

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра міжнародної економіки та маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ  
МОРОЗИВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

Студентки II курсу денної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-наукової програми  
«Міжнародна економіка»  
Красноперської Олени Олександрівни

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доцент  
Шевченко Володимир Юліанович

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студентка \_\_\_\_\_

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням  
кафедри міжнародної економіки та маркетингу від «04» травня 2022 р.,  
протокол №11.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, проф. **Старостіна Алла  
Олексіївна**

Київ – 2022 р.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**

**Економічний факультет**

**Кафедра міжнародної економіки та маркетингу**

"Затверджую"

Завідувач кафедри

міжнародної економіки та маркетингу

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ А.О, Старостіна

"22" жовтня 2021р.

### **ЗАВДАННЯ**

На випускню кваліфікаційну роботу магістра з міжнародної економіки  
денної форми навчання спеціальності "Міжнародна економіка"

Красноперської Олени Олександрівни

1. Тема роботи: «Конкурентна стратегія українських виробників морозива на міжнародних ринках» (затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки та маркетингу «22» жовтня 2021р., протокол №3).
2. Термін завершення роботи: травень 2022 р.
3. Попередній захист роботи: 4 травня 2022 р.
4. Предмет дослідження: є теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії для українських виробників морозива на міжнародних ринках.
5. Об'єкт дослідження: зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств молокопереробної промисловості.
6. Мета дослідження: узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії українських виробників морозива на міжнародних ринках.
7. Завдання дипломної роботи:

- 7.1. Узагальнити теоретичні підходи щодо розробки конкурентних стратегій та охарактеризувати методичні підходи до оцінки їхньої ефективності.
- 7.2. Виявити основні тенденції розвитку міжнародного ринку морозива.
- 7.3. Оцінити привабливість міжнародних ринків для українського підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод».
- 7.4. Здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих у роботі заходів.

Науковий керівник

\_\_\_\_\_  
к.е.н., доцент кафедри  
міжнародної економіки та маркетингу  
Шевченко В. Ю.

(підпис)

Студент

  
\_\_\_\_\_  
Красноперська Олена Олександрівна

(підпис)

### Календарний план виконання завдання

№ з/п	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1	Затвердження теми	вересень 2021 р.	
2	Затвердження плану	жовтень 2021 р.	
3	Затвердження завдання на роботу	жовтень 2021 р.	
4	Написання розділу 1	жовтень 2021 р.	
5	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 1	грудень 2021 р.	
6	Подання розділу 2 науковому керівнику	лютий 2021 р.	
7	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 2	березень 2022 р.	
8	Подання розділу 3 науковому керівнику	березень 2022 р.	
9	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 3	квітень 2022 р.	
10	Написання загальних висновків, оформлення додатків та джерел	квітень 2022 р.	
11	Врахування зауважень наукового керівника до всієї роботи	квітень 2022 р.	
12	Подання готової роботи	квітень 2022 р.	

### Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
05.09.2021 р.	Шевченко В.О.	Узгодження редакції теми роботи	
23.09.2021 р.	Шевченко В.О.	Узгодження плану	
27.09.2021 р.	Шевченко В.О.	Визначення мети, завдання та концепції роботи	
жовтень – грудень 2021 р.	Шевченко В.О.	Зміст 1 розділ	
12.12.2021 р.	Шевченко В.О.	Редагування висновків розділу 1	
лютий – березень 2022 р.	Шевченко В.О.	Зміст 2 розділу	
23.03.2022 р.	Шевченко В.О.	Редагування висновків розділу 2	
02.04.2022 р.	Шевченко В.О.	Зміст 3 розділу	
05.04.2022 р.	Шевченко В.О.	Редагування висновків розділу 3	
10.04.2022 р.	Шевченко В.О.	Редагування загальних висновків	
13.04.2022 р.	Шевченко В.О.	Консультування щодо оформлення списку використаних джерел та додатків	
23-25.04.2022 р.	Шевченко В.О.	Консультування щодо оформлення готової роботи	
30.04.2022 р.	Шевченко В.О.	Консультування щодо підготовки презентаційних матеріалів	

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 93 сторінки, 36 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 97 найменувань, 2 додатки.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії для українських виробників морозива на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств молокопереробної промисловості.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії українських виробників морозива на міжнародних ринках. За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо напрямків розвитку підприємств молокопереробної галузі міжнародних ринках.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання прикладних рекомендацій для оптимізації міжнародних конкурентних стратегій на ПАТ «Житомирський маслозавод» та інших підприємствах молокопереробної галузі України на зарубіжних ринках.

Рік виконання дипломної роботи 2021-2022. Рік захисту роботи 2022.

## ABSTRACT

This thesis contains 93 pages, 36 tables, 9 figures, a list of sources of 97 items, 2 appendices.

The subject of the research is the theoretical and practical aspects of forming a competitive strategy for Ukrainian ice cream producers in international markets.

The object of research is the foreign economic activity of Ukrainian enterprises of the dairy industry.

The aim of the study is to generalize theoretical approaches and develop practical recommendations for the formation of a competitive strategy of Ukrainian ice cream producers in international markets.

Based on the results of the study, recommendations have been formulated on the directions of development of enterprises in the dairy industry in international markets.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using applied recommendations for the optimization of international competitive strategies at PJSC "Zhytomyrsky Maslozavod" and other enterprises of the dairy industry of Ukraine in foreign markets.

Year of work is 2021-2022. Year of the work defense is 2022.

## Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	7
1.1. Сутність поняття «конкурентна стратегія»	7
1.2. Етапи формування конкурентної стратегії	14
1.3. Види конкурентних стратегій та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО РИНКУ МОРОЗИВА	27
2.1. Дослідження тенденцій світового ринку морозива та оцінка експортного потенціалу українських виробників	27
2.2 Аналіз факторів маркетингового середовища ринках морозива Республіки Польща та Литви для українських виробників	31
2.2.1. Аналіз факторів макромаркетингового середовища	31
2.2.2. Аналіз факторів мікромаркетингового середовища	50
2.3. Моделі поведінки споживачів морозива	68
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ МОРОЗИВА	72
3.1 Розробка конкурентної стратегії компанії ПАТ «Рудь» та розробка конкурентної стратегії на ринку Литви	72

3.2. Реалізація та оцінка економічної ефективності маркетингових заходів у рамках конкурентної стратегії на ринку Литви	78
Висновки до розділу 3	87
Висновки	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

## ВСТУП

Глобалізація економічних відносин, загострення конкурентних умов на вітчизняному та світовому ринках товарів і послуг висувають до суб'єктів господарської діяльності нові вимоги щодо рівня обґрунтованості їх конкурентних стратегій.

Проблема конкурентоспроможності в молокопереробному секторі економіки є високоактуальною, що пов'язано із важливістю вирішення питань забезпечення продовольчої безпеки кожної країни шляхом підвищення економічної ефективності виробництва продукції. Пов'язане з інтеграцією України до світогосподарських економічних відносин загострення конкурентної боротьби між вітчизняними і зарубіжними виробниками на внутрішньому та зовнішньому ринках молокопереробної продукції призводить до необхідності побудови нових механізмів підвищення конкурентоспроможності та підвищує ступінь актуальності дослідження проблеми забезпечення економічної стійкості українських підприємств. За даних умов значно підвищується роль конкурентної стратегії, що дає змогу сформуванню пріоритетні напрямки розвитку компанії. Це обумовлює формування високого рівня *актуальності* дослідження різних аспектів конкурентоспроможності підприємств та питань вдосконалення методики розробки конкурентних стратегій підприємств.

Теоретичну основу дослідження питань вивчення та розробки ефективної стратегії конкурентоздатності підприємств склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, Ю.Б. Іванов, С.В. Позняк, Т.Л. Мостенська, М.Г. Саєнко, М.І. Книш, Г.Л. Азоєв, З.Є. Шершньова. Проблема забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств розкрита в дослідженнях представників наукової школи економічного факультету Київського

національного університету імені Тараса Шевченка, зокрема А.О. Длігача, О.Л. Канищенко, А.О. Старостіної. Однак, незважаючи на широке всебічне висвітлення проблеми конкурентоспроможності в науковій літературі, потребують детальнішого вивчення питання конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі на зовнішніх ринках.

*Постановка проблеми.* Проблеми в формуванні ефективної конкурентної стратегії організації пов'язані, перш за все, з динамічністю розвитку вітчизняного ринку в умовах глобалізації світової економіки, наявністю багатьох форм світової конкуренції в різноманітних галузях, значною часткою монопольного сектору в українській економіці, недостатнім досвідом роботи вітчизняних компаній. Для того, щоб розроблена стратегія була ефективною, слід докласти неабияких зусиль по вдосконаленню самого процесу її формування. У зв'язку з цим постають питання вдосконалення методики розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства.

*Мета* наукового дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії українських виробників морозива на міжнародних ринках.

Реалізація мети передбачає виконання *завдань*:

- Узагальнити теоретичні підходи щодо розробки конкурентних стратегій та охарактеризувати методичні підходи до оцінки їхньої ефективності.
- Виявити основні тенденції розвитку міжнародного ринку морозива.
- Оцінити привабливість міжнародних ринків для українського підприємства ПАТ «Житомирський маслозавод».
- Здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих у роботі заходів.

*Об'єктом* наукового дослідження є зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств молокопереробної промисловості.

*Предметом* наукового дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії для українських виробників морозива на міжнародних ринках.

Під час дослідження ми застосовували як теоретичні *методи пізнання*, так і емпірико-статистичні. Так, методи аналізу та синтезу, узагальнення, групування та порівняння використовувалися під час виявлення тенденцій розвитку міжнародного ринку морозива, оцінки ринкового середовища досліджуваного підприємства. Спостереження, вимірювання та статистична обробка кількісних даних були застосовані для оцінки конкурентного середовища та ринкових позицій досліджуваного підприємства. Прогнозування та економічне моделювання дали можливість здійснити оцінку економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії для ПАТ «Житомирський маслозавод».

*Інформаційною базою* проведеного дослідження стали внутрішні звіти підприємства, аналітичні матеріали галузевих асоціацій, нормативні та законодавчі акти, державні статистичні портали та аналітичні звіти підприємств молокопереробної промисловості.

*Практична значимість* результатів проведеного дослідження полягає у можливості використання прикладних рекомендацій для оптимізації міжнародних конкурентних стратегій на ПАТ «Житомирський маслозавод» та інших підприємствах молокопереробної галузі України на зарубіжних ринках.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

### 1.1. Сутність поняття «конкурентна стратегія»

Конкуренція лежить в основі механізму саморегулювання ринкової економіки та є важливим елементом ринкового середовища будь-якого сучасного підприємства. Як економічна категорія, конкуренція означає боротьбу між існуючими підприємствами за найвигідніші умови функціонування – дешеві ресурси, більшу частку ринку, сучасні технології виробництва тощо. Не дивлячись на те, що конкуренція на макрорівні є здебільшого позитивним явищем, на рівні компанії наявність конкурентного тиску вимагає від менеджменту спеціальних заходів, спрямованих на забезпечення гідного місця відносно подібних підприємств.

Однак в сучасних умовах для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємству не достатньо оперативно реагувати на дії конкурентів – скорочення життєвого циклу товарів, швидке технологічне оновлення, підвищення вимог ринку вимагає від підприємства формування довгострокових конкурентних переваг та розробки стратегій конкурентної поведінки. Конкурентні стратегії є складовим елементом системи стратегічних планів підприємства.

Фактично це означає, що їх положення мають бути органічно узгоджені з іншими довгостроковими векторами розвитку підприємства, його поточними та майбутніми виробничими можливостями, місією та цілями фірми тощо. Розуміння сутності конкурентної стратегії та її місця у системі маркетингових стратегій підприємства дозволяє визначити аспекти, з яких вона повинна виходити, та напрями, за якими можна оцінити її ефективність.

Серед науковців не існує уніфікованого підходу до визначення елементів та структури системи маркетингових стратегій підприємства, а також до сутнісного наповнення поняття «конкурентна стратегія». Чітке визначення конкурентної стратегії необхідне для розуміння меж даного явища, без яких неможливо визначити її місце у структурі стратегічних планів підприємства.

Критично проаналізувавши доробки вітчизняних та іноземних авторів, ми відібрали найбільш змістовні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія». Визначення представлені у табл. 1.1 за методикою А.О. Старостіної.

Таблиця 1.1

### Структура поняття «конкурентна стратегія» в підходах різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці / поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	М. Портер, Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів (2006) Конкурентна стратегія –	ділова стратегія	будь-якої організації, основою якої є	стійка конкурентна перевага
2	М. Сасенко, Стратегія підприємства (2006) Конкурентна стратегія –	спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства	шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти	-
3	Т. Мостенська, Основи маркетингу (2005) Конкурентна стратегія –	передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації	щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації	-
4	В. Панков, Ю. Макогон, Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний і	створення виняткових можливостей і конкурентних переваг,	що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими	-

регіональний аспекти (2005) Конкурентна стратегія –		властивостями і ціннісними характеристиками	
--	--	---	--

*Продовження таблиці 1.1*

5	І. Ансофф, Стратегическое управление (1989) Конкурентна стратегія –	стратегія	що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням	та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)
6	Є. Горбашко, Управление конкурентоспособностью. Теория и практика (2015) Конкурентна стратегія –	загальна модель дій та сукупність правил	якими має керуватися підприємство під час прийняття рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності	-
7	М. Книш, Конкурентные стратегии (2000) Конкурентна стратегія –	план дії підприємства,	спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій	для подолання п'яти сил конкуренції
8	О. Нефедова, Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства (2008) Конкурентна стратегія –	спосіб довгострокової поведінки підприємства	в умовах конкуренції	зادля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення
9	Т. Хміль, С. Василик, Стратегический менеджмент (2004) Конкурентна стратегія –	низка підходів і напрямів,	що розробляються керівництвом	з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності
10	Ю. Іванов, Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства (2006) Конкурентна стратегія –	ретельно розроблена програма заходів,	які мають бути реалізовані організацією	з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі

*Джерело:* складено автором за матеріалами джерел [3, 26, 48, 57, 66]

На основі даних табл. 1.1 проведемо класифікацію існуючих підходів до визначення сутності категорії «конкурентна стратегія», її змісту та результату.

*Таблиця 1.2*

**Класифікація існуючих підходів до визначення поняття  
«позиціонування»**

№	Автор, рік	Суть явища					Наявність змісту	Наявність результату
		Стратегія	Програма заходів	Підхід	Спосіб поведінки	План дії		
1	М. Портер, Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів (2006)	+					+	+
2	М. Саєнко, Стратегія підприємства (2006)				+		+	-
3	Т. Мостенська, Основи маркетингу (2005)		+				+	-
4	В. Панков, Ю. Макогон, Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний і регіональний аспекти (2005)		+				+	-
5	І. Ансофф, Стратегическое управление (1989)	+					+	+
6	Є. Горбашко, Управление конкурентоспособностью. Теория и практика (2015)					+	+	-
7	М. Книш, Конкурентные стратегии (2000)					+	+	+
8	О. Нефедова, Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства (2008)				+		+	+
9	Т. Хміль, С. Василик, Стратегический менеджмент (2004)			+			+	+
10	Ю. Іванов, Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства (2006)		+				+	+

*Джерело: складено автором*

Розглядаючи конкурентну стратегію, науковці найчастіше говорять про стратегію підприємства. Найчастіше використовуються кілька ключових визначень, до яких дослідники додають власні уточнення чи

розширення, або формуються специфічні види стратегій залежно від сектору економіки.

За визначенням М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага. За своєю суттю конкурентна стратегія хоча й є такою, що забезпечує діловий рівень управління підприємством, однак вона вужча за масштабністю, ніж загальна стратегія того ж підприємства. Це в природний спосіб і визначає конкурентну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців.

Подібними є й трактування українських науковців. Так, М. Саєнко окреслює конкурентну стратегію як орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання.

Є. Горбашко визначає конкурентну стратегію як загальну модель дій та сукупності правил, якими має керуватися підприємство під час прийняття рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності.

І. Ансофф подав у своїй роботі схожі з думками М. Портера погляди на конкурентну стратегію, яку описав трьома компонентами: швидкість зростання, диференціація ринку та диференціація продукту. Основний внесок М. Портера полягає у тому, що він указав на існування двох основних шляхів оптимального функціонування: або ви стаєте у своїй галузі виробником із найнижчими витратами, або диференціюєте свою продукцію чи послуги, які настільки цінуються покупцем, що він готовий заплатити найвищу ціну, щоб отримати їх. Організації можуть вибирати, де застосовувати ці стратегії – на всьому ринку чи в окремому його сегменті.

Ю. Іванов зазначає, що конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Охарактеризувавши визначення конкурентної стратегії, попри прослідковування тенденції до опрацювання та вдосконалення визначень кількох ключових економістів (Портер, Ансофф) вирізняється низка критеріїв, за якими можна згрупувати всі визначення.

Отже, такими спільними для багатьох науковців критеріями визначення поняття «конкурентна стратегія», на нашу думку, є: отримання конкурентної переваги; досягнення конкурентної позиції; досягнення рівня конкурентоспроможності.

Оцінка визначень конкурентної стратегії за означеними критеріями подано в табл. 1.3., де:

1. Наявність усіх компонентів визначення: суті – 1 бал, суті та змісту/результату – 3 бали, всіх трьох – 5 балів;
2. Поширеність визначення в науковій літературі: від 1 до 5 балів;
3. Теоретична обґрунтованість визначення від 1 до 5 балів;
4. Доступність для практичного використання: від 1 до 5 балів.

*Таблиця 1.3*

**Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія»**

№	Автор, рік	Оцінка (бали)				
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
1	М. Портер, Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів (2006)	5	3	5	4	17
2	М. Саєнко, Стратегія підприємства (2006)	3	4	3	4	14

*Продовження таблиці 1.3*

3	Т. Мостенська, Основи маркетингу (2005)	3	3	3	4	13
4	В. Панков, Ю. Макогон, Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний і регіональний аспекти (2005)	3	3	4	4	14
5	І. Ансофф, Стратегическое управление (1989)	5	5	5	4	19
6	Є. Горбашко, Управление конкурентоспособностью. Теория и практика (2015)	3	4	3	2	12
7	М. Книш, Конкурентные стратегии (2000)	5	3	2	3	13
8	Куденко Н.В. (2006)	5	3	3	3	14
9	О. Нефедова, Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства (2008)	5	4	3	2	14
10	Ю. Іванов, Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства (2006)	5	3	2	3	13

*Джерело: складено автором*

Отже, можемо говорити про те, що за результатами оцінки, найбільш точними є визначення І. Ансоффа та М. Портера, а найменш обґрунтованим – Є. Горбашко.

Таким чином, автором пропонується наступне тлумачення конкурентної стратегії підприємства – це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил.

## **1.2. Етапи формування конкурентної стратегії**

Процес розробки конкурентної стратегії починається з визначення цілей діяльності підприємства в цілому та на конкретному ринковому сегменті: так, підприємство може бути спрямовано на зростання (збільшення обсягів випуску та продажів), на максимізацію дохідності, на налагодження співпраці зі стратегічно важливими партнерами (для підприємств промислового ринку) тощо. На даному етапі важливо враховувати інші існуючі маркетингові стратегії підприємства, якщо вони були визначені раніше та їх дотримання для компанії є принциповим.

Наступним етапом є дослідження умов діяльності підприємства в досліджуваному сегменті на трьох рівнях: внутрішніх можливостях компанії, її ринкового мікросередовища (частково контрольовані, проте зовнішні до організації фактори) та макросередовища (неконтрольовані зовнішні фактори). Даний етап є типовим при розробці будь-яких маркетингових стратегій, оскільки дозволяє ефективно співставити об'єктивні можливості компанії з ринковими умовами її діяльності. Аналіз внутрішнього середовища фірми зазвичай здійснюється за такими сферами як технологія виробництва, ресурсне забезпечення, можливості залучення зовнішнього фінансування, якість людських ресурсів та поточна ринкова позиція. Підбір факторів внутрішнього середовища здійснюється на основі особливостей галузі, в якій діє підприємство. Наукові підходи до визначення факторів макроринкового середовища є більш узагальненими; так, більшість науковців пропонує розглядати політико-правові, економічні, демографічні, природні та культурні особливості ринку, в межах якого підприємство відчуває конкурентний тиск. Як і у випадку з факторами внутрішнього середовища, на деяких ринках вплив деяких факторних груп є мінімальним; так, культурні особливості європейських країн при розгляді більшості промислових ринків не є суттєвими, тому їх можна не брати до уваги при аналізі макросередовища.

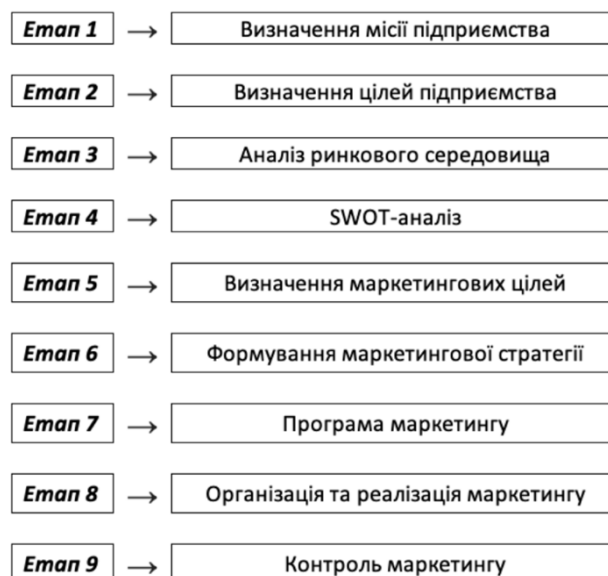
До мікроринкового середовища відносять конкурентів, споживачів, постачальників, посередників та контактні аудиторії – групи осіб, які напряду не взаємодіють із бізнесом, проте можуть чинити вплив на його ринкову репутацію. Цілком логічно, що при формуванні конкурентної стратегії відносно більше уваги буде приділено аналізу саме цій групі факторів. При дослідженні ринкових умов діяльності підприємства, яке працює із зовнішнім ринком, важливо враховувати форму його міжнародної діяльності (прямий або непрямий експорт, співпраця з місцевими виробниками або наявність власних виробничих потужностей закордоном), оскільки ринкове середовище його діяльності може бути сформовано факторами одночасно декількох країн.

Після визначення важливих сил, що впливають на діяльність компанії у певному ринковому сегменті, необхідно співставити сильні сторони підприємства з викликами зовнішнього середовища. Зазвичай на даному етапі застосовують SWOT-аналіз, оскільки він дозволяє наочно відобразити найвагоміші сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні виклики та можливості зі сторони ринку. Далі, менеджмент компанії формує декілька стратегічних альтернатив – довгострокових концепцій конкурентної поведінки, які в частині реалізації є взаємовиключними. Відбір стратегічних альтернатив відбувається за наступними критеріями: відповідність поведінки можливостям та загрозам зовнішнього середовища, раціональне використання існуючих конкурентних переваг або формування нових в межах доступних підприємству ресурсів, відповідність очікуваних результатів від реалізації стратегії цілям та місії підприємства, узгодженість конкурентної стратегії з іншими маркетинговими стратегіями підприємства. Оцінка стратегічних альтернатив може відбуватися шляхом сценарного аналізу, побудови аналітичних матриць, на основі експертних оцінок тощо. Єдиної методології формування та відбору конкурентних стратегій після оцінки ринкового становища фірми, на відміну від

попередніх етапів, немає – менеджменту необхідно враховувати особливості галузі та досліджуваного підприємства. Як правило, стратегічна альтернатива є недеталізованою концепцією довгострокової конкурентної поведінки компанії, яка окреслює загальні принципи та обмеження для більш деталізованого тактичного та оперативного планування маркетингової діяльності. З цього, в цілому, витікає складність оцінки ефективності конкурентної стратегії; це питання буде розглянуто більш детально в наступному пункті. Останнім, заключним етапом формування конкурентної стратегії є планування конкурентної діяльності підприємства у тактичному та оперативному горизонті: формування комплексу маркетингу та визначення конкретних маркетингових заходів, які мають бути реалізовані в рамках обраної конкурентної стратегії. Без цих елементів розробку конкурентної стратегії не можна вважати завершеною; висновки щодо ефективності обраної моделі конкурентної поведінки також можна робити пост-фактум, здійснюючи контроль за виконанням окремих маркетингових заходів в межах стратегії. Процес розробки конкурентних стратегій візуалізований на рис. 1.1.

Рисунок 1.1. Етапи розробки конкурентної стратегії

*Джерело:* розроблено автором на основі матеріалів [10]



Отже, конкурентна стратегія – це різновид маркетингових стратегій вищого рівня, які мають на меті забезпечення стійкої ринкової позиції підприємства в довгостроковому періоді за рахунок ефективної реалізації її конкурентних переваг. Конкурентна стратегія завжди розробляється відносно конкретного ринкового сегменту та має бути узгоджена з місією та іншими стратегічними цілями підприємства. Розробка конкурентної стратегії – це багатоетапний процес, який полягає в аналізі та співставленні фактичних та потенційних можливостей компанії з особливостями ринкового середовища, в рамках якої вона здійснює свою діяльність. Методологія розробки конкурентної стратегії, яка пропонується більшістю профільних науковців, не є уніфікованою – менеджмент підприємства повинен адаптувати процес розробки конкурентної стратегії під особливості галузі та досліджуваного ринку.

### **1.3. Види конкурентних стратегій та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Ефективним інструментом формування конкурентоспроможності підприємства, що пов'язаний з рішенням проблеми найшвидшого досягнення запланованих результатів в умовах внутрішнього середовища і ситуації на ринку, виступає конкурентна стратегія.

Засновником конкурентної стратегії по праву вважається М. Портер, який зазначив, що «конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил» [57].

Дещо інше поняття даного терміну пропонують А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд: «стратегія конкуренції компанії містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку» [73].

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів усередині підприємства можуть бути потрібні різні стратегії. Кожне підприємство має визначити, яка стратегія найкраще спрацьовує в конкретній ринковій ситуації, враховуючи його становище в галузі, цілі, можливості, ресурси.

Більшість класифікацій щодо характеристик конкурентних стратегій запропонували західні дослідники: І. Ансофф, А. А. Томсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Аакер. В Україні розробленням класифікації конкурентних стратегій підприємства займаються Ю.Б. Іванов, С.В. Позняк, Т.Л. Мостенська, М.Г. Саєнко[3, 26, 27, 57, 66, 73].

Основні види конкурентних стратегій, за класифікацією провідних науковців зображено в таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

### **Класифікація маркетингових конкурентних стратегій**

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства Стратегія диференціації Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера Стратегії челенджера Стратегії послідовника Стратегії нішера

*Продовження таблиці 1.4*

А.А. Томсон, А.Дж. Стрікленд	Витрати фірми, маркетингова диференціація, сегмент покупців	Стратегія оптимальних витрат Стратегія лідерства за витратами
------------------------------	---	--

		Сфокусована низьких витрат Стратегія диференціації Сфокусована диференціації	стратегія широкої стратегія
--	--	---	-----------------------------------

*Джерело:* складено автором за матеріалами джерел [35, 57, 73]

Розглянемо детальніше кожен з наведених класифікацій.

М. Портер виділяв три основні види конкурентних стратегій:

- стратегія лідирування на основі зниження витрат базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоносії; продуктивності праці; структури системи розподілу тощо. Негативним боком даної стратегії може виявитися зниження якості продукції чи обслуговування споживачів;
- сутність стратегії диференціації полягає в наданні продуктам чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, особливому дизайні пляшки чи етикетки, унікальності продукції за стилем і смаком, різноманітності послуг та якісному спілкуванні зі споживачем;
- стратегія концентрації ґрунтується на формуванні конкурентних переваг і закріпленні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (за продуктовою або географічною ознакою). Прикладом такої конкурентної стратегії може бути фокусування зусиль в окремому регіоні чи області України. Стратегія концентрації є актуальною, коли компанія не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку [57].

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Згідно з таким підходом Ф.Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту;
- челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки;
- послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки;
- нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші) [35].

Інші західні вчені – А.А.Томпсон і А.Дж.Стрікленд пропонують більш розширену класифікацію, виділяючи п'ять видів конкурентних стратегій:

- стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати і ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами і якістю;
- стратегія лідирування у витратах передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що залучає велику кількість покупців;
- сфокусована стратегія низьких витрат, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;
- стратегія широкої диференціації направлена на надання товарам компанії специфічних рис, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців;
- сфокусована стратегія диференціації продукції, задається метою забезпечити представників обраного сегменту товарами або послугами, які найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам [73].

Враховуючи усе вищесказане, можна стверджувати, що у науковій економічній літературі запропоновано безліч різноманітних визначень конкурентної стратегії. Але, незважаючи на певні розбіжності, усі ці визначення об'єднує одна спільна мета – оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному й тому ж конкурентному середовищі.

Добре продумана, правильно сформульована стратегія окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку. Кожне підприємство розробляє власну стратегію з огляду на свою мету та особливості ринку. Тому кожне вітчизняне підприємство повинне обов'язково усвідомлювати об'єктивні процеси ринкової економіки, за якою стабільність забезпечується стратегічним баченням майбутнього.

Ключовим елементом розробки та реалізації конкурентної стратегії промислового підприємства є її економічна ефективність. У загальному розумінні, економічний ефект – це корисний результат будь-якої економічної діяльності, що вимірюється різницею грошового доходу від діяльності та грошовими витратами на її здійснення; економічна ефективність зазвичай виражається через відношення цих величин. Саме можливість отримання позитивного економічного ефекту від маркетингових заходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій, є метою розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Проблематика оцінки економічної ефективності стратегічного підходу до формування конкурентної поведінки недостатньо розглянута в працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Навіть основоположник теорії базових конкурентних стратегій М. Портер у своїх працях оперує швидше результативністю конкурентних стратегій, ніж їх економічною ефективністю [58]. Науковці обумовлюють необхідність розробки конкурентної стратегії її відсутністю на підприємстві, стверджуючи, що

будь-який стратегічний план усвідомленої конкурентної поведінки є кращим за його відсутність. Водночас лише прогнозування економічного ефекту від маркетингових заходів, які пропонуються до реалізації в межах конкурентної стратегії, розрахунок реальних економічних ефектів після їх здійснення та співставлення цих показників роблять конкурентну поведінку підприємства усвідомленою, цілеспрямованою та обґрунтованою. Так, агресивна ринкова поведінка підприємства, конкурентні переваги якого недостатні для отримання бажаної частки ринку, в довгостроковій перспективі призведе до негативного економічного ефекту, який позбавляє сенсу такі заходи конкурентної боротьби. Розрахунок економічної ефективності маркетингової стратегії необхідний не лише для обґрунтування її абсолютної доцільності, але й для порівняння між собою декількох стратегічних альтернатив.

Відсутність єдиної методології оцінки ефективності конкурентних стратегій обумовлена декількома об'єктивними причинами. По-перше, формулювання будь-якої маркетингової стратегії за своєю суттю є доволі загальним та реалізується через комплекс конкретних маркетингових заходів, які можуть бути більш або менш успішними. Оцінка ефективності конкурентної стратегії на базі оцінювання кожного окремого заходу не враховує синергетичний ефект та може призводити до неправильних висновків. Тому підприємства розробляють спеціальні системи показників діяльності, які можуть змінюватися під впливом маркетингової діяльності у середньо- та довгостроковому періодах, та відстежують їх у комплексі з ефективністю оперативних маркетингових заходів. По-друге, характер зв'язку між витратами на маркетинг, зміною ринкової позиції та приростом пов'язаного з цим прибутку для підприємств різних галузей суттєво відрізняється – а отже, різним компаніям доцільно відстежувати різні показники. Так, компанії споживчого ринку зазвичай мають більше можливостей стимулювати попит існуючої клієнтської бази, ніж

промислові підприємства, тому для них динаміка показників інтенсивності споживання буде більш інформативною. По-третє, якість аналітики маркетингової та збутової діяльності на підприємствах різного розміру та сфер діяльності є різною, що накладає технічні обмеження на розрахунок окремих показників. Наприклад, для малих підприємств оцінити такі параметри як власна частка ринку або рівень обізнаності споживачів щодо їх бренду може бути проблематичним. Враховуючи все вищезазначене, під час оцінювання ефективності маркетингової стратегії компанії науковці часто використовують систему ключових показників маркетингової діяльності (KPI), яка фактично існує на досліджуваному підприємстві або, за її відсутності, на аналогічних йому підприємствах.

Таблиця 1.5

**Типові показники для відстежування ефективності  
маркетингових стратегій на промислових підприємствах**

Фінансові показники		Нефінансові показники	
Результати операційної діяльності	Середній прибуток на одного клієнта	Ступінь задоволення клієнтів	Кількість постійних клієнтів
	Постійні та змінні витрати		Відгуки клієнтів щодо якості продукції/обслуговування
	Економічна додана вартість		
Результати маркетингової діяльності	Сукупні маркетингові витрати	Ринкова пропозиція компанії	Лояльність клієнтів

Продовження таблиці 1.5

	Вартість залучення одного клієнту		Середній сукупний дохід від одного клієнта (LTV)
	Дохідність продажів (ROS)		Середня кількість замовлень від одного клієнту
	Дохідність від інвестицій в маркетинг (ROMI)		Ринкова частка
			Кількість нових клієнтів
			Кількість клієнтів з повторними покупками

	ЕВІТДА		Обізнаність ринку щодо бренду
Витрати, пов'язані з клієнтами	Середні витрати на одне замовлення	Показники ефективності роботи служби підтримки клієнтів	Кількість звернень від клієнтів
	Середні витрати на утримання клієнта		
	Середні витрати на замовлення одного клієнта		Середня швидкість вирішення проблеми

*Джерело:* складено автором

Отже, оцінка ефективності конкурентних стратегій є відкритим питанням для подальших досліджень в межах стратегічного планування та стратегічного маркетингу. Незважаючи на очевидність основоположного підходу до оцінки економічного ефекту, що полягає у співставленні доходів та витрат від певної діяльності, практичне оцінювання економічної доцільності маркетингових заходів ускладнюється різноманітністю бізнес-процесів на підприємствах різних галузей та характером їх взаємодії з ринковим середовищем. Великі промислові компанії, для яких взаємодія з конкурентами є надзвичайно важливим елементом стратегічного маркетингового планування, виділяють багато ресурсів на формування систем моніторингу ефективності маркетингової діяльності, інвестуючи у внутрішньокорпоративні розробки або залучаючи зовнішніх незалежних експертів. Малі та середні підприємства часто недооцінюють важливість контролю за ефективністю конкурентних стратегій та використовують спрощені системи маркетингових КРІ, які не враховують особливості промислового ринку або міжнародний аспект.

Основними передумовами для формування ефективної системи оцінки стратегічної конкурентної поведінки є визначення функціональних напрямів маркетингової діяльності, процеси яких будуть оцінюватися за допомогою конкретних показників, та фіксація методів обрахунку

фінансових та нефінансових КРІ з метою забезпечення можливості їх порівняння у різних часових періодах.

### **Висновки до розділу 1**

Конкурентна стратегія підприємства на міжнародних ринках – це різновид маркетингових стратегій вищого рівня, яка має на меті забезпечення стійкої ринкової позиції підприємства в довгостроковому періоді за рахунок ефективної реалізації його конкурентних переваг в умовах жорсткого міжнародного суперництва. Конкурентна стратегія завжди націлена на конкретний ринковий сегмент та узгоджена з місією та іншими стратегічними цілями підприємства. Розробка конкурентної стратегії підприємства, особливо на міжнародних ринках – це складний та багатоетапний процес, який полягає в аналізі та співставленні фактичних та потенційних можливостей компанії з особливостями ринкового середовища, в рамках якої вона здійснює свою діяльність. Методологія розробки конкурентної стратегії для міжнародних ринків, яка пропонується більшістю профільних науковців, включає ряд послідовних етапів з оцінки ринкового середовища та конкурентних позицій компанії, однак менеджмент підприємства повинен адаптувати процес розробки конкурентної стратегії під особливості галузі та досліджуваного ринку.

Оцінка економічної ефективності конкурентних стратегій залишається актуальним питанням для подальших досліджень в сфері стратегічного маркетингу. Прогнозування економічної доцільності маркетингових заходів ускладнюється різноплановістю бізнес-процесів на підприємствах різних галузей та характером їх взаємодії із зовнішнім середовищем. Великі міжнародні компанії, для яких конкурентна боротьба є надзвичайно важливим елементом стратегічного планування, інвестують у внутрішньокорпоративні розробки або залучаючи зовнішніх експертів

для моніторингу ефективності маркетингових стратегій. Малі та середні підприємства часто недооцінюють важливість контролю за ефективністю конкурентних стратегій на міжнародних ринках та використовують спрощені системи маркетингових КРІ, які не враховують особливості галузі та міжнародний аспект. Важливими передумовами для розробки ефективної системи оцінки стратегічної конкурентної поведінки є визначення функціональних напрямів маркетингової діяльності, процеси яких будуть оцінюватися за допомогою конкретних показників, та фіксація методів обрахунку фінансових та нефінансових КРІ з метою забезпечення можливості їх порівняння у різних часових періодах.

## **РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО РИНКУ МОРОЗИВА**

### **2.1. Дослідження тенденцій світового ринку морозива та оцінка експортного потенціалу українських виробників**

В умовах руху України до інтеграції національної економіки в систему світових зовнішньоекономічних зв'язків надзвичайно актуальним

є забезпечення конкурентоспроможності підприємств і якості вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Сектор виробництва морозива, як і всієї молокопереробної продукції в Україні, є достатньо розвиненим та потужним. За даними Державної служби статистики України у виробництві молочної продукції протягом минулих років простежувалася тенденція до зростання: поліпшується ринкова кон'юнктура, модернізуються підприємства, оновлюються технології виробництва. За 2021 рік об'єм продажів морозива зріс на 15,8% порівняно з 2020 роком (рис. 2.1), сягнувши 87700 тонн.

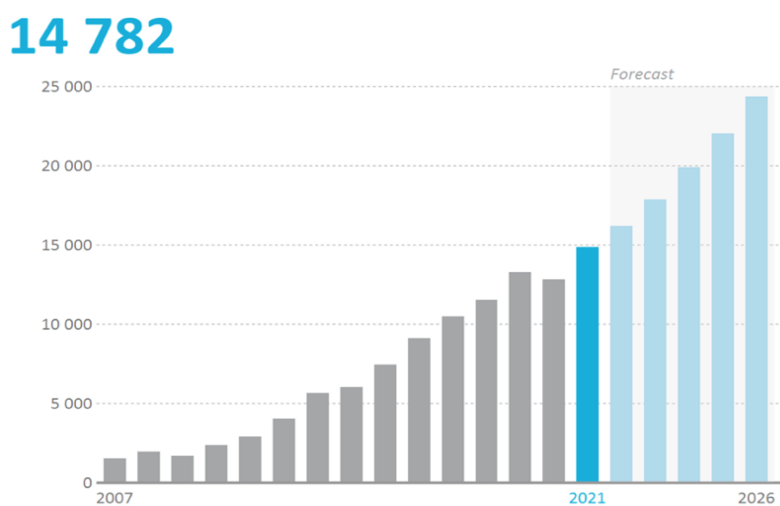


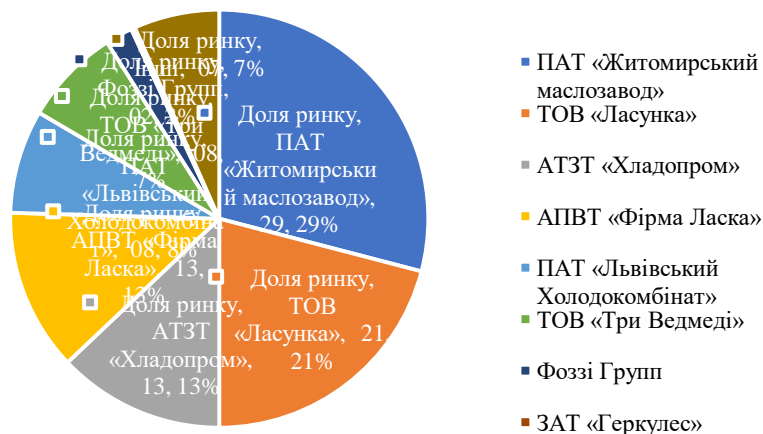
Рисунок 2.1. Об'єм продажів морозива на ринку України, млн. грн [90]

Лідерами у виробництві морозива є ПАТ «Житомирський маслозавод» (ТМ Рудь), ТОВ «Ласунка» (ТМ Ласунка), АТЗТ «Хладопром» (ТМ Хладик), ПОГ «АПВТ «Фірма Ласка» (ТМ Ласка), ПАТ «Львівський

холодокомбінат» (ТМ Лімо). Частка виробника у загальному обсязі продажів представлена на діаграмі (рис. 2.2).

Рисунок 2.2. Частка ринку українських виробників морозива [90]

Простежується нарощення потужностей у великих підприємств, та



витіснення менших. За останні 5 років, кількість виробників морозива зменшила майже вдвічі. Згідно з діаграмою, наразі близько 90% ринку утримує 10 найбільших компаній. Решта (близько 20 підприємств) - це дрібні виробники, що виготовляють не більше 4 тис. тонн морозива на рік. За умови постійного посилення конкуренції на ринку залишаться лише ті виробники, які забезпечують високу якість продукції і пропонують найнижчу вартість.

Мода на здорове харчування диктує нові правила світовому виробництву харчових продуктів. Покупці звертають свою увагу на натуральність та ретельно перевіряють інгредієнти, з яких виготовлений той чи інший товар. Ринку морозива притаманні схожі тенденції. Українці все більше віддають перевагу продукції високої якості, з використанням більш якісної сировини (молока) та меншої кількості консервантів. Тож, можемо спостерігати зростання попиту на продукти преміум-класу та крафт, такі як «Умка», «Файні Льоди», «Містер Попс» та інші, що

завойовують популярність завдяки своєму натуральному позиціонуванню та витонченим смакам.

В усьому світі уже давно відійшли від класичної рецептури виготовлення морозива та почали використовувати рослинні жири. Це дозволяє значно зменшити собівартість продукції. Тому українські виробники морозива, які переважно використовують у виробництві власну сировину з молочних жирів, завдяки якості такої продукції, набувають конкурентоспроможності на світовому ринку та зацікавлені в реалізації власного експортного потенціалу.

Особливістю ринку морозива є його сезонність. Протягом року простежуються сильні коливання попиту. Сезон виробництва приходить на період з кінця весни до початку осені, а потім обсяги реалізації різко падають. У холодну пору року виробники скорочують власне виробництво у кілька разів і виготовляють лише найпопулярніші види морозива. Деякі підприємства для того, щоб отримувати прибутки не залежно від пори року, диверсифікують свій бізнес. Так, ПАТ «Житомирський маслозавод» окрім морозива, також виробляє масло, сухе знежирене молоко, сметану, кефір, йогурти та заморожені овочеві та ягідні суміші.

Згідно з даними Асоціації українських виробників «Морозиво і заморожені продукти», імпорту морозива в Україні становить 253 тонни за 2021 рік, знизившись на 3% порівняно з 2020 роком та становивши 0,3% від загального обсягу споживання. Експорт морозива в 2021 році збільшився на 20% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року і склав 2300,9 тонн. Показовим є те, що Україна імпортує морозиво лише з шести країн світу (Італія, Чехія, Німеччина, Польща, Данія, Румунія), а експортує більше, ніж в 50 країн світу (найбільше реалізується продукту до Молдови, Китаю, Ізраїлю, Болгарії, Литви та Чехії). Разом з тим, до країн Євросоюзу в поточному році експортовано 1077,4 тонн, або 46,8% від загального обсягу експорту.

Весь обсяг цього експорту був сформований лише трьома торговими марками (ТМ «Рудь», ТМ «Лімо», ТМ «Ласунка») [90]. У наступному році на європейський ринок планують вийти ще два підприємства, а саме «Хладопром» та «Ласка». Збільшення експорту морозива зумовлене кількома чинниками, які повинні ефективно використовувати усі українські підприємства для збуту своєї продукції:

1. З 2014 року було анульоване комбіноване мито на морозиво, що ввозилося до Європейського союзу, у зв'язку з євроінтеграційними процесами. Завдяки цьому українське морозиво стало дешевшим на європейських ринках на 10-15%.

2. Для транспортування морозива потрібен спеціально обладнаний транспорт. Тому географічне розташування України є дуже вигідним з логістичної точки зору. Адже звідси дуже зручно експортувати морозиво в будь-які країни Європи.

3. Виробництво більшості українських виробників морозивасертифіковано відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000, що дає можливість продажів продукції в торговій мережі країн Європейського Союзу. Поряд з цим, більшість європейських підприємств виробляють морозиво з молочного порошку, а не з молока. Тому українська натуральна продукція дуже цінується покупцями. Цей сегмент ринку є відносно новим та називається ринком органічного морозива, на якому український виробник має великі шанси здобути першість.

4. Різниця в смакових вподобаннях також відіграє значну роль. Аналогічну продукцію, до тої яку споживають в Україні, за кордоном зазвичай купують вихідці з колишнього СРСР та українські мігранти. Європейці ж, наприклад, не звикли до морозива у вафельних стаканчиках. Тому на експорт потрібно пропонувати вишуканішу і, відповідно, дорожчу продукцію.

Зважаючи на вищезгадані чинники, українські виробники морозива повинні збільшувати обсяг партій експорту, щоб зменшити витрати на транспортування та логістику, звернути увагу на світові тенденції та провести ребрендинг, тобто почати позиціонувати власну продукцію, як органічне морозиво, до того ж потрібно провести розробку еко-пакування та еко-логістики.

## **2.2 Аналіз факторів маркетингового середовища ринках морозива Республіки Польща та Литви для українських виробників**

ПАТ «Житомирський маслозавод» — це лідер української молокопереробної галузі і багаторічний лідер з експорту морозива в Україні. Компанія зацікавлена в збільшенні попиту на вітчизняну продукцію та популяризації України на зовнішніх ринках, як виробника якісних і безпечних продуктів харчування. Система менеджменту компанії «Житомирський маслозавод» заснована на впровадженні міжнародних стандартів ISO 22000, ISO 9001, соціальної відповідальності та принципів НАССР.

Для того, щоб провести якісне маркетингове дослідження на початку було встановлено управлінську проблему. Отже, управлінською проблемою ПАТ «Житомирський маслозавод» є: збільшення частки компанії на міжнародному ринку морозива.

### **2.2.1. Аналіз факторів макромаркетингового середовища**

З метою визначення найбільш перспективних напрямків розвитку та розробки конкурентної стратегії було здійснено аналіз факторів макромаркетингового та мікромаркетингового середовищ за методологією доктора економічних наук Старостіної Алли Олексіївни. Аналіз факторів макромаркетингового середовища передбачає визначення та класифікацію

політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних, природних та соціально-культурних факторів [71].

Першою складовою аналізу макромаркетингового середовища є аналіз політико-правових факторів.

*Таблиця 2.1*

**Попередня таблиця політико-правових факторів**

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза (-) або Можливість (+)
1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Політична стабільність</b>		
	Литва	Уряд Литви проводить активну політику на підтримку бізнесу та створює вигідні умови для іноземних інвесторів і міжнародних компаній. Країна підтримує високий рівень економічної свободи за рахунок відкритих і конкурентних ринків, захисту людей, їхньої приватної власності і вільної торгівлі.	+
	Польща	Аналізуючи політичний стан в Польщі в сучасних умовах євроінтеграції, слід відзначити, що політичний клімат у цій країні стабільний. Польща спрямувала свої політичні прагнення на західні країни. Основні напрями реформування в Польщі: протидія корупції, розвиток фінансових можливостей малого та середнього бізнесу, державні допомоги, фондова та банківська підтримка.	+

*Продовження таблиці 2.1*

<b>2</b>	<b>Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів</b>		
	Литва	Литва є членом ЄС, починаючи з 2004 року. Торгівельні умови країни вони є передбачуваними, недискредитаційними, економічно обґрунтованими – відповідають основним принципам ЄС.	+
	Польща	Польща є членом ЄС з 2004 року, що означає повну інтеграцію та гармонізацію, в тому числі і торговельних умов.	+
<b>3</b>	<b>Нульова митна ставка</b>		
	Литва	Згідно з Митним тарифом Литви, ставка ввізного мита для морозива становить 0%.	+
	Польща	Відповідно до умов ПВЗВТ між Україною та ЄС на такі товарні позиції як морозиво ставка ввізного мита дорівнює 0%.	+
<b>4</b>	<b>Державний контроль якості</b>		
	Литва	Для експорту до Литви важливим є впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР (HazardAnalysisandCriticalControlPoints).	-
	Польща	Щоб отримати право постачати харчову продукцію до Польщі, виробники повинні обов'язково забезпечити відповідність показникам безпеки продукції, викладеним у регламентах і директивах ЄС та отримати відповідні місцеві сертифікати якості.	-

*Джерело:* складено автором

- 1) У травні 2018 р. Литва стала членом ОЕСР, що підтверджує сприятливу політико-економічну ситуацію в країні: прозорість у

державному управлінні та виконання бізнес-зобов'язань, боротьбу з тіньовою економікою та корупцією. Так, згідно з рейтингом корумпованості держав Литва займає 38 сходинку в 2021 році. [91] Польща є членом ЄС з 2004 року, що означає повну інтеграцію та гармонізацію, у тому числі і торговельних умов [92]. Тобто вони є передбачуваними, недискредитаційними, економічно обґрунтованими – відповідають основним принципам ЄС. Польща є членом багатьох міжнародних організацій, зокрема ООН, МВФ, НАТО, ОБСЄ, Ради Європи, СОТ. У 2021 році посідає 56 місце зі 180 країн за рівнем корупції.

- 2) Починаючи з січня 2016 р. українські товари мають доступ на ринок ЄС у наступних торгових режимах: загальний («щодо всіх»), преференційні в рамках Генеральної системи преференцій і преференційних в рамках Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС (режим вільної торгівлі).

На даний вид товару не передбачено митних ставок при експорті з України до ЄС, що позитивно впливатиме на кінцеву вартість товару. До укладення Угоди морозиво обкладали комбінованим митом – кожна пачка ставала дорожчою приблизно на 10-15%. Умови зони вільної торгівлі передбачають скасування цього мита, тому морозиво з України стало більш конкурентоспроможним.

Однак, продукти харчування, які експортуються до ЄС, повинні відповідати вимогам законодавства щодо безпеки харчових продуктів визначені Регламентом №178/2002.

Серед них, зокрема, такі:

1. Контроль за забруднювачами харчових продуктів. Контролювати рівень наявності забруднювачів у харчових продуктах є обов'язком бізнес-оператора (виробника). Поточні максимально дозволені рівні забруднювачів зазначені у Регламенті №1881/2006. Наприклад, там

встановлено максимально дозволени рівні нітратів, микотоксинів і діоксинів у молоці та молочних продуктах.

2. Контроль за залишками пестицидів. Для захисту споживачів від неприйняттого рівня залишків пестицидів в ЄС для імпорту продуктів харчування рослинного і тваринного походження встановлені максимальні рівні залишків. Експортери повинні довести за допомогою тестування, що кожна партія відповідає вимогам щодо максимально дозволених рівнів залишків пестицидів у продуктах відповідно до Регламенту №396/2005.

3. Контроль за залишками ветеринарних медичних препаратів. Регламент №470/2009 запровадив правила та процедури встановлення максимальних рівнів залишків фармакологічно активних речовини, які можуть бути дозволени у продуктах харчування тваринного походження. Перелік максимальних рівнів залишків поданий у Регламенті № 37/2010.

4. Маркування харчових продуктів. Всі продукти харчування, які представлені на ринку ЄС, повинні відповідати правилам маркування ЄС згідно до Регламенту №1169/2011. Даний стандарт визначає обов'язкову інформацію, яка має бути нанесена на маркування.

5. Простежуваність та відповідність кормів. Оператори підприємств харчової промисловості повинні мати безпечну систему постачання продуктів харчування/кормів від своїх постачальників та забезпечити безпеку продуктів харчування/кормів, які вони виробляють і постачають. [93]

3) Незважаючи на гармонізацію внутрішнього законодавства зі стандартами ЄС, з 13 вересня 2016 року Литва імплементувала національну систему маркування COOL, яка передбачає обов'язкову вказівку країни походження сировини на пакуванні [94].

Польща є частиною Європейського Союзу, тому щоб отримати право постачати харчову продукцію до ЄС, виробники повинні обов'язково забезпечити відповідність показникам безпеки продукції, викладеним у регламентах і директивах ЄС та отримати відповідні сертифікати залежно від товару — міжнародний ветеринарний чи фітосанітарний сертифікат. Також для експорту до ЄС важливим є впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), що надає підприємству змогу підвищити надійність і безпеку продукції, посилити її конкурентоспроможність, але в той же час може виступити обтяжливим фактором для підприємства.

Таблиця 2.2

### Підсумкова таблиця політико-правових факторів

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Політична стабільність</b>		
	Литва	9	Стабільна зовнішня політика держави дозволяє мінімізувати час та ресурси на прогнозування нормативно-правових обмежень діяльності
	Польща	8	
<b>2</b>	<b>Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів</b>		
	Литва	9	Використання досвіду співробітництва із партнерами з інших країн ЄС, акцентування уваги клієнтів на широкій географії діяльності
	Польща	8	

*Продовження таблиці 2.2*

<b>3</b>	<b>Низькі тарифні ставки для мита</b>		
	Литва	9	

	Польща	9	Дозволяє знизити собівартість, та, як наслідок, забезпечити конкурентний рівень цін
<b>4</b>	<b>Державний контроль якості</b>		
	Литва	6	Відслідковування усіх вимог щодо сертифікації та факту їх дотримання
	Польща	7	

*Джерело:* складено автором.

Загалом, політико-правові фактори створюють більше можливостей, аніж загроз для компанії, отже можна використовувати це середовище на свою користь при дотриманні певних рекомендацій: використати досвід виходу на ринки інших держав ЄС, де вже представлена продукція компанії; якомога швидше ознайомитися з процедурою сертифікації та отримати відповідні документи, що вимагаються місцевими органами.

Наступним набором досліджуваних макрофакторів є економічні.

*Таблиця 2.3*

### Попередня таблиця економічних факторів

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза (-) або Можливість (+)
1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Стійке економічне зростання</b>		
	Литва	Для Литви характерне зростання ВВП в 2021 на 3,3%, в 2022 році прогнозується - на 1,8%, інфляція - 2,8% і 2,6%.	+
	Польща	Для Литви характерне зростання ВВП в 2020 на 3,5%, в 2021 році прогнозується - на 3,1%, інфляція - 3,7% і 2,8%.	+

*Продовження таблиці 2.3*

<b>2</b>	<b>Рівень реальних доходів населення</b>
----------	--

	Литва	Середня заробітна плата в Литві зросла до 1 454,8 євро на місяць у другому кварталі 2020 року, тобто збільшилася на 12,4%.	+
	Польща	У зв'язку с коронакризою реальна заробітна плата в Польщі впала. У 2020 році вона складала 4 271,51 zł, що на 5,5% вище, ніж в 2021.	-
<b>3</b>	<b>Зростає дохід по галузі</b>		
	Литва	Дохід у сегменті морозива в 2020 році становить 65 млн. доларів США, він зріс на 0,5% порівняно з минулим роком.	+
	Польща	У Польщі загальний експорт товарів з України у 2020 р. склав лише 18,3%. Продукція агропромислового комплексу й харчової промисловості є однією із найбільших статей експорту до Польщі і складає 35% від загального обсягу експорту товарів.	+

*Джерело:* складено автором.

1) У 2021 році внутрішній валовий продукт (ВВП) Литви виріс на 5,1% і в цінах того періоду сягнув 55,4 млрд євро. Прогноз росту ВВП у 2022 р. - 1,8%. [93]

Річна інфляція у Литві у березні 2022 року склала 15,7%, збільшившись на 1,5% порівняно з березневими показниками минулого року. У рейтингу за легкістю ведення бізнесу Литва знаходиться на 11 місці. [95]

У 2021 році ВВП Польщі зріс на 5,7 %. Очікується зростання економіки до 4% у 2022 році. Інфляція склала 12,3% у 2022 році. Через війну в Україні у Польщі очікується погіршення економічних перспектив, зростання інфляції та можлива стагфляція.

- 2) Середня заробітна плата в Литві зросла до 2,2 тисяч євро на місяць у 2022 році порівняно з 1,4 тисячами євро на місяць у 2020 року. Середня заробітна плата в Польщі у 2022 році становить 971 доларів на місяць, що на 5,5% більше, ніж в 2021 році.
- Також, дані ринки праці характеризуються такими проблемами як скорочення робочої сили (еміграція кваліфікованої молоді) та високий рівень структурного безробіття. Така ситуація відображається і на доходах та купівельній спроможності населення. Морозиво, хоч і є харчовим продуктом, не є товаром першої необхідності, а тому ці фактори можуть негативно відобразитися на обсягах збуту такої групи товарів у цілому.
- 3) Дохід у сегменті морозива в 2021 році становить 65 млн. доларів США, він зріс на 0,5% порівняно з минулим роком. Очікується, що ринок щорічно зростатиме на 0,3% протягом 2022-2023 років [96]. У Польщі загальний експорт товарів з України у 2021 р. склав лише 18,3%. Продукція агропромислового комплексу й харчової промисловості є однією із найбільших статей експорту до Польщі і складає 35% від загального обсягу експорту товарів.

Таблиця 2.4

**Підсумкова таблиця економічних факторів**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	2	3	4

<b>1</b>	<b>Стійке економічне зростання</b>		
	Литва	8	Підвищення попиту на другорядні товари (у т. ч. морозиво)
	Польща	6	
<b>2</b>	<b>Рівень реальних доходів населення</b>		
	Литва	9	Розширює потенційний ринковий сегмент для досліджуваного підприємства
	Польща	8	
<b>3</b>	<b>Зростає дохід по галузі</b>		
	Литва	8	Очікується позитивна динаміка розвитку галузі
	Польща	7	

*Джерело:* складено автором.

Далі було розглянуто демографічні фактори макромаркетингового середовища.

*Таблиця 2.5*

**Попередня таблиця демографічних факторів**

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза (-) або Можливість (+)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>1</b>	<b>Скорочення населення</b>		
	Литва	Литва має один з найнижчих темпів приросту населення у світі (-1,08% та чистий рівень міграції -6,1 мігрантів на 1000 населення – оцінка ЦРУ (228 позиція із 234).	-

*Продовження таблиці 2.5*

	Польща	За кількістю населення Польща посідає 5-те місце серед країн Європейського Союзу. Чисельність поляків стабільно зменшується, народжуваність 2015 року становила 9,74 % (200-те місце у світі).	-
<b>2</b>	<b>Збільшення української діаспори</b>		

	Литва	Станом на початок 2020 року в Литві мешкали майже 17 тисяч українців, що на 42% більше, ніж рік тому.	+
	Польща	Середня кількість іммігрантів з України на польському ринку праці зросла до 900 тисяч. Відповідно, частка іммігрантів серед робочої сили зросла з більш ніж на 5% ніж рік тому.	+

*Джерело:* складено автором.

- 1) Литва має один з найнижчих темпів приросту населення у світі (-1,08% та чистий рівень міграції -6,1 мігрантів на 1000 населення – оцінка ЦРУ (228 позиція із 234) [97]. Загальна кількість населення скорочується, а отже і кількість потенційних споживачів. Більше того, основну масу емігрантів складають люди працездатного населення та молодь (з метою навчання). Саме ці категорії є найбільш платоспроможними та найбільш схильними до споживання. Із 1995 по 2022 рр. середній вік населення кожні 5 років збільшувався приблизно на 5%. Таким чином, у 2022 р. він склав 43,1 років. За прогнозами, він зростатиме і в майбутньому, а з урахуванням трудової еміграції працездатного населення, ще швидшими темпами. Оскільки діти та молодь забезпечують велику частку попиту на морозиво, цей фактор скорочує потенційні обсяги продажів. За кількістю населення Польща посідає 5-те місце серед країн Європейського Союзу. Чисельність поляків стабільно зменшується, народжуваність 2015 року становила 9,74 % (200-те місце у світі).
- 2) Українці є найбільшою іноземною громадою в Литві станом на 2021 рік. За даними Департаменту міграції Литви, станом на початок 2021 року в Литві мешкали майже 17 тисяч українців, що на 42% більше, ніж рік тому. Попит на українську продукцію у Литві розширюється

за рахунок української діаспори, яка обиратиме знайомий продукт серед усіх інших.

Починаючи з 2016 року Польща прийняла приблизно 1-2 млн іммігрантів з України. За підрахунками, середня кількість іммігрантів з України на польському ринку праці зросла з майже 200 тисяч на рік у 2016 році до майже 900 тисяч — у 2020-му. Відповідно, частка іммігрантів серед робочої сили зросла з менш ніж 1% у 2016 році до більш ніж 5% у 2020-му.

Таблиця 2.6

### Підсумкова таблиця демографічних факторів

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Скорочення населення</b>		
	Литва	6	Враховувати прогностні показники при плануванні обсягів експорту
	Польща	5	
<b>2</b>	<b>Збільшення української діаспори</b>		
	Литва	7	Підвищення попиту за рахунок прихильності українців до вітчизняної продукції
	Польща	9	

Джерело: складено автором.

Науково-технічні фактори є також важливими при аналізі макромаркетингового середовища.

Таблиця 2.7

### Попередня таблиця науково-технічних факторів

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза (-) або Можливість (+)
1	2	3	4

<b>1</b>	<b>Складний процес транспортування</b>		
	Литва	Морозиво транспортують спеціалізованими транспортними засобами, відповідно до правил перевезень вантажів, що швидко псуються, чинними на даному виді транспорту. Транспортування морозива проводять за умов, що забезпечують підтримку температури морозива в центрі порції не вище мінус 12°C.	-
	Польща	Не дозволено транспортувати морозиво разом із продуктами, що мають специфічний запах. Під час перевезення морозива температура не повинна перевищувати мінус 20°C .	-
<b>2</b>	<b>Рівень розвитку транспортної інфраструктури</b>		
	Литва	Литва має високорозвинену транспортну систему, що безумовно є можливістю та виступає як фактор пропозиції.	+
	Польща	Стан транспортної інфраструктури не забезпечує єдності транспортної системи і є однією з головних причин низької якості транспортних послуг, які надаються під час перевезення вантажів. Але уряд Польщі інвестує значні кошти в модернізацію шляхів.	-

Джерело: складено автором.

1. Морозиво вимагає спеціальних умов транспортування – дана продукція перевозиться вантажними автомобілями, обладнаними рефреджераторами. Морозиво перевозять у металевих банках, а дрібно розфасоване – в коробках або спеціальних контейнерах. Морозиво при перевезенні повинне мати температуру не вище ніж мінус 20°C.
2. Розвинута транспортна система, в тому числі і автостради найкращої якості, дозволяють швидко та безпечно доставляти

продукцію автомобільним транспортом. Розгалужена система дозволяє проникати в найвіддаленіші куточки, пропонуючи продукцію споживачам. Безумовно, це можливість для розгортання ринку. Особливо, якщо брати до уваги можливі поставки саме автотранспортом.

Таблиця 2.8

### Підсумкова таблиця науково-технічних факторів

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Складний процес транспортування</b>		
	Литва	9	Забезпечення доставки товару стороною компанії (продавцем) з метою контролю якості
	Польща	8	
<b>2</b>	<b>Рівень розвитку транспортної інфраструктури</b>		
	Литва	8	Використання найвигідніших та найзручніших транспортних зав'язків
	Польща	6	

Джерело: складено автором.

Наступним набором досліджуваних макрофакторів є культурні.

Таблиця 2.9

### Попередня таблиця культурних факторів

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза (-) або Можливість (+)
1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Схожість смаків з українцями</b>		
	Литва	Українська продукція відповідає смакам населення країн Прибалтики,	+

	Польща	оскільки менталітети громадян цих країн є близькими.	+
<b>2</b>	<b>Консервативність при виборі морозива</b>		
	Литва	Ванільне морозиво залишається найпопулярнішим.	-
	Польща	Найпопулярнішими смаками в Польщі є шоколадний та полуничний.	-

*Джерело:* складено автором.

- 1) Українська продукція відповідає споживчим смакам населення країн Прибалтики, оскільки менталітети громадян цих країн є близькими. Страви польської кухні за технологією приготування і набором продуктів схожі з стравами української кухні, тому можна говорити про однорідність смаків народів.
- 2) Литовські споживачі є консервативними щодо смаків морозива: у 2020 році ванільне морозиво залишається найпопулярнішим, що робить прогнозування сприйняття споживачем передбачуваним і стійким до значних змін. Експерти зазначають, що польські споживачі обирають найбільш звичне для них морозиво: чим довше певний вид морозива є присутнім на ринку, зберігаючи свою форму та смак, тим популярнішим воно являється. Яскравим прикладом є плombsір – морозиво, яке ще з радянських часів було найбільш затребуваним видом.  
Зважаючи на консерватизм литовських та польських споживачів, більшою популярністю користується саме продукція виробників, які краще знають ринок та мають можливість із більшою точністю відтворити уподобання споживачів [98].

*Таблиця 2.10*

### **Підсумкова таблиця культурних факторів**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Схожість смаків з українцями</b>		
	Литва	8	Відсутність додаткових витрат на адаптацію продукту
	Польща	9	
<b>2</b>	<b>Консервативність при виборі морозива</b>		
	Литва	6	Можливість спрогнозувати попит за певними видами морозива
	Польща	6	

*Джерело:* складено автором.

Заключними факторами аналізу є природні.

*Таблиця 2.11*

### Попередня таблиця природних факторів

№	Фактор	Прояв фактору	Загроза (-) або Можливість (+)
1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Холодний клімат</b>		
	Литва	Холодний клімат обмежує споживання морозива.	-
	Польща	У зимовий період продажі морозива падають до 90% порівняно з літнім. Відмічається стійкий сезонний характер попиту.	-

*Продовження таблиці 2.11*

<b>2</b>	<b>Зручне географічне положення</b>		
	Литва	Знаходиться порівняно не далеко від України, що робить цю країну зручним напрямком експорту в логістичному плані.	+

	Польща	Межує з Україною, що робить цю країну зручним напрямком експорту в логістичному плані.	+
--	--------	--	---

*Джерело:* складено автором.

- 1) Холодний клімат обмежує споживання морозива. Неприятлива погода нівелює найкращі зусилля компаній, що призводить до закономірного скорочення обсягів продажу в осінньо-зимовий період [74]. У зимовий період продажі морозива падають до 90% порівняно з літнім. Відмічається стійкий сезонний характер попиту.
- 2) Литовська Республіка та Польща знаходиться порівняно не далеко від України, що робить цю країну зручним напрямком експорту в логістичному плані. Окрім того, ця європейська країна може стати платформою для подальшого розширення географічної структури експорту на інші країни Європейського Союзу.

*Таблиця 2.12*

### Підсумкова таблиця природних факторів

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	2	3	4
1	<b>Холодний клімат</b>		
	Литва	9	Урахування сезонності попиту при планування
	Польща	8	

*Продовження таблиці 2.12*

2	<b>Зручне географічне положення</b>		
	Литва	7	Прогнозовані умови доставки, можливість виходу на інші ринки
	Польща	9	

--	--	--	--

*Джерело:* складено автором.

На даному етапі дослідження необхідно визначити вагомість кожної групи факторів. Ступінь впливу кожного фактору на позицію продукту та компанії на ринку відображено ваговим коефіцієнтом групи факторів.

Сума усіх вагових коефіцієнтів по групах знаходиться в межах 100%.

*Таблиця 2.13*

### Вагові коефіцієнти впливу факторів макросередовища

Фактори	Коефіцієнт впливу
Політико-правові	0,20
Економічні	0,25
Демографічні	0,10
Соціо-культурні	0,15
Технологічні	0,20
Природні	0,10
<b>Всього</b>	<b>1,00</b>

*Джерело:* складено автором.

Такий розподіл балів та важливість факторів обумовлений тим, що саме ці фактори здійснюють найбільший вплив на діяльність виробників морозива.

Для здійснення комплексної макромаркетингової середовища, порівняємо сукупне значення впливу загроз та можливостей.

*Таблиця 2.14*

### Підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

Литва				Польща			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
Політико-правові фактори (0,2)							

1.	Державний контроль якості	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	Пропозиція	1.	Державний контроль якості	$7 \cdot 0,2 = 1,4$	Пропозиція
Економічні фактори (0,25)							
				1.	Рівень реальних доходів населення	$8 \cdot 0,25 = 2$	Попит
Демографічні фактори (0,1)							
1.	Скорочення чисельності населення	$6 \cdot 0,1 = 0,6$	Попит	1.	Скорочення чисельності населення	$5 \cdot 0,1 = 0,5$	Попит
Науково-технічні фактори (0,2)							
1.	Складний процестранспортування	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Пропозиція	1.	Складний процестранспортування	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Пропозиція
				2.	Рівень розвитку транспортної інфраструктури	$6 \cdot 0,2 = 1,2$	Пропозиція
Культурні фактори (0,15)							
1.	Консервативність при виборі морозива	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	Попит	1.	Консервативність при виборі морозива	$6 \cdot 0,15 = 0,9$	Попит
Природні фактори (0,1)							
1.	Холодний клімат	$9 \cdot 0,1 = 0,9$	Попит	1.	Холодний клімат	$8 \cdot 0,1 = 0,8$	Попит

*Джерело:* складено автором на основі попередніх досліджень.

Тепер перейдемо до розгляду підсумків можливостей.

*Таблиця 2.15*

### Підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Литва				Польща			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
Політико-правові фактори (0,2)							
1.	Політична стабільність	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Пропозиція	1.	Політична стабільність	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Пропозиція
2.	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Пропозиція	2.	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Пропозиція

*Продовження таблиці 2.15*

3.	Низькі тарифні ставки для мита	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Пропозиція	3.	Низькі тарифні ставки для мита	$9 \cdot 0,2 = 1,8$	Пропозиція
Економічні фактори (0,25)							
1.	Стійке економічне зростання	$8 \cdot 0,25 = 2$	Пропозиція/Попит	1.	Стійке економічне зростання	$6 \cdot 0,25 = 1,5$	Пропозиція/Попит

2.	Рівень реальних доходів населення	$9 \cdot 0,25 = 2,25$	Попит	2.	Зростає дохід галузі	$7 \cdot 0,25 = 1,75$	Пропозиція
3.	Зростає дохід галузі	$8 \cdot 0,25 = 2$	Пропозиція				
Демографічні фактори (0,1)							
1.	Збільшення української діаспори	$7 \cdot 0,1 = 0,7$	Попит		Збільшення української діаспори	$9 \cdot 0,1 = 0,9$	Попит
Науково-технічні фактори (0,2)							
1.	Рівень розвитку транспортної інфраструктури	$8 \cdot 0,2 = 1,6$	Пропозиція				
Культурні фактори (0,15)							
1.	Схожість смаків з українцями	$8 \cdot 0,15 = 1,2$	Попит	1.	Схожість смаків з українцями	$9 \cdot 0,15 = 1,35$	Попит
Природні фактори (0,1)							
1.	Зручне географічне положення	$8 \cdot 0,1 = 0,8$	Пропозиція	1.	Зручне географічне положення	$9 \cdot 0,1 = 0,9$	Пропозиція

*Джерело:* складено автором на основі попередніх досліджень.

За підсумками досліджень макромаркетингового середовища було виокремлено, що за всіма показниками незначну, але перевагу має країна Литва ( $\sum L_M = 102 > \sum P_M = 87$ ,  $\sum L_3 = 52 < \sum P_3 = 56$ ).

### 2.2.2. Аналіз факторів мікрмаркетингового середовища

Ринки морозива в Литви та Польщі забезпечується здебільшого вітчизняними виробниками, частка імпортного продукту є невисокою, хоча і демонструє тенденцію до зростання. Більшу частину продукції виробляють та реалізують 5-10 компаній. За прогнозами, у наступні декілька років рівень концентрації ринку підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва (що потребує значних капітальних інвестицій, які є непосильними для дрібних виробників).

Проведемо аналіз основних конкурентів ПАТ «Житомирський маслозавод» на ринках Литви та Польщі, базуючись на наступних ознаках: висока якість продукції (для виробництва продукції ПАТ «Житомирський

маслозавод» використовує якісну сировину з метою досягнення належних смакових якостей та поживних властивостей для потенційних споживачів, безпечність продукції підтверджена національними та міжнародними сертифікатами – ДСТУ ISO 9001:2009, ISO 22000:2005, FSSC 22000), середній та високий цінові сегменти (зусилля ПАТ «Житомирський маслозавод» направляються на створення і просування елітного морозива, яке є перспективним напрямком розвитку галузі виробництва морозива, але спрямовуючи основну увагу на розвиток преміум-сегменту, компанія не збирається відмовлятися від морозива середньої цінової категорії).

Виходячи з вищезазначених ознак, для аналізу конкурентного середовища ПАТ «Житомирський маслозавод» були відібрані 3 виробника морозива, які пропонують якісну продукцію середнього і високого цінових сегментів.

Порівняння основних конкурентів на ринку Литви наведено у табл. 2.16.

*Таблиця 2.16*

**Аналіз сильних і слабких сторін ПАТ «Житомирський маслозавод» в порівнянні з основними конкурентами на ринку морозива Литви за шкалою 0-10**

№	Показник	ПАТ «Житомирський маслозавод»	UnileverLietuva	Premia KPC	PienoZvaigzdes AB
1	Досвід роботи на ринку	0	10	10	10
2	Широта асортименту	8	10	9	5
3	Імідж компанії	5	9	9	8
4	Виробничі потужності	4	7	8	7

*Продовження таблиці 2.16*

5	Відомість бренду	5	8	9	7
6	Відповідність міжнародним стандартам	9	9	9	9

Всього	31	53	54	51
--------	----	----	----	----

*Джерело:* складено автором.

ПАТ «Житомирський маслозавод» не має досвіду на ринку Литви, ринок даної країни є для неї новим. Unilever Lietuva – найсучасніша компанія-виробник морозива в Литві, яка розпочала свою виробничу діяльність у 1997 році. Premia KPC є одним з лідерів ринку морозива і заморожених продуктів в Литві. Компанія розпочала свою діяльність в 1937 році, коли була заснована приватна компанія Kauno pieno centras. У той час це була одна з найбільших компаній з переробки молока, яка виробляла сир, масло, а також морозиво. У 1992 році, після відновлення незалежності Литви, була заснована компанія Kauno Pieno Centras. Компанія Pieno Zvaigzdes AB має досвід роботи на ринку Литви з 1997 року.

В асортименті ПАТ «Житомирський маслозавод» 40 різновидів морозива. Unilever Lietuva має асортимент морозива у більш ніж 130 варіаціях. Компанія Premia KPC має ширший асортимент морозива, більше 50 різних варіантів. Асортимент Pieno Zvaigzdes AB включає близько 26 варіацій продукції.

Всі компанії-конкуренти зі своєю продукцією мають непогану репутацію. Товари компаній високо цінуються серед споживачів. Виробничі потужності Unilever Lietuva, Premia KPC та Pieno Zvaigzdes AB дуже значні, представляють достатньо потужний сектор економіки. В той час, як ПАТ «Житомирський маслозавод» має лише один завод у Житомирській області. Unilever Lietuva має високий рівень знання бренду, частка литовського ринку – близько 19%. Компанія Premia KPC – добре відомий парасольковий бренд, частка ринку Литви становить 14,5%. Pieno Zvaigzdes AB володіє низкою популярних брендів, ринкова частка становить 13,6% [91].

Продукція компаній виготовляється за найвищими європейськими стандартами (IFS, UTZ certified, USDA certified).

Таким чином, враховуючи усі проаналізовані критерії, можна зробити висновок, що найбільшим конкурентом для ПАТ «Житомирський маслозавод» на ринку Литви є Premia KPC.

Для порівняння параметрів конкурентоспроможності товарів, що наявні на ринку, було проведено оцінку найбільш популярного товару ПАТ «Житомирський маслозавод» – ванільне морозиво, яке є класичним смаком для більшості споживачів, з аналогічними товарами компаній-конкурентів. Продукція даних торгових марок є найбільш широко представленою на ринку Литовської Республіки, а також є співставною за ціновим сегментом. Для проведення комплексної оцінки було проаналізовано ряд факторів, таких як технічні, комерційні та організаційні умови, а також економічні фактори. Результати порівняння представлено в табл. 2.17.

*Таблиця 2.17*

**Аналіз сильних і слабких сторін товару ПАТ «Житомирський маслозавод» у порівнянні з основними товарами конкурентів на ринку морозива Литви за шкалою 0-10**

№	Показник	«Рудь» (ПАТ «Житомирський маслозавод»)	«Magnum» (Unilever Lietuva)	«Klasika» (Premia KPC)	«Svalya» (Pieno Zvaigzdes AB)
	<b>Технічні умови:</b>				
1	Наявність сертифікатів	9	9	9	9

*Продовження таблиці 2.17*

2	Якість сировини (вміст та якість молока)	9	5	8	9
3	Дизайн упаковки	8	7	7	8
4	% жирності	7	6	8	9
	<b>Комерційні умови:</b>				
5	Рівень ціни	9	8	6	5
6	Витрати на транспортування	9	2	3	3
	<b>Організаційні умови:</b>				
7	Обізнаність споживача щодо ТМ	2	8	8	9
8	Реклама	0	7	5	7
9	Наявність каналів збуту	0	8	8	9
	<b>Економічні:</b>				
10	Частка ринку	0	8	7	7
<b>Всього</b>		53	68	69	75

*Джерело:* складено автором.

Торгова марка «Klasika» належать литовській компанії-виробнику морозива Premia KPS. Продукція сертифікована за системою управління якістю та безпекою харчових продуктів на основі аналізу ризиків та контрольно-критичних точок (НАССР). Це морозиво з комбінованою сировиною, в основі якого, окрім молочних вершків, лежать рослинні олії. Жирність складає близько 10%, що є низьким показником для натурального морозива. Ціна в середньому складає від 0,50 € до 1,25 €, що є середньостатистичним показником для даного виду продукції на ринку Литви. ТМ присутня у країнах Скандинавії, Прибалтики та Східної Європи, тому характеризується високим ступенем впізнаваності.

ТМ «Magnum» належить компанії Unilever Lietuva. Це транснаціональна корпорація являється лідером з виробництва морозива у Литві. Компанія позиціонує себе як сучасне підприємство, яке використовує найновіші технології та традиційні рецепти виробництва.

Компанія протягом 20 років зберігає лідируючі позиції на внутрішньому ринку та постійно нарощує експорт. ТМ має широкий асортимент, що включає усі новітні тенденції здорового харчування виробництві морозива – органічне, низькокалорійне, вегетаріанське, безлактозне і т.д. Упаковка має стильний сучасний дизайн та чітку тематичність у залежності від лінійки продукції. Ціна порції морозива даної марки є конкурентоспроможною – від 0.65 € до 1.20 €, однак при цьому деякі лінійки передбачають меншу вагу порції – 45 г (при стандарті 80-100 г). Компанія використовує різноманітні засоби просування, а її продукція характеризується високим ступенем впізнаваності.

ТМ «Svalya» належить литовській компанії Pieno Zvaigzdes AB. Своєю сильною стороною компанія виділяє використання натурального молока та кокосової олії, а не молочного порошку як основного інгредієнту. ТМ «Svalya» характеризується широким асортиментом, відсутністю рослинних жирів та наповнювачів у складі. Упаковка є яскравою та стильною, ціна – близько 0,80-1,10 € за порцію.

ТМ «Рудь» має конкурентні переваги за такими показниками, як сертифікація продукції, жирність продукції, а також, порівняно із більшістю компаній, за дизайном упаковки та якістю сировини. Ціна продукції є конкурентоспроможною та співвідносною із якістю продукції – від 0.60 € до 0.80 € за порцію. Таким чином, характерним є недостатній рівень комерційних та організаційних умов.

Отже, порівнявши морозиво ТМ «Рудь» та трьох основних конкурентів, можна зробити висновок, що товари знаходяться на приблизно однаковому рівні, кожен товар має власні конкурентні переваги та недоліки. Проаналізувавши показники торгових марок Magnum, Klasika та Svalya, ми дійшли висновку, що продукція ПАТ «Житомирський завод» викликає схожі асоціації у споживачів – товар високої якості, виготовлений із натуральних інгредієнтів та оформлений у привабливій упаковці, із

широким асортиментом на будь-який смак та за помірною ціною. З іншого боку бачимо, що продукція ТМ «Рудь» характеризується дещо нижчою ціною, яка забезпечується нижчими витратами виробництва.

Дослідимо основних конкурентів ПАТ «Житомирський маслозавод» на ринку морозива Польщі. Результати порівняння представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Аналіз сильних і слабких сторін ПАТ «Житомирський маслозавод» в порівнянні з основними конкурентами на ринку морозива Польщі за шкалою 0-10**

№	Показник	ПАТ «Житомирський маслозавод»	Grysan	Algida	Koral
1	Досвід роботи на ринку	0	7	8	10
2	Широта асортименту	8	9	5	10
3	Імідж компанії	5	9	9	8
4	Виробничі потужності	4	5	5	8
5	Відомість бренду	5	8	9	9
6	Відповідність міжнародним стандартам	9	9	9	9
Всього		33	47	45	54

*Джерело:* складено автором.

Наразі ринок Польщі є висококонкурентним та насиченим. Більшу частину продукції виробляють та реалізують близько 50 компаній. Найбільшими «гравцями» на ринку є Grysan, Algida, Koral та інші.

ПАТ «Житомирський маслозавод» не має досвіду на ринку Польщі. Компанія Grysan розпочала свою виробничу діяльність у 2004 році. Algida – лідерів ринку морозива Польщі. Дана компанія є міжнародною, є частиною до корпорації Unilever. На ринку Польщі розпочала свою діяльність в 2001 році. Компанія Koral має досвід роботи на ринку Польщі з 1979 року.

Grycan представлений більше, ніж 30 видами морозива. Асортиментний ряд Algida невеликий, близько 15 видів морозива. В даний час асортиментний ряд Koral представлений 50 видами морозива.

Дані компанії мають гарно сформований імідж, що забезпечує стійку позицію на ринку та надає високої конкурентоспроможності.

Виробничі потужності Grycan невеликі, вся продукція виготовляється на заводі у місті Варшава. Продукція Algida виробляється на трьох невеликих заводах на півночі Польщі. Заводи Koral розташовані у Нових Сончах, Ліманові та Жешуві. Продукція продається по всій країні через власну дистрибуційну мережу компанії та мережу оптових торгових точок.

Дані компанії являються лідерами польського ринку морозива, входять до топ-5 найбільш впізнаваних виробників морозива в Польщі.

Тепер перейдемо до оцінки параметрів конкурентоспроможності товарів, порівняємо товар ПАТ «Житомирський маслозавод» з аналогічними товарами компаній-конкурентів на ринку Польщі. Результати наведено в табл. 2.19.

*Таблиця 2.19*

**Аналіз сильних і слабких сторін товару ПАТ «Житомирський маслозавод» у порівнянні з основними товарами конкурентів на ринку морозива Польщі за шкалою 0-10**

№	Показник	«Рудь» (ПАТ «Житомирський маслозавод»)	«Grycan» (Grycan)	«Carte d'Or» (Algida)	«KulkaSniezna» (Koral)
	<b>Технічні умови:</b>				
1	Наявність сертифікатів	9	9	9	9

*Продовження таблиці 2.19*

2	Якість сировини (вміст та якість молока)	9	10	8	6
3	Дизайн упаковки	8	9	7	4
4	% жирності	7	6	5	6
	<b>Комерційні умови:</b>				
5	Рівень ціни	9	8	6	4
6	Витрати на транспортування	9	2	3	3
	<b>Організаційні умови:</b>				
7	Обізнаність споживача щодо ТМ	2	7	8	9
8	Реклама	0	7	5	6
9	Наявність каналів збуту	0	5	9	7
	<b>Економічні:</b>				
10	Частка ринку	0	8	9	7
<b>Всього</b>		53	71	69	61

*Джерело:* складено автором.

Грусан – сімейний бізнес, що експортує якісне морозиво до 12 країн Європи та Азії. Роздрібна пропозиція включає домашнє морозиво, сорбети та йогуртове морозиво двох різних розмірів: чашки по 500 мл та чашки по 125 мл з ложкою. Компанія виготовляє морозиво, використовуючи високоякісні інгредієнти: збиті вершки, яєчні жовтки, цукор та молоко. Також, пропонує опції веганського та безлактозного морозива. Ціни на продукцію являються доволі високими – близько 1 € за порцію.

Торгова марка Carted'Or належить компанії-виробнику морозива Algida, яку в 2011 р. придбала компанія Unilever. Морозиво виготовляється з натурального молока та кокосової олії, пломбір – виключно з молока без використання штучних домішок. Дизайн упаковки є простим – білий або неяскравий колір тла, зображення морозива та назва стандартним шрифтом. Ціна в середньому знаходиться в межах 0.30 € та 0.50 €, що є помірною ціною для ринку Польщі. Продукт орієнтовано на старше покоління, яке надає перевагу простому, якісному морозиву.

Морозиво ТМ «KulkaSniezna» виготовляється з комбінованої сировини – морозиво містить молочні продукти та компоненти не молочного походження, рослинні жири. Упаковка целофанова, дизайн - яскравий, що дозволяє виділитися серед конкурентів. Ціна складає приблизно 0.2 € та є низькою ціною для ринку Польщі.

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити висновок, що співвідношення ціна-якість є постійною перевагою продукції продукція ТМ «Рудь», оскільки вона відповідає всім стандартам якості, а ціна є набагато меншою за рівень ринку. Найвність широкого асортименту означає, що ми можемо швидко відреагувати на побажання клієнтів, охопити всі сегменти ринку.

Отже, можна говорити про те, що в цілому позиції ПАТ «Житомирський маслозавод» є задовільними. Для компанії доцільно дотримуватись стратегії наслідування лідера. Не провокуючи цінової війни, стратегія є привабливою для забезпечення стабільної діяльності компанії на ринку морозива Литви або Польщі.

В ході проведення аналізу споживачів ПАТ «Житомирський маслозавод» на ринку морозива Литви та Польщі необхідно здійснити сегментацію споживачів. Розглянемо споживачів ПАТ «Житомирський маслозавод» за географічною, демографічною, психографічною та поведінковою ознаками.

#### Сегментація за географічною ознакою

Місце, де живе споживач, має вплив на рішення про покупку товару, адже морозиво – сезонний товар, попит на який знижується в холодні пори року. Отже, можна провести кореляцію та висунути гіпотезу, що люди, що живуть в умовах холодного клімату рідше купують цей продукт. Що ж стосується щільності населення, то населені пункти з більшою щільністю за визначенням є найбільш ємними сегментами. Чим більше місто, тим, як

правило, вище частка населення з середнім і високим доходом, що проживає в ньому. Люди з таким рівнем доходу найохочіше воліють марки середнього та високо класу, високої якості.

Таблиця 2.20

### Сегментація ринку Литви та Польщі за географічною ознакою

Щільність населення	Клімат	Види продукції
Столиця	Теплий	Усі види продукції
Великі міста		
Міста з середньою щільністю населення	Холодний	
Малі міста		

*Джерело:* складено автором.

Крім того, у великих населених пунктах краще розвинена мережа ЗМІ і більше людей, що мають хорошу освіту, йдуть в ногу з часом і вважають за краще споживати якісні товари. У дрібних же населених пунктах, особливо розташованих в сільській місцевості, компанії абсолютно не вигідно працювати. По-перше, тому що доходи населення там вкрай низькі - у більшості людей немає фінансових можливостей купувати навіть такі порівняно недорогі вироби. Більшість дрібних населених пунктів є віддаленими, що істотно ускладнює доставку товарів. Транспортні витрати будуть занадто великі і напевно не окупляться.

### Сегментація за демографічною ознакою

При проведенні сегментації за цією ознакою нами були використані три найбільш істотні, на наш погляд, змінні: вік, стать і рівень доходів.

Таблиця 2.21

### Сегментація ринку Литви та Польщі за демографічною ознакою

Вік	Види продукції	Стать	Рівень доходів
Будь-який	Всі види	Чоловіки (42%)	Середній
14-19 років	Продукція з інноваційною рецептурою, новими смаками та формою виробів	Жінки (58%)	
20-39 років	Продукція високої якості, звертають увагу на «гурманіку»		Вище середнього
40 і більше років	Продукція зі збереженням традиційної рецептури		Високий

*Джерело:* складено автором.

Найбільш важливою, на наш погляд, демографічною змінною є дохід населення. Це пов'язано з тим, що товари, виходячи з рівня цін на них, призначені для людей, що мають певний рівень доходу, що співпадає з цим рівнем цін. Головним чином, це люди, які мають середній і високий дохід.

Ситуація в Литві та Польщі дуже змінилася, сегментація покупців товарів (за доходами) зазнала структурних змін. Справа в тому, що в зв'язку з коронакризою, різко впали і продовжують падати доходи населення. У зв'язку з цим, скоротилася та частка особистого доходу, яку споживачі зазвичай витрачають на купівлю преміального морозива та товарів субститутів (наприклад, кондитерських виробів). Це торкнулося, перш за все, саме споживачів з середнім рівнем доходів, того сегмента покупців, на який, головним чином, планує орієнтуватися компанія в своїй маркетинговій діяльності. Можливо, якась частина цього сегмента перестане користуватися деякими товарами або взагалі не буде купувати продукцію цієї фірми. У будь-якому випадку, попит з боку саме цього сегмента зменшиться.

#### Сегментація за психографічним принципом

Можна стверджувати про те, що психографічні характеристики покупців морозива не мають великого впливу на рішення про купівлю.

Однак, необхідно враховувати той факт, що існує група споживачів (в таблиці вона позначена "любителі всього нового"), які постійно прагнуть купувати нові товари — кондитерська продукція в тому числі. Їх приваблює нова упаковка, нові кольори і смаки, а так же все нові товари в цілому.

*Таблиця 2.22*

**Сегментація ринку Литви та Польщі за психографічною ознакою**

Спосіб життя	Серії продукції	Тип особистості
Традиціоналіст	Весь асортимент	Екстраверт
Новатор	Новинки та модифікації	Інтроверт

*Джерело:* складено автором.

Тому, щоб утримати попит на продукцію з боку цієї групи споживачів (необхідно враховувати цей факт, пропонуючи ринку новинки і нові модифікації існуючих товарів). При цьому, з огляду на консервативність іншої групи споживачів (в таблиці вона позначена "традиціоналісти"), варто також експортувати класичних смакиморозива. Таким чином, продукція фірми має бути представлена як мінімум в 2-х видах - традиційному і модифікованому. Це дозволить досягти балансу попиту з боку цих груп споживачів.

Сегментація за поведінковим принципом

Компанія у своїй маркетинговій діяльності повинна орієнтуватися на всі сегменти ринку (за поведінковим критерієм). Залежно від того, які особливі властивості шукає та чи інша група споживачів в тому чи іншому товарі, пропонувати відповідні види продукції.

Більш того, за допомогою заходів щодо формування попиту і стимулювання збуту компанія повинна якнайкраще поінформувати споживачів про свою продукцію, змінити їхнє ставлення до товарів в кращу

сторону, збільшити інтенсивність споживання товарів і змінити стиль споживання (від покупок в особливих випадках - до регулярних покупок).

Таблиця 2.23

Сегментація ринку Литви та Польщі за поведінковою ознакою

Сегментація ринку морозива	
Ступінь купівлі товарів	Регулярно; в окремих випадках
Статус споживача	Той, що не користується; колишній покупець; потенціальний споживач; новий споживач; регулярний споживач
Інтенсивність споживання	Іноді; часто; постійно
Ступінь сприйняття товару	Необізнаний; обізнаний; інформований; зацікавлений; той, що має намір купити
Відношення до товару	Захоплене; позитивне; байдуже; негативне; вороже

*Джерело:* складено автором.

Отже, можна зробити висновок, що цільова аудиторія – жінки та чоловіки середнього віку, що проживають в містах та мають середній рівень доходу.

ПАТ «Житомирський маслозавод» доцільно використовувати стратегію проникнення на ринок Ця стратегія передбачає встановлення на товар нижчої ціни з надією залучити велике число покупців і завоювати більшу частку ринку. Вона ефективніша за існування досить високого рівня попиту на товар і за наявності товар-замінників, а також за умови, що низькі ціни не приваблюють конкурентів і не відлякують покупців (оскільки асоціюються з низькою якістю товару).

Варто згадати про контактні аудиторії і вплив, що вони чинять на компанію. В умовах ринків Литви та Польщі фірма діятиме в оточенні стандартних контактних аудиторій: фінансові кола, контактні аудиторії засобів інформації, контактні аудиторії органів державної влади і

управління, місцеві контактні аудиторії, широка публіка, внутрішні контактні аудиторії.

Серед усіх можливих груп контактних аудиторій найбільший вплив на компанію чинять банки, в яких вона обслуговується та різного роду кредитори і аудитори, що можуть надавати свої послуги. Крім цього, вагому роль відіграють самі засновники компанії, що визначають місію компанії на майбутнє, а також працівники, від якості роботи яких залежить і якість кінцевого продукту. Не менш вагомий вплив мають ЗМІ (радіо, телебачення, преса), адже вони допомагають створювати образ компанії у споживачів та можуть просувати товар, постійно рекламуючи його.

Компанія має активно брати участь у виставках та вивчати закордонний досвід. Завдяки цьому, маючи вагомий напрацювання і сучасне обладнання, дотримуючись стандартів якості, компанія зможе продукувати продукцію у відповідності зі споживчими трендами різних країн світу. Також, ці допоможуть проаналізувати смаки європейських споживачів, зрозуміти які продукти будуть купувати найбільше, що необхідно доопрацювати, а також визначити цільову аудиторію.

Важливими учасниками ринку, що впливають на компанію є постачальники. Основну частину сировини ПАТ «Житомирський маслозавод» закуповує у постачальників. Як було зазначено раніше, компанія виготовляє морозиво виключно з натуральних інгредієнтів, саме тому якість взаємин між компанією та постачальниками являється важливою складовою довгострокового успіху. Основні постачальники ПАТ «Житомирський маслозавод» – сільськогосподарські підприємства і особисті селянські господарства, Роганська картонна фабрика (упаковка), ЕсаромЮкрейн (інгредієнти), INTERFOOD (кокосове масло). У нашій компанії є укладені довгострокові договори із поставки сировини, тому це є певною перевагою на вказаних ринках. Постачальниками є фірми, що розташовуються в Україні. Саме з ними співпрацює компанія, адже не

потрібно транспортувати сировину на великі відстані та існує швидка її доставка до лінії виробництва (адже і самі виробничі потужності розташовані в Україні).

Важливість зведеної таблиці для даного дослідження не можна переоцінити. В ній можна побачити всі надані оцінки та їх вплив на всі фактори мікроркетингового середовища, результати реалізації продукту на обраних нами ринках продажу.

*Таблиця 2.24*

**Вагові коефіцієнти впливу факторів мікросередовища**

<b>Фактори</b>	<b>Коефіцієнт впливу</b>
Конкуренти	0,20
Конкуруючі товари	0,20
Споживачі	0,30
Контактні аудиторії	0,20
Постачальники	0,10
<b>Всього</b>	<b>1,00</b>

*Джерело:* складено автором.

На продаж продукції значний вплив мають кожен з перелічених факторів мікроркетингового середовища. Фактори конкуренти та конкуруючі товари є взаємопов'язаними. Разом вони відграють більшу роль за фактор споживачів. Така ситуація пояснюється кон'юнктурою на ринку. В аналізованих країнах представлено велику кількість конкурентів, кожен намагається зайняти свою частку на ринку. Група споживачів має свої особливості та впливає на особливості процесу роботи. Результати аналізу зведені у підсумкову таблицю за кожним фактором мікроркетингового середовища країн, що досліджуються.

*Таблиця 2.25*

**Зведена підсумкова таблиця аналізу загроз мікроркетингового середовища**

Литва				Польща			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
<b>Конкуренти (0,2)</b>							
1.	Велика кількість конкурентів	7·0,2=12	Пропозиція	1.	Велика кількість конкурентів	8·0,2=16	Пропозиція
2.	Мережа каналів збуту	5·0,2 =10	Попит	2.	Мережа каналів збуту	5·0,2 =10	Попит
3.	Значні ресурси для інтенсифікації продажів	4·0,2 =10	Пропозиція	3.	Значні ресурси для інтенсифікації продажів	4·0,2 =10	Пропозиція
<b>Контактні аудиторії (0,2)</b>							
4.	Відсутність напрацьованих каналів зв'язку	4·0,2 = 8	Попит	4.	Відсутність напрацьованих каналів зв'язку	4·0,2 = 8	Попит
5.	Невідомість торгової марки	5·0,2 = 8	Попит	5.	Невідомість торгової марки	5·0,2 = 8	Попит
<b>Постачальника (0,1)</b>							
6.	Постачання сировини іноземними конкурентами	4·0,1 = 4	Пропозиція	6.	Постачання сировини іноземними конкурентами	4·0,1 = 4	Пропозиція

*Джерело:* складено автором.

Тепер перейдемо до розгляду підсумків можливостей.

Таблиця 2.26

**Зведена підсумкова таблиця аналізу можливостей  
мікроркетингового середовища**

Литва				Польща			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
<b>Конкуренти (0,2)</b>							
1.	Проникнення на ринок імпортерів	5·0,2=10	Пропозиція	1.	Широта асортименту	4·0,2=8	Попит
2.	Широта асортименту	5·0,2=10	Попит	2.	Гнучкість процесу виробництва	5·0,2=10	Пропозиція
3.	Гарна цінова категорія	7·0,2=14	Попит	3.	Гарна цінова категорія	8·0,2=16	Попит

4.	Гнучкість процесу виробництва	5·0,2=10	Пропозиція				
<b>Споживачі (0,3)</b>							
5.	Переважаючі споживачів з середнім та високим рівнем доходу	5·0,3=15	Попит	5.	Переважаючі споживачів з середнім та високим рівнем доходу	4·0,3=12	Попит
6.	Зосередження попиту в міській місцевості	5·0,3=15	Попит	6.	Зосередження попиту в міській місцевості	5·0,3=15	Попит
<b>Контактні аудиторії (0,2)</b>							
9.	Участь компаній у міжнародних ярмарках	6·0,2= 12	Попит/ Пропозиція	9.	Участь компаній у міжнародних ярмарках	5·0,2= 10	Попит/ Пропозиція
10.	Широке користування інтернет-ресурсами	3·0,2= 6	Пропозиція	10.	Широке користування інтернет-ресурсами	3·0,2= 6	Пропозиція
<b>Постачальники (0,1)</b>							
11.	Наявність укладених договорів постачання сировини	7·0,1= 7	Пропозиція	11.	Наявність укладених договорів постачання сировини	6·0,1= 6	Пропозиція
12.	Відносно низькі ціни для «побічних» постачальників (упаковка, етикетка, картон)	3·0,1= 3	Пропозиція	12.	Відносно низькі ціни для «побічних» постачальників (упаковка, етикетка, картон)	4·0,1= 4	Пропозиція

*Джерело:* складено автором.

З проведеного аналізу мікроринкового середовища можна зробити висновок, що компанія має достатню кількість конкурентів зі схожими позиціями товарів одного класу на ринку. З метою посилення власних позицій на ринку компанії необхідно вести поглиблену співпрацю зі своїми партнерами для забезпечення присутності власної продукції на ринку. Також, варто звернути увагу на активну співпрацю із контактними аудиторіями, що зіграє важливу роль в формуванні попиту. Компанії необхідно прикладати максимум зусиль для покращення обізнаності споживачів про переваги продукції, які вона пропонує клієнтам на цьому ринку.

За підсумками досліджень ринкового середовища на двох рівнях було виокремлено, що за всіма показниками незначну, але перевагу

має країна Литва ( $\sum L_m=102 > \sum P_m=87$ ,  $\sum L_3=52 < \sum P_3=56$ ), те ж саме можна сказати і про макромаркетингове середовище.

### **2.3. Моделі поведінки споживачів морозива**

У сучасних умовах підприємству на будь-якому ринку B2C необхідно враховувати аспекти споживчої поведінки, тому що споживчий ринок характеризується як ринок покупця. Для більш точного визначення вподобань, мотивів та очікувань споживачів, проведемо анкетування. Для складання анкетних запитань підготуємо перелік пошукових питань, відповіді на які слугуватимуть передумовою коригування діяльності ПАТ «Житомирськиймаслозавод» на литовському ринку морозива. Перелік пошукових питань представлений в додатку А.

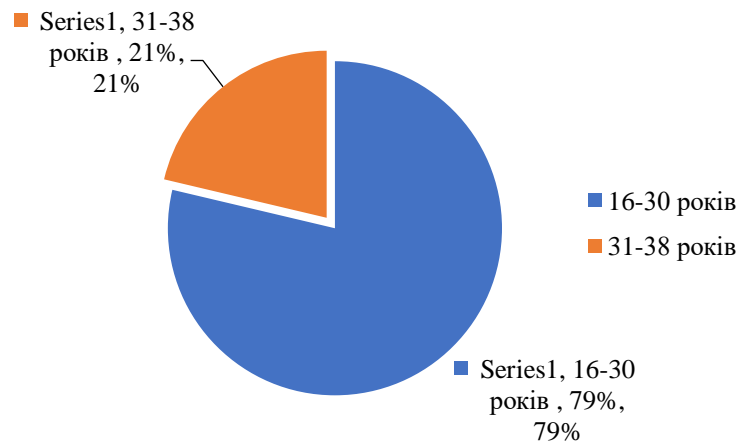
На основі даних пошукових питань була складена анкета, відповіді, на запитання якої, дозволили отримати результати реального опитування, розширюючи знання та розуміння розмірів існуючого попиту на ринку та його видової орієнтації. Перші три блоки (про ринок, про товар та про збут) питань, відповіді на які потрібно отримувати з джерел первинної інформації, входять до основної частини анкетного опитування. Питання про споживачів є додатковим блоком і становлять останню частину анкети для кінцевих споживачів.

Споживачі морозива були опитані наступним чином: опитування здійснювалось в мережі Інтернет за допомогою спеціального додатку «Google Форми». Дане рішення дозволило автору поширити анкету серед більшого числа респондентів, зробити процес збору інформації для респондентів більш зручним і цікавим, а також заощадити час і матеріальні ресурси.. Загалом кількість опитаних – 278 осіб. Анкетування проводилося в період з 7 по 14 січня 2022 року.

Результати опитування споживачів морозива наступні:

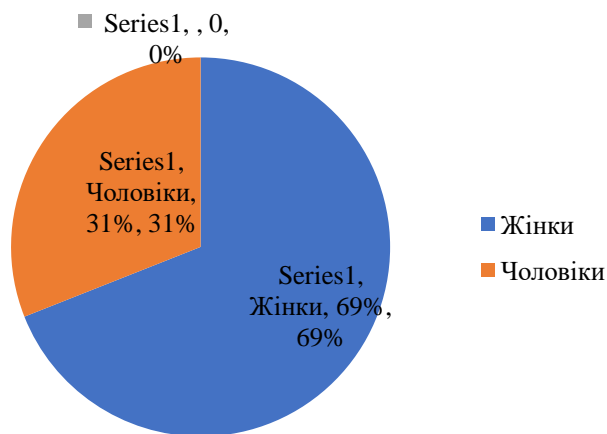
### 1. Аналіз соціально-демографічної інформації

Серед респондентів, в основному, молоді люди 16-30 років (78,7%), а також люди 31-38 років (ще 21%). Залучити представників вікових категорій 49+ років до анкетування не вдалося.



*Рисунок 2.1. Розподіл респондентів за віковими групами*

Розподіл респондентів за гендеромна рис. 2.2.



*Рисунок 2.2. Розподіл респондентів за гендером*

31% респондентів представлені чоловічою статтю, 69% – жіночою. Можна готовити про те, що попит на морозиво є диференційованим з точки зору гендеру.

## *2. Аналіз особливостей купівельної поведінки*

В ході анкетування респондентам було запропоновано оцінити значимість факторів, що впливають на вибір морозива. Проаналізувавши отримані результати можна зауважити, що до найбільш важливих параметрів, на які споживачі звертають увагу при виборі морозива покупці відносять наступні:

- 1) Смакові властивості;
- 2) Ширина асортименту;
- 3) Зовнішній вигляд упаковки;
- 4) Тип упаковки.

Отримавши відповіді респондентів на питання про формат продукції, ми можемо проаналізувати, наскільки вид морозива є важливою для споживачів і чи впливає він взагалі під час вибору. За отриманими вище результатами, більша частина – 60% серед всіх опитаних, надає перевагу морозиву на паличці. 20% споживачів обирає та купує морозиво в вафельному стаканчику. 13% опитаних респондентів вказало, що надає ріжку. Слід зауважити, що ТМ «Рудь» випускає свою продукцію в усіх вищеперерахованих форматах.

Таким чином, нами було визначено основні споживчі мотиви при купівлі морозива. Отримані результати буде використано у наступному розділі дослідження для формування конкурентної стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» на ринку морозива Литви.

## **Висновки до розділу 2**

У цьому розділі нами було проаналізовано світовий ринок морозива та специфіку експортних операцій на ньому, а також вивчено ситуацію на ринку України та оцінено маркетингове середовище ринку морозива Литви та Польщі. За підсумками досліджень макро- та мікроринкового середовища було виокремлено, що за всіма показниками незначну, але перевагу має країна Литва.

Ринок морозива характеризується жорстким конкурентним тиском, загостренням цінової конкуренції та формуванням нових товарних сегментів та ніш, а отже все більшого значення набуває маркетингова діяльність підприємств.

## **РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ МОРОЗИВА**

### **3.1 Розробка конкурентної стратегії компанії ПАТ «Рудь» та розробка конкурентної стратегії на ринку Литви**

Для формування стратегічних альтернатив конкурентного позиціонування та поведінки ПАТ «Житомирський маслозавод» на литовському ринку морозива, застосуємо декілька аналітичних інструментів стратегічного аналізу з розділу 1 з використанням інформації про ринок та поточну позицію досліджуваного підприємства з розділу 2.

Почнемо зі співставлення сильних та слабких сторін ПАТ «Житомирський маслозавод», а також загроз та можливостей дослідженого ринкового середовища у матриці SWOT (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз ПАТ «Житомирський маслозавод» на литовському ринку морозива**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ліберальна цінова політика компанії</li> <li>- Наявність усіх необхідних сертифікатів, що підтверджують якість продукції</li> <li>- Наявність кваліфікованих працівників</li> <li>- Наявність новітніх систем обробки, зберігання та транспортування морозива</li> <li>- Активний розвиток партнерства з МО</li> <li>- Широкий асортимент продукції</li> <li>- Привабливий дизайн упаковки товару</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Порівняно незначний досвід роботи на європейському ринку та відсутність сформованого іміджу</li> <li>- Відсутні заходи з підвищення іміджу організації (PR)</li> <li>- Висока залежність від постачальників</li> <li>- Невелика кількість доступних фінансових ресурсів</li> <li>- Високі витрати на транспортування, переробку та здійснення експорту</li> <li>- Незначна частка ринку</li> </ul>

Продовження таблиці 3.1

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність безмитної тарифної квоти та додаткової безмитної квоти в рамках ПВЗВТ</li> <li>- Динаміка зростання цін на морозиво на ринку Литви</li> <li>- Зростання ринку морозива</li> <li>- Високий рівень споживання морозива в Литві на душу населення</li> <li>- Тенденції до споживання органічної продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Складна система сертифікації харчової продукції та маркування сировини</li> <li>- Наявність жорстких санітарно-гігієнічних норм</li> <li>- Високий рівень конкуренції на ринку</li> <li>- Надання переваги національним виробникам</li> </ul>

*Джерело:* складено автором

Як видно зі SWOT-матриці, ринок морозива Литви характеризується великою кількістю можливостей, однак у досліджуваного підприємства недостатньо сильних сторін для того, що претендувати на абсолютні лідируючі позиції в межах даного ринку.

Провівши аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Житомирський маслозавод» на ринку морозива Литви та визначивши конкурентні переваги, перейдемо до вибору конкурентної стратегії для досліджуваного підприємства.

Розпочнемо з базових стратегій за М. Портером (рис. 3.1).

Тип сегменту ринку	Тип конкурентної переваги	
	<i>Перевага у витратах</i>	<i>Перевага у продукції</i>
<i>Широкий</i>	Лідерство у витратах	Диференціація
<i>Вузький</i>	Фокусування	

*Рис. 3.1. Матриця вибору конкурентних стратегій*

При визначенні конкурентної стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод» треба зосередитись на широкому асортименті продукції для декількох сегментів. Тому доцільно говорити про стратегію диференціації або стратегію продуктового лідера за М. Портером.

Щодо стратегії конкурентної поведінки, то варто обрати стратегію челенджера. Для ПАТ «Житомирський маслозавод» вона може проявлятися в наступному: налагодження дистриб'юції на ринку Литви, або намагання витіснити існуючі товари шляхом урізноманення варіацій товарів (підтверджується з попередньо визначеною конкурентною стратегією).

Специфіка товарної групи передбачає імпульсивний характер попиту, для якого ціновий фактор є визначальним при прийнятті рішення щодо

здійснення покупки. Витрати покупців на переключення одного товару на інший досить низькі, що дає їм визначену волю вибору в пошуку товарів з більш низькою ціною. Існує велика кількість покупців, що мають причину для прихильності до нижчих цін та свідомо обирають більш доступні товари. З іншого боку, за Портером, для послідовника стратегії низьких витрат завжди існує загроза з боку диференціаторів на ринку, оскільки якщо товар є неприйнятним для покупців, лідер за витратами вимушений продавати його зі знижкою, що зводить нанівець перевагу витрат. Лідер за витратами повинен досягти паритету або близькості в основах диференціації порівняно зі своїми конкурентами. Зважаючи на вищевикладене, найбільш ефективним рішенням є поєднати ключові принципи даних стратегій.

Також слід обрати стратегії за матричними методами, тобто побудуємо матрицю БКГ, GE, ADL та Ансоффа.

Використовуючи результати аналізу ринку морозива Литви, а також факторів, які впливають на діяльність підприємств на ньому, побудуємо матрицю GE-МсК для продукції ПАТ «Житомирський маслозавод», яку вона планує виводити на ринок Литви порівняємо її позиції з іншими компаніями-конкурентами, що розглядалися у другому розділі (див. рис. 3.2).

<b>Привабливість в бізнесу</b>	<i>висока</i>	Premia KPC AB	ПАТ «Житомирський маслозавод»	UnileverLietuva
	<i>середня</i>			
	<i>низька</i>			
		<i>низька</i>	<i>середня</i>	<i>висока</i>

Рис. 3.2. Матриця GE-МсК для ПАТ «Житомирський маслозавод»

Отже, ПАТ «Житомирський маслозавод» знаходиться у другому квадранті, що відповідає зеленій зоні (інвестиції). Підприємству необхідно використовувати стратегію зростання, зосередитися на інвестуванні та зростанні, адже рівень його конкурентоспроможності середній, а ринок морозива має відносно високий рівень привабливості і має значні перспективи розвитку у майбутньому.

Далі побудуємо матрицю БКГ (рис. 3.3).

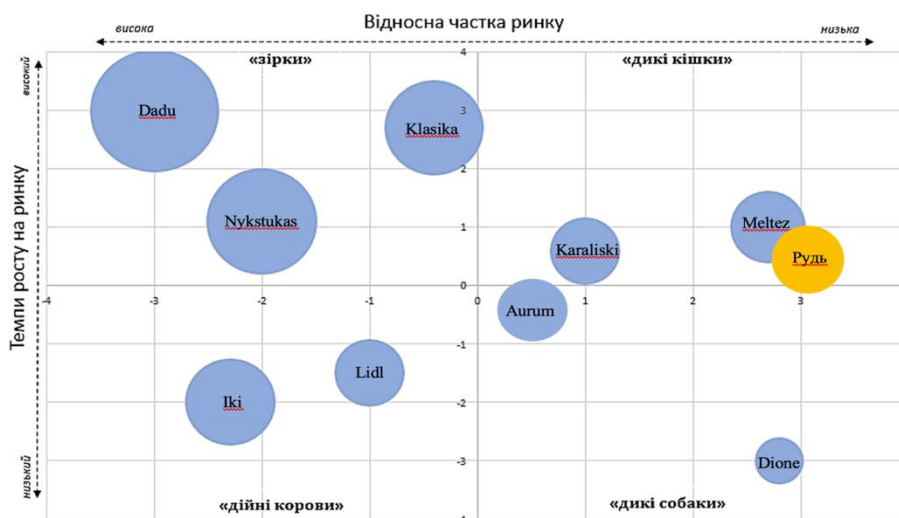


Рис. 3.3. Матриця БКГ для ПАТ «Житомирський маслозавод»

Як бачимо, ПАТ «Житомирський маслозавод» віднесено до групи «Дикі кішки», адже на литовському ринку її продукція ще не представлена. Тому рекомендуємо компанії використати стратегію інтенсифікації зусиль (збільшення частки ринку) для того, щоб компанія перейшла до квадранту «Зірки», що є бажаним для досліджуваного підприємства.

Крім цього, слід розглянути матрицю ADL (рис. 3.4).

		Конкурентні позиції компанії в галузі				
		Слабка	Нестійка	Сприятлива	Сильна	Домінуюча
Фаз	Старіння					
	Зрілість					

а Ж Ц	Розвиток			ПАТ «Житомирський маслозавод»	Premia KPC AB	UnileverLietuva
	Зародження					

Рис. 3.4. Матриця ADL для ПАТ «Житомирський маслозавод»

З рис. 3.4 видно, що ПАТ «Житомирський маслозавод» має сприятливі конкурентні позиції та життєвий цикл ринку є на стадії розвитку, а «Premia KPC AB» та «UnileverLietuva» мають сильніші конкурентні позиції. Досліджувана компанія знаходиться у зоні, що характеризується мінімальними прибутковими позиціями. Таким чином, ПАТ «Житомирський маслозавод» слід вдатися до звичайного розвитку, за допомогою стратегій «спроба поліпшити становище – лідерство у ціноутворенні на ринку».

За допомогою матриці І. Ансоффа (рис. 3.5) здійснимо вибір стратегії для виведення ПАТ «Житомирський маслозавод» на литовський ринок.

		<b>Товар</b>	
		<b>Існуючий</b>	<b>Новий</b>
<b>Ринок</b>	<b>Існуючий</b>	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
	<b>Новий</b>	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 3.5. Матриця І. Ансоффа

Морозиво – це старий товар для ПАТ «Житомирський маслозавод», а ринок Литви – новий, тому що компанія, як вже зазначалося, не здійснює поки експорт своєї продукції. Отже, для виведення морозива компанії «Житомирський маслозавод» на ринок Литви слід обирати стратегію розвитку ринку, а в якості цілі стратегії буде вихід на нові географічні

ринки. Проте слід ураховувати, що експансія призводить до зростання витрат (треба враховувати при оцінці економічної ефективності обраної стратегії).

Пропонуємо розглянути інші конкурентні стратегії для компанії «Житомирський маслозавод» для отримання конкурентних позицій на ринку морозива Литви. Таким чином, пропозиції конкурентних стратегій для ПАТ «Житомирський маслозавод» є наступними (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

**Множина конкурентних стратегій компанії «Житомирський  
маслозавод»**

<i>Класифікаційна ознака стратегії</i>	<i>Обрана стратегія для компанії</i>
Базова конкурентна стратегія	Стратегія диференціації
Конкурентної поведінки	Стратегія челенджера
Спосіб досягнення конкурентних переваг	Лідерство за рахунок диференціації
Поведінка на ринку	Стратегія «миші» («комутантна»)
Спрямованість на розвиток товару/ринку	Стратегія розвитку ринку
Позиція у конкурентній боротьбі	Стратегія оборони

У залежності від типу функціонування на ринку чи поведінки на ринку досліджуваному підприємству слід застосовувати стратегію «миші» або «комутантну». Така конкурентна стратегія заснована на широкій спеціалізації, відносно низьких витратах і високій якості товару.

За способом досягнення конкурентних переваг слід використовувати стратегію лідерства за рахунок диференціації. Це є похідним від конкурентної стратегії та конкурентної поведінки.

Стратегія досліджуваного підприємства за позицією у конкурентній боротьбі більш наближена до оборонної. Хоча ПАТ «Житомирський маслозавод» ще не освоєний на ринку Литви, проте в даному випадку конкурентна боротьба буде вестися за ціною, обсягами пропозиції і якістю.

Таким чином, визначивши конкурентні переваги ПАТ «Житомирський маслозавод» при виході на новий ринок збуту, було обрано конкурентні стратегії, які доцільно використовувати досліджуваній компанії для захоплення частки ринку на литовському ринку.

### 3.2. Реалізація та оцінка економічної ефективності маркетингових заходів у рамках конкурентної стратегії на ринку Литви

Для забезпечення зростання частки ринку і продовження діяльності підприємства на ринку Литви необхідно направити зусилля на підвищення позиції компанії на ринку шляхом вибору найбільш вдалого альтернативного варіанту вирішення управлінської проблеми в рамках реалізації обраної конкурентної стратегії. Для визначення найбільш ефективного варіанту вирішення управлінської проблеми необхідно здійснити оцінку слабких та сильних сторін таких запропонованих альтернатив (табл. 3.3):

1. Розробка рекламної кампанії.
2. Адаптація продукції під місцевий ринок.
3. Розробка комплексної стратегії просування для ринку Литви.
4. Відкриття власної збутової мережі в Литві.

*Таблиця 3.3*

#### Альтернативні варіанти вирішення управлінської проблеми ПАТ «Житомирський маслозавод» на ринку морозива Литовської Республіки

№	Альтернатива	Слабкі сторони	Сильні сторони
1.	Розробка рекламної кампанії	Оскільки морозиво часто є імпульсивним товаром, виключно реклама не може забезпечити вирішення управлінської проблеми	Ефективно інформує споживача про продукцію компанії

2.	Адаптація продукції під місцевий ринок	Значні витрати, невелика ефективність, оскільки наявний продукт відповідає вимогам споживача	Максимальне наближення продукції компанії до очікувань споживачів
4.	Розробка комплексної стратегії просування для ринку Литви	Значні витрати коштів, необхідність створення підрозділу, який би займався просуванням продукції компанії на іноземних ринках	Використання різних каналів комунікації зі споживачем, ефективний спосіб інформування споживача про продукцію компанії та про торгову марку
5.	Відкриття власної збутової мережі в Литві	Значні інвестиції, порівняно низька ефективність вирішення управлінської проблеми	Можливість контролювати всі етапи реалізації продукції, контактувати зі споживачами

Альтернатива вирішення управлінської проблеми №1 безпосередньо пов'язана з управлінською проблемою та слабкими сторонами компанії на ринку Литви, однак потенційне її застосування не є найбільш ефективним для повного вирішення управлінської проблеми. Альтернатива №2 є одним із можливих методів, однак аналіз макро- та мікросередовища показав, що для даного ринку вона не є необхідною. Альтернатива №3 зумовлена конкурентною ситуацією на ринку. Альтернатива №4 впливає із наявності аналогічної практики на ринку України.

Було прийнято рішення обрати альтернативний варіант вирішення управлінської проблеми №3, оскільки він є найбільш реалістичним та ефективним – розробка комплексної стратегії просування для ринку Литовської Республіки.

Виділяють дві основні стратегії просування товару: примушення і проштовхування. Стратегія примушування орієнтується на кінцевого споживача товару в надії на те, що їх попит буде змушувати збутові мережі

робити закупівлі товару. Стратегія прощтовхування орієнтована на торгового посередника в надії на те, що він сам буде просувати товар по каналу розподілу до кінцевого покупця. Структура просування являє собою поєднання видів просування в єдину систему просування товару. Кожен вид просування товару має як свої переваги, так і недоліки, тому повинен застосовуватися у відповідності з тими обмеженнями, які він має. Важливо, щоб отриманий результат перевищував витрати на нього. У табл. 3.4. було висунуто гіпотези можливостей покращення конкурентних позицій шляхом використання вдалої політики ціноутворення, налагодження збутової політики компанії, а також диференціації продукції і збільшення дієвої реклами.

Таблиця 3.4

**Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку Литовської Республіки**

Збутові	1. Проводити акції для покупців та отримання подарунків.
---------	--

Продовження таблиці 3.4

Маркетингові	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення спеціалізованого відділу, який буде займатися просуванням продукції на іноземних ринках.</li> <li>2. Розробка рекламної стратегії не тільки по Україні, а і за межами її.</li> <li>3. Спонсорство культурно-масових заходів у великих містах, приурочених до свят та подій влітку.</li> </ol>
Цінові	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Робити цінові знижки на свята.</li> <li>2. Встановлювати оптимальні ціни на продукцію, враховуючи рівень цін конкурентів після дослідження їхніх прайс-листів</li> </ol>

*Джерело:* складено автором

З метою підвищення іміджу бренду та обізнаності споживача про торгову марку, разом із застосуванням конкурентної стратегії оптимальних витрат, було розроблено ряд рекламних заходів на ринку Литовської Республіки, які допоможуть підвищити рівень конкурентоспроможності ПАТ «Житомирський маслозавод» на ринку Литовської Республіки. Імідж бренду створює довговічні стосунки із зацікавленими сторонами.

Нами запропоновано два основних канали комунікації із потенційними споживачами – онлайн просування (включає брендovanі сторінки та рекламу в соціальних мережах) та маркетингові заходи безпосередньо в точках продажу. Сторінки у соцмережах використовуються для анонсів новинок продукту, розіграшів та акцій, а також для взаємної комунікації із кінцевими споживачами, отримання зворотного зв'язку та, за необхідності, проведення коротких опитувань. Для морозива особливо важливими є заходи з просування у точках продажу, оскільки саме там споживач приймає рішення про покупку. У першу чергу мається на увазі візуальний мерчандайзинг, а саме оптимізація способу викладки товару та оснащення торгових точок рекламними матеріалами. Оптимальне розміщення: поряд з сильним конкурентом і подалі від слабого конкурента. Якщо можливості торгової точки дозволяють, найкраще розмістити продукцію окремо і автономно від інших торгових марок.

Ефективними способами для підвищення обізнаності споживача про торгову марку та продукцію компанії є спонсорство та проведення розіграшів. Зі специфіки товару впливає, що найбільш вдалий час для організації культурно- масових подій є літня пора року, оскільки морозиво користується найвищим попитом. «Житомирський маслозавод» практикує проведення власних подій у різних містах України, наприклад «Свято

морозива» та «День захисту дітей». На нашу думку, на ринку Литви раціонально брати участь у проведенні вже існуючих масових заходів, які користуються популярністю як серед місцевого населення, так і серед туристів. Наприклад, Vilnius Festival та Klaipeda Sea Festival. Ідея спонсорства передбачає розташування тимчасових об'єктів із продажу морозива в зоні проведення фестивалів. Це дозволить одноразово збільшити обсяг продажів та зарекомендувати продукцію та торгову марку на даному ринку, підвищити обізнаність та лояльність споживачів.

Іншим методом досягнення таких цілей є проведення промо-акцій. Для цього не обов'язково використовувати дорогі подарунки, натомість їх можна замінити менш престижними, але гарантованими. Припустимо, період акції триватиме з 15 червня по 30 липня 2020 року та передбачатиме такі умови: онлайн реєстрація кодів із упаковки морозива (беруть участь усі представлені на даному ринку продукти) та отримання гарантованих подарунків за відповідну їх кількість: 5 кодів – ложка для морозива, 10 кодів – брендвана чашка, 15 кодів – сонячні окуляри. Головним призом, переможця якого буде обрано випадковим чином серед зареєстрованих кодів є блендер (вартістю 2000 грн), який може використовуватись для приготування молочних коктейлів із використанням морозива ТМ «Рудь». Умовами акції передбачається обмежена кількість гарантованих подарунків: 400 ложок для морозива вартістю 20 грн за штуку, 200 чашок вартістю 40 грн за штуку та 50 пар сонячних окулярів вартістю 100 грн за штуку. Таким чином, необхідна сума коштів становить 23 000 грн. Інформацію про акцію буде розміщено на упаковці товару, сторінках у соціальних мережах, безпосередньо в точках продажу та розповсюджено за допомогою інтернет-реклами. Витрати на заходи просування на ринку Литовської Республіки подано у табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Витрати на проведення заходів просування продукції ТМ «Рудь» на  
ринку Литовської Республіки**

№	Захід	Вартість проведення
1.	Створення відділу просування продукції на іноземних ринках	Із фонду оплати праці
2.	Візуальний мерчандайзинг	41 000 грн
3.	Налаштування реклами в соціальних мережах	45 000 грн
4.	Створення іншомовних сторінок торгової марки та брендів у соцмережах	безкоштовно
5.	Спонсорство культурно-масових подій влітку	70 000 грн
6.	Проведення акцій та розіграшів	23 000 грн
7.	Загальні витрати	179 000 грн

*Джерело: складено автором*

Для того, щоб розрахувати планову ефективність витрат на проведення маркетингових заходів ПАТ «Житомирський маслозавод» на литовському ринку морозива, спрямованих на покращення конкурентних позицій скористаємося формулою Ж.-Ж. Ламбена:

$$Q_t = 2.024 \times Q_{t-1}^{0.565} \times S_t^{0.190} \quad (3.1)$$

де  $Q_t$  – планований приріст валового доходу  $t$ ,  $Q_{t-1}$  – фактичний валовий дохід за попередній період,  $S_t$  – витрати на рекламу.

Валовий дохід від реалізації морозива ТМ «Рудь» у 2019 році становив 2 466 638 тис грн, з них 97 331 тис грн на ринку Литовської Республіки. Підставимо дані валового доходу за 2021 рік та плановані витрати на рекламу на наступний рік у формулу.

$$Q_t = 2.024 \times 97\,331\,000^{0.565} \times 179\,000^{0.190} = 478\,074 \text{ (грн)}$$

Використаємо формулу ROI (Return on investment) для оцінки ефективності маркетингових заходів за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від заходу} - \text{розмір витрат}}{\text{Розмір витрат}} \times 100\% \quad (3.2)$$

$$ROI = \frac{478\,074 - 179\,000}{179\,000} \times 100\% = 267\%$$

Це доводить рентабельність даного заходу. Оскільки кожна тисяча, вкладена в просування повертається і приносить 2670 грн. Ще одним показником економічної ефективності маркетингових заходів є ROMI (Return on marketing investment), який вказує на рентабельність маркетингових інвестицій.

За своєю сутністю він є схожим із попереднім показником та визначається за формулою:

$$ROMI = \frac{\text{Дохід від заходу} \times \text{норма прибутковості} - \text{розмір витрат}}{\text{Розмір витрат}} \times 100\% \quad (3.3)$$

$$ROMI = \frac{478\,074 \times 1.005 - 179\,000}{179\,000} \times 100\% = 168\%$$

Після застосування стратегії та розроблених маркетингових заходів необхідно порівняти результати реального функціонування підприємства із бажаним, тобто запланованим. Коли реальний стан гірший від бажаного, необхідно з'ясувати причину такого відхилення і здійснити коригувальні дії у поведінці організації. Причинами можуть бути не лише неправильне обрання стратегії, а й діяльність компанії при цій стратегії.

Оцінювання обраної стратегії базується воно на вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні наслідків, до яких може привести обрана стратегія. Нами було визначено, що обсяг валового доходу на ринку Литовської Республіки за умови

реалізації запропонованих маркетингових заходів та імплементації розробленої конкурентної стратегії зростуть на 2,5% порівняно з попереднім періодом та становитиме 99 764 275 грн. Припускаємо, що даний показник є співвідносним із показником зростання обсягів продажу на ринку. Для визначення загальної ємності ринку морозива Литовської Республіки, визначимо обсяг споживання (С) морозива в країні у вартісному вираженні:

$$C = \text{Внутрішнє виробництво} - \text{Обсяг експорту} + \text{Обсяг імпорту} \quad (3.4)$$

За найбільш актуальними серед наявних даних Євростату, у 2018 році обсяг виробництва морозива в Литовській Республіці оцінюється у 66 234 914 євро, обсяг експорту та імпорту у 41 755 940 та 19 724 660 євро відповідно. Таким чином, внутрішнє споживання морозива в 2018 році склало 44 203 634 євро, що, у перерахунку на українську гривню за середньорічним курсом 2018 року (32.14 грн за 1 євро), становить 1 420 704 797 грн.

Визначимо частку ринку ПАТ «Житомирський маслозавод» до та після впровадження розробленої конкурентної стратегії. Для цього скористаємося показником ємності ринку та обсягами продажів компанії на даному ринку:

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{Обсяг продажів на даному ринку}}{\text{Ємність ринку}} \times 100\%. \quad (3.4)$$

Частка ринку до впровадження конкурентної стратегії та запропонованих методів просування:

$$\text{Частка ринку} = \frac{97\,331\,000}{1\,420\,704\,797} \times 100\% = 6,52\%$$

Частка ринку після впровадження конкурентної стратегії та запропонованих методів просування:

$$\text{Частка ринку}_1 = \frac{99\,764\,275}{1\,420\,704\,797} \times 100\% = 7,02\%$$

Таким чином, завдяки запропонованим методам підвищення конкурентоспроможності компанії та обізнаності споживача про торгову марку, вдалося збільшити частку підприємства на даному ринку на 0,5%. Для ринку із даними характеристиками – із великою кількістю гравців та без яскраво вираженого лідера ринку – такий результат є позитивним.

Було висунуто гіпотезу конкурентної стратегії – застосування стратегії оптимальних витрат – це стратегія, яка орієнтована як на низькі витрати (дешеву продукцію), так і на дещо кращі характеристики й привабливість товару. Після застосування стратегії результати функціонування підприємства «Житомирський маслозавод» на ринку Литовської Республіки виявилися задовільними. Нам вдалося забезпечити високий рівень рентабельності та економічної ефективності маркетингових витрат, а також зростання доходів компанії на ринку на 2,5% та зростання ринкової частки на 0,5%.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами аналізу маркетингового середовища ринку морозива Литовської Республіки, було визначено конкурентні переваги українських виробників морозива, зокрема, ПАТ «Житомирський маслозавод». За результатами дослідження було висунуто гіпотезу застосування стратегії оптимальних витрат. Стратегія оптимальних витрат орієнтована як на низькі витрати, так і на диференціацію. Підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар вищої якості за середньою ціною.

Також були запропоновані заходи, спрямовані на підвищення обізнаності споживачів про торгову марку та стимуляції продажів, такі як проведення акції для покупців, засоби візуального мерчандайзингу та інтернет-маркетингу, спонсорство культурно-масових заходів та корекція

ціни, орієнтуючись на головних конкурентів. Також, так як компанія працює на закордонних ринках, слід окремо приділяти увагу на дотримання міжнародного законодавства, залучення спеціалізованих консультативних фірм.

Завершальним етапом розроблення стратегії стала оцінка впроваджуваних маркетингових заходів. Оцінка здійснюється за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Процедура оцінки обраної стратегії підпорядкована тому, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. У роботі було використано ряд показників, за допомогою яких було спрогнозовано доходи компанії від реалізації маркетингових засобів, потенційний обсяг продажів та частку ринку. Розрахунки вказують на ефективність запропонованих заходів підвищення конкурентних переваг.

### **Висновки**

1. Інтернаціоналізація світового господарства та збільшення обсягів міжнародної внутрішньогалузевої торгівлі призводить до загострення конкурентної боротьби в межах національних ринків, що зумовлює посилення ролі стратегічного планування на підприємствах. Конкурентні стратегії є елементом системи маркетингових стратегій підприємства, які розробляються на основі місії та інших стратегічних орієнтацій бізнесу.
2. Загалом, «конкурентна стратегія підприємства» – це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня

конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил.

3. Актуальною проблемою при розробці конкурентної стратегії на підприємстві є прогнозування економічної ефективності від її реалізації. Галузеві особливості та суттєві відмінності ринкових умов діяльності різних підприємств унеможливають розробку уніфікованого методологічного підходу до аналізу ефективності стратегічного маркетингового планування. На практиці підприємства, залежно від розміру та маркетингових бюджетів, оцінюють доцільність реалізації маркетингових заходів через індивідуально розроблені системи маркетингових КРІ, порівняння з подібними підприємствами або оцінку зовнішніх незалежних експертів.
4. Міжнародний ринок морозива характеризується великим розміром та значними темпами зростання. Основними гравцями на цьому ринку є транснаціональні корпорації, які скуповують невеликих національних виробників. До сучасних тенденцій ринку морозива можна віднести загострення цінової конкуренції між підприємствами одного географічного регіону, формування нових товарних сегментів та ніш, зміну традиційних споживчих переваг при виборі продукту.
5. ПАТ «Житомирський маслозавод» — це лідер української молокопереробної галузі і багаторічний лідер з експорту морозива в Україні. Компанія зацікавлена в збільшенні попиту на вітчизняну продукцію та популяризації України на зовнішніх ринках, як виробника якісних і безпечних продуктів харчування.
6. Управлінською проблемою ПАТ «Житомирський маслозавод» є: збільшення частки компанії на міжнародному ринку морозива.

7. За результатами аналізу факторів макро- та мікроркетингового середовища було визначено, що за всіма показниками незначну, але перевагу має країна Литва.
8. Дослідивши сильні та слабкі сторони альтернатив вирішення управлінської проблеми, нами був обраний наступний варіант вирішення управлінської проблеми: виведення на ринок нових товарів за рахунок розширення існуючого асортименту продукції на експорт.
9. Нами була обрана конкурентна стратегія для ПАТ «Житомирський маслозавод. На нашу думку, компанія може надати товару відмінні характеристики, тим самим застосовуючи стратегію диференціації.
10. Розроблені заходи мали прямий позитивний вплив на ефективність конкурентної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже отриманий показник частки підприємства на даному ринку зріс на 0,5%.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ // Верховна Рада Української Радянської Соціалістичної Республіки. – 1991. – № 29. – Ст. 377.
2. Державна служба статистики України. [Електроний ресурс]: [Веб-сайт] Статистична інформація / Економічна статистика, 1998-2016. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / Сокр. пер. с англ. / [науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Балабанова, Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник / Л.В.Балабанова, В.В. Холод. – К.: Професіонал, 2007. – 448 с.

5. Багиев Г. Л. Маркетинг : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич ; под ред. Г. Л. Багиева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. [др.] : Питер, 2012. – 556 с.
6. Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин. – М.: Русская Деловая Литература, 2014. – 416 с.
7. Блонська В.І., Депа Н.Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / В.І. Блонська, Н.Т. Депа // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.15, с.115-120.
7. Богацька Н. М. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н. М. Богацька, Л. Р. Цинкобур. // Молодий вчений. – 2017. – №4. – С. 599–603.
9. Бондаренко С. М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства: Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. / Ред. О. П. Степанов. – К.: АСК, 2012. – Вип. 7. – С. 404-408.
10. Бутко М.П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
11. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; вид. 2-ге, виправл. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
12. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. – К.: КДЕУ, 1996. – 254 с.
13. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон; пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
14. Гончарук Т. І. // Вісник Української академії банківської справи. - 2005. - № 2. - С. 3-10.

15. Длігач А. О. Побудова карт об'єднаних просторів для аналізу розходжень у позиціонуванні / А. О. Длігач // Економіка розвитку. — 2006. — № 12. — С. 36–41.
16. Длігач А. О. Аналіз розходжень у позиціонуванні методом побудови карт об'єднаних просторів. / А. О. Длігач // Економіка промисловості. — № 4(35). — 2006. — С. 95 – 101.
17. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник / В.І.Довбенко, В.М.Мельник. — 2-е вид., випр. і доп. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 232 с.
19. Довбня С.Б. Конкурентна стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2 ч. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. — Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. — Ч. 1. — 71 с.
20. Довгань Л. Є. Стратегічне управління / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, А. П. Артименко. — К. : Центр навчальної літератури, 2009. — 440 с.
21. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ, Україна: Центр навчальної літератури, — 2016. — 384 с.
22. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О. С. Дуброва. // Ефективна економіка. - 2010. - № 8. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_8_9).
22. Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности [Текст] / А. П. Дурович. — М.: Изд-во НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1997. — 464 с.
23. Зборовська Ю.Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції - важлива умова нарощування експортного потенціалу АПК України/ Ю.Л. Зборовська// Зовнішня торгівля: право та економіка. - 2007. - №4. - С. 137-140.
24. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів та марок на споживчому ринку/ // Маркетинг в Україні. — 2008. — № 6. — С. 49–52.

25. Зозулев О. В. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. Зозулев // Економіка України. – 2013. – № 8. – С. 33–38.
26. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. – 352.
27. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2009. – 384 с.
28. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 152 с.
29. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств: монографія / О. Л. Каніщенко. – К.: Знання–Прес, 2007. – 448 с.
30. Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях. Современная конкуренция. – 2013. – № 6 (42). – С.65-79.
31. Клименко Н. А., Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць молодих вчених. – 2007. – Вип. 1. – С. 22-24.
32. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. Економіка: реалії часу. – 2012. – № 1. – С. 65– 70.
33. Коин К. Как упорядочить процесс разработки стратегии. Менеджмент и менеджер. 2015. – № 11. С. 4 – 13.

34. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція. – 2017. – No 3. – С. 16-26.
35. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филипп Котлер [Текст] / Филипп Котлер; пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2006. — 224 с.
36. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии: Методики создания гениальных идей [Текст] / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без; пер. с англ. Т. В. Виноградова, Л. Л. Царук. — СПб.: Нева, 2004. — 192 с.
37. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організації. Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1(44). – С. 219– 225.
38. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: [монографія] / Н. В. Куденко — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
39. Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения: В 2-х т. / Алексей Николаевич Леонтьев. – М.: Педагогика, 1983. – Т. 2. – 318 с.
40. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи. Механізм регулювання економіки. – 2013. – No4. – С. 155–162.
41. Лищенко М. О. Обґрунтування ефективного забезпечення маркетингової стратегії підприємства: асортимент – якість – ціна / М. О. Лищенко, І. Ю. Бойко, В. А. Білоус. // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – No5. – С. 144–151.
42. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Управління розвитком. – 2016. – No 9. – С. 35–37.
43. Масляєва О. О. Аналіз та оцінка конкурентних переваг молокопереробного підприємства / О. О. Масляєва, А. О. Сітковська, М. В.

- Кравченко. // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – №3. – С. 51– 54.
44. Маврова В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні. Молодий вчений. – 2016. – №7. – С. 78–80.
45. Маслюк О. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Фінанси і кредит. – 2016. – № 1. – С 57-61.
46. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2015. – Т. 21, № 1. – С. 86-92.
47. Мізюк Б. М. Конкурентні стратегії торговельних підприємств та їх альтернативи / Б. М. Мізюк, І. І. Тучковська. // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2012. – №14. – С. 12–15.
48. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №5. – С.212–215.
49. Павлова Т.В., Сабадирьова А.Л., Салаєвліс Д.Е. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2013. 172 с.
50. Паламарчук М. М. Категорія конкуренції: аналітичний огляд еволюційного розвитку наукової думки. Агроінком. – 2013. – №4. – С. 91–94.
51. Панченко Ю. Холодний експорт: чи здатне українське морозиво стати популярним у ЄС [Електронний ресурс] / Юрій Панченко // Європейська правда. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.euointegration.com.ua/articles/2018/08/17/7085696/>.

52. Панчук А. С. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств: автореф. дисертації на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / А. С. Панчук. — Донецьк, 2009. — 19 с.
53. Панасенко Д.А. Конкуренентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки. — 2016. — № 727. — С. 270-276.
54. Пастухова, Т. Ю. Метод розрахунку конкурентоспроможності підприємства, застосований на теорії ефективної конкуренції. [Електронний ресурс] / Т. Ю. Пастухова. — Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2012\\_03\\_15/ek1\\_pastuhova.php](http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_pastuhova.php).
55. Пашина О. А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств. Т. 2.: Дніпропетровськ: Герда, 2015. URL: [http://conf.at.ua/monografija\\_ehp\\_t2\\_v\\_a5.pdf](http://conf.at.ua/monografija_ehp_t2_v_a5.pdf)
56. Пеліщенко В. П. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / В. П. Пеліщенко. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 200 с.
57. Позняк С. В. Забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародному ринку [Електронний ресурс] / С. В. Позняк. // Електронний журнал «Ефективна економіка». — 2015. — Режим доступу до ресурсу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/130.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/130.pdf).
57. Портер М. Стратегія конкуренції [текст] : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер, Е. Майкл., [пер. с англ.]. — К. : Основи, 1997. — 390 с.
58. Портер М. Конкуренция / Майкл Портер; [пер. с англ. / под ред. Я. В. Заблоцкого]. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. — 495 с.
59. Причепя І.В., Стелюк К.О. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства. Економічний простір: Збірник наукових праць, 2013. — №80. — С. 248–256.

60. Продіус Ю. І. Формування системи забезпечення конкурентоспроможності промисловості : [монографія] / Ю. І. Продіус. — О. : Астропринт, 1999. — 72 с.
61. Ревенко Н., Малихіна І. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник ТНЕУ. — 2013. — №2. — С. 62–70.
62. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв. — 2016. — №10. — С. 474-477.
63. Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — № 20. — С. 112-115.
64. Савченко А. С. Методичні підходи до системного аналізу інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. — № 16. — С. 67-71.
65. Савченко С.М. Системно-функціональна сутність конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. — 2014. — № 12. — С. 41-46.
66. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посіб. /М. Г. Саєнко.— Тернопіль: Економічна думка, 2006.— 390 с.
67. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник ЖДТУ. — 2010. — №3 (53). — С. 94–98 .
68. Смачило В.В., Головка-Марченко І.С. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств. Молодий вчений. — 2015. — № 2(3). — С. 61-65.

69. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. – 2016. – С. 267–268.
70. Старостіна А. О. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять «Глобалізація» та «Підприємницький ризик») / А. О. Старостіна, В. І. Кравченко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2011. – №128. – С. 5–10.
71. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. – К., М.: СПб: Видавничий дім «Вільямс», 1998. – 292 с.
72. Степанцова Ю.М., Вороненко Х.О. Стабільний рівень конкурентоспроможності підприємства як базовий аспект його ефективної діяльності. Наука й економіка. – 2016. – №1. – С. 53–56.
73. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії. - М: Банки та біржі, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
74. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М.В. Шарко. — Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. — 177 с.
75. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учеб. [для студ. высш. экон. учеб. заведений] / Р. А. Фатхутдинов. – [2-е изд.] — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
76. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособности организации : учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во ЭКСМО, 2004. – 544 с. 61.
77. Фесенко Ю. М. Маркетингові стратегії у глобальному бізнесі / Ю. М. Фесенко, Ю. Н. Фесенко. // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – №7. – С. 172–174.
78. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Збірник наукових

праць Вінницького національного аграрного університету. Серія «Економічні науки». 2012. № 4(70). Т. 2. С. 206–211.

79. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу / Тетяна Михайлівна Циганкова // Маркетинг в Україні. – 2004. – No 2. – С. 31–36.

80. Хринюк О.С., Хваль Ю.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. – No1(21). – С. 70-73.

81. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства. Економічний аналіз. – 2008. – Вип. 3 (19). – С. 251-253.

82. Чорна Н.Ю. Поняття і сутність конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – No1. – С. 190-193.

83. Чумак Л.Ф., Гаркава Л.В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. – 2013. – No 1. – С. 212-215.

84. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І.В. Шаповалова //Економіка і суспільство. – 2017.- No10. – С.427-432.

85. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97.

86. Шинкар С.М. Брижата М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – No1. – С. 256–261.

87. Шпак Н.О. Конкурентоспроможність малих промислових підприємств як вагомий чинник їх претензій на рейтингові місця на оптових ринках. Економіка та держава. – 2013. – No 4. – С. 51-56.

88. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства / С. В. Шпилик // Галицький економічний вісник. - 2017. - № 2. - С. 89-102. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2017\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2017_2_12).
89. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства / С. В. Шпилик. // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №53. – С. 89–102.
90. Corruption Perceptions Index (CPI). Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>.
91. Domestic competition pushes Lithuanian ice cream producers to foreign markets. URL: <https://www.15min.lt/en/article/economy/domestic-competition-pushes-lithuanian-ice-cream-producers-toforeign-markets-527-229832>.
92. EU requirements for dairy products. –Diia. URL: <https://export.gov.ua/good/review/34>.
- Euromonitor International. URL: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>.
93. Food and Agricultural Import Regulations and Standards Report. URL: [https://agriexchange.apeda.gov.in/IR\\_Standards/Import\\_Regulation/FoodandAgriculturalImportRegulationsandStandardReportWarsawLithuania2252019.pdf](https://agriexchange.apeda.gov.in/IR_Standards/Import_Regulation/FoodandAgriculturalImportRegulationsandStandardReportWarsawLithuania2252019.pdf).
94. Inflation Rate. – Trading Economics. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/lithuania/inflation-cpi>.
95. Poland Economy, Politics and GDP Growth Summary. - The Economist Intelligence Unit. URL: <https://country.eiu.com/poland>.
96. Size of the ice cream market in Lithuania 2010-2024. Statistic. 2022. URL: <https://www.statista.com/outlook/40100400/143/ice-cream/lithuania>.

97. The Central Intelligence Agency. Europe :: Lithuania — The World Factbook  
 // Central Intelligence Agency. URL:  
<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/lh.html>.

*Додаток 1*

**Пошукові питання, гіпотези та джерелів інформації для визначення споживчих мотивацій та попиту на морозива на ринку Литви**

<b>Пошукові питання</b>	<b>Гіпотези</b>	<b>Джерела інформації</b>
1. Хто бере участь під час вибору ТМ«Рудь»?	Жінки/чоловіки, вік	Опитування споживачів
2. Для кого купують продукцію?	Для себе, дітей, онуків	Опитування споживачів
3. Чи знають покупці ТМ «Рудь»?	Так/ні	Опитування споживачів
4. Якому різновиду морозива покупці переважно надають перевагу?	Вершкове, шоколадне, пломбір, фруктове, з добавками	Опитування споживачів

5. Якії упаковці покупці зазвичай надають перевагу, купуючи морозиво?	Вафельний стаканчик, на паличці, вафельний ріжок, в брикетах	Опитування споживачів
6. Як часто покупці споживають морозиво?	Кілька разів на день, кожний день, кілька разів на тиждень, декілька разів на місяць, рідше, ніж раз на місяць	Опитування споживачів
7. Які параметри важливі при виборі морозива?	Ціна, смак, упаковка, термін придатності, формат, розмір упаковки (вага), якість, рекомендації знайомих/друзів, виробник, реклама	Фокус група
8. Де споживач купує шоколад?	Супермаркет, магазин біля дому, кафе	Опитування споживачів
9. Що впливає на вибір бренду морозива?	Якість, країна походження	Опитування споживачів
10. Чи знайомі споживачі з продукцією ТМ«Рудь»?	Так/ні	Опитування споживачів

*Додаток 2*

### **Анкета для кінцевих споживачів**

Компанія «Рудь» проводить дослідження споживчих мотивацій при покупці морозива. Просимо Вас взяти участь у анонімному анкетуванні для визначення основних вподобань потенційних споживачів морозива. Ваша думка є важливою для нас. Заздалегідь дякуємо за виділений час!

Просимо поставити «+» у відведеному місці навпроти відповіді, яка найточніше відповідає Вашій думці, та коротко відповісти на відкриті питання.

Заздалегідь дякуємо за виділений час!

1. Чи вживаєте Ви морозиво?

- так
- ні

2. Для кого ви купляєте морозиво?

- для себе
- для дітей/онуків
- для інших членів сім'ї
- інше \_\_\_\_\_

3. Де Ви споживаєте морозиво?

- вдома
- на вулиці
- в кафе
- інше \_\_\_\_\_

4. Як часто Ви споживаєте морозиво в літню пору року?

- кілька разів на день
- кожний день
- кілька разів на тиждень
- декілька разів на місяць
- рідше, ніж раз на місяць
- важко відповісти / немає відповіді

5. Як часто Ви споживаєте морозиво взимку?

- кілька разів на день
- кожний день
- кілька разів на тиждень
- декілька разів на місяць
- рідше, ніж раз на місяць
- важко відповісти / немає відповіді

6. Будь-ласка, проранжуйте місця, в яких Ви зазвичай купуєте морозиво від 1 до 5 за частотою покупок (де 5 – місце, де Ви найчастіше купуєте морозиво, 1 – місце, де Ви найрідше купуєте морозиво).

- У супермаркеті/гіпермаркеті
- У кіоску біля дому
- На вулиці
- В кафе
- У спеціалізованих магазинах (желатеріях)

7. Чи задоволені Ви вибором морозива в магазині?

- так
- ні (вказіть, чого не вистачає: \_\_\_\_\_)

8. Яка ціна за одне морозиво для Вас є найбільш прийнятною (з розрахунку на 70г)?

---

9. Чи задоволені Ви якістю продукції?

- так
- ні

10. Якому виду морозива Ви надасте перевагу?

- вершкове
- шоколадне
- пломбір
- фруктове
- з добавками

- інше: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Якому формату морозива Ви надаєте перевагу?

- вафельний стаканчик
- на паличці
- вафельний ріжок
- в брикетах

12. Наскільки для Вас важливі при виборі наступні характеристики морозива?

Критерій \ Показник	Дуже важливо	Важливо	Нейтрально	Неважливо
Ціна				
Смак				
Упаковка				
Термін придатності				
Формат				

Розмір упаковки (вага)				
Якість				
Рекомендації знайомих/друзів				
Виробник (імідж марки)				
Реклама				

13. Морозиво якого виробника Ви купляєте найчастіше?

- вітчизняного
- зарубіжного

14. Чи споживали Ви морозиво українського виробництва?

- так
- ні

Якщо куштували, чи сподобалося?

- так
- ні

15. Скажіть, будь ласка, чи знайомі Ви з ТМ «Рудь»?

- так
- ні

16. Чи довіряєте Ви новим брендам продукції на ринку?

- так
- ні, адже орієнтуюсь на досвід минулих покупців

- бренд не має значення

17. Якщо Ви не хочете купувати продукцію нового бренду, які причини спонукають Вас продовжувати купувати продукцію інших брендів?

18. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать:

- чоловіча
- жіноча

19. Вкажіть, будь ласка, Ваш вік:

- 16-23 років
- 23-30 років
- 31-38 років
- 39-46 років
- 47-54 років
- 55-62 років
- Більше 62 років

Дякуємо за Ваші відповіді!

### **Questionnaire for consumers**

The company "Rud" conducts a study of consumer motivations when buying ice cream.

We ask you to take part in an anonymous survey to determine the main preferences of pot

essential consumers of ice cream. Your opinion is important to us.

Thank you in advance for your time!

Please put a "+"

in the space next to the answer that most accurately corresponds to your opinion, and answer the open questions briefly.

Thank you in advance for your time!

1. Do you eat ice cream?

- yes
- no

2. Who do you buy ice cream for?

- for yourself
- for children/grandchildren
- for other family members
- other \_\_\_\_\_

3. Where do you consume ice cream?

- at home
- on the street
- in a cafe
- other \_\_\_\_\_

4. How often do you consume ice cream in the summer?

- several times a day
- everyday
- several times a week
- several times a month

- several times a month
- difficult to answer / no answer

5. How often do you consume ice cream in the winter?

- several times a day
- everyday
- several times a week
- several times a month
- several times a month
- difficult to answer / no answer

6. Please rank the places where you usually buy ice cream from 1 to 5 by frequency of purchases (where 5 is the place where you most often buy ice cream, 1 is the place where you rarely buy ice cream).

- In the supermarket / hypermarket
- In a kiosk near the house
- On the street
- In the cafe
- In specialized stores (gelatins)

7. Are you satisfied with the choice of ice cream in the store?

- Yes
- no

(indicate what is missing: \_\_\_\_\_  
 —)

8. What price for one ice cream is the most acceptable for you (per 70g)?

---

9. Are you satisfied with the quality of the products?

- yes
- no

10. What kind of ice cream do you prefer?

- Creamy
- Chocolate
- Fruit
- With additives
- Other: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Which ice cream format do you prefer?

- waffle cup
- on a stick
- waffle cone
- in briquettes

12. How important are the following characteristics of ice cream for you when choosing?

Indicator \ Criterion	Very important	Important	Neutral	Does not matter
Price				

Taste				
Packaging				
Expirationdate				
Format				
Packagesize (weight)				
Quality				
Recommendationsofacquaintances / friends				
Manufacturer (brandimage)				
Advertising				

13. Which manufacturer of ice cream do you buy most often?

- Domestic
- Foreign

14. Have you consumed Ukrainian-made ice cream?

- yes
- no

If you tasted it, did you like it?

- yes
- no

15. Скажіть, Please tell, are you familiar with TM "Rud"?

- yes
- no

16. Do you trust new brands in the market?

- yes
- no, because I focus on the experience of past purchases
- branddoesnotmatter

17.If you do not want to buy products of a new brand, what are the reasons for you to continue to buy products of other brands?

18. Please indicate your gender:

- male
- female

19.Pleaseindicateyourage:

- 16-23 years
- 23-30 years
- 31-38 years
- 39-46 years
- 47-54 years
- 55-62 years
- Morethan 62 years

Thank you for your answers!

