

УДК 339.138:658.589:637.1(477)
JEL Classification: R58, L26, O18, H32, J62

МАРКЕТИНГОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

ЛЕВИЦЬКА Інна

Національний університет біоресурсів і природокористування України
<https://orcid.org/0000-0003-3739-6662>

У статті досліджено маркетингові та інноваційні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств молокопереробної галузі України. Обґрунтовано, що сучасна парадигма конкурентоспроможності зміщується від цінової конкуренції до конкуренції цінностей, якості, технологічності та екологічної відповідальності. Конкурентоспроможність розглядається як інтегрований механізм економічної безпеки, що базується на цифровізації, інноваційній модернізації та стратегічному маркетинговому управлінні. Проаналізовано динаміку виробництва молока та молочної продукції у 2024-2025 роках, визначено тенденцію концентрації виробництва у промисловому секторі, зростання продуктивності корів та географічне зміщення виробничих потужностей до центральних і західних регіонів. Встановлено, що зростання експорту та збереження позитивного торговельного сальдо формують нові вимоги до якості, простежуваності та відповідності стандартам ЄС. Обґрунтовано трансформацію маркетингу з інструмента збуту у стратегічний компонент системи стійкості підприємства, що охоплює брендинг, мультиканальне просування, розвиток e-commerce та адаптацію до принципів «Еuroreap Green Deal». Доведено, що впровадження інноваційних технологій у виробництві та переробці молока стає базовою основою конкурентоспроможності підприємств молочної галузі. Зроблено висновок, що синергія технологічних інновацій, цифровізації та стратегічного маркетингу формує нову модель розвитку молокопереробних підприємств України, що заснована на інтеграційній складовій.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, молокопереробна галузь, маркетинг, інновації, цифровізація, сталий розвиток.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-42>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 04.01.2026
Прийнята до друку / Accepted 24.01.2026
Опубліковано / Published 29.01.2026

© Левицька Інна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Молокопереробна галузь України є фундаментальним сегментом агропродовольчого сектору, що відіграє критичну роль у забезпеченні національної харчової безпеки, формуванні експортного потенціалу та підтримці соціально-економічної стабільності сільських територій. У сучасних умовах, які характеризуються екстремальною нестабільністю зовнішнього середовища, спричиненою воєнними діями, масштабною міграцією населення та волатильністю світових ринків, питання конкурентоспроможності підприємств цієї галузі набуває якісно нового змісту. Конкурентоспроможність у даному контексті розглядається не лише як здатність підприємства утримувати ринкову частку або забезпечувати прибутковість, а як комплексний механізм адаптивності, що базується на технологічній модернізації, цифровій трансформації та стратегічному маркетингу.

Сучасна парадигма конкурентоспроможності в молочної індустрії зміщується від цінової конкуренції до конкуренції цінностей, якості та інноваційності. Підприємства змушені вдосконалювати технології переробки для виробництва інноваційних продуктів, щоб залишатися релевантними як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [5]. У цьому процесі особливе місце займають інновації у сфері Industry 4.0, цифровізація ланцюгів постачання та маркетингові стратегії, орієнтовані на персоналізацію споживання та екологічну відповідальність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичне підґрунтя дослідження конкурентоспроможності аграрних та переробних підприємств було закладено у працях класиків економічної думки та розвинуто провідними українськими вченими. Фундаментальні аспекти економіки підприємств АПК, теорії підприємництва та стратегічного управління висвітлені у роботах В.Г. Андрійчука. Його методологічний підхід базується на інституційній теорії фірми, аналізі виробничих витрат та управлінні ресурсною ефективністю як першооснови виживання на ринку. В.Г. Андрійчук акцентує увагу на тому, що конкурентоспроможність є похідною від ефективності внутрішнього середовища підприємства та його здатності нівелювати загрози зовнішнього оточення [2].

Питання ціноутворення, ринкової кон'юнктури та інноваційного розвитку молокопродуктового підкомплексу традиційно знаходяться у фокусі уваги О.М. Шпичака [19] та П.Т. Саблука [20]. Ці вчені розглядають молочну галузь як цілісну систему, де конкурентоспроможність переробника нерозривно пов'язана з ефективністю виробника сировини. Сучасні трансформації ринку, викликані воєнними викликами, детально аналізуються Л. Тулушем, який досліджує динаміку виробництва молока, зміни «молочної карти» України та прогнозує інвестиційні потреби галузі до 2030 року [5].

У сфері цифрових інновацій та сталого розвитку агропродовольчого сектору вагомий внесок зробили Г. Ковальова та О. Гагалюк. Вони розробили концепцію «digitainability» (цифрова сталість), яка обґрунтовує використання цифрових технологій для досягнення конкурентних переваг через створення суспільної цінності та зміцнення легітимності бізнесу [8]. Питання простежуваності ланцюгів постачання та їх впливу на експортну конкурентоспроможність досліджували Ю. Самойлик та Р. Горобець, наголошуючи на важливості технологій Industry 4.0 для мінімізації ризиків харчової безпеки [9].

Незважаючи на значний масив наукових напрацювань, ідентифіковано низку проблемних зон, що потребують глибшого вивчення:

1. Конкурентоспроможність у системі економічної безпеки. Існує гостра потреба у дослідженні конкурентоспроможності не як самоцілі, а як основного механізму гарантування економічної безпеки підприємства в умовах критичної нестабільності та воєнних ризиків. Роль конкурентних переваг у протидії загрозам фінансовій стійкості залишається недостатньо формалізованою [10].

2. Асиметрія інноваційного розвитку. Наукові розвідки часто фокусуються на великих агрохолдингах, залишаючи поза увагою специфіку модернізації малих та середніх молокопереробних підприємств, які мають суттєво обмежений доступ до фінансових ресурсів та інноваційної інфраструктури [1].

3. Методологія оцінки в умовах інфляційного тиску. Традиційні методи розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності потребують адаптації до умов високої інфляції, валютних ризиків та руйнування логістичних ланцюгів. Необхідно розробити динамічні моделі, що враховують екзогенні шоки як постійний фактор впливу [1].

4. Маркетинг як чинник безпеки. Роль маркетингового управління часто розглядається лише через призму збуту, тоді як у сучасних умовах воно має стати функціональним компонентом системи безпеки, що забезпечує лояльність споживачів та стійкість бренду до соціально-економічних потрясінь [10].

5. Адаптація до «European Green Deal». Проблематика впровадження стандартів благополуччя тварин та екологізації переробки у контексті вимог Європейського Союзу є новою для вітчизняної науки та потребує розробки конкретних дорожніх карт для українських підприємств [5].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Проведена ідентифікація проблемних зон в контексті дослідження конкурентоспроможності аграрних та переробних підприємств вказує на необхідність синтезу теоретичних знань про конкурентоспроможність із практичними інноваційними інструментами цифровізації та стратегічного маркетингу, що дозволить сформувати дієву модель розвитку молокопереробної галузі, яка в тому числі може бути реалізована через інтеграційну площину.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дане дослідження спрямоване на розкриття чинників впливу на конкурентоспроможність молокопереробних підприємств, аналіз наукового доробку провідних вчених у цій сфері та визначення перспективних напрямів розвитку галузі в умовах євроінтеграційних процесів та глобальних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Виробництво молочної продукції є ключовим компонентом сталого розвитку країни, оскільки стан молочного сектору безпосередньо впливає на рівень життя населення та можливості досягнення глобальних цілей сталого розвитку, зокрема подолання голоду, забезпечення міцного здоров'я та сприяння економічному зростанню [1].

Попри значні труднощі та втрати воєнного часу, українська молочна галузь у 2024-2025 роках продемонструвала суттєві здобутки, що свідчить про глибокий внутрішній резерв стійкості. Важливим індикатором успішності галузі є той факт, що навіть за умов зниження купівельної спроможності та еміграції, українці зберігають стабільний попит на молочну продукцію, що стимулює переробні підприємства до активного пошуку нових конкурентних переваг [3].

Ринок молока України у 2024-2025 роках демонструє унікальну динаміку «відновлення через трансформацію». Попри загальне скорочення поголів'я корів у країні на 12,7% порівняно з попереднім роком, галузь демонструє здатність до інтенсифікації [7]. Основним трендом є радикальна зміна структури виробництва: домінування промислового сектору над господарствами населення стає незворотним. За даними Держстату за 2024 рік, темп зниження виробництва молока сповільнився до 2% (загальний обсяг – 7,2 млн тон), а у 2025 році виробництво молока в Україні становило 6860 млн тон, проте за цією цифрою криються протилежні тенденції: зростання у сільськогосподарських підприємствах та стрімке падіння у господарствах населення [6]. Це свідчить про концентрацію виробництва в руках ефективних власників, здатних забезпечувати високу якість сировини.

Промисловий сектор у 2024 році вперше за багато років перевищив позначку виробництва у 3 млн тон молока, а у 2025 році виробництво перевищило 3,6 млн тон (+24,5% до середнього рівня 2018-2021 рр. і +9% до рівня 2024 року). Це зростання забезпечується впровадженням прогресивних технологій утримання та годівлі, що дозволило досягти історичного рекорду продуктивності у понад 8000 кг на корову, що вже випереджає середній показник ЄС [5; 7].

Війна спричинила суттєве географічне зміщення виробництва. Традиційні лідери північного сходу поступилися позиціями центральним та західним регіонам: Полтавській, Черкаській, Київській, Вінницькій та Хмельницькій областям. Ці п'ять областей-лідерів сукупно формують понад 50% загального промислового поголів'я корів в Україні, що свідчить про високу територіальну концентрацію галузі [4]. Така концентрація сприяє розвитку логістичної інфраструктури та створенню сировинних зон навколо великих переробних заводів.

У 2024 році Україна продемонструвала вражаючі результати в експорті, незважаючи на логістичні блокади. Обсяг експорту склав 118,02 тис. тон на суму 296,81 млн дол., що на 16% перевищує показник 2023 року та на 20% — довоєнного 2021 року. Важливою тенденцією стало збереження позитивного сальдо зовнішньої торгівлі: експорт за обсягом майже вдвічі перевищив імпорт (118 тис. т проти 60 тис. т). За попередніми оцінками, експорт молочної продукції в перерахунку на молоко у 2025 році зріс на 17% – до 0,7 млн тон. Імпорт залишався значним – близько 0,4 млн тон, що зумовлено ціновим диспаритетом. Водночас структура імпорту залишається тривожним фактором для внутрішніх виробників: 78-83% вартості імпорту припадає на сири – найбільш високомаржинальну продукцію [3]. Це ставить перед українськими переробниками завдання щодо імпортозаміщення у преміальних сегментах через маркетингові та продуктові інновації. У 2025 році частка країн ЄС в українському експорті сягнула 45%, що вимагає негайної адаптації до європейських параметрів якості та безпечності [5]. У табл. 1 наведена динаміка виробництва молокопродуктів в Україні.

Аналіз табл. 1 свідчить про те, що після відчутного спаду виробництва молочних продуктів в Україні у 2022 році, внаслідок повномасштабного вторгнення, за більшістю видів продукції переробникам вдалось досягнути довоєнних показників або перевищити їх, що, вважаємо, також буде підтверджено статистикою Держстату за 2025 рік після її офіційного оприлюднення.

Маркетинг у молокопереробній галузі перестав бути просто інструментом продажу. У 2024-2025 роках він став стратегічним чинником, що визначає здатність підприємства утримувати споживача в умовах падіння реальних доходів та зміни способу життя. Ключовим трендом став перехід від соціально-орієнтованого бізнесу до моделі високої рентабельності, де брендинг та цифрова взаємодія зі споживачем відіграють першочергове значення [5].

Успіх таких компаній, як ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське», «Loostdorf»), демонструє важливість комплексної маркетингової політики. Основні складові їхньої конкурентоспроможності включають [12]:

- мультиканальне просування: Поєднання традиційної телевізійної реклами з активним SMM, участю у галузевих виставках та спонсорством культурних заходів.
- диверсифікація асортименту: Освоєння нових ніш, таких як рослинне молоко, безлактозна продукція та продукти з підвищеним вмістом протеїну.
- дизайн як ідентифікатор: Креативний підхід до упаковки, що забезпечує впізнаваність бренду («візуальний якір») на переповнених полицях супермаркетів.

Таблиця 1

Динаміка виробництва молокопродуктів в Україні

Вид продукції	Роки				2024 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	2024	
Молоко та вершки незгущені різної жирності у первинних пакуваннях об'ємом нетто більше 2 л, тис. т	846,2	759,1	780,5	904,1	106,84
Молоко сухе знежирене (молоко та вершки у твердій формі, жирністю не більше 1,5%), у первинних пакуваннях об'ємом більше 2,5 кг, тис. т	29,5	33,8	32,2	34,3	116,27
Масло вершкове жирністю не більше 85%, тис. т	73,0	68,1	68,7	71,6	98,08
Сир свіжий неферментований, тис. т	85,0	59,5	71,1	78,0	91,76
Сир тертий, порошок, блакитний та інший неплавлений, тис. т	77,5	59,9	65,9	68,9	88,90
Сир твердий, тис. т	63,9	52,0	59,1	58,4	91,39
Сир плавлений (крім тертого або порошкового), тис. т	28,4	21,9	23,2	23,3	82,04
Молоко та вершки згущені підсолоджені, тис. т	33,9	30,3	30,0	30,8	90,86
Молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та продукти ферментовані інші, тис. т	299,7	228,1	216,8	229,6	76,61
Йогурт рідкий та молоко сквашене ароматизовані (молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та продукти ферментовані інші, ароматизовані, тис. т	140,5	103,4	120,3	128,3	91,32
Морозиво та лід харчовий інший, млн. л	142,6	87,1	116,4	147,7	103,58

Джерело: складено на основі [6]

Однією з найбільш динамічних тенденцій 2024-2025 років є поступове витіснення офлайн-торгівлі онлайн-ритейлом. Зручність та доступність доставки продуктів харчування стали критичними факторами для міського населення [13]. Для молокопереробних підприємств це означає необхідність:

1. Оптимізації логістики для роботи з e-commerce платформами.
2. Розробки спеціальної упаковки, стійкої до транспортування кур'єрськими службами.
3. Використання інструментів цифрового маркетингу для стимулювання повторних покупок через мобільні додатки ритейлерів.

Сучасний споживач шукає в молоці не просто калорії, а додаткову користь для здоров'я. Це привело до появи продуктів з доданою функціональністю:

- здоров'я суглобів та кісток: гриклдом є молочний напій «Puleva Vita Calcio Colágeno» від «Lactalis», збагачений кальцієм та колагеном [3];
- протеїнові продукти: розширення лінійок грецьких йогуртів та сирків з високим вмістом білка для активних людей;
- інтелектуальна упаковка: впровадження етикеток з QR-кодами, що надають повну інформацію про походження молока, та датчиками свіжості, які змінюють колір при порушенні температурного режиму.
- еко-упаковка: перехід на біорозкладні матеріали та моно-пластик, що легко піддається переробці [14].

У контексті євроінтеграції конкурентною перевагою стає відповідність принципам «European Green Deal». Споживачі все частіше звертають увагу на стандарти благополуччя тварин та екологічний слід продукції. Підприємства, що впроваджують еко-упаковку та прозоро звітують про зниження викидів, отримують вищу лояльність не лише з боку кінцевих покупців, а й з боку міжнародних торговельних мереж [5].

Інноваційний розвиток є головною передумовою виживання галузі до 2030 року. Інновації в молочному секторі можна розподілити на інновації у виробництві та інновації у переробці молока.

Оскільки понад 90% молока на переробку надходить від промислових господарств, інновації на рівні ферми безпосередньо впливають на конкурентоспроможність переробника через якість та ціну сировини [4]. Серед найбільш прогресивних і вживаних сучасних технологій у сфері виробництва молока безпосередньо на фермах можна виділити такі:

- роботизовані доїльні системи – корови дояються за власним графіком із мінімальним рівнем стресу, що забезпечує зростання надоїв та чистоту молока;
- smart-нашийники та сенсори – забезпечується 24/7 моніторинг здоров'я, активності та румінації, що уможливорює раннє виявлення хвороб та зниження витрат на ліки;
- роботи-підгортачі кормів – забезпечується регулярне оновлення кормового столу без залучення праці, що дозволяє економити час та покращувати конверсію кормів,

– інтернет речей та аналітика Big Data – забезпечується точне прогнозування обсягів та якості молока, що дозволяє оптимізувати графіки збору та переробки.

Для підвищення експортного потенціалу критично важливим є впровадження систем простежуваності ланцюга постачання. Це дозволяє гарантувати відсутність антибіотиків, контроль температурного режиму при транспортуванні та прозорість походження продукту. Впровадження систем Industry 4.0 у логістику та виробництво дозволяє забезпечити прозорість походження продукту, що є вимогою європейських ритейлерів. Використання інтелектуальних систем охолодження, сенсорів контролю якості та аналітики Big Data стає стандартом для лідерів ринку [9].

Найбільш проривним напрямом у переробці є використання керамічних мембран для мікрофільтрації. Так, ТОВ «Люстдорф» першим в Україні впровадило технологію мікрофільтрації молока (керамічні мембрани), що дозволяє видаляти з сировини не тільки бактерії, а й їхні спори. Це забезпечує виняткову чистоту продукту при збереженні всіх корисних властивостей без екстремальної термічної обробки. Окрім цього, компанія використовує технології непрямого нагріву (високотемпературний імпульс) та прямого нагріву парою.

Модернізація існуючих потужностей дозволяє швидко реагувати на зміну споживчих переваг, зокрема для ГК «Молочний Альянс» одним із ключових проєктів є встановлення нової лінії фасування у пластикові пляшки на заводі дитячого харчування вартістю 2,3 млн євро (разом із груповою упаковкою), що замінить менш популярну скляну тару. Три заводи групи вже офіційно сертифіковані для експорту в ЄС завдяки інвестиціям у обладнання та персонал [16].

В умовах енергетичної нестабільності (блекаутів) та зміни дієтичних потреб споживачів, критичного значення набувають технології ультрапастеризації (УНТ), так ТОВ «Люстдорф» розширило лінійку під ТМ «Селянське» ультрапастеризованим безлактозним молоком (2,5% жирності), що відповідає зростаючому попиту на функціональні продукти [12]; компанія «Молокія» запустила лінійку «Молокія Ультра» у пакуванні «Tetra Fino» (зберігання до 90 діб) та «Tetra Gemina» (до 180 діб) – можливість зберігання молока без холодильника до першого відкриття стала відчутною конкурентною перевагою під час літньої спеки та перебоїв з електропостачанням [17]; ТОВ «Терра Фуд» фокусується на глибокій переробці сировини, зокрема виробництві казеїну зі знежиреного молока та сухій демінералізованій сироватці, що використовуються у харчовій та фармацевтичній промисловостях. Також компанія провела репозиціонування продуктів (наприклад, перейменування «Фета» на «Фелата») для зміцнення впізнаваності бренду [18].

Зважаючи на усе перераховане вище, для модернізації великих підприємств України необхідно інвестувати близько 126 млн євро [1], що стане пріоритетним напрямом розвитку у післявоєнний період в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження чинників впливу на конкурентоспроможність підприємств молокопереробної галузі в умовах 2024-2025 років дозволяє сформулювати такі стратегічні висновки:

1. Фундаментальна роль промислового сектору. Конкурентоспроможність галузі тепер повністю базується на ефективності сільськогосподарських підприємств. Відмова від закупівлі молока у населення (де виробництво відчутно скоротилось) та перехід на промислову сировину (де виробництво відчутно зросло) є запорукою якості та стабільності постачання.

2. Технологічна перевага через Industry 4.0. Впровадження роботизованих систем доїння, смарт-моніторингу та цифрових ланцюгів простежуваності є не просто інновацією, а необхідною умовою для виходу на європейські ринки та мінімізації втрат.

3. Експортна орієнтація як фактор стійкості. Зростання експорту доводить затребуваність української молочної продукції у світі. Проте для збереження позитивного сальдо необхідно переходити від експорту сировинних товарів (сухе молоко) до продуктів з високою доданою вартістю (сири, функціональні напої).

4. Маркетингова трансформація. Конкурентоспроможність на внутрішньому ринку визначається здатністю брендів адаптуватися до онлайн-ритейлу, пропонувати функціональні рішення для здоров'я та відповідати екологічним запитам суспільства («Green Deal»).

5. Інвестиційний виклик. Галузь потребує масштабної модернізації вартістю понад 126 млн євро до 2030 року. Найвищу здатність до абсорбції цих інвестицій мають великі інтегровані підприємства, що ставить перед державою завдання створення спеціальних механізмів підтримки інновацій для малих переробників.

Загалом, молокопереробна галузь України демонструє високу адаптивність. Ключем до майбутньої конкурентоспроможності стане поєднання високої продуктивності корів (понад 8000 кг), глибокої цифровізації переробних потужностей та гнучкого маркетингу, орієнтованого на цінності сталого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Stoliarchuk, N.; Kielbasa, P.; Dibrova, A.; Dibrova, L.; Nahorna, O.; Kukharets, V.; Hutsol, T. Attracting Investment in the Modernization of Ukrainian Dairy Enterprises as a Tool for Sustainable Development. *Sustainability* 2026, 18, 996. <https://doi.org/10.3390/su18020996>.
2. Андрійчук В.Г., Ходзіцька К.Р. Теоретичні і методичні засади визначення ефективності зберігання сільськогосподарської продукції. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 17-26. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911017>.
3. Підсумки молочної галузі за 2024 рік: приріст у промисловому секторі та в експорті. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/pidsumki-molochnoji-galuzi-za-2024-rik-pririst-u-promislovomu-sektori-ta-v-eksporti>.
4. Молочна карта України-2025: здобутки попри втрати. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati>.
5. Тулуш Л. У режимі динамічних змін. URL: <https://agrotimes.ua/article/u-rezhymi-dinamichnyh-zmin/>.
6. Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/uk>
7. Держстат підбив підсумки роботи молочного сектору України у 2024 році. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2025/05/21/derzhstat-pidbiv-pidsumki-roboti-molochnogo-sektoru-ukrayini-u-2024-rotsi/>.
8. Kovalova, M., Valentinov, V., & Gagalyuk, T. (2025). Societal value creation through digital technologies: Insights from stakeholder collaborations of Ukrainian agroholdings. *International Food and Agribusiness Management Review*, 28(3), 580-598. <https://doi.org/10.22434/ifamr.1277>.
9. Lou, C.; Gorobec, R.; Samoiluk, I.; Trollman, H. Traceable Dairy Supply Chain Implementation in Ukraine for Improved Export Potential. *Eng. Proc.* 2023, 40, 14. <https://doi.org/10.3390/engproc2023040014>.
10. Зеленчук І.Б. Формування конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в контексті економічної безпеки. дисерт. на зд. наук. ступ. канд. екон. наук. Харків, 2016. URL: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/20160617d.pdf>.
11. Україна наростила молочний експорт в 2024 році. Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257258.html.
12. Офіційний веб-сайт ТОВ «Люстдорф». URL: <https://www.loostdorf.com/press-center/>.
13. Новини просування брендів FMCG. URL: <https://trademaster.ua/im/zhurnal/9329778.pdf>.
14. ТОП-5 інновацій у молочній промисловості у 2025 році. URL: <https://agrofrost.com.ua/uk/top-5-innovacyi-u-molochniy-promislovo/>.
15. How technology and innovation are revolutionizing the future of the dairy industry. URL: <https://www.dfamilk.com/stories-inspiration/articles/how-technology-and-innovation-are-revolutionizing-the-future-of-the-dairy-industry>.
16. Офіційний веб-сайт ГК «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/press-centre/news/>.
17. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/>.
18. Офіційний веб-сайт ТОВ «ТЕРРА ФУД». URL: <https://terrafood.ua/kompaniya/novini>.
19. Шпичак О. М. Організаційно-економічні проблеми виробництва молока в Україні та їх вирішення. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 24-40. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104024>.
20. Саблук П. Т. Агroeкономічні трансформації в Україні: напрями та перспективи розвитку : монографія. К. : ННЦ «ІАЕ», 2016. 372 с. URL: <http://www.iae.org.ua/activity/books/1735--lr-2016-372-.html>.

REFERENCES:

1. Stoliarchuk, N.; Kielbasa, P.; Dibrova, A.; Dibrova, L.; Nahorna, O.; Kukharets, V.; Hutsol, T. Attracting Investment in the Modernization of Ukrainian Dairy Enterprises as a Tool for Sustainable Development. *Sustainability* 2026, 18, 996. <https://doi.org/10.3390/su18020996>.

2. Andriichuk V.H., Khodzitska K.R. Teoretychni i metodychni zasady vyznachennia efektyvnosti zberihannia silskohospodarskoi produktsii. *Ekonomika APK*. 2019. № 11. С. 17-26. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911017>.
3. Pidsumky molochnoi haluzi za 2024 rik: pryrist u promyslovomu sektori ta v eksporti. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/pidsumki-molochnoji-galuzi-za-2024-rik-pririst-u-promislovomu-sektori-ta-v-eksporti>.
4. Molochna karta Ukrainy-2025: zdobutky popry vtraty. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati>.
5. Tulush L. U rezhyimi dynamichnykh zmin. URL: <https://agrotimes.ua/article/u-rezhymi-dynamichnykh-zmin/>.
6. Derzhstat. URL: <https://stat.gov.ua/uk>
7. Derzhstat pidbyv pidsumky roboty molochnoho sektoru Ukrainy u 2024 rotsi. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2025/05/21/derzhstat-pidbiv-pidsumki-roboti-molochnogo-sektoru-ukrayini-u-2024-rotsi/>.
8. Kovalova, M., Valentinov, V., & Gagalyuk, T. (2025). Societal value creation through digital technologies: Insights from stakeholder collaborations of Ukrainian agroholdings. *International Food and Agribusiness Management Review*, 28(3), 580-598. <https://doi.org/10.22434/ifamr.1277>.
9. Lou, C.; Gorobec, R.; Samoilyk, I.; Trollman, H. Traceable Dairy Supply Chain Implementation in Ukraine for Improved Export Potential. *Eng. Proc.* 2023, 40, 14. <https://doi.org/10.3390/engproc2023040014>.
10. Zelenchuk I.B. Formuvannia konkurentospromozhnosti molokopererobnykh pidpriemstv v konteksti ekonomichnoi bezpeky. dysert. na zd. nauk. stup. kand. ekon. nauk: Kharkiv, 2016. URL: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/20160617d.pdf>.
11. Ukraina narostyla molochnyi eksport v 2024 rotsi. Komitet z pytan ahrarnoi ta zemelnoi polityky. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257258.html.
12. Ofitsiyni veb-sait TOV «Liustdorf». URL: <https://www.loostdorf.com/press-center/>.
13. Novyny prosvuvannia brendiv FMCG. URL: <https://trademaster.ua/im/zhurnal/9329778.pdf>.
14. TOP-5 innovatsii u molochnii promyslovosti u 2025 rotsi. URL: <https://agroprost.com.ua/uk/top-5-innovacyi-u-molochniy-promislovis/>.
15. How technology and innovation are revolutionizing the future of the dairy industry. URL: <https://www.dfamilk.com/stories-inspiration/articles/how-technology-and-innovation-are-revolutionizing-the-future-of-the-dairy-industry>.
16. Ofitsiyni veb-sait HK «Molochnyi alians». URL: <https://milkalliance.com.ua/press-centre/news/>.
17. Ofitsiyni veb-sait PrAT «Ternopil'skyi molokozavod». URL: <https://pjsc.molokija.com.ua/>.
18. Ofitsiyni veb-sait TOV «TERRA FUD». URL: <https://terrafood.ua/kompaniya/novini>.
19. Shpychak O. M. Orhanizatsiino-ekonomichni problemy vyrobnytstva moloka v Ukraini ta yikh vyrishennia. *Ekonomika APK*. 2021. № 4. С. 24-40. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104024>.
20. Sabluk P. T. Ahroekonomichni transformatsii v Ukraini: napriamy ta perspektyvy rozvytku : monohrafiia. K. : NNTs «IAE», 2016. 372 c. URL: <http://www.iae.org.ua/activity/books/1735--lr-2016-372-.html>.

MARKETING AND INNOVATION FACTORS OF INFLUENCE ON THE COMPETITIVENESS OF DAIRY INDUSTRY ENTERPRISES

LEVYTSKA Inna

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

The article explores the key aspects of regional policy planning aimed at strengthening the economic mobility of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine under conditions of war, post-war recovery, and European integration. It is substantiated that economic mobility of SMEs should be considered not only as the ability to change markets and production structures, but also as a systemic capacity for adaptation, scaling, innovation, and integration into regional and global value chains. The study emphasizes the decisive role of regional policy instruments in reducing spatial disparities in business development, improving access to infrastructure, finance, digital services, and human capital.

It is determined that effective regional policy should be based on a multi-level governance approach that combines national strategic priorities with smart specialization of regions. Special attention is paid to the development of business ecosystems, industrial parks, clusters, digital platforms, and logistics hubs that enhance interregional cooperation and market access for SMEs. The importance of transport and digital connectivity, institutional support, and public-private partnerships in ensuring business resilience and mobility is highlighted.

The paper identifies the main barriers to SME economic mobility in Ukraine, including uneven regional development, limited access to investment resources, destruction of infrastructure, labor migration, and insufficient integration into innovation networks. It is proved that targeted regional programs, fiscal incentives, decentralization of support instruments, and alignment with EU cohesion policy principles can significantly increase the adaptive capacity and competitiveness of SMEs.

The study concludes that strengthening SME economic mobility requires a comprehensive regional policy that integrates spatial development planning, innovation support, digital transformation, and infrastructure modernization. Such an approach will contribute to balanced regional growth, job creation, and the formation of a flexible and resilient national economy in the context of post-war recovery.

Keywords: competitiveness of the enterprise, dairy processing industry, marketing, innovation, digitalization, sustainable development.