезпечення населення необхідними молочними продуктами, вимагають посиленої фінансової підтримки й належного контролю якості, оскільки самі по собі не є комерційно вигідними. Водночас за умов загального скорочення виробництва молока в усіх категоріях господарств зростають обсяги виробництва у сільськогосподарських підприємствах, що сприяє стабілізації переробних ланцюгів і частково компенсує втрати виробників із числа населення.

Як ілюструють дані рис. 1, у 2024 році обсяги виробництва молока в Україні становили 7246,4 тис. тонн, що на 2,5 % менше порівняно з попереднім роком. Порівняно з 2018 роком загальний обсяг виробництва молока знизився на 28%, при цьому в сільськогосподарських підприємствах спостерігалось зростання на 8,7%, тоді як у господарствах населення – скорочення на 41,9% [1; 4]. Аналіз структури виробництва підтверджує домінування господарств населення, на які припадає близько 58 % загального обсягу, тоді як частка сільськогосподарських підприємств складає лише 42%. Така ситуація ускладнює розвиток експортного потенціалу молочної галузі, зокрема через обмежену якість сировини, яка виробляється в домогосподарствах. Попри це, поступове підвищення стандартів якості в сегменті особистих селянських господарств свідчить про позитивні зрушення, а розвиток органічного виробництва на базі таких господарств створює перспективи для диверсифікації ринку та розширення асортименту конкурентоспроможної продукції.

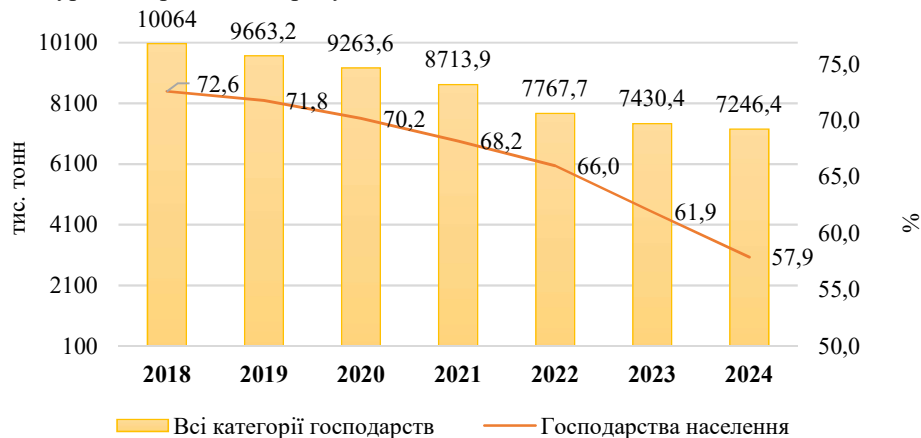


Рис. 1. Динаміка виробництва молока та частка господарств населення в Україні у 2018-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [4]

Щодо рівня споживання молочних продуктів на одну особу, то цей показник значною мірою залежить від соціокультурного контексту, до якого входять усталені традиції харчування, побутові звички, споживчі преференції, а також актуальні тенденції у сфері здорового способу життя. Споживання молока на душу населення коливається впродовж аналізованого періоду, з незначними коливаннями від 197,7 кг до 222,8 кг. Найвищий рівень споживання спостерігається у 2014 році, а найнижчий у 2018 році. У 2024 році середнє споживання молочних продуктів в Україні досягло 209,3 кг на одну особу, що демонструє зростання на 4% у порівнянні з 2021 та 2023 роками [2].

Одним із потенційних чинників, що може спричинити зниження споживання молока, є зростання популярності альтернативних джерел білка, зокрема продуктів рослинного походження. Проте, зважаючи на чинники воєнного стану, зокрема зменшення доходів населення та обмеження доступу до широкого асортименту товарів, варто очікувати, що у найближчій перспективі цей тренд не матиме істотного впливу на загальний рівень споживання молочних продуктів в Україні.

Молочна промисловість в Україні характеризується інтенсивною конкуренцією, зумовленою значною кількістю виробників і швидкою зміною споживчих вподобань. У таких умовах підприємства змушені регулярно аналізувати дії конкурентів та гнучко коригувати власні стратегічні підходи відповідно до поточних тенденцій ринку.

У рамках дослідження, проведеного Ukrainian Business Award у співпраці з аналітичними партнерами Serpstat і Clarity Project, було здійснено комплексну оцінку діяльності провідних вітчизняних виробників молочної продукції [7]. Аналіз охопив ключові показники операційної діяльності, ступінь диверсифікації асортиментного портфеля, клієнтоорієнтованість, рівень цифрової присутності компаній, а також рівень їх ринкової впізнаваності. На основі експертного оцінювання було сформовано рейтинг десяти найпотужніших підприємств молочної галузі України. До цього переліку увійшли: АТ «Молочний Альянс», ТОВ «Терра Фуд», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», Danone, ТОВ «Люстдорф», ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ПрАТ «Юрія», ТОВ «Старий Порицьк» та АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування» [7]. Зазначені компанії демонструють високий рівень адаптивності до ринкових змін, інноваційності та ефективного маркетингового позиціонування.

З початком повномасштабної військової агресії з боку росії молочний бізнес для аграрних підприємств України перестав виконувати переважно соціальну функцію, натомість став розглядатися як економічно привабливий напрям розвитку. У 2023-2024 роках рівень рентабельності у виробництві молока значно перевищував аналогічні показники для більшості культур, орієнтованих на експорт [4]. Цьому сприяли стабільність надходжень та відносна незалежність галузі від проблем з логістикою й зовнішніми факторами, включаючи дії фермерів у країнах Східної Європи.

Розширення товарного асортименту молочних продуктів відіграє ключову роль у стимулюванні попиту, зростанні прибутковості та зміцненні позицій молокопереробних підприємств на конкурентному ринку. Суттєвим чинником розвитку молочної галузі також є впровадження сучасних технологій розфасування та упаковки, що підвищують зручність використання продукції, подовжують терміни зберігання і сприяють розширенню ринків збуту.

Таким чином, незважаючи на тривалі воєнні та економічні виклики, молочної промисловість України у 2025 році демонструє позитивні тенденції розвитку. Сектор характеризується високим рівнем конкуренції: провідні гравці утримують близько 50-60 % ринку, водночас важливу частку займають малі виробники, особливо в сегменті фермерської та традиційної продукції, яка користується стабільним попитом серед споживачів [6].

Конкурентна боротьба на ринку зосереджена навколо підвищення якості продукції, розширення товарного асортименту – насамперед за рахунок органічної та функціональної молочної продукції, а також ефективної цінової політики, розвитку брендів і впровадження сучасних маркетингових підходів. У таких умовах успішність компанії значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін споживчих уподобань і ринкових вимог.

Особливу динаміку демонструє сегмент підприємств, які орієнтуються на інноваційний розвиток та підвищення стандартів якості. Їхня стратегія включає модернізацію виробництва, впровадження цифрових рішень і сертифікацію продукції за міжнародними стандартами. Саме інноваційність дедалі частіше виступає визначальним чинником формування сталих конкурентних переваг і посилення ринкових позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Молочна промисловість в Україні демонструє значний потенціал для подальшого зростання, однак її ефективність значною мірою залежить від комплексу чинників. Серед них – макроекономічна стабільність, рівень технологічного забезпечення, доступність інвестиційних ресурсів та ефективність державного регулювання.

Важливою складовою стратегічного маркетингового управління розвитком молочної промисловості є ґрунтовний аналіз маркетингового середовища, який охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники. Такий аналіз є необхідною умовою для систематизації доступної інформації та слугує базою для обґрунтованого ухвалення управлінських рішень на стратегічному рівні.

Використання інструментарію SWOT-аналізу дає можливість не лише виявити конкурентні переваги, але й сформувані стратегічні орієнтири для подальшого розвитку, забезпечуючи узгодження внутрішнього потенціалу галузі з ринковими умовами. Взаємозв'язок між виявленими характеристиками дозволить визначити пріоритетні напрями розвитку молочної промисловості.

З метою ідентифікації ключових сильних і слабких сторін галузі, а також зовнішніх загроз і перспектив розвитку сформовано матрицю SWOT-аналізу молочної промисловості України (табл. 1).

Аналіз структуровано за чотирма компонентами: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Серед сильних сторін варто виділити природно-географічні переваги, велику базу виробників, які мають значний досвід, поступове впровадження стандартів ЄС та наявність потужних переробних підприємств. Слабкі сторони зосереджені навколо технологічної відсталості, проблем із сировинною базою та обмежених ресурсів для інновацій.

Таблиця 1

SWOT-аналіз молочної промисловості України

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий аграрний потенціал та сприятливі кліматичні умови для тваринництва;</li> <li>- розвинена інфраструктура молокопереробних підприємств у деяких регіонах;</li> <li>- активна присутність великих вертикально інтегрованих холдингів;</li> <li>- адаптація виробників до вимог міжнародних стандартів якості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень зношеності обладнання на багатьох підприємствах;</li> <li>- зниження поголів'я великої рогатої худоби та сировинний дефіцит;</li> <li>- висока енергозалежність виробничих процесів;</li> <li>- недостатній рівень впровадження інновацій і цифрових технологій.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступ до ринків ЄС у рамках Зони вільної торгівлі;</li> <li>- зростаючий попит на органічну, безлактозну та функціональну продукцію;</li> <li>- можливості залучення іноземних інвестицій та грантового фінансування;</li> <li>- розширення експорту на ринки Близького Сходу, Північної Африки та Азії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вплив воєнних дій на логістику, інфраструктуру та постачання сировини;</li> <li>- висока залежність внутрішнього попиту від купівельної спроможності населення;</li> <li>- конкуренція з імпортними товарами, зокрема з країн ЄС;</li> <li>- законодавчі та регуляторні ризики, пов'язані зі змінами у вимогах до якості.</li> </ul>

Джерело: складено авторами

Можливості стосуються глобалізації ринку, зростання попиту на інноваційні продукти, а також підтримки з боку міжнародних програм і донорів. Водночас загрози формуються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, зокрема, воєнною агресією, логістичними обмеженнями та високим рівнем конкуренції. Такий аналіз є основою для формування стратегій розвитку галузі та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням макро- і мікросередовища.

Один із перспективних напрямів розвитку молочної промисловості України пов'язаний із активізацією експортної діяльності, що сприяє розширенню каналів збуту та формуванню стабільного прибуткового зростання. Вихід на міжнародні ринки відкриває нові можливості для масштабування виробництва та посилення конкурентних позицій молокопереробних підприємств.

У 2024 році Україна продемонструвала позитивну динаміку у сфері зовнішньої торгівлі молочною продукцією. Обсяг експорту в натуральному вираженні зріс на 8% порівняно з попереднім роком і становив 117,73 тис. тонн, тоді як у вартісному вираженні приріст складав 14%, тобто 295,03 млн дол. США. Показники експорту перевищили обсяги імпорту на 4,73 млн дол. США, що свідчить про поступове нарощування експортного потенціалу вітчизняної молочної галузі [9].

Україна зафіксувала зростання виручки від експорту молочної продукції за всіма основними товарними позиціями. Зокрема, приріст експорту спостерігався у таких категоріях, як: молоко та вершки, не згущені – на 6%, молоко та вершки згущені – на 8%, маслянка – на 29%, молочна сироватка – на 19%, вершкове масло – на 15%, сири – на 26%, морозиво – на 21%, а також казеїн – на 3% [9]. Такі показники свідчать про зростаючу конкурентоспроможність української молочної продукції на міжнародних ринках і поступове відновлення позицій у зовнішній торгівлі після періоду кризових потрясінь.

У 2024 році разом зі зростанням обсягів експорту, в Україні спостерігалось помірне підвищення рівня імпорту молочної продукції. Так, загальні обсяги імпортованої продукції в натуральному вираженні становили 60,26 тис. тонн, що на 1% перевищує відповідний показник 2023 року. У вартісному еквіваленті імпорт складав 290,30 млн дол. США, демонструючи приріст на 9% порівняно з попереднім роком [9].

Незважаючи на виявлену тенденцію до збільшення імпортової активності, Україна у 2024 році зберегла позитивне сальдо зовнішньої торгівлі молочними продуктами: експортні поставки перевищили імпортні на суму 4,73 млн дол. США. Це свідчить про стабільне нарощування експортного потенціалу галузі та підвищення її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Серед основних країн-імпортерів української молочної продукції у 2024 році були Польща, Молдова, Казахстан, Ізраїль та Нідерланди, що вказує на диверсифікацію зовнішніх ринків та зміцнення торговельних зв'язків із партнерами з Європи, Азії та Близького Сходу.

Варто зазначити, що стратегічне маркетингове управління розвитком молочної промисловості України має багатовекторний характер і охоплює низку ключових напрямів (табл. 2). Кожен із них передбачає конкретні шляхи реалізації, що спрямовані на зміцнення конкурентних переваг галузі, підвищення ефективності виробництва, адаптацію до сучасних викликів і формування стійкої експортної орієнтації.

В економічному аспекті акцент повинен бути зроблений на розробці сучасних маркетингових стратегій позиціонування української молочної продукції на міжнародних ринках, стимулюванні співпраці між виробниками, розширенні асортименту та покращенні якості продукції. У сфері технологій важливими є модернізація підприємств із дотриманням екологічних стандартів, впровадження інновацій, розвиток органічного виробництва та альтернативних продуктів (зокрема, рослинного походження), а також підвищення кваліфікації персоналу.

Таблиця 2

**Пріоритетні напрями стратегічного маркетингового управління  
молочною промисловістю України**

<b>Напрями</b>	<b>Ключові шляхи реалізації</b>
Економічна діяльність	– розробка національних та експортно-орієнтованих маркетингових стратегій; – розширення асортименту продукції; – кооперація між виробниками; – підвищення конкурентоспроможності.
Сучасні технології та ресурси	– модернізація виробництва з урахуванням енерго-ефективності; – впровадження інноваційних технологій та імпортного обладнання; – розвиток органічної та альтернативної продукції.
Державна підтримка	– компенсація ПДВ і дотації для виробників; – державні субсидії на експорт; – пріоритет у державних закупівлях; – звільнення від ПДВ на імпортне обладнання.
Брендинг	– розробка регіональних брендів молочної продукції; – сертифікація PDO/PGI; – просування національних марок через емоційний маркетинг та історії походження.
Продуктова спеціалізація (нішеві ринки)	– виробництво безлактозних, білкових, веганських молочних продуктів; – розширення лінійок для HoReCa та дитячого харчування; – вихід на міжнародні нішеві ринки.
Соціальний маркетинг	– кампанії з просування здорового харчування; – підтримка соціальних ініціатив, зокрема військових і громад; – комунікація цінностей бренду зі споживачем.
Екологічний маркетинг	– застосування екологічної упаковки; – «Зелена» сертифікація виробництва (Organic, ISO, HACCP); – інформування споживача про сталий характер виробництва.
Цифровізація та аналітика	– впровадження CRM/ERP систем; – аналітика споживчого попиту через Big Data та соцмережі; – цифрові інструменти для прогнозування ринку та онлайн-продажів.

*Джерело: складено авторами*

У свою чергу, державна підтримка розглядається як необхідна умова стабілізації галузі, що включає фінансові механізми компенсації ПДВ, субсидії на експорт, державні закупівлі молочної продукції у вітчизняних виробників та стимулювання оновлення технічної бази шляхом звільнення від ПДВ на імпортне обладнання.

Не менш важливим напрямом повинен стати процес формування політики брендингу з урахуванням регіональної ідентичності. Розробка локальних брендів, прив'язаних до географічного походження продукції, сприятиме підвищенню довіри з боку споживачів і створенню унікальної ціннісної пропозиції. Прикладами таких підходів є позиціонування такої продукції, як «карпатське молоко» або «подільська ферма». Це забезпечить нові можливості для виходу на ринки з підвищеними вимогами до якості та походження товару, особливо в Європейському Союзі.

Розвиток нішевих ринків і продуктова спеціалізація мають стати перспективним вектором зростання. До таких сегментів належать безлактозна продукція, йогурти з підвищеним вмістом білка, продукти для дитячого харчування, спеціальні лінійки для HoReCa, а також товари для споживачів із особливими дієтичними потребами. Охоплення таких ринків вимагає глибокого маркетингового аналізу та розробки адаптивних

стратегій, проте дозволяє підприємствам досягати високої маржинальності та формувати стійку клієнтську базу.

Соціально-орієнтований маркетинг зміцнює позиції вітчизняних виробників як відповідальних бізнес-суб'єктів. Участь у соціальних ініціативах, підтримка освітніх і медичних закладів, допомога Збройним Силам України та громадам на деокупованих територіях сформує позитивний імідж брендів. Така стратегія сприятиме підвищенню лояльності споживачів, зміцнює репутацію підприємств і створить довгостроковий емоційний зв'язок із аудиторією.

Зі свого боку, екологічний маркетинг має стати невід'ємною складовою стратегічного позиціонування на сучасному аграрному ринку. Використання екологічної упаковки, сертифікація за стандартами Organic, HACCP, ISO, а також відкриті комунікації щодо дотримання принципів сталого розвитку відповідають запитам екосвідомих споживачів. Такі підходи не лише будуть підвищувати довіру до бренду, але й формувати додану вартість продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Цифровізація та використання аналітичних інструментів у маркетингу становлять один із ключових сучасних трендів, що має вирішальне значення для підвищення ефективності управлінських рішень у молочній промисловості. Інтеграція CRM- і ERP-систем, застосування інструментів Big Data та аналіз поведінки споживачів у цифровому середовищі дозволяють більш точно сегментувати цільові аудиторії, прогнозувати зміни попиту, адаптувати маркетингові кампанії та вдосконалювати логістичні процеси. Застосування таких технологій забезпечує гнучкість бізнес-моделей і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Молочна промисловість України в останні роки демонструє позитивні ознаки адаптації та розвитку, зокрема збереження виробничих потужностей, зростання експорту та активізацію інноваційної діяльності. Водночас галузь стикається з низкою системних викликів: зношеністю обладнання, сировинним дефіцитом, високою енергозалежністю та нестачею інвестицій. У сучасних умовах стратегічне маркетингове управління повинне базуватись на глибокому аналізі ринкового середовища, впровадженні технологічних інновацій, брендингу та цифровізації.

Таким чином, ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку молочної промисловості України є впровадження ефективного стратегічного маркетингового управління, яке поєднує системний аналіз ринкового середовища, формування довгострокових маркетингових стратегій, а також орієнтацію на споживача та інноваційні підходи до просування продукції на внутрішньому й зовнішніх ринках.

1. Асоціація виробників молока України. Аналітичний огляд ринку молока та молочних продуктів за 2024 рік. Київ: АВМ. URL: <https://avm-ua.org> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Асоціація виробників молока України. Молочна карта України-2025: здобутки попри втрати. URL: <https://avm-ua.org> (дата звернення: 02.10.2025).
3. Бондаренко В., Омеляненко О. Ринок молока в Україні: загрози та перспективи. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 2. С. 346–351. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-48>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.10.2025).

5. Донець Л.Я., Родіна О.В., Курбацька Л.М. Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04>
6. Можелянська А. Сучасні тенденції та виклики молочної галузі в Україні. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. № 4 (96). С. 8–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.2>
7. Рейтинг кращих виробників молочної продукції України від Ukrainian Business Award. 2025. URL: <https://uba.top/dairy-producers-in-ukraine> (дата звернення: 15.10.2025).
8. Стахурська С.В. Дослідження ринку молочної продукції України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. № 2(13), 2023. С. 102–109. DOI:10.30857/2786-5398.2023.2.11.
9. Україна наростила молочний експорт в 2024 році. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/ukrainanarostila-molocnij-eksport-v-2024-roci> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Ben-Daya M., Hassini E., Bahroun Z. Internet of Things and supply chain management: a literature review. *International Journal of Production Research*, № 57(15–16), 2019. P. 4719–4742. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402140>. URL: <https://www.Tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2017.1402140> (дата звернення: 02.08.2025).
11. Vaudino C., Giuggioli N., Briano R., Massaglia S., Peano, C. Integrated Methodologies (SWOT, TOWS, LCA) for Improving Production Chains and Environmental Sustainability of Kiwifruit and Baby Kiwi in Italy. *Sustainability*. 9(9), 2017. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9091621>.
12. Benzaghta M.A., Elwalda A., Mousa M.M., Erkan I., Rahman, M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 6(1), 2021. P. 55-73. DOI: <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
13. Ghazinoory S., Abdi M., Azadegan-Mehr M. SWOT Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 2011. P. 24–48. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>.
14. King T., Freyn S., Morrison J. SWOT analysis problems and solutions: Practitioners' feedback into the ongoing academic debate. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), 2023. P. 30–42. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13i1.989>.
15. Puyt R.W., Birger Lie F., Wilderom C. The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*. 56(3), 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.
16. Senyshyn O.S., Kundytskyj O.O., Zamroz M.V., Kutsyk P.O., Vasyunyk T.I. State Regulation of Fixed Capital Reproduction in Ukraine Using Taxonomic Analysis Methodology. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 43(1), 2021. P. 38-51. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.04>.
17. Senyshyn O.S., Urba S.I. Using the taxonomic analysis method to assess the organic potential of Ukraine in the organic production system of European countries. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukrayini*. 45, 2021. P. 3-18. DOI: <https://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.45.0.4501>.

#### References

1. Association of Milk Producers of Ukraine. (2024). Analitichnyi ohliad rynku moloka ta molochnykh produktiv za 2024 rik [Analytical review of the milk and dairy products market for 2024]. Kyiv: AMP. Retrieved from <https://avm-ua.org> (accessed 02 October 2025) [in Ukrainian].
2. Association of Milk Producers of Ukraine. (2025). Molochna karta Ukrainy 2025: dosiahnennia popry vtraty [Milk map of Ukraine 2025: achievements despite losses]. Retrieved from <https://avm-ua.org> (accessed 02 October 2025) [in Ukrainian].

3. Bondarenko, V., & Omelianenko, O. (2024). Rynok moloka v Ukraini: zahrozy ta perspektyvy [Milk market in Ukraine: threats and prospects]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, 346-351. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-48> [in Ukrainian].
4. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 02 October 2025) [in Ukrainian].
5. Donets, L. Ya., Rodina, O. V., & Kurbatska, L. M. (2024). Tendentsii rozvytku rynku moloka v Ukraini [Trends in the development of the milk market in Ukraine]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (11). Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04> (accessed 02 October 2025) [in Ukrainian].
6. Mozhelianska, A. (2023). Suchasni tendentsii ta vyklyky molochnoi haluzi Ukrainy [Current trends and challenges of the dairy industry in Ukraine]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 4(96), 8-11. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.2> [in Ukrainian].
7. Stakhurska, S. V. (2023). Doslidzhennia rynku molochnoi produktsii Ukrainy [Research of the market of dairy products of Ukraine]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 2(13), 102-109. Retrieved from <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.11> (accessed 15 October 2025) [in Ukrainian].
8. Association of Milk Producers of Ukraine. (2024). Ukraina narostyla molochnyi eksport u 2024 rotsi [Ukraine increased dairy exports in 2024]. Retrieved from <https://avmua.org/uk/post/ukraina-narostila-molocnij-eksport-v-2024-roci> (accessed 15 October 2025) [in Ukrainian].
9. Ukrainian Business Award. (2025). Reitynh krashchyykh vyrobnykiv molochnoi produktsii [Ranking of the Best Dairy Producers]. Retrieved from <https://uba.top/dairyproducers-in-ukraine> (accessed 15 October 2025) [in Ukrainian].
10. Ben-Daya, M., Hassini, E., & Bahroun, Z. (2019). Internet of Things and supply chain management: a literature review. *International Journal of Production Research*, № 57(15–16). P. 4719–4742. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1402140>. Retrieved from: <https://www.Tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2017.1402140> (accessed 02 August 2025).
11. Baudino, C., Giuggioli, N., Briano, R., Massaglia, S. and Peano, C. (2017). Integrated Methodologies (SWOT, TOWS, LCA) for Improving Production Chains and Environmental Sustainability of Kiwifruit and Baby Kiwi in Italy. *Sustainability*. 9(9). DOI: <https://doi.org/10.3390/su9091621>.
12. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M., (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*. 6(1), 55-73. DOI: <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>.
13. Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M., (2011). SWOT Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24–48. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>.
14. King, T., Freyn, S., & Morrison, J. (2023). SWOT analysis problems and solutions: Practitioners' feedback into the ongoing academic debate. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), 30–42. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13i1.989>.
15. Puyt, R.W., Birger Lie, F., P.M., & Wilderom, C. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*. 56(3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.
16. Senyshyn, O.S., Kundytskyj, O.O., Zamroz, M.V., Kutsyk, P.O., & Vasyunyk, T.I. (2021). State Regulation of Fixed Capital Reproduction in Ukraine Using Taxonomic Analysis Methodology. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 43(1), 38-51. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.04>.
17. Senyshyn, O.S., Urba, S.I. (2021). Using the taxonomic analysis method to assess the organic potential of Ukraine in the organic production system of European countries. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukraini*. 45, 3-18. DOI: <https://doi.org/10.30970/meu.2021.45.0.4501>.

## STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE DAIRY INDUSTRY OF UKRAINE

Svitlana Urba<sup>1</sup>, Iryna Horodnyak<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Ivan Franko National University of Lviv  
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18

<sup>1</sup>e-mail: [svitlana.urba@lnu.edu.ua](mailto:svitlana.urba@lnu.edu.ua); ORCID: 0000-0003-1778-8845

<sup>2</sup>e-mail: [iryna.horodnyak@lnu.edu.ua](mailto:iryna.horodnyak@lnu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0002-1831-3000

**Abstract.** The article examines the features of strategic marketing management of the development of Ukraine's dairy industry under contemporary challenges. It is substantiated that the dairy sector is an important component of the agricultural sector of the economy, ensuring national food security, generating a significant share of value added, and playing a special role in the development of export potential. At the same time, it is established that the industry faces a number of systemic problems, in particular a decline in milk production volumes, a reduction in the number of farming enterprises, intensified competition from imported products, instability of logistics processes, and fluctuations in effective demand.

The article analyzes the dynamics of milk production volumes across all categories of farms over the period 2018–2024. The obtained results indicate a decrease in total milk production in 2024; at the same time, there is an increase in the role of agricultural enterprises amid a decline in production by household farms, which negatively affects the quality of the raw material base and the export potential of the industry. Emphasis is placed on the fact that the majority of milk is produced by household farms; therefore, state support for the main milk producers in the market should be considered one of the priority areas.

Based on a SWOT analysis, a comprehensive assessment of the internal and external marketing environment of the industry was carried out, which made it possible to identify its competitive advantages, systemic constraints, as well as prospects and risks for further development. The obtained results serve as a basis for the formation of strategic management decisions aimed at strengthening export potential, increasing production efficiency, and reinforcing the market positions of enterprises in Ukraine's dairy industry.

Priority directions of strategic marketing management of the dairy industry are substantiated, including the development of export-oriented strategies, production modernization, product differentiation, regional branding, environmentally and socially oriented marketing, as well as the digitalization of management and marketing processes. The practical significance of the study lies in the development of scientifically grounded recommendations for enhancing competitiveness and ensuring the sustainable development of Ukraine's dairy industry under conditions of market transformation.

**Keywords:** dairy industry, dairy products, milk processing enterprises, strategic management, marketing, strategic marketing management, strategic development, marketing planning.

*Стаття надійшла до редколегії 08.11.2025*

*Прийнята до друку 23.12.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 05.01.2026*