

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ  
АЛЬТЕРНАТИВНОЇ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ  
РИНКАХ**

Студентки II курсу денної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-наукової програми  
«Міжнародна економіка»  
**Найдьонові Аліни Яківни**

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доцент  
**Нагачевська Тетяна Володимирівна**

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

Студент \_\_\_\_\_

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри  
міжнародної економіки від «26» квітня 2023 р., протокол № 2.

В. о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 170 сторінок, 43 таблиць, 38 рисунків, список літератури з 183 найменувань, 16 додатків.

### КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.

Предметом дослідження є формування конкурентної стратегії українських виробників альтернативної молочної продукції на міжнародних ринках.

Об'єкт дослідження – міжнародна ринкова діяльність українських виробників альтернативної молочної продукції.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад аналізу та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії українських виробників альтернативної молочної продукції на міжнародних ринках для забезпечення успішної зовнішньоекономічної експансії.

Завданнями роботи виступають:

- узагальнити сутнісний зміст категорії «конкурентна стратегія суб'єкта господарювання» та вдосконалити наявні підходи до її трактування шляхом конструювання авторського визначення категорії;

- розкрити класифікацію та критерії вибору конкурентної стратегії суб'єкта господарювання на міжнародних ринках та відповідний методичний інструментарій;

- виявити сучасні тенденції та фактори розвитку світового ринку альтернативної молочної продукції;

- здійснити стратегічний аналіз бізнес-середовища для діяльності українських виробників альтернативної молочної продукції на ринку США;

- визначити мотивацію споживачів на ринку альтернативної молочної продукції США;

- розробити конкурентну стратегію українського виробника альтернативної молочної продукції на ринку США;

- оцінити економічну ефективність розробленої конкурентної стратегії.

За результатами дослідження було сформульовано авторське визначення категорії «міжнародна конкурентна стратегія», запропоновано авторську модель розробки конкурентної стратегії компанії на міжнародних ринках та сформульовані етапи оцінки її ефективності. Виявлено сучасні тенденції та рушійні сили розвитку світового ринку альтернативної молочної продукції та представлено результати стратегічного аналізу бізнес-середовища для діяльності українських компаній на ринку альтернативної молочної продукції США. Здійснено маркетингове дослідження рівня попиту та споживчих мотивацій на ринку альтернативної молочної продукції США. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо розробки конкурентної стратегії для українського виробника альтернативної молочної продукції ТОВ «Люстдорф» на ринку США та оцінено ефективність розроблених заходів.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає в наступному. По-перше, в рамках теоретичного аспекту роботи, запропоноване авторське визначення поняття «міжнародна конкурентна стратегія» має високе

практичне значення з точки зору систематизації в ньому основних підходів до трактування зазначеної категорії і пропозиції уніфікованого способу характеристики поняття, який поєднує в собі найкращі риси представлених сучасною наукою підходів.

По-друге, результати дослідження тенденцій та рушійних сил розвитку світового ринку альтернативної молочної продукції можуть бути використані українськими експортерами для оптимізації власної міжнародної економічної діяльності і приведення її у відповідність до вимог конкурентного середовища на обраному ринку. Більше того, проведений аналіз макромаркетингового середовища ринку Сполучених Штатів Америки, а також оцінка його конкурентного середовища та мотивацій споживачів, може слугувати базою для прийняття управлінського рішення українськими експортерами альтернативної молочної продукції стосовно доцільності виходу ними на даний ринок.

По-третє, визначені в результаті діагностики конкурентоспроможності компанії Люстдорф сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання мають практичний потенціал використання компанією для нівелювання конкурентних недоліків та використання конкурентних переваг з метою забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Розроблена конкурентна стратегія українського виробника альтернативної молочної продукції «Люстдорф» на ринку США також має високу практичну цінність у сфері перспектив її прикладного застосування компанією при проведенні зовнішньоекономічної експансії на даний ринок.

Рік виконання дипломної роботи: 2022-2023

Рік захисту роботи: 2023

## ABSTRACT

Master's Thesis: 170 pages, 38 figures, 43 tables, 183 sources, 16 appendixes.

### COMPETITIVE STRATEGY OF UKRAINIAN PRODUCERS OF ALTERNATIVE DAIRY PRODUCTS IN INTERNATIONAL MARKETS.

The subject of the research is the formation of a competitive strategy of Ukrainian producers of alternative dairy products on international markets

The object of study is international market activity of Ukrainian producers of alternative dairy products.

The purpose of the study is to generalize the theoretical basis of the analysis and develop practical recommendations for the formation of a competitive strategy of Ukrainian producers of alternative dairy products on international markets to ensure successful external economic expansion.

To achieve this goal, the following tasks must be completed:

- to generalize the essential content of the category "competitive strategy of the enterprise" and improve the existing approaches to its interpretation by constructing the author's definition of the category;

- to uncover the classification and criteria for choosing a competitive strategy of an enterprise in international markets and the corresponding methodological toolkit;

- to identify modern trends and development factors of the global alternative dairy products market;

- to conduct a strategic analysis of the business environment for Ukrainian producers of alternative dairy products in the US market;

- to determine the motivation of consumers in the alternative dairy products market in the USA;

- to develop a competitive strategy of the Ukrainian producer of alternative dairy products in the US market;

- to evaluate the economic efficiency of the developed competitive strategy.

Based on the results of the research, the author's definition of the category "international competitive strategy" was formulated, the author's model of developing the company's competitive strategy in international markets was proposed, and the stages of evaluating its effectiveness were formulated. The current trends and driving forces of the global market of alternative dairy products were revealed, and the results of a strategic analysis of the business environment for Ukrainian producers in the alternative dairy products market in the USA were presented. Marketing research was conducted to determine the level of demand and consumer motivations in the alternative dairy products market in the USA. Practical recommendations for the development of a competitive strategy for the Ukrainian producer of alternative dairy products LLC Lustdorf on the US market were substantiated and the effectiveness of the developed measures was evaluated.

The theoretical and practical significance of the obtained results is as follows. Firstly, within the framework of the theoretical aspect of the work, the author's proposed definition of the concept of "international competitive strategy" has a high practical value from the perspective of it systematizing prevailing approaches to the interpretation of the aforementioned category and suggesting a unified approach to

characterizing the concept, which combines the best features of the modern scientific approaches.

Secondly, the results of the study of trends and driving forces of the global market of alternative dairy products' development can be used by Ukrainian exporters to optimize their international economic activity and bring it into line with the requirements of the competitive environment in the selected market. Moreover, the analysis of the macro-marketing environment of the United States of America, as well as the assessment of its competitive environment and consumers' motivations, can serve as a basis for making a management decision by Ukrainian exporters of alternative dairy products regarding the feasibility of entering this market.

Thirdly, the strengths and weaknesses of the business entity determined as a result of the Lustdorf company's competitiveness diagnostics have the practical potential to be used by the company itself to eliminate competitive disadvantages and use competitive advantages in order to ensure competitiveness in international markets. The developed competitive strategy of the Ukrainian producer of alternative dairy products "Lustdorf" in the US market also has a high practical value due to the prospects for its practical application by the company during external economic expansion to this market.

Year of Master's thesis completion: 2022-2023

Year of Master's thesis defense: 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	10
1.1. Економічна сутність конкурентної стратегії суб'єктів господарювання на міжнародних ринках.....	10
1.2. Класифікація конкурентних стратегій та критерії вибору конкурентної стратегії для підприємства.....	24
1.3. Методики оцінки економічної ефективності конкурентної стратегії .....	44
Висновки до розділу 1 .....	53
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	55
2.1. Сучасні тенденції та рушійні сили розвитку світового ринку альтернативної молочної продукції.....	55
2.2. Дослідження макромаркетингового середовища ринку США для українських виробників альтернативної молочної продукції.....	65
2.3. Оцінка конкурентного середовища та споживчих мотивацій на ринку альтернативної молочної продукції США. ....	92
Висновки до розділу 2.....	111
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	114
3.1. Оцінка конкурентоспроможності української компанії ТОВ «Люстдорф» на ринку США.....	114
3.2. Розробка конкурентної стратегії для українського виробника альтернативної молочної продукції «Люстдорф» при виході на ринок США .....	135
3.3. Оцінка економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії .	146

	3
Висновки до розділу 3 .....	164
ВИСНОВКИ.....	166
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	172
ДОДАТКИ.....	182

## ВСТУП

Активний розвиток ринкових відносин, що спостерігався протягом останніх ста років, спричинений декількома хвилями технологічних революцій, підвищенням продуктивності праці на виробництвах, підкріплений процесами інтернаціоналізації та глобалізації, а також нагромадженням продуктивних сил суспільства, призвів до того, що сучасний ринок перетворився з ринку продавця на ринок покупця, коли пропозиція значно перевищує наявний платоспроможний попит, зважаючи на обмеженість фінансових ресурсів споживачів.

В сучасних умовах виробникам на українському ринку доводиться змагатися за прихильність покупців не лише з національними, а й з іноземними конкурентами, які, користуючись відкритістю ринків та власним напрацьованим досвідом, піз впливом інтеграційних процесів, розширюють свою присутність та домінування на міжнародних ринках, отримуючи при цьому переваги від ефекту масштабу. Більше того, чим активніше розвивається окремих ринок, тим запеклішою є на ньому конкурентна боротьба. Відповідно, вітчизняні підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції з локальними та міжнародними гравцями в Україні, намагаючись сформувати якомога лояльнішу та ширшу споживчу базу серед покупців, які роблять свій вибір в умовах постійної макроекономічної нестабільності, кризової ситуації в економіці та відсутності достатнього обсягу фінансових ресурсів для придбання товарів не першої необхідності.

Актуальність дослідження. Світовий ринок альтернативної молочної продукції на сьогодні характеризується швидкими темпами зростання, зважаючи на підвищення обізнаності споживачів щодо можливої наявності в них проблеми непереносимості лактози, а також шкідливих наслідків вживання традиційної молочної продукції для здоров'я дорослих людей. Очікується що до 2030 року розмір даного ринку сягне 123,1 млрд. дол. США [159]. Рослинна молочна продукція набуває своєї популярності і на ринку України, в результаті чого на полицях магазину наряду з імпортною рослинною молочною продукцією активно

з'являються й бренди вітчизняних виробників. Зокрема, лише за період з 2019 по 2020 рік українське виробництво рослинного молока зросло на 1259,1% з 1,32 тис. тон до 17,94 тис. тон [147]. Однак, дана товарна категорія не є конкурентною за ціною з традиційною молочною продукцією, не лише тому, що в якості сировини для рослинних молочних продуктів часто виступають різноманітні горіхи (напр. мигдаль, кокос), або зерно (напр. вівсяне, гречане), а й тому що дана продукція історично позиціонується виробниками в середньому-високому ціновому сегменті, зважаючи на її відносну новизну для українського ринку та відсутність широкої споживчої бази.

Таким чином, робота національних виробників на українському ринку ускладнюється не лише агресивною конкурентною боротьбою з локальними та досвідченими іноземними виробниками, а й фактором відсутності достатнього обсягу платоспроможного попиту з боку українського споживача, що стоїть на заваді забезпеченню беззбиткової виробничої діяльності, стабільному збуту продукції та подальшому зростанню попиту на неї.

Протягом останніх 20 років Україна значно просунулась на шляху інтеграції в світовий економічний простір, що дозволило національним виробникам виходити зі своєю продукцією на зовнішні ринки на вигідних умовах. Дійсно, повністю реалізувати власний потенціал та домогтися високих обсягів збуту рослинної молочної продукції українські підприємства можуть за рахунок використання переваг глобалізації та відкритості міжнародних ринків, обравши той, де перспективи збуту даної категорії товару є найбільш привабливими з точки зору обсягу потенційних споживачів та їх рівня платоспроможного попиту. Зовнішньоекономічна експансія на сьогодні є органічним етапом розвитку будь-якого підприємства. Однак, основною вимогою для успішної роботи українських компаній на розвинених закордонних ринках, які характеризується запеклою конкуренцією, є розробка злагодженої та адекватної ринковим умовам діяльності маркетингової стратегії, зокрема її конкурентної компоненти.

Часті випадки невдалого виходу українських підприємств на закордонні ринки зумовлені відсутністю в їх бізнес-практиці стратегічного планування маркетингової діяльності, яке б дозволило встановити довгострокові цілі підприємства на іноземному ринку, враховуючи конфігурацію конкурентного середовища, перспективи та очікувані темпи зростання ринку, майбутні тренди споживчого попиту, і в результаті привести до раціонального спрямування наявних ресурсів на ведення ефективної конкурентної боротьби та закріплення на новому ринку. Як влучно зазначає О.Л. Каніщенко, приблизно 80% нових товарів, що пропонуються на іноземні ринки, не виправдовують надій і зникають з ринку саме через недостатню увагу виробників до конкурентної ситуації, національно-культурних традицій та особливостей ринку, а також структури, ємності і динаміки ринкового попиту [29].

Теоретичні засади формування маркетингової конкурентної стратегії національних виробників в контексті міжнародної економічної діяльності суб'єктів господарювання розкриваються в працях таких вітчизняних вчених як А. Старостіної, О. Каніщенко, А. Длігача. Цінність їх наукових робіт полягає в наголошенні на нагальності застосування системного підходу до формування стратегії зовнішньоекономічної експансії суб'єктів господарювання на основі проведення якісних та кількісних маркетингових досліджень міжнародних ринків з застосуванням інструментів СТАБС-аналізу, фільтрової моделі та анкетування.

Дослідники Н. Гуржій, Т. Борисова, У. Щурко, І. Шаповалова, В. Козуб, Т. Шталь, В. Василенко, Р. Фатхутдінов зробили значний внесок у дослідження проблематики розробки конкурентних стратегій шляхом систематизації різноманітних наукових підходів до трактування поняття конкурентної стратегії та класифікації її різновидів за окремими системоутворюючими факторами, що значно спрощує процес вибору конкурентної стратегії для окремого підприємства на практиці.

Прикладні аспекти формування конкурентних стратегій українських компаній різних галузей та суб'єктів банківсько-фінансового сектору розкриті в

працях Кузьоми О.Ю., Нагачевської Т.В., Пащук Л.В., Середи В.І., Шевченка В.Ю.

Серед зарубіжних вчених підґрунтя для дослідження проблематики формування ефективних конкурентних стратегій заклали І. Ансоф, М. Портер, Ф. Котлер, А. Літл та багато інших. Вони розробили розгалужений інструментарій на базі моделей та матриць, який дозволяє на практиці оцінити фактори впливу на конкурентне середовище, оцінити конкурентні позиції підприємств на ринку, визначити фактори конкурентоспроможності підприємств, обрати найбільш доцільний спосіб конкурентної поведінки підприємства на базі наявних в нього переваг тощо.

Тим не менш, потребує подальшого розвитку проблема формування поетапної моделі розробки ефективної міжнародної конкурентної стратегії підприємства при виході на зарубіжні ринки, у її нерозривному взаємозв'язку з загальними стратегічними цілями та задачами підприємства, наявним в нього обсягом ресурсів, конкурентних переваг та поточним і майбутнім станом міжнародного конкурентного середовища в умовах його волатильності.

Таким чином, актуальною є проблематика розробки конкурентної стратегії діяльності українських виробників альтернативної молочної продукції на міжнародних ринках, зважаючи на перспективність ринку альтернативної молочної продукції, що підтверджують його високі темпи зростання, та необхідності пошуку українськими виробниками додаткових ринків збуту з достатнім рівнем платоспроможного попиту для повноцінної реалізації свого потенціалу та отримання стабільного прибутку, в умовах агресивної конкуренції між виробниками за попит споживачів. Кінцева мета даної роботи, у свою чергу, полягає в розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної міжнародної конкурентної стратегії українських суб'єктів господарювання задля посилення експортного потенціалу продукції обробної промисловості харчової галузі.

Об'єктом дослідження є міжнародна ринкова діяльність українських виробників альтернативної молочної продукції.

Предметом дослідження є формування конкурентної стратегії українських виробників на міжнародних ринках альтернативної молочної продукції.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад стратегічного аналізу міжнародних ринків та розробка конкурентної стратегії для українських виробників альтернативної молочної продукції, що здійснюють вихід на привабливі міжнародні ринки, для забезпечення успішної зовнішньоекономічної експансії.

Завдання дослідження:

1. Узагальнити сутнісний зміст категорії «конкурентна стратегія суб'єкта господарювання», та вдосконалити наявні підходи до її трактування шляхом конструювання авторського визначення категорії;

2. Систематизувати етапи розробки конкурентної стратегії суб'єкта господарювання на міжнародних ринках та розкрити необхідний для цього методичний інструментарій.

3. Охарактеризувати методи оцінки економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії.

4. Визначити сучасний стан ринку альтернативної молочної продукції та тенденції його розвитку.

5. Здійснити стратегічний аналіз бізнес-середовища для діяльності українських виробників альтернативної молочної продукції.

6. Визначити мотивацію споживачів на ринку альтернативної молочної продукції.

7. Розробити конкурентну стратегію українського виробника альтернативної молочної продукції на ринку США.

8. Оцінити економічну ефективність розробленої конкурентної стратегії.

**Методи дослідження** охоплюють загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічної науки, комплекс використання яких забезпечило системний підхід до розкриття теми дослідження. Зокрема, були використані наступні методи:

- аналіз і синтез: для характеристики підходів до трактування категорії «конкурентна стратегія» та розробки авторського визначення даного поняття, для характеристики дії факторів макромаркетингового середовища;
- абстрактно-логічний метод: при формуванні узагальнень та висновків по результатам проведеного дослідження об'єктів;
- метод конструювання понятійно-категоріального апарату;
- методи індукції та дедукції: для визначення сфери та напрямів впливу факторів макромаркетингового середовища на діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання;
- метод експертних оцінок: для формування зведених таблиць макромаркетингового середовища та визначення значущості груп цих факторів;
- метод розробки анкет, збору і обробки первинних даних для проведення ринкового дослідження та аналізу його результатів;
- методи економіко-математичного моделювання для прогнозування та оцінки економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії.

**Інформаційною базою дослідження** стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців зі стратегічного управління, стратегічного маркетингу, міжнародного маркетингу, менеджменту, економічної теорії. Окрім цього були використані законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств в Україні та Сполучених Штатах Америки, матеріали Міністерства сільського господарства США, Управління з продовольства і медикаментів США, бази даних Світового Банку, фінансова звітність компаній-виробників альтернативної молочної продукції на ринку США, фінансова звітність та інші матеріали компанії ТОВ «Люстдорф».

**Практичне значення результатів даної роботи** полягає в потенціалі їх застосування українськими суб'єктами господарювання при плануванні ними зовнішньоекономічної експансії та розробці економічно ефективної конкурентної стратегії для виходу на іноземні ринки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

### 1.1. Економічна сутність конкурентної стратегії суб'єктів господарювання на міжнародних ринках

Інтенсифікація конкуренції на міжнародних ринках товарів та послуг є об'єктивною закономірністю розвитку ринкових відносин, сучасний стан яких сформувався під впливом процесів глобалізації та поступового відкриття ринків, що дало поштовх до зовнішньоекономічної експансії локальних підприємств на закордонні ринки. Внутрішній попит на окремому локальному ринку завжди обмежується або фактором кількості населення, або обсягом реального платоспроможного попиту цього населення. Наявність жорсткої конкуренції на внутрішньому ринку з боку компаній, що виробляють однорідні за якістю та вартістю товари, також стає на заваді максимізації продажів. Для повноцінної реалізації свого потенціалу та масштабування виробництва підприємства шукають шляхи збільшення обсягів власного збуту. Як влучно зазначає А. О. Старостіна у своїй праці «Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків»: «Зростання конкуренції в рамках національних ринків призводить до того, що компанії вимушені шукати можливості ефективного використання потенціалу закордонних ринків» [79]

Таким чином, якщо на початку ХХ століття конкурентне середовище на ринку окремої країни складалося переважно з місцевих виробників, то на сьогодні воно є мультинаціональним. Це ускладнює процеси конкуренції не лише за рахунок кількісного збільшення пропозиції на ринку, а й завдяки застосуванню нових методів конкурентної боротьби, притаманних компаніям з різних країн.

Основне протиріччя сучасного ринку полягає в тому, що виробники прагнуть реалізувати свій основний економічний інтерес у максимізації прибутку за рахунок збільшення обсягів збуту, а споживачі, у свою чергу, прагнуть максимально задовольнити свої потреби, мінімізуючи при цьому свої

витрати. Відповідно, на сучасному ринку склалася така ситуація, коли безліч виробників, що пропонують на ринок практично однорідні товари, змагаються за споживача, який готовий витратити обмежену кількість ресурсів на задоволення своєї потреби. Сукупний попит в епоху масового виробництва є меншим за пропозицію, що робить споживача ключовим гравцем на ринку, за прихильність якого змагаються компанії, які прагнуть максимізувати свої прибутки.

Об'єктивною реакцією компаній на зміни у співвідношенні ринкових сил стало застосування системи маркетингу, яка спрямована на пристосування виробничих можливостей компанії до вимог ринку шляхом погодження інтересів споживачів з інтересами виробника. Важливо також зазначити, що маркетингова діяльність на підприємстві не може здійснюватися стохастично чи вибірково, як це часто зустрічається на практиці вітчизняних компаній. Міжнародна маркетингова діяльність вимагає виваженого та системного підходу, який проявляється у прийнятті управлінських рішень щодо ринково-продуктової стратегії підприємства на основі аналізу факторів макро- та мікросередовища компанії на конкретному ринку.

У сучасних ринкових умовах саме стратегічний маркетинг є основним елементом стратегічного управління підприємством, в рамках якого розробляються маркетингові плани, орієнтовані на досягнення конкретних задач, що стоять перед підприємством. Багато дослідників також сходяться на думці, що загальна стратегія компанії та стратегія маркетингу на практиці є тісно взаємопов'язаними і часто збігаються, що підтверджує важливість застосування системного підходу до маркетингової діяльності на підприємстві.

Системний підхід до міжнародної маркетингової діяльності підприємства розкривається через реалізацію конкретних етапів, зокрема через розробку комплексу маркетингових стратегій підприємства для їх застосування на обраному ринку. На думку дослідників Т.В. Шталь та В.О. Козуб: «формування та реалізація маркетингової стратегії виходу на зовнішній ринок дозволить

забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги в глобальній економіці.» [96]

Як зазначає Ф. Котлер: «маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія має уточнити сегменти ринку, на яких компанія планує зосередити свої зусилля.» [63]. М. Багорка наголошує на тому, що маркетингова стратегія є сучасною філософією функціонування підприємства в бізнес-середовищі за умов глобалізації, яка: «передбачає розроблення стратегічних напрямів та методологічного інструментарію для досягнення довгострокових конкурентних переваг та можливості своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін факторів макро- і мікросередовища, сприяє формуванню потреб і смаків споживачів згідно із суспільними цінностями» [6].

Виходячи з запропонованих визначень маркетингової стратегії стає зрозумілим, що вона є ключовим інструментом для реалізації цілей і задач підприємства на конкретному сегменті ринку та розробляється таким чином, щоб ефективно погоджувати інтереси виробника і споживача, враховуючи наявні ресурси компанії.

Стратегічний маркетинг посідає важливе місце у структурі загального маркетингового управління фірми і реалізується через планування маркетингу в контексті постановки маркетингових цілей і розробки маркетингових стратегій. Система маркетингових стратегій підприємства охоплює: вибір базової ринкової стратегії підприємства, яка визначає як компанія прагне проникати на ринок, вибір конкурентної стратегії – як компанія прагне вести конкурентну боротьбу за долю ринку в умовах наявного конкурентного середовища, товарна стратегія – з яким асортиментом компанія буде працювати на ринку, стратегія просування – як компанія буде привертати увагу споживачів до своїх товарів тощо. В умовах загострення конкурентної боротьби між компаніями на ринку і постійної появи

нових методів ведення конкуренції, дана робота буде присвячена дослідженню сутності конкурентної стратегії підприємства та її впливу на рівень успішності зовнішньоекономічної експансії підприємства.

Для успішної діяльності в умовах мінливого та висококонкурентного середовища міжнародних ринків підприємству необхідно розробити конкурентну стратегію в рамках стратегічного маркетингового планування, яка дозволить ефективно використати наявні в нього конкурентні переваги для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в обраному ринковому сегменті з точки зору споживачів та конкурентів. Відповідно, суть розробки конкурентної стратегії полягає в тому, що компанія визначає для себе, яким чином вона буде вести конкуренцію у конкретному ринковому сегменті, які цілі при цьому вона перед собою ставить, та які дії необхідні для реалізації поставлених цілей в рамках наявних ресурсів.

Незважаючи на те, що конкурентна стратегія є невід’ємним елементом загальної маркетингової стратегії підприємства і активно досліджується різноманітними науковцями, досі не вдалося дійти консенсусу щодо застосування уніфікованого підходу до визначення категорії конкурентної стратегії. Для систематизації досвіду трактування категорії конкурентної стратегії складемо таблицю, в якій буде наведено найбільш розповсюджені визначення даного явища – табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи до трактування категорії «конкурентна стратегія»  
вітчизняних та іноземних дослідників**

№	Визначення	Автор
<b>Вітчизняна школа</b>		
1.	«Конкурентні стратегії – досягнення стійких конкурентних позицій на цільових ринках за допомогою певних методів взаємодії з конкурентами та використання певних типів конкурентних стратегій.» [81]	Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. (2017), термінологічний словник [81]

№	Визначення	Автор
<b>Вітчизняна школа</b>		
2.	« <b>Конкурентна стратегія</b> – це спосіб досягнення стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній одиниці бізнесу (СОБ) підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.» [65]	Писаренко В.В. (2010), наукова стаття [65].
3.	« <b>Маркетингова конкурентна стратегія підприємства</b> – являє собою набір засобів реалізації його маркетингових цілей і правил поведінки в обраних стратегічних областях бізнесу і спрямована на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні утворити підприємству конкурентну перевагу.» [24]	Жуков С.А. (2017), дисертація [24].
4.	« <b>Конкурентна стратегія</b> – полягає у побудові стратегії на основі використання конкурентних переваг у нижчих витратах на виробництво і реалізацію товарів, задоволення різних додаткових потреб споживачів або задоволення споживачів лише певного сегменту ринку.» [51]	Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. (2022), стаття [51].
5.	« <b>Конкурентна стратегія</b> – це план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій для подолання п'яти сил конкуренції.» [34]	Книш М.И. (2000), навчальний посібник [34].
6.	« <b>Конкурентна стратегія</b> – це одна з маркетингових стратегій, яка в межах підходів як акцентованого на конкурентів, так і акцентованого на споживачах визначає, за рахунок чого компанія може досягнути стійких і вигідних позицій проти конкурентних сил, які діють на цільовому ринку.» [33]	Клименко Н.А., Румянцев А.П. (2007), наукова стаття [33].
7.	« <b>Конкурентна стратегія</b> – це 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.» [26]	Іванов, Ю. Б. (2006), монографія [26].
8.	« <b>Стратегія конкуренції</b> являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами.» [16]	Грановська В.Г. (2016), наукова стаття [16].
9.	« <b>Конкурентна стратегія</b> – це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності.» [64]	Павлюк Т.І., Гайдей О.В. (2016), наукова стаття [64].
10.	« <b>Конкурентна стратегія</b> – орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.» [83]	Ступак І.О. (2010), наукова стаття [83].

№	Визначення	Автор
<b>Зарубіжна школа</b>		
1.	<b>«Конкурентна стратегія</b> – це стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов’язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).» [2]	Ансофф. І., пер. Е.В. Леонтьєва (и др.) (1989), монографія [2].
2.	<b>«Конкурентна стратегія</b> – це процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку.» [42]	Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. (2015), книга [42].
3.	<b>«Конкурентна стратегія</b> – спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі. [68]	Портер Майкл (2007), книга [68].
4.	<b>«Конкурентна стратегія</b> – це чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить компанії формування стійких та ефективних конкурентних переваг.» [87]	Томпсон А.А. (1998), навчальний посібник [87].
5.	<b>«Конкурентна стратегія</b> – це прийняття довгострокового бачення того, що компанія намагається досягнути, інтеграції динаміки, властивій певній компанії та її галузі, розвитку комплексу ініціатив, спрямованих на досягнення певної позиції у майбутньому, з наступним їх розподілом до незначних за розмірами видів діяльності та заходів, які в належній послідовності дозволять компанії досягти її цілей.» [133]	Kenneth H. Marks, Larry E. Robbins, Gonzalo Fernandez (2005), книга [133].
6.	<b>«Конкурентна стратегія</b> – це інтегрований та скоординований комплекс зобов’язань та дій, які компанія використовує для досягнення конкурентних переваг шляхом використання ключових компетенцій на визначених ринках збуту.» [136]	Michael A. Hitt, R.Duane Ireland and Robert E.Hoskisson (2007), книга [136].

*Джерело:* складено автором.

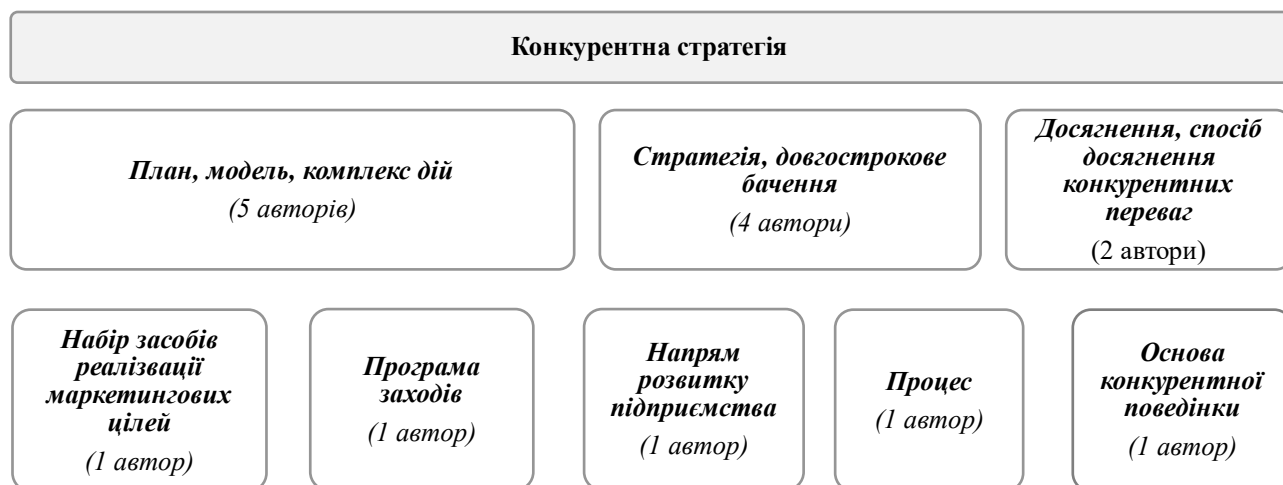
Наприклад, експерт у сфері стратегічного управління І. Ансофф визначає конкурентну стратегію як: «стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов’язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).» [2] Однак, на наш погляд, дане визначення не розкриває практичної суті категорії, не пропонує механізму формування конкурентної стратегії, або на базі чого вона повинна будуватися. М. Портер зазначає, що: «конкурентна стратегія спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.» [68] Багато дослідників зарубіжної школи застосовують вкрай лаконічний підхід до тлумачення

зазначеної категорії і не забезпечують достатнього теоретичного підґрунтя для практичної реалізації стратегії.

Серед вітчизняних експертів також відсутня єдність у підходах щодо визначення суті явища конкурентної стратегії підприємства. А.О. Старостіна пропонує визначати конкурентні стратегії як: «досягнення стійких конкурентних позицій на цільових ринках за допомогою певних методів взаємодії з конкурентами та використання певних типів конкурентних стратегій.» [81] В даному визначенні чітко змальована мета реалізації даного виду стратегії – досягнення стійких конкурентних позицій на цільових ринках, але відсутня чітка характеристика змісту самого явища. С.А. Жуков пропонує власне визначення маркетингової конкурентної стратегії як: «набору засобів реалізації його маркетингових цілей і правил поведінки в обраних стратегічних областях бізнесу і спрямованого на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні утворити підприємству конкурентну перевагу.» [24] На нашу думку дане визначення влучно розкриває, на базі чого має розроблятися конкурентна стратегія, наголошує на обмеженості дії конкурентної стратегії в рамках окремої області бізнесу та визначає кінцеву мету реалізації конкурентної стратегії.

Структура будь-якого визначення має розкривати 3 основні компоненти явища: його суть – найбільш суттєва сторона явища, що досліджується, зміст явища – яким чином розгортається суть явища та результат – до чого призводить реалізація явища [82]. З метою систематизації методів трактування категорії «конкурентна стратегія» здійснимо розкладання запропонованих у табл. 1.1. визначень на три зазначені складові (див. табл. А.1, додатку А) та узагальнимо підходи до характеристики досліджуваного явища (див. табл. А.2). Важливо зазначити, що 13 з 16 запропонованих визначень містять в собі всі 3 необхідні складові для повноцінної характеристики поняття, що досліджується. Це свідчить про високу якість запропонованих трактувань та їхню точність в теоретичному аспекті. Однак, для того, щоб виокремити найбільш влучний підхід до визначення конкурентної стратегії, необхідно критично оцінити

досліджувані авторські підходи. Для проведення даного виду аналізу скористуємося даними у табл. А.3.



**Рис. 1.1.** Підходи до трактування суті поняття «конкурентна стратегія»  
Джерело: розроблено автором.

Більшість дослідників сходяться на думці, що суть поняття конкурентна стратегія розкривається через певний план або комплекс дій, відповідно, наголошуючи на багатогранність даного явища і його системні якості. Ряд науковців також дотримується думки про те, що сутнісна характеристика конкурентної стратегії проявляється через певне довгострокове бачення – стратегію компанії, тим самим характеризуючи його як план вищого порядку, розрахований на тривалу перспективу. Інший підхід розкриває суть явища конкурентної стратегії як досягнення або спосіб досягнення конкурентних переваг, що характеризує даний вид стратегії з точки зору її орієнтованості на кінцевий результат. Решта науковців трактують сутність конкурентної стратегії як набір засобів реалізації маркетингових цілей, програму заходів, напрям розвитку підприємства, основу конкурентної поведінки тощо. На нашу думку, доцільним буде розкривати суть конкурентної стратегії через її системну та планову характеристику, що лежить в основі конкурентної поведінки підприємств.

Враховуючи різноманітність наявних підходів до визначення категорії конкурентної стратегії, важливим з наукової точки зору буде надати критичну оцінку запропонованим підходам з точки зору їх теоретичної обґрунтованості,

забезпечення ними усіх необхідних компонентів визначення, практичної доступності та поширеності у літературі. В результаті цього виокремимо ті з них, які найбільш точно та повно розкривають суть, зміст та результат явища. Результати оцінювання визначень наводяться у табл. А.3. Значна частина запропонованих визначень мають високий рівень теоретичної обґрунтованості, оскільки якісно характеризують саму конкурентну стратегію як з точки зору її довгострокової орієнтованості так і з позиції її зв'язку з наявними у підприємства конкурентними перевагами, конкурентоспроможністю та конкурентною позицією. Тим не менш, у більшості випадків наведеним трактуванням бракує практичної доступності, яка мала б проявлятися у формулюванні механіки побудови чи факторів підприємства, які впливають на вибір конкурентної стратегії. Наприклад, науковці Майкл Хітт, Р. Дуейн Айрленд та Роберт Хоскіссон визначають конкурентну стратегію як інтегрований та скоординований комплекс зобов'язань та дій, які компанія використовує для досягнення конкурентних переваг шляхом використання ключових компетенцій на визначених ринках збуту [136]. В даному визначенні чітко сформульовано, на чому має базуватися конкурентна стратегія організації – на її ключових компетенціях в межах обраного ринку збуту. Вітчизняні науковці Лошенко О.В., Галан Л.В. та Посохов І.М. також пропонують якісне визначення конкурентної стратегії з точки зору його практичної спрямованості, в їх трактуванні вона: «полягає у побудові стратегії на основі використання конкурентних переваг у нижчих витратах на виробництво і реалізацію товарів, задоволення різних додаткових потреб споживачів або задоволення споживачів лише певного сегменту ринку.» [51] Цей підхід точно характеризує, що стратегія компанії має базуватися на наявності у неї конкретної конкурентної переваги, згідно моделі Портера. Однак, даному визначенню бракує цільової спрямованості – характеристики кінцевого результату, на досягнення якого має бути орієнтована конкурентна стратегія та відносно якого можливо буде оцінити її ефективність.

Вітчизняний дослідник Жуков С.А. також пропонує ґрунтовне трактування поняття маркетингова конкурентна стратегія підприємства, яка: «являє собою

набір засобів реалізації його маркетингових цілей і правил поведінки в обраних стратегічних областях бізнесу і спрямована на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні утворити підприємству конкурентну перевагу.» [24] Згідно даного підходу пропонується принцип побудови конкурентної стратегії на основі визначених переваг компанії на обраних ринках і галузях бізнесу, а також звертається увага на те, що результатом імплементації зазначеного виду стратегії буде формування підприємством конкурентних переваг, які забезпечать успішну боротьбу з компаніями-конкурентами. Однак, наведеному визначенню бракує зв'язку конкурентної стратегії зі стратегічною спрямованістю дій та системністю підходу до їх реалізації, що орієнтує підприємство на довгостроковий період планування, але водночас вимагає постійного проведення аналізу мінливих факторів макро- та мікро-середовища.

Згідно проведеного аналізу та оцінки авторських підходів до трактування категорії конкурентної стратегії можна дійти висновку, що до основних сутнісних характеристик даного явища варто віднести її належність до системи стратегічного управління підприємством, її планову характеристику, яка визначає набір засобів реалізації маркетингових цілей підприємства та має довгострокову спрямованість. Змістовні риси конкурентної стратегії охоплюють необхідність її побудови для конкретного ринкового сегменту або стратегічної бізнес-одиниці, на основі аналізу факторів макро- та мікро-середовища та визначених у компанії конкурентних переваг, з постійним переглядом адекватності стратегії поточним ринковим умовам. Результатом імплементації підприємством його конкурентної стратегії має стати досягнення стійких конкурентних позицій на обраних ринкових сегментах, згідно поставлених планів щодо частки компанії на ринку, за рахунок отримання переваг над конкурентами.

У процесі аналізу підходів до визначення поняття конкурентної стратегії, чітко прослідковується прив'язка авторів до його трактування через призму

таких категорій як: стратегія, конкурентна перевага, конкурентна позиція та конкурентоспроможність – табл. 1.2.

Таблиця 1.2

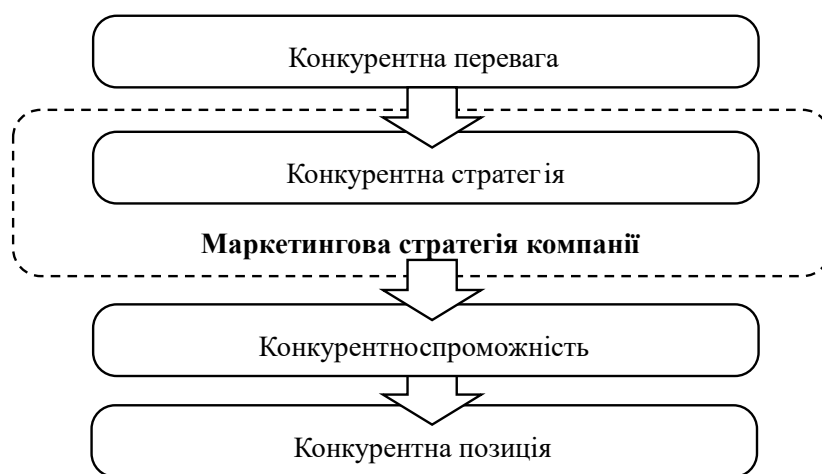
### Визначення понять пов'язаних з категорією «конкурентна стратегія»

Конкурентна перевага – це	Конкурентоспроможність – це	Конкурентна позиція – це
«наявність в компанії таких ключових компетенцій, які є складно відтворювальними конкурентами в довготривалій перспективі і забезпечує їй перевагу та стійкість в конкретних умовах ринкового середовища.» [81] Старостіна А.О.	«це така характеристика бізнесу, яка дозволяє йому найкращим ніж у конкурентів способом задовольняти потреби споживачів, і досягти конкурентних переваг.» [81] Старостіна А.О.	«становище підприємства відносно суб'єктів конкурентного оточення, яке утворюється із сукупності позицій, які підприємство займає і відстоює в конкурентному середовищі.» [75] Рубин Ю.Б.
«концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу).» [1] Азоев Г. Л.	«характеристика підприємства, яка є формою прояву ступеня реалізації його потенційної спроможності формувати, утримувати та використовувати стійкі конкурентні переваги.» [15] Голік В.В.	«це складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце даної фірми на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами.» [43] Котлик А.В.
«перевищення (якщо фактор є стимулятором) або його низьке значення (якщо чинник є дестимулятором) порівняно з відповідними факторами стратегічних конкурентів.» [87] Янковий О.Г.	«властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку.» [90] Фатхутдинов Р.А.	«положення, яке те або інше підприємство займає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності та своїх переваг і недоліків порівняно з іншими.» [31] Карлофф Б. Д

Джерело: складено автором на основі джерел [1;15;31;43;75;81;87].

Запропоновані у табл. 1.2. визначення категорій конкурентної переваги, конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства дозволяє нам встановити співвідношення між ними.

Конкурентна стратегія компанії, будучи елементом її маркетингової стратегії, будується навколо та на основі наявних у підприємства конкурентних переваг, що проявляються в його ключових компетенціях та домінуванні над конкурентами у конкретній сфері, використання яких при реалізації конкурентної стратегії дозволяє сформувати параметри конкурентоспроможності підприємства – конфігурація та масштаб яких визначають його конкурентну позицію на ринку відносно інших підприємств, що працюють у його галузі. Графічне зображення даного співвідношення наводиться на рис. 1.2.



**Рис. 1.2.** Співвідношення понять, пов'язаних з конкурентною стратегією підприємства

*Джерело:* складено автором.

Оскільки досліджувана нами категорія тісно пов'язана також з поняттям стратегії та має відображати її основні риси, для коректності авторського формулювання дефініції конкурентної стратегії, проаналізуємо визначення та основні характеристики самої стратегії як явища. Згідно визначення Старостіної А.О.: «стратегія – це усвідомлений загальний спосіб досягнення довгострокових цілей за допомогою певних методів, принципів, заходів» [81]. На думку А.Чандлера: «стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [47]. Бланк І. А. дотримується думки, що: «стратегія – це формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення» [9].

Відповідно, науковці сходяться на думці, що суть стратегії відображається в довготривалій спрямованості дій, що реалізуються в рамках неї. Також важливо відмітити, що головною метою будь-якої стратегії є забезпечення позитивного переходу компанії від точки А – поточного стану справ, в точку Б – плановий покращений стан.

На основі визначених на рис. 1.2. характеристик основних складових поняття конкурентної стратегії, запропонуємо авторський підхід до трактування даної категорії. Міжнародна конкурентна стратегія – це довгостроковий план дій підприємства відносно поведінки його конкурентів на обраному ринковому сегменті, який визначає набір засобів реалізації маркетингових цілей суб'єкта господарювання в залежності від факторів макро- та мікро-середовища компанії, які дозволять сформувати фактори конкурентоспроможності підприємства та досягнути бажаної частки ринку компанії шляхом ефективного використання наявних конкурентних переваг.

Таблиця 1.3.

#### Авторське визначення поняття «міжнародна конкурентна стратегія»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
<b>Міжнародна конкурентна стратегія</b>	Довгостроковий план дій відносно конкурентів на обраному ринковому сегменті	визначає набір засобів реалізації маркетингових цілей суб'єкта господарювання в залежності від факторів макро- та мікро-середовища компанії	дозволять сформувати фактори конкурентоспроможності підприємства та досягнути бажаної частки ринку компанії шляхом ефективного використання наявних конкурентних переваг.

*Джерело:* розроблено автором.

Запропоноване авторське визначення має теоретичну обґрунтованість оскільки, воно акцентує увагу на довгостроковій орієнтованості плану дій підприємства, що є визначною рисою будь-якої стратегії, а також воно пов'язує конкурентну стратегію з концепціями конкурентоспроможності та конкурентної переваги підприємства, які є визначними факторами її поведінки на ринку відносно конкурентів. Практична спрямованість даного визначення полягає в пропозиції конкретного показника вимірювання успішності реалізації

конкурентної стратегії – ринкової частки компанії, яка має поступово зростати до визначеного планом рівня, по мірі реалізації конкурентних дій. Більше того, в сформульованому визначенні наводяться принципи розробки конкурентної стратегії, що проявляються в виявленні та використанні конкурентних переваг підприємства, а також у постійному аналізі факторів маркетингового середовища підприємства для забезпечення актуалізації знань щодо стану ринку та конкурентів.

Проведений аналіз різноманітних підходів до визначення поняття конкурентної стратегії можна дійти висновку, що дана стратегія розробляється та застосовується менеджментом компанії для того, щоб ефективно конкурувати у мінливому та перенасиченому пропозицією ринковому середовищі, в якому вона працює з конкретним товаром або стратегічною бізнес-одиницею. Для цього конкурентна стратегія компанії має відповідати наступним вимогам:

- бути актуальною сучасним ринковим умовам та забезпечувати гнучкість реакцій дій компанії на будь-які зміни в параметрах конкурентного, мікро- та макро-маркетингового середовища;

- вирішувати наявні стратегічні проблеми підприємства, пов'язані з веденням конкурентної боротьби, та формувати шляхи оперативного використання поточних можливостей ринкового середовища;

- забезпечувати інструменти та шляхи для реалізації наявних конкурентних переваг компанії в обраній галузі, а також формувати підґрунтя для розробки нових переваг;

- бути побудована таким чином, щоб забезпечувати інтеграцію дій різних функціональних відділів компанії від R&D до обслуговування клієнтів.

З-поміж завдань, які має вирішувати конкурентна стратегія суб'єкта господарювання варто виокремити наступні:

- досягнення максимально високої конкурентної позиції компанії шляхом нарощування її частки ринку в умовах наявних ресурсів;

- визначення засобів конкурентної боротьби на обраних сегментах ринку;

- пристосування діяльності підприємства до чинних вимог ринку та його конфігурації;

- визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства та необхідних структурних перетворень для стабільного нарощування факторів конкурентоспроможності компанії.

## **1.2. Класифікація конкурентних стратегій та критерії вибору конкурентної стратегії для підприємства**

Зважаючи на багатогранність та комплексність такого поняття як конкурентна стратегія, як і у випадку з її трактуванням, на сучасному етапі розвитку науки маркетингу відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних стратегій. Причина цього криється у різноманітності характеристики ринків, на яких працюють компанії, наявності різних стратегічних цілей в підприємства, а також інструментів, за допомогою яких вони прагнуть вести конкуренцію.

В залежності від спеціалізації досліджень та сфери наукових інтересів, різні автори запропонували свої підходи до класифікації стратегій конкурентної поведінки. Основоположні групи конкурентних стратегій були розроблені такими науковцями як: М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Р. Моборн та К.В. Чан, Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер, Ч. Гілл. В подальшому, запропоновані цими науковцями підходи були розроблені та доповнені вітчизняними та зарубіжними дослідниками, наприклад: А.О. Старостіною та А.О. Длігачем, Е. Райсом та Дж. Траутом, Р. Майлзом та Ч. Сноу тощо.

Наявні в сучасній науці групи конкурентних стратегій, запропоновані різними науковцями, доцільно буде згрупувати за критерієм того, що в рамках них визначає конкурентну поведінку суб'єкта господарювання:

а) наявність певної конкурентної переваги – підхід М. Портера, І. Ансофа;

b) стан ринкової позиції та агресивність конкурентної поведінки – підхід Ф. Котлера, розвинений Р. Майлзом та Ч. Сноу, Е. Райсом та Дж. Траутом, А. Старостіною та А. Длігачем;

c) стратегічна орієнтованість дій – підхід Д. Хулей, Д. Лінча, Д. Джоббера;

d) ціннісні дисципліни або орієнтація на певні продуктові характеристики – підхід М. Тресі, Ф.Вірсема

e) фокусування на задоволені попиту чи на витратах на міжнародних ринках – підхід Чарльза Гілла.

Однак, варто зазначити, що стратегії з різних груп не доцільно сприймати взаємовиключними. Наприклад, компанія може успішно поєднувати стратегію фокусування, яка належить до класу стратегій, що будуються навколо конкурентної переваги та одночасно застосовувати стратегію тісного зв'язку зі споживачем, що належить до класу стратегій, побудованих навколо ціннісних дисциплін організації. В даному випадку ці два види стратегій є комплементарними і друга стратегія уточнює першу та надає відповідь на питання, за рахунок чого компанія реалізує фокусування.

Таблиця 1.3.

### Групування конкурентних стратегій

Критерій групування	Види			
Конкурентна перевага	М. Портер [68]		І. Ансоф [2]	
	диференціація		Стратегія диференціювання товарів/послуг фірми	
	лідерство у витратах		стратегія максимізації ринкової частки	
	фокусування		стратегія ринкової ніші	
			стратегія росту, через географічне розширення та сегментацію	
Конкурентна позиція та конкурентна поведінка – ринкові амбіції (наступ/оборона)	Ф. Котлер [41]		Е.Райс і Дж. Траут [88]	
	Ринковий лідер	оборона позиції	Ринковий лідер	Стратегія оборони
		розширення ринку	Компанія №2	Наступ на лідера
	Претендент на лідерство	Атака	Компанія №3	Флангова атака
		Наслідування	Компанія №4	Партизанська війна
Нішер				

Робота зовнішнім середовищем	з	Р. Майлз і Ч. Сноу [19]
		стратегія пошукувача
		стратегія оборонця
		стратегія аналітика
Ціннісні дисципліни продуктів характеристики	/	М. Тресі, Ф.Вірсем [8]
		Функціональна перевага
		Тісний зв'язок зі споживачем
		Лідируюча позиція по товарах-новинках
Орієнтація на витрати чи попит		Ч. Гілл [135]
		глобальна стандартизована стратегія (необхідність зниження витрат та відсутність відмінностей у попиті на локальних ринках)
		міжнародна стратегія (відсутність необхідності зниження витрат та відсутність потреби адаптації до специфіки локального попиту)
		стратегія локалізації (відсутність необхідності зниження витрат та необхідність адаптації під специфіку локального попиту)
		транснаціональна стратегія (високий тиск зниження витрат та необхідність адаптації під специфіку локального попиту)

Джерело: складено автором.

Дослідимо основні групи стратегій та визначимо їхню специфіку та умови застосування компаніями на ринку. Розробником конкурентних стратегій, заснованих на використанні наявної у компанії конкурентної переваги, став Майкл Портер, який запропонував використовувати одну з трьох стратегій: лідерство у витратах, диференціацію чи фокусування [68]. Кожна з них передбачає наявність у компанії певної конкурентної переваги, яка і буде визначати доцільність застосування того чи іншого типу стратегії за Портером. Тим не менш, кожна з трьох стратегій здатна привести компанію до всеохоплюючої мети – отримання переваги у доходах над галуззю та конкурентами, хоча й відмінними шляхами до досягнення цієї мети. Детальна характеристика цих стратегій наведена у табл. Б.1.

Стратегії лідерства у витратах та диференціації найбільше підходять для застосування великими компаніями, які мають істотні ресурси для фінансування капіталовкладень у дослідження та розробки задля формування ефективного з технологічної точки зору виробничого процесу, а також виготовлення товару високої якості та відмінних від середньоринкових характеристик. Невеликим компаніям, які прагнуть наростити свою долю ринку варто порекомендувати

обрати стратегію фокусування, яка дозволяє зосередитись на вузькій меті, яку компанія зможе переслідувати з вищою ефективністю та продуктивністю, ніж конкуренти, які розосереджують свої зусилля та витрати на більш широкому просторі.

У своїй роботі «Конкурентна стратегія» (2005 р.) Майкл Портер зазначав, що компанії обов'язково необхідно обрати одну з запропонованих стратегій, інакше таке підприємство ризикує застрягнути посередині в несприятливій стратегічній ситуації, коли воно буде втрачати частку ринку та неефективно використовувати інвестиції капіталу, гарантуючи собі низький рівень прибутковості [68]. Це відбувається внаслідок того, що компанія упускає можливість реалізувати ефект масштабу в умовах фокусування чи економії на витратах або втрачає прибуткові ніші бізнесу, орієнтовані на преміалізацію. Саме тому запропоновані Портером стратегії часто називають «базовими конкурентними стратегіями», оскільки умови, що висуваються для їх застосування, визначають специфіку побудови бізнес-процесів та стратегічного планування підприємства.

Ігор Ансофф розвинув даний підхід і запропонував по-суті три ідентичні типам конкурентної поведінки Портера стратегії та доповнив їх четвертою – стратегією росту через географічне розширення і сегментацію [2]. Відповідно, можна провести наступні паралелі між підходами Ансоффа і Портера:

- *стратегія максимізації ринкової частки* Ансоффа – аналогічна за суттю стратегії цінового лідерства Портера, і передбачає оптимізацію виробництва товарів з метою мінімізації витрат та продажу продукції за ціною, нижчою ніж у конкурентів;

- *стратегія диференціювання товарів* Ансоффа – аналогічна стратегії диференціації Портера та передбачає здатність компанії пропонувати на ринок такий товар, що задовольняє унікальну потребу споживачів;

- *стратегія ринкової ніші* Ансоффа – аналогічна стратегії фокусування Портера та передбачає створення позитивного іміджу фірми-експерта, що якісно задовольняє потреби споживачів в обраній ніші;

- стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток є удосконаленням Ансоффа і передбачає дії компанії щодо географічного розширення ринку збуту, проведення його сегментації та стимулювання попиту. Даний вид стратегії є особливо актуальним для компаній, які прагнуть максимально реалізувати свій потенціал за рахунок зовнішньоекономічної експансії та виходу на нові товарні ринки [2].

Наступна група стратегій, яку важливо дослідити в контексті даної роботи, є стратегії конкурентної поведінки, які класифікуються залежно від конкурентної позиції компанії та її конкурентної поведінки (ринкових амбіцій). Основоположником даного підходу став Філіп Котлер, який в центр вибору стратегії конкуренції поставив роль фірми на ринку. Таким чином, згідно його моделі, усі ринкові суб'єкти поділяються на лідерів, послідовників та нішерів, кожен з яких може обрати активний або пасивний інертний тип поведінки відносно своїх конкурентів: атаку з метою відвоювання частки ринку або оборону чи підтримку власної частки ринку задля забезпечення стабільності своїх позицій. Інструменти реалізації компанією кожного з двох типів поведінки залежать від рівня її ринкової влади в галузі [41].

1.1. *Лідери, які прагнуть розширити свою присутність на ринку* можуть зробити це за рахунок виходу на нові сегменти споживачів або виходу на нові товарні ринки. Придатні для цього інструменти охоплюють знижки, для цінових війн з конкурентами, витрати на маркетингові активності, розробку та випуск нових продуктів, тощо. Успішна реалізація загарбницького поведінки вимагає від компанії стабільного фінансового становища та готовності здійснювати значні інвестиції у дослідження, розробки та маркетинг. Ризики, пов'язані з вибором стратегії подальшого розширення ринку лідером, полягають у можливих бар'єрах на допустимий рівень концентрації в галузі, що встановлюються антимонопольним законодавством у кожній обраній юрисдикції та можливій втраті прибутковості за рахунок збільшення витратної частини бізнесу.

1.2. *Лідери, які прагнуть утримати свої позиції у насиченому конкурентному середовищі можуть застосувати ряд оборонних стратегій, з-поміж яких:*

a. *Позиційна оборона – спрямована на укріплення власних позицій та відбудови від конкурентів на основі формування унікального фактору переваги.*

b. *Фланговий захист – передбачає диверсифікацію товарного чи марочного портфеля компанії за критерієм цінового позиціонування, якісних характеристик товару або інших факторів, що забезпечують вихід на нові сегменти ринку.*

c. *Попереджувальні оборонні дії – спрямовані на здійснення попереджувальних ударів по позиціям декількох конкурентів одночасно для прояву активності та готовності до боротьби за ринкову частку в галузі.*

d. *Контратака – означає миттєву реакції на атакуючі дії конкурентів для попередження втрати попиту та ринкової частки. Вимагає постійного моніторингу дій конкурентів для надання своєчасної контр-реакції на їх маркетингову активність.*

e. *Мобільний захист – передбачає розширення фокусу компанії за межі конкретної потреби, яку вона зараз задовольняє своїм продуктом, і фактично означає перехід до диверсифікації діяльності через пошук нових ринків та розробку нових товарів. Ці дії фактично формують базові позиції для подальшої атаки конкурентів чи ефективної оборони від їх конкурентних наступів.*

f. *Вимушене скорочення – означає стратегію переходу компанії від диверсифікації до фокусування уваги на конкретному ринковому сегменті, який буде здатен забезпечити найвищу віддачу від інвестицій у його розвиток і функціонування. В рамках даного виду стратегії компанія консолідує конкурентоздатні виробництва та фокусується на виконанні задач, пов'язаних з ними, виходячи з неприбуткових та безперспективних сегментів.*

У сучасних умовах вільного ринку, практично кожна економічно приваблива галузь характеризується високим рівнем конкуренції, що робить утримання лідером своєї передової позиції вкрай складним завданням. Компанії,

що прагнуть до лідерства в галузі, перебуваючи у постійній боротьбі з самим лідером і з іншими претендентами на першість, можуть обрати дві альтернативні стратегії конкурентної поведінки: проактивну – атакуючу чи інертну – наслідувальну. Цей вибір здебільшого буде зумовлений структурою галузі, ринковою силою поточного лідера та наявними фінансовими ресурсами у компанії для ведення конкурентної боротьби.

2.1. *Претенденти на лідерство*, які обирають стратегію атаки ключового гравця можуть застосовувати різні методи нападу на його ринкові позиції:

а. Фронтальний наступ – передбачає прямий наступ на позиції конкурента щодо його товару, цінових пунктів, маркетингових інструментів та системи розподілу. Фактично, при фронтальному наступі компанія – претендент на лідерство здійснює атаку на увесь комплекс маркетингу конкурента, демонструючи споживачу свою перевагу над лідером та причини переключити попит на свій продукт. Однак ефективна реалізація даного виду стратегії вимагає наявності у компанії, що здійснює наступ, ресурсної переваги, яка дозволить ефективно вести цінову війну або маркетингову атаку без значних втрат прибутковості.

б. Спроба оточення – означає конкурентну поведінку, спрямовану на захоплення більшої частини ринку конкурента за рахунок оточення його позицій з декількох напрямків одночасно. Це може означати вихід на сегменти присутності конкурента з новим продуктом, або пропозицію такого продукту, що може задовольнити декілька потреб споживача одночасно, при тому, що раніше вони закривалися товарами лідера з різних категорій.

с. Флангова атака – може вестися географічно або сегментаційно. Вона передбачає активність компанії в тих зонах, що оминаються увагою конкурента або попит на яких не якісно ним задовольняється. Флангова атака оптимальним та продуктивним підходом для конкурентної боротьби, оскільки означає задоволення компанією ще незадоволених ринком та лідером потреб.

д. Обхідний маневр передбачає здійснення атаки у найбільш вільних та безпечних ринкових зонах, боротьба на яких не буде агресивною. Дана стратегія

орієнтована на розширення ресурсної бази компанії та її товарного чи марочного портфеля декількома доступними шляхами: диверсифікацією продукції, географічною диверсифікацією, впровадженням нових технологій.

е. Партизанська війна означає здійснення вибірових атак по всіх позиціях лідера з застосуванням різноманітних інструментів конкурентної боротьби та з різною інтенсивністю таких дій. В рамках даної стратегії компанія-претендент на лідерство активно використовує вибірове але агресивне зниження цін, проводить інтенсивні маркетингові активації та може навіть вдатися до судових звернень задля намагання вивести продукцію конкурента з ринку або ослабити її позиції.

В контексті наступальних стратегій інструментарій, що може застосовуватися для їх реалізації є найрізноманітнішим, однак найбільш розповсюджені методи атаки лідерських позиції охоплюють:

- агресивні цінові знижки
- здешевлення товару для виходу на нові цінові сегменти;
- проведення преміалізації товару для атаки на високоприбуткові нішові сегменти;
- підвищення якості обслуговування для диверсифікації від конкурентів;
- інтенсифікацію рекламної активності для побудови бренд-іміджу та довіри споживачів;
- розширення асортименту для пропозиції більшого спектру вибору споживачу [41].

Тим не менш, варто зазначити, що не всі компанії прагнуть до безумовного лідерства у своїй галузі, оскільки розуміють, що висока доля ринку, як правило, досягається за рахунок пропозиції товарів та послуг масового попиту, що легко копіюються конкурентами та можуть бути повністю замінені продукцією іншого бренду.

2.2. *Стратегія ринкових послідовників* є менш затратною, ніж агресивна стратегія атаки лідерів, оскільки вона передбачає інертну адаптацію до ринкового середовища, низький рівень інновацій та вибірову маркетингову

активність. Саме тому вона є прийнятним методом ведення конкурентної боротьби для невеликих компаній, які мають обмежені ресурси. Концепція наслідування лідера передбачає повне або вибіркоче копіювання його дій та комплексу маркетингу для того, щоб перейняти частину попиту на себе, пропонуючи товар-замінник.

В залежності від рівня модифікації продукту, що пропонується послідовником на ринку, можна виділити декілька видів конкурентних стратегій наслідування:

а. підроблення – полягає у дублюванні товару конкурента та роботу на чорних ринках для збуту такого виду продукції.

б. двійник – передбачає повне копіювання продукту: характеристик товару, його зовнішнього вигляду, упаковки та назви, допускаючи лише незначні відмінності. Таким чином компанія намагається переманити на свій біг неуважних споживачів, які приділяють мало уваги брендингу та деталям продукцію, яку споживають.

с. імітація – коли компанія випускає продукт, суть якого аналогічна конкурентному, але сам товар має певні відмінності в упаковці, ціні, підході до реклами та позиціонуванні. Імітатори працюють не на безпосередньому полі конкурента, а на зонах, дотичних до нього.

д. пристосування – передбачає пропозицію компанією покращеного чи переосмисленого товару конкурента і тим самим більш якісне чи оптимізоване задоволення потреби споживача [39].

Стратегія наслідування, особливо у випадках застосування імітації чи пристосування дозволяє вести успішну конкурентну боротьбу та завоювати істотну частку ринку, хоча й маючи виручку менше лідера. Діяльність послідовників характеризується низьким рівнем амбітності та неспроможністю здійснювати значні капіталовкладення у технологічний розвиток своєї продукції. Такі ринкові суб'єкти не формують ринок та не створюють тренди, а лише наслідують їх для отримання середнього рівня результатів діяльності.

3. *Нішова стратегія* спрямована як раз на оминання конкуренції з лідером та передовиками галузі і передбачає роботу зі споживачами, які мають свої унікальні потреби, що не задовольняються масовими виробниками. Робота в ніші означає формування значної довіри з боку цільових споживачів сегменту даного ринку, які є лояльними до компанії та її бренду, оскільки саме він пропонує відповідь на їхні запити та вирішує конкуренту, наявну в них проблему [41].

Вихід у нішу може реалізуватися компанією за допомогою різних інструментів спеціалізації:

- на сервісному обслуговуванні;
- на формуванні розгалужених каналів розподілу;
- на виробництві товару з особливими технічними характеристиками;
- на індивідуальному обслуговуванні покупців;
- на окремих географічних ринках;
- на окремих клієнтах за їх розміром закупок, тощо [41].

Для компанії-нішера даний вид стратегії є виграшним з точки зору прибутковості, так як попит у нішах як правило, характеризується низькою еластичністю за ціною. Тобто, від орієнтації на високі обсяги продажів компанія переходить до орієнтації на високу маржинальність своєї продукції, що дозволяє отримувати високий прибуток від кожної проданої одиниці товару.

Відповідно, як зазначає Котлер, кожна компанія має обрати власне позиціонування відносно конкурента – буде вона лідером, претендентом на лідерство, послідовником чи нішером и на базі цього формувати стратегію конкурентної поведінки. Однак, кожна з зазначених стратегій здатна принести позитивний результат компанії, головна задача – раціонально підійти к оцінці власних можливостей, конкурентних переваг, позицій конкурентів та структури галузі, і на базі цього приймати рішення щодо вибору стратегії.

Джек Траут і Ел Райс запропонували аналогічне трактування конкурентних стратегій в залежності від конкурентної поведінки компанії на ринку та виокремили два основні типи: стратегію оборони і стратегію наступу, остання з

яких буде мати різні техніки в залежності від ринкової позиції фірми [88]. В цілому, даний підхід збігається з баченням Котлера, оскільки він також враховує як ринкову владу фірми, так і потенціал агресивності її конкурентної боротьби. Рекомендації дослідників щодо того, яка стратегія найбільше підходить для компанії, залежно від її ринкової позиції, наводяться на рис. 1.3.



**Рис. 1.3.** Рекомендовані до застосування Дж. Траутом та Е. Райсом конкурентні стратегії, в залежності від ринкової позиції фірми

*Джерело:* складено автором на основі джерела [88].

На думку дослідників, оборонна позиція має значно більшу перевагу над наступальною у процесі маркетингових війн, оскільки для успішності останньої необхідна перевага у ресурсах щонайменше в два рази ніж у конкурента [88]. Траут та Райс також пояснюють, що причина переваги оборонної позиції полягає в тому, що на практиці вкрай складно здійснити несподівану атаку на конкурента, особливо у сфері комунікацій та маркетингового просування, щоб сформувати у свідомості споживачів необхідне сприйняття товару. Тим не менш,

наступальна стратегія також може бути ефективною, залежить лише від того, яка компанія буде її застосовувати [88].

Дж. Траут та Е. Райс стверджують, що для лідеру ринку найбільш раціональним буде застосування стратегії оборони, оскільки якщо вона піде в атаку та поглине конкурента, або відвоює частину його бізнесу, ринкові регулятори у вигляді антимонопольного комітету можуть прийняти дії для розбиття лідера на окремі компанії задля попередження концентрації. Саме тому, застосовуючи в якості прикладу компанію General Motors, автори зазначають, що вона може одержати перемогу лише за рахунок того, що не буде програвати і продовжить утримувати свої лідерські позиції [88]. Враховуючи це, лідеру доцільно застосовувати стратегію оборони.

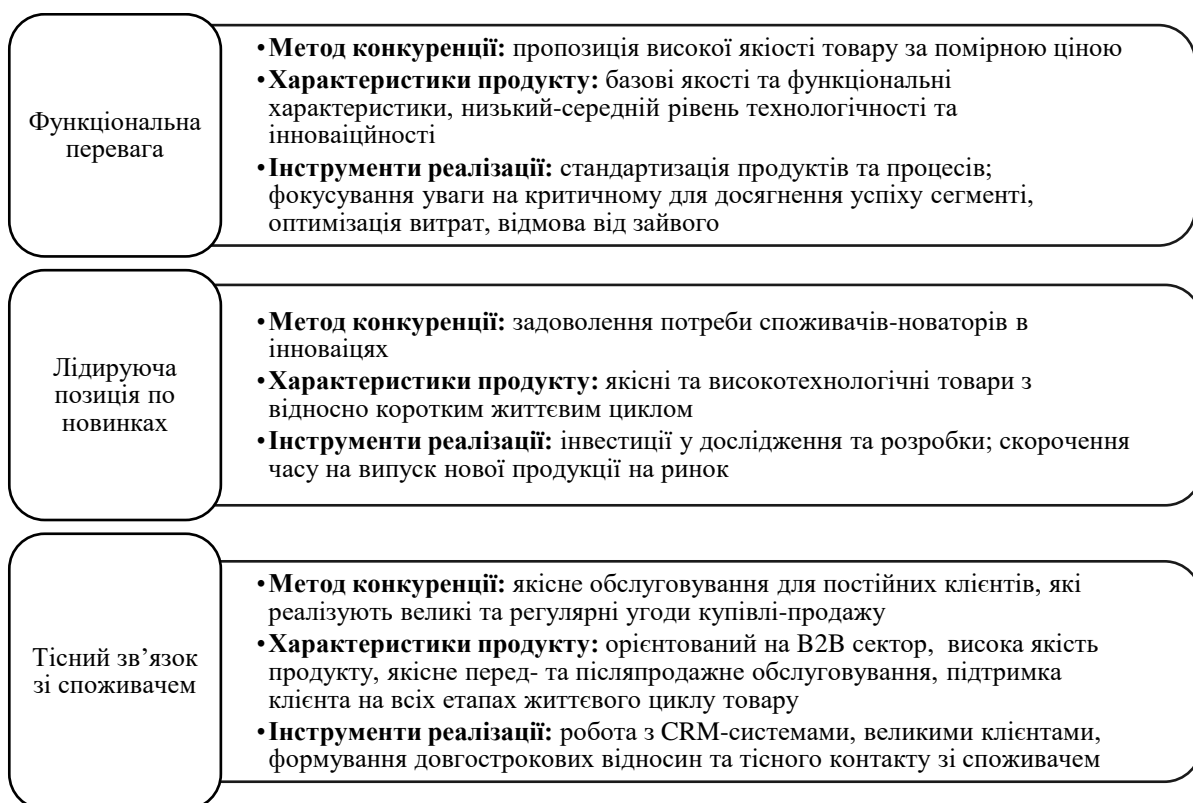
Для компаній – претендентів на лідери, Траут та Райс пропонують застосовувати стратегію атаки лідера та інших конкурентів тими методами атаки, які будуть найбільш доцільними залежно від розміру компанії, що реалізує таку наступальну стратегію: наступ, флангова атака, партизанська війна [88].

Наступний тип стратегій, на який потрібно звернути увагу, був запропонований Р. Майлзом а Ч. Сноу, які в своїй роботі «Організаційні стратегії, структура та процеси» виокремили такі 4 способи конкурентної поведінки компаній залежно від їх реакції на навколишнє середовище: пошуковувачі, оборонці, аналітики та реактори [19].

Як можна побачити з табл. Б.2. дослідники розмежували методи конкурентної поведінки та інструменти її реалізації залежно від того, наскільки гнучко компанія готова реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Відповідно, якщо компанія працює на ринку зі швидко змінюваними тенденціями та волатильним бізнес-середовищем, стратегія пошуковувача буде найбільш оптимальною для застосування з точки зору здатності передбачати майбутні характеристики попиту та тренди і тим самим випереджати конкурентів у боротьбі. На більш стабільних ринках стратегія оборонця та аналітика також може принести гарні результати від їх застосування, але ключовим фактором вибору в цьому випадку стають внутрішні можливості

компанії щодо готовності здійснювати інвестиції у дослідження та розробки та підтримку високої якості своїх товарів. Стратегія оборонців більш придатна для «експертів на ринку», які чітко знають свій цільовий сегмент та активно працюють у бік найкращого задоволення попиту споживачів. Стратегія аналітиків може бути застосована невеликими компаніями, які прагнуть перейняти незначні частки ринку в інших конкурентів шляхом пропозиції товарів-субститутів базових характеристик, без фактору диференціації.

Ціннісна дисципліна компанії та її орієнтація на конкурентні переваги лягає в основу підходу до класифікації конкурентних стратегій М. Трейсі та Ф. Вірсемом. Згідно цього, науковці виділяють 3 типи стратегій: функціональної переваги, тісного зв'язку зі споживачем, лідерство по товарах-новинках [8].



**Рис. 1.5. Типи конкурентних стратегій за Трейсі та Вірсемом**

*Джерело:* складено автором на основі джерела [8].

Здійснення вибору оптимальної до застосування стратегії компанією має враховувати наступне:

1. Який вид цінності є найбільш важливим для споживача?
2. Яка частка споживачів шукає даний вид цінності на ринку?

3. Чи існують на ринку конкуренти, які працюють з даною цінністю?

4. Чи є у компанії конкурентна перевага щодо пропозиції даної цінності у своєму продукті [8]?

Надання відповідей на наведені вище питання спрямують підприємство у бік вибору конкретного типу стратегії, орієнтованого на роботи з одним із трьох базових цінностей.

Класифікацію конкурентних стратегій для компаній, які планують вихід на міжнародні ринки, запропонував Ч. Хілл. Основним критерієм вибору типу стратегії в рамках даного підходу є співвідношення між потребою зниження витрат компанії при виході на зовнішні ринки та потребою в адаптації товару під специфіку локального попиту [135]. Відповідно, Хілл пропонує 4 типи конкурентних стратегій до застосування на міжнародних ринках:

- *глобальна стратегія стандартизації* – імплементується при потребі компанії скоротити свої операційні витрати та при одночасній відсутності відмінностей в умовах діяльності на закордонних ринках, на яких вона працює. Це дозволяє уникнути витрат на модифікацію продукту, адаптацію асортименту та застосовувати уніфіковану маркетингову стратегію на усіх ринках присутності, завдяки наблизеності характеристик споживчого попиту.

- *міжнародна стратегія* – є доцільною для застосування при відсутності необхідності зниження витрат та в умовах відсутності потреби адаптації до специфіки локальних вимог, тобто, в найбільш вільних умовах з точки зору операційної діяльності.

- *стратегія локалізації* застосовується в умовах відсутності необхідності зниження витрат та при наявності необхідності адаптації під специфіку локального попиту.

- *транснаціональна стратегія* передбачає наявність високого тиску зниження витрат та потреби в адаптації асортименту компанії під специфіку локального попиту та умов діяльності [135].

Компанії, які конкурують на глобальному ринку, зазвичай стикаються з двома типами конкурентного тиску, який впливає на їх здатність реалізувати

економію на місці та ефект досвіду, а також використовувати уніфіковані продукти та передавати компетенції та навички в межах підприємства. Вони стикаються з тиском щодо скорочення витрат і тиском необхідності реагування на специфіку локального середовища. Реагування на вимоги скорочення витрат вимагає мінімізації витрат на одиницю продукції. Але реакція на локальні вимоги ринку потребує адаптації та диференціації продуктової пропозиції фірми та її маркетингової стратегії залежно від країни, намагаючись задовольнити різноманітні вимоги, що виникають через національні відмінності у споживчих смаках та уподобаннях, бізнес-практики, конкурентну поведінку тощо. Оскільки диференціація асортименту компанії між країнами може спричинити значне дублювання операцій, це може збільшити витрати. Балансування між двома зазначеними вимогами, залежно від їх співвідношення у цілях компанії, досягається шляхом вибору однієї з 4 запропонованих Хіллом міжнародних стратегій конкурентної поведінки.

Проведений аналіз наукових підходів до класифікації конкурентних стратегій доводить, що компанії на сьогодні мають можливість обрати стратегію конкурентної поведінки залежно від того, на чому вони прагнуть сфокусуватися у своїй діяльності та за рахунок чого вести боротьбу на ринку. Однак, не існує універсальної стратегії яка дозволяла б досягати однакових позитивних результатів різними компаніями. Більше того, не існує навіть єдиної стратегії, яка була б ефективною для застосування протягом всього циклу діяльності компанії, оскільки мінливість трендів та волатильність ринкового середовища вносить свої зміни у структуру галузі та характеристику споживчого попиту і вимагає відповідного коригування конкурентної поведінки.

Формування та вибір конкурентної стратегії підприємства є складним та системним процесом, який передбачає реалізацію послідовних дій для узгодження його загальних цілей з цілями конкуренції, а також вибору того типу стратегії, який буде адекватний ринковим умовам в кожний конкретний момент діяльності. Серед факторів, які впливають на вибір компанією конкурентної стратегії можна виділити внутрішні фактори впливу, які формуються всередині

підприємства та впливають на умови реалізації стратегії, та зовнішні фактори впливу, на прояви яких має відповідати обрана конкурентна стратегія. У табл. 1.4. наводиться детальний перелік факторів, які беруть участь у визначенні конкурентної стратегії суб'єкта господарювання. Вони створюють підґрунтя та механізм прийняття обґрунтованого рішення щодо визначення найбільш доцільного методу ведення боротьби на ринку.

Загальна стратегія підприємства лежить в основі прийняття рішення щодо будь-яких інших підзвітних їй стратегій, у тому числі і конкурентної. Остання має забезпечити умови та запропонувати конкретні шляхи досягнення такого майбутнього стану підприємства, який був визначений її загальною стратегією та відповідає місії. Компанія також має визначити рівень своїх амбіцій: прагнення до лідерства, утримання наявних позицій чи успішне функціонування в ніші, ці амбіції мають адекватно співвідноситись з обраною конкурентною стратегією.

Будь-яка сформована стратегія конкурентної поведінки обов'язково має відповідати ряду принципів, які забезпечують її адекватність внутрішнім та зовнішнім умовам діяльності компанії та загальним принципам ефективності. Як і будь-який інший вид стратегії, конкурентна стратегія також має бути спрямована на виконання ряду функцій, які визначають успішність її подальшої імплементації у діяльності підприємства за рахунок забезпечення чіткої постановки задач та планування ресурсів, узгодженості дій всіх підрозділів компанії у напрямку досягнення спільних цілей, а також здатності контролювати результати її застосування [49].

На вибір конкурентної стратегії також впливає наявний в компанії рівень ресурсного, інформаційного, нормативного та організаційного забезпечення, які фактично накладають обмеження на компанію з точки зору необхідності конкурувати в рамках наявних ресурсів. Більше того, основним забезпеченням конкурентної стратегії компанії є її конкурентні переваги та ключові компетенції, які дозволять визначити за допомогою чого та якими методами компанія зможе вести ефективну боротьбу на ринку.

### Фактори впливу на вибір конкурентної стратегії

	Фактори	Характеристика								
Внутрішнє середовище	Загальна стратегія підприємства	Комплексний план діяльності підприємства, що визначає його місію								
	Мета конкурентної боротьби	Бажаний майбутній стан компанії на ринку								
	Принципи	<p><b>Цілеспрямованість</b> – орієнтованість на досягнення визначених загальною стратегією цілей</p> <p><b>Системність</b> – забезпечення злагодженої роботи елементів управління та функціональних ланок для досягнення цілей</p> <p><b>Обмеженість ресурсів</b> – визначення наявних для реалізації конкурентного боротьби ресурсів: фінансових, людських, виробничих</p> <p><b>Альтернативність</b> – здатність обрати стратегію з великої кількості варіантів</p> <p><b>Оптимальність</b> – досягнення найкращого можливого ефекту від стратегії при мінімальному використанні наявних ресурсів</p> <p><b>Гнучкість</b> – здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища</p> <p><b>Ефективність</b> – здатність визначити міру досягнення поставлених цілей через зіставлення план-факт.</p>								
	Функції	<p><b>Планування</b> – здійснення постановки цілей та визначення організаційно-ресурсного забезпечення реалізації стратегії.</p> <p><b>Організація</b> – забезпечення взаємозв'язків між підрозділами підприємства та розподіл функціональних обов'язків.</p> <p><b>Мотивація</b> – створення умов для зацікавленості учасників реалізації стратегії через моральне та матеріальне заохочення.</p> <p><b>Контроль</b> – встановлення базових показників для перевірки ефективності стратегії: оцінка стану об'єкту, виявлення причин відхилення фактичного стану від планового.</p> <p><b>Регулювання</b> – коригування стратегії та методів її реалізації для адекватності умовам ринкового середовища.</p>								
	Інструментарій	<table border="0"> <tr> <td>Дерево цілей</td> <td>Матриця Портера</td> </tr> <tr> <td>PEST-аналіз</td> <td>Матриця Ансофа</td> </tr> <tr> <td>SWOT-аналіз</td> <td>Матриця GE</td> </tr> <tr> <td>Матриця BCG</td> <td>SPACE-аналіз</td> </tr> </table>	Дерево цілей	Матриця Портера	PEST-аналіз	Матриця Ансофа	SWOT-аналіз	Матриця GE	Матриця BCG	SPACE-аналіз
Дерево цілей	Матриця Портера									
PEST-аналіз	Матриця Ансофа									
SWOT-аналіз	Матриця GE									
Матриця BCG	SPACE-аналіз									

	<b>Фактори</b>	<b>Характеристика</b>
	Забезпечення	<p><i>Організаційне</i> – забезпечення формування і співпраці необхідних функціональних та проектних підрозділів організації</p> <p><i>Ресурсне</i> – наявність фінансових, кадрових, матеріально-технічних ресурсів, конкурентних переваг та ключових компетенцій.</p> <p><i>Нормативно правове</i> – Конституція, Законодавство у сфері конкуренції, антимонопольне законодавство тощо</p> <p><i>Інформаційне</i> – наявність інформаційних ресурсів та технологій для обґрунтованої розробки конкурентної стратегії.</p>
Зовнішнє середовище	Структура галузі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень концентрації ринкових часток конкурентів або їх значна фрагментарність</li> <li>• потенціал розробки нових ніш</li> <li>• наявність непокритих сегментів</li> </ul>
	Конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інтенсивність конкурентної боротьби</li> <li>• наявність чіткого лідера галузі</li> </ul>
	Волатильність галузі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тривалість життєвого циклу товару</li> <li>• рівень penetрації інновацій та високих технологій</li> <li>• мінливість споживчих смаків</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі джерела [49;64].

Зовнішнє середовище визначає умови реалізації конкурентної стратегії з точки зору особливостей ринку та поведінки конкурентів на ньому. Відповідно, адекватна стратегія має відповідати стану зовнішніх факторів впливу та пропонувати шляхи досягнення поставлених цілей в умовах їх прояву. Структура галузі, що визначає рівень її концентрації, бар'єри входу та потенціал подальшого розширення ринку спрямовує компанію у бік вибору найбільш оптимальної базової конкурентної стратегії, рівень конкуренції в галузі та наявність чіткого лідера дозволяє обрати оптимальні методи ведення конкурентної боротьби – атаку чи оборону, а волатильність галузі дозволяє оцінити необхідність реакції на зміни зовнішнього середовища та необхідності вибору стратегії за рівнем адаптивності

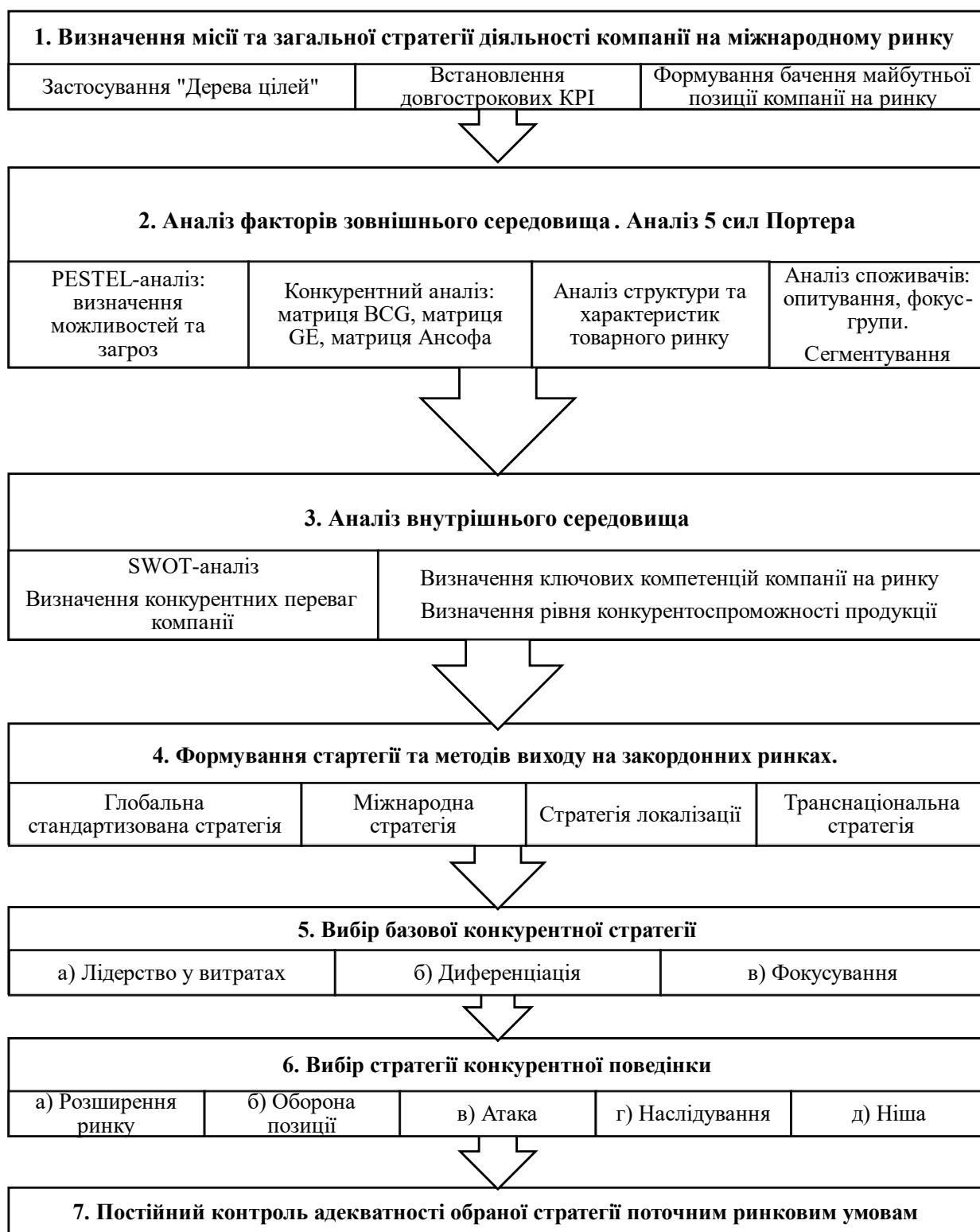
В контексті даного дослідження важливо запропонувати алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства, який відобразить структурований процес узгодження внутрішніх цілей та можливостей компанії з вимогами зовнішнього середовища – рис 1.5.

Першим етапом буде формулювання місії компанії на міжнародному ринку, а також розробка нею загальної стратегії діяльності, цілям якої будуть підпорядковуватися маркетингова, конкурентна, товарна та інші похідні стратегії суб'єкта господарювання.

Наступним етапом необхідно проаналізувати зовнішні фактори діяльності компанії у контексті її макро- та мікро-маркетингового середовища. На даному етапі проводиться аналіз факторів, що формують ринкові можливості та загрози для підприємства на макрорівні; проводиться аналіз конкурентів, який демонструє їх позиції, сильні сторони та спеціалізацію; обов'язково проводить аналіз споживачів для визначення їхньої мотивації і подальшого сегментування ринку, обираючи в подальшому найбільш привабливі для діяльності компанії сегменти.

Третім етапом є аналіз внутрішнього середовища підприємства і він спрямований на визначення конкурентних переваг компанії на ринку, її ключових компетенцій та конкурентоспроможності продукції. Саме ці фактори

є визначальними при виборі конкретної конкурентної стратегії компанії, оскільки лягають в основу інструментів її конкурентної боротьби на ринку.



**Рис. 1.5.** Алгоритм розробки конкурентної стратегії компанії

*Джерело:* розроблено автором.

На четвертому етапі доцільним буде визначити яку з загальних міжнародних стратегій діяльності слід обрати компанії, зважаючи на

співвідношення потреб скорочення витрат та адаптації до умов локального середовища на закордонних ринках: глобальну стандартизовану, міжнародну, транснаціональну чи стратегію локалізації.

П'ятим етапом є вибір базової конкурентної стратегії, який зумовлюється результатами аналізу внутрішнього середовища компанії, на визначенням унікальних конкурентних переваг чи ключових компетенцій у компанії на конкретному ринку.

Шостий етап передбачає визначення конкурентної поведінки підприємства на ринку залежно від її позиції: лідера, претендента на лідерство чи нішера, а також залежно від здатності компанії вести агресивну конкурентну боротьбу: атака чи наслідування.

Сьомий етап необхідний для того, щоб постійно контролювати результати діяльності компанії на ринку та визначати її здатність досягати поставлених стратегічних цілей за допомогою обраної конкурентної стратегії. В умовах мінливості факторів ринкового середовища етап контролю є нагальним для забезпечення адекватності стратегії поточним умовам діяльності та успішності її застосування у довгостроковому періоді.

### **1.3. Методики оцінки економічної ефективності конкурентної стратегії**

Оцінка економічної ефективності обраної компанією конкурентної стратегії є важливим елементом контролю в рамках загальної системи стратегічного управління підприємством. Питаннями виміру ефективності маркетингових конкурентних стратегій присвятили свої дослідження такі вітчизняні науковці як Р. Фатхутдинов, Т. Циганкова, Є. Азарян, О. Каніщенко, А. Старостіна, М. Корж. Серед іноземних представників школи маркетинг-менеджменту значний вклад у розробку критеріїв оцінки економічної ефективності стратегій внесли Г. Армстронг, Р. Каплан, І. Ансоф, К. Келлер, М. Портер, Ф. Файфер та багато інших, які запропонували конкретні аналітичні інструменти для виміру критеріїв ефективності конкурентної стратегії.

Поняття ефективності стратегії науковці трактують здебільшого за допомогою двох підходів:

А) як співвідношення витрат ресурсів та отриманих результатів, поза залежністю від факту досягнення поставлених цілей;

Б) як здатність досягти поставленої цілі, без урахування витрат на забезпечення цього.

Куденко Н.В. пропонує вимірювати ефективність маркетингової стратегії (як різновиду функціональних міжнародних стратегій): «як співвідношення між її результативністю та витратами на її реалізацію» [47]. В цілому, даний підхід є загальноприйнятним з точки зору економічної науки та найбільш розповсюдженим. Р. Фатхутдинов пропонує аналогічне трактування даної категорії: «ефективність стратегії – це співвідношення досягнутого ефекту і здійснених витрат» [91]. Дослідниці Щемельова А.В. та Артеменко Л.П. пропонують власне трактування поняттю ефективності маркетингової стратегії категорії: «ефективність стратегії – це оцінка досягнення цілей підприємства, а саме досягнення певного рівня конкурентоспроможності та фінансової незалежності» [97]. Однак, запропонований ними підхід має низький рівень практичної спрямованості, оскільки не пропонує кількісні інструменти для виміру та співставлення показників, пов'язаних з реалізацією стратегії.

З метою систематизації та удосконалення наведених вище підходів, запропонуємо авторське визначення поняттю ефективності конкурентної стратегії.

Ефективність конкурентної стратегії – це міра досягнення компанією поставлених в рамках стратегії цілей та віддача від витрат на її реалізацію, що має відображати позитивну зміну її конкурентних позицій на ринку та підвищення прибутковості.

Реалізація обраної компанією конкурентної стратегії відбувається за рахунок використання наявного в неї ресурсного забезпечення для спрямування комплексу маркетингу, організаційну, виробничу та інші структури в напрямку досягнення цілей конкурентної боротьби. Відповідно, втілення конкурентної

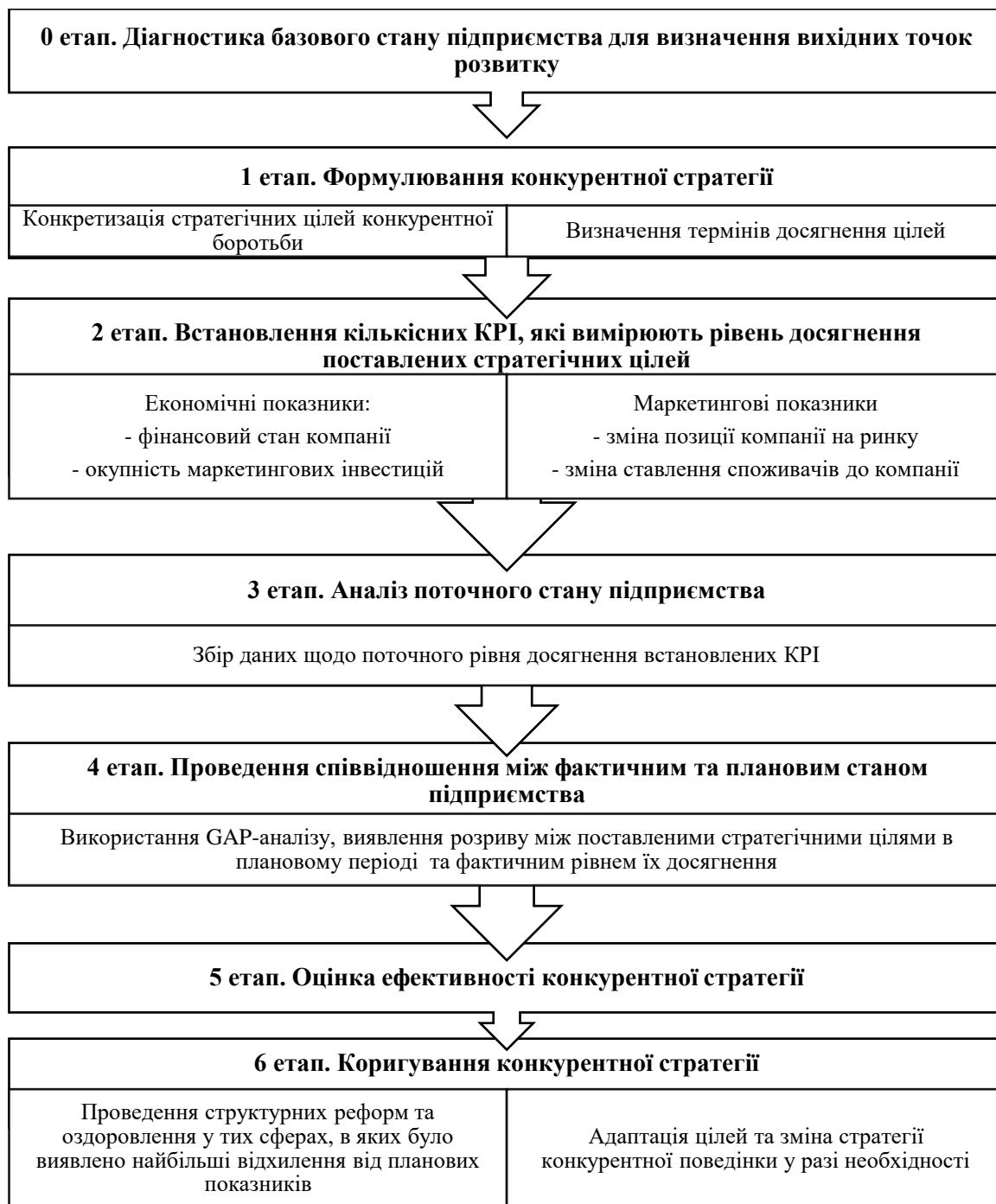
стратегії у життя вимагає значних інвестицій, а тому потребує оцінки результативності та віддачі від них. У загальному сенсі, метрика результативності обраної конкурентної стратегії втілюється у рівні досягнення компанією поставлених стратегічних цілей діяльності, тобто співвідношенні планових та фактичних KPI, а також у співвідношенні між витратами на реалізацію конкурентної стратегії та її результатами.

Важливо зазначити, що для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо подальшої конфігурації обраної конкурентної стратегії, необхідно встановити вимоги до процесу оцінки економічної ефективності стратегії:

- взаємозв'язок системи показників оцінки ефективності з поставленими цілями в рамках стратегії;
- формування системи оцінки, що охоплює як фінансові, так і нефінансові показники діяльності;
- врахування минулого та поточного стану суб'єкта господарювання;
- повнота, якість та достовірність інформації, на основі якої проводиться оцінка;
- забезпечення адекватності, послідовності та стабільності системи показників оцінки ефективності [62].

Тож, на рис. 1.6. представлена послідовність етапів, реалізація яких забезпечує злагоджений процес оцінки ефективності стратегії.

В основі процесу розробки будь-якої стратегії лежить інформація про поточний стан суб'єкта господарювання, що і дозволяє визначити напрями вдосконалення його діяльності. Саме тому на базовому етапі необхідно провести комплексну діагностику підприємства за усіма ключовими показниками його діяльності задля визначення сфер, на покращенні яких варто зосередитися при реалізації конкурентної стратегії.



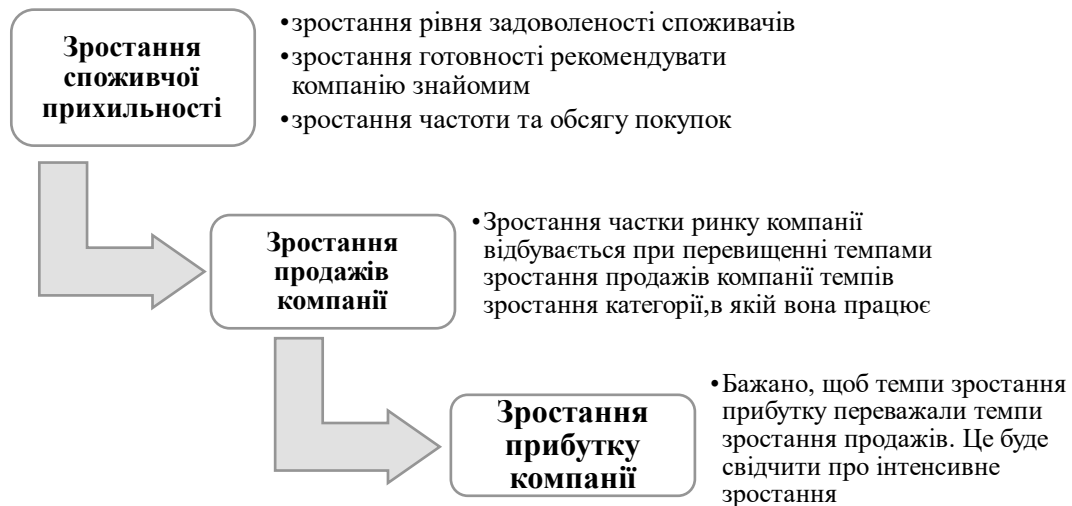
**Рис. 1.6.** Етапи оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства  
Джерело: складено автором.

Першим етапом процесу оцінки ефективності конкурентної стратегії є встановлення цілей, яких прагне досягнути підприємство в результаті реалізації стратегії та визначення термінів досягнення цих цілей.

Другим важливим етапом оцінки ефективності стратегії є підбір показників, які дозволять кількісно виміряти успішність досягнення поставлених цілей. Саме тому необхідно сформулювати їх з переліку обґрунтованих критеріїв, які дозволять

визначити рівень досягнення поставлених цілей підприємства та економічну ефективність витрат на забезпечення досягнення цих цілей.

Як було зазначено раніше, кожна конкурентна стратегія орієнтована на досягнення специфічних цілей компанії. Тим не менш, існують цілі, які є актуальними для будь-якої конкурентної стратегії та компанії, це: досягнення стійких ринкових позицій, формування споживчої прихильності, які в приносять до всеохоплюючої мети функціонування будь-якого суб'єкта господарювання – отримання стабільного та постійно зростаючого прибутку, досягнути якого можна лише при забезпеченні органічного зростання продажів, а також забезпечення максимального рівня віддачі від інвестицій у реалізацію стратегії.



**Рис. 1.7.** Взаємозв'язок основоположних цілей конкурентної стратегії компанії

*Джерело:* складено автором.

Підберемо такі показники, які дозволять комплексно виміряти рівень досягнення базових цілей конкурентної стратегії підприємства – табл. 1.5.

Відповідно, для кожного з запропонованих показників буде встановлюватися плановий рівень, якого необхідно досягнути в кінці контрольного періоду, наприклад року.

## Показники оцінки ефективності конкурентної стратегії

Цілі стратегії конкурентної поведінки	Показник ефективності–плановий рівень	Формула розрахунку
Ціль 1. Зростання продажів компанії	1.1. Чисті продажі, дол.	$NES = GES - Marg - PD \quad (1.1)$ NES – чисті продажі; GES – валові продажі; Marg – вартість надбавок; PD – вартість наданих знижок.
	1.2. Річний товаробіг, дол.	$TO = \sum_{i=1}^n P_i * Q_i \quad (1.2)$ $P_i$ – ціна продажу товару $i$ за рік; $Q_i$ – кількість проданого товару $i$ за рік; $I_{1,2,3...n}$ – конкретний товар компанії.
Ціль 2. Зростання прибутку компанії	2.1. Річний прибуток від продажів, дол.	$PC = NES - MC \quad (1.3)$ де MC – собівартість реалізованої продукції.
	2.2. Річний рівень прибутковості продажів, %	$PC\% = \frac{PC}{NES} * 100\%, \quad (1.4.)$ PC – прибуток від продажів компанії; NES – чисті продажі компанії
Ціль 3. Покращення ринкових позицій	3.1. Річна ринкова частка підприємства, %.	$MS = \frac{\text{Обсяг продажів компанії в категорії}}{\text{Обсяг продажів категорії}} \quad (1.5)$
	3.2. Річний рівень зваженої дистрибуції, %.	$WD = \frac{TBC}{TCS} \quad (1.6)$ TBC – річні продажі бренду компанії в магазинах, де цей бренд представлений; TCS – річні продажі категорії, в магазинах, де представлена категорія.
Ціль 4. Зростання споживчої лояльності	4.1. Індекс задоволеності клієнта	$CSI = \frac{1}{9*100} * (PQ - 1) * 0,3885 + (CE - 1) * 0,319 + (PV - 1) * 0,2925 \quad (1.7)$ CSI – Індекс задоволеності клієнта; PQ – сприймана якість; CE – очікування споживачів; PV – сприймана цінність.
	4.2. Коефіцієнт лояльності	$NPS = \%Pr - \%D, \quad (1.8)$ Споживачі надають відповідь на питання: «Чи готові ви порекомендувати компанію іншим? Оцініть від 1 до 10». %Pr – частка промоутерів (респонденти які дали оцінку “9-10” з загальної кількості респондентів); %D – частка критиків (які дали оцінку “1-6” з загальної кількості респондентів).
	4.3. Ціновий індекс відносно конкурента	$Pi = Pb / Pcomp \quad (1.9)$ $P_i$ – ціновий індекс відносно конкурента; $P_b$ – ціна на 1 (напр. мл) продукції бренду; $P_{comp}$ – ціна на 1 (напр. мл) продукції конкурента.

Цілі стратегії конкурентної поведінки	Показник ефективності–плановий рівень	Формула розрахунку
Ціль 5. Максимізація віддачі від маркетингових інвестицій у реалізацію стратегії	5.1. ROMI	$ROMI = \frac{P-MB}{MB} \quad (1.10)$ <p><b>P</b> – додатковий прибуток, отриманий в результаті маркетингових інвестицій  <b>MI</b> – маркетингові інвестиції</p>

*Джерело:* розроблено автором.

Третім етапом є проведення повторної діагностики стану підприємства по результатах реалізації конкурентної стратегії за період реалізації стратегії. На даному етапі компанія має зібрати інформацію щодо рівня досягнення нею поставлених на етапі 2 ключових показників діяльності. Зібрана на даному етапі інформація має відповідати вимогам правдивості, точності і неупередженості.

Четвертий етап являє собою зіставлення планових показників ефективності діяльності підприємства з фактичними на основі GAP-аналізу та подальший розрахунок рівня досягнення цілей через співвідношення план/факт – для факторів-стимуляторів та факт/план – для дестимуляторів. GAP-аналіз застосовується до того, щоб визначити проблемні зони стратегії, які потребують доопрацювання і реалізується через розрахунок і порівняння очікуваних, тактичних та бажаних показників [44]. В рамках даного етапу також важливо визначити яких цілей не вдалося досягти найбільше та з яких причин. Встановлення причинного зв'язку буде підґрунтям для прийняття рішення щодо коригування або зміни обраної конкурентної стратегії підприємства.

П'ятий етап полягає у безпосередньому розрахунку економічної ефективності конкурентної стратегії. Пропонуємо проводити подальшу оцінку на базі розробленого автором інтегрального показника ефективності конкурентної стратегії.

В основі запропонованого методу оцінки будуть лежати планові показники ефективності, перетворені у коефіцієнти успішності реалізації цілі наведені у табл. 1.6. – тобто співвідношення їх фактичного та планового стану показника за

формулою 1.11. для показників стимуляторів – збільшення яких призводить до покращення стану підприємства та за формулою 1.12. для показників дестимуляторів – збільшення яких веде до погіршення стану підприємства

$$k_i = \frac{x_{i \text{ fact}}}{x_{i \text{ plan}}} \quad (1.11)$$

$$k_i = \frac{x_{i \text{ plan}}}{x_{i \text{ fact}}}, \quad (1.12)$$

Де  $k_i$  – коефіцієнт успішності досягнення показника  $i$ ,  $x_{i \text{ fact}}$  – фактичне значення показника  $i$ ,  $x_{i \text{ plan}}$  – планове значення показника  $i$ .

На базі розрахованих коефіцієнтів проведемо розрахунок інтегрального показника ефективності конкурентної стратегії –  $I_{ECS}$ . Він визначатися методом розрахунку середньої геометричної зваженої – формула 1.13. , оскільки вона дозволяє визначити міру зміни стану об'єкта дослідження.

$$I_{ECS} = \sqrt[i]{k_1 * k_2 * \dots * k_i}, \quad (1.13)$$

де  $I_{ECS}$  – інтегральний показник ефективності конкурентної стратегії,  $k_i$  – коефіцієнт успішності досягнення показника  $i$ .

У нашому випадку, показник інтегральної оцінки ефективності стратегії може приймати наступні значення:

- а) у випадку повного виконання плану  $I_{ECS} = 1$  (100% ефективність стратегії)
- б) у випадку недовиконання плану  $0 < I_{ECS} < 1$  (часткова ефективність стратегії);
- в) у випадку перевиконання плану  $I_{ECS} > 1$  (надвисока ефективність стратегії);

Пропонуємо вимірювати ефективність конкурентної стратегії у відсотках та розраховувати її як:

$$Ef_{cs} = I_{ECS} * 100\% \quad (1.14)$$

Кожна компанія може встановити прийнятний для себе рівень ефективності конкурентної стратегії в залежності від її операційних потреб та загального рівня амбітності. Для цілей даного дослідження запропонуємо власну градацію оцінки

ефективності конкурентної стратегії, залежно від значення інтегрального показника ефективності – табл. 1.6.

Таблиця 1.6

### Визначення рівня економічної ефективності конкурентної стратегії

$I_{ECS}$	$Ef_{ECS}$	Рівень економічної ефективності та рекомендації
0 – 0,3	0 – 30%	<b>Трактування:</b> наднизький рівень економічної ефективності. <b>Рекомендація:</b> термінова зміна стратегії.
0,31 – 0,5	31 – 50%	<b>Трактування:</b> низький рівень економічної ефективності. <b>Рекомендація:</b> перегляд відповідності стратегії поточним ринковим умовам, перегляд поведінки компанії у тих сферах діяльності, показники оцінки яких мали найбільш незадовільний рівень.
0,51 – 0,7	51 – 70%	<b>Трактування:</b> середній рівень економічної ефективності. <b>Рекомендація:</b> вибіркового перегляду інструментів конкурентної боротьби, що застосовуються в рамках стратегії.
0,71 – 1,0	71 – 100%	<b>Трактування:</b> високий рівень економічної ефективності. <b>Рекомендація:</b> подальший моніторинг ринкової ситуації з адаптацією стратегії за потреби.
1,0 <	100% <	<b>Трактування:</b> надвисокий рівень економічної ефективності. <b>Рекомендація:</b>

*Джерело:* розроблено автором.

На п'ятому етапі відбувається коригування стратегії підприємства залежно від рівня оцінки її економічної ефективності. Цілком очевидно, що випадок отримання наднизького рівня ефективності потребує негайної зміни стратегії для того, щоб попередити втрату конкурентних позицій фірми на ринку та уникнути ситуації недовикористання наявних конкурентних переваг. Низький та середній результат оцінки ефективності конкурентної стратегії потребує детального аналізу причин невідповідності фактичних показників плановому рівню, а також проведення ретельних робіт по адаптації діяльності компанії в тих сферах, оцінка яких показала найгірший результат виконання. Отримання високої та надвисокої оцінки економічної ефективності конкурентної стратегії свідчить про високий рівень якості прийняття управлінських рішень на підприємстві, а також про

якісну реалізацію стратегії за рахунок злагодженої співпраці функціональних підрозділів. Тим не менш, висока ефективність стратегії не є постійною характеристикою, особливо в умовах волатильності ринкового середовища. Саме тому, для підтримки високої ефективності стратегії необхідно проводити постійний аналіз макросередовища середовища для виявлення можливих зрушень або трендів на ринку та врахування їх у конкурентній стратегії суб'єкта господарювання.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі даної роботи було узагальнено сутнісний зміст категорії «конкурентна стратегія суб'єкта господарювання» на основі детального аналізу існуючих підходів до її трактування з боку вітчизняних та іноземних дослідників, а також надана оцінка якості цих визначень за рядом вагомих критеріїв. В результаті проведеного дослідження автором було запропоноване власне визначення категорії «міжнародна конкурентна стратегія» за методикою, яка чітко характеризує суть явища, його зміст та результат і вдосконалює наявні в сучасній науці підходи до її трактування. Автором також були узагальнені вимоги, яким має відповідати конкурентна стратегія, а також завдання, які вона має вирішувати.

На основі аналізу вітчизняної та іноземної літератури автором була запропонована класифікація сформульованих сучасною наукою конкурентних стратегій шляхом визначення їх специфіки та умов застосування компаніями на ринку. Зважаючи на велику кількість доступних для застосування у практиці господарської діяльності конкурентних стратегій, автором були систематизовані фактори, що впливають на вибір підприємством конкретного виду стратегії, який забезпечить відповідність стану факторів його зовнішнього та внутрішнього середовища та сформує підґрунтя для досягнення стратегічних цілей. Автором було розроблено алгоритм вибору конкурентної стратегії підприємства, що являє собою логічно-послідовний процес узгодження внутрішніх цілей та можливостей компанії з вимогами зовнішнього середовища.

Для забезпечення контролю над ефективністю розробленої підприємством конкурентної стратегії автором була запропонована методика оцінки економічної ефективності конкурентної стратегії на базі системи послідовних етапів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, а також розрахунку показників, спрямованих на вимірювання рівня досягнення поставлених цілей підприємства на іноземному ринку.

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.

#### 2.1. Сучасні тенденції та рушійні сили розвитку світового ринку альтернативної молочної продукції.

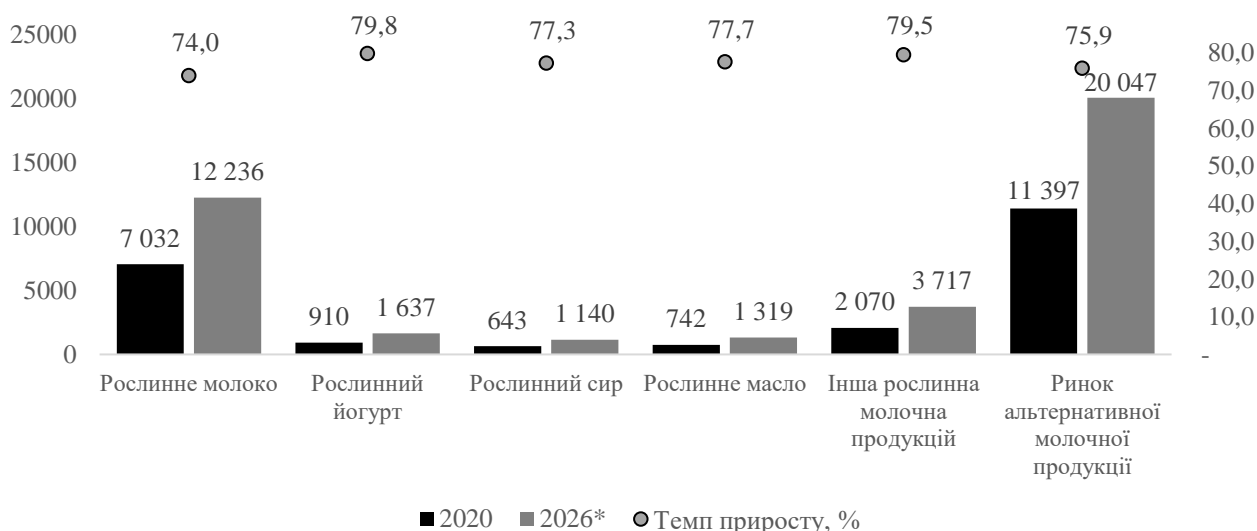
Мінливість факторів макромаркетингового середовища є закономірністю, викликаною неупинним розвитком продуктивних сил суспільства, а також є об'єктивною реальністю функціонування суб'єктів господарювання на світовому та локальних ринках. Структура споживання сучасного населення зазнає постійних змін під впливом нових викликів, пов'язаних не лише з економічними факторами, а й також з соціо-культурними – бажанням людей підтримувати стан здоров'я та імунітету на задовільному рівні, що стало особливо актуально в період пандемії COVID-19 та у поточній пост-ковідній реальності.

З кожним роком альтернативна молочна продукція набуває все більшої популярності серед споживачів, що підтверджують високі темпи зростання продажів даної категорії товарів по всьому світу. Її характеристика як альтернативної полягає в тому, що замість компонентів тваринного походження вона містить виключно рослинні інгредієнти, тому підходить для людей, які прагнуть дотримуватися веганської моделі харчування або відмовитися від споживання продукції тваринного походження з етичних або будь-яких інших причин. Надалі в даній роботі вважатимемо категорії альтернативної та рослинної молочної продукції тотожними.

Рослинні замітники традиційного молока є ключовим драйвером зростання попиту на молочні альтернативні продукти. Веганське молоко посіло центральне місце в категорії альтернативної молочної продукції та інтенсивно продається як здоровий та екологічний замітник тваринної. Для кращого розуміння даної

категорії товару варто зазначити, що рослинне молоко, наприклад, являє собою суспензію розчинених і дезінтегрованих рослинних екстрактів у воді в якості основи. Джерелами цих рослинних екстрактів є, по суті, бобові, горіхи або злаки, які є впізнаваними інгредієнтами серед більшості споживачів з розвинених країн і країн, що розвиваються. Однак, окрім молока на полицях магазинів різних країн світу активно продаються також рослинний йогурт, масло, морозиво, вершки, і категорія альтернативної молочної продукції продовжує активно розширюватися по мірі розвитку даного сегменту ринку і зростання попиту на нього. За оцінками експертів за період з 2020 по 2026 рік світовий розмір ринку альтернативної молочної продукції збільшиться з 11,4 млрд. дол. США до 20 млрд. дол. США, що складає 75% темп приросту [130].

Варто зазначити, що структура світового ринку альтернативної молочної продукції не є однорідною: на момент 2020 року 62% ринку припадало на рослинне молоко, 8% припадало на рослинний йогурт, 6% - на рослинний сир та 7% на рослинне масло [130]. Тим не менш, усі категорії альтернативної молочної продукції очікують істотного зростання в межах 74-79%, зокрема категорія рослинного йогурту, яка наразі є недостатньо розвинуеною у порівнянні з молоком, але має значний потенціал до подальшого розширення (див. рис. 2.1.).

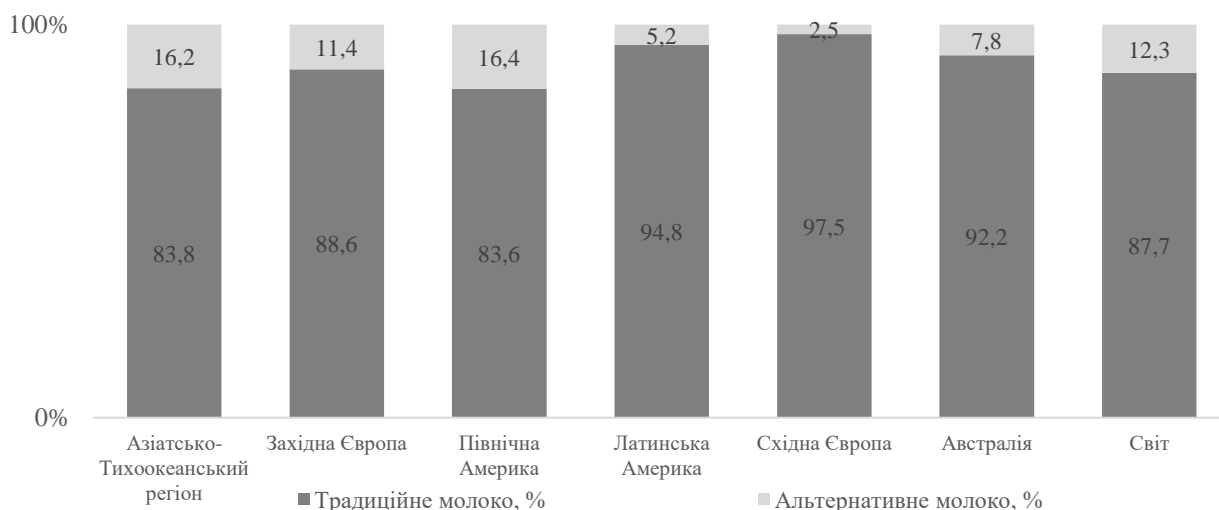


**Рис. 2.1.** Обсяг та динаміка світового ринку альтернативної молочної продукції за період 2020-2026 рр., млн. дол. США (прогнозні значення мають примітку «\*»).

*Джерело:* складено на основі даних [130].

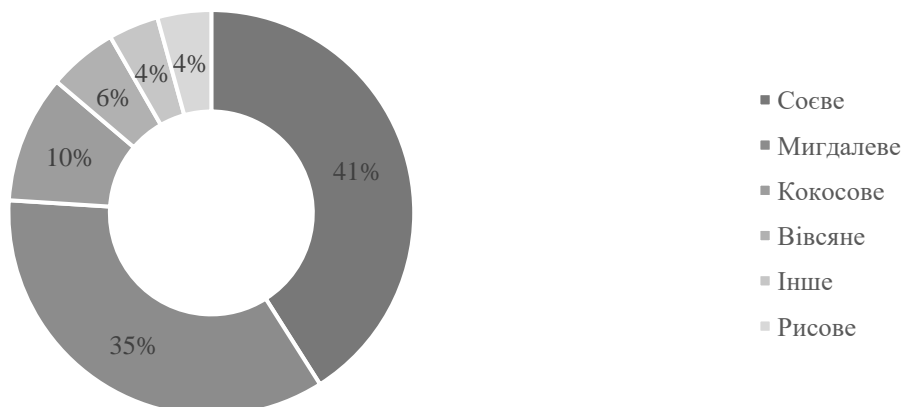
Оскільки на категорію рослинного молока припадає більше половини ринку альтернативної молочної продукції, надалі зосередимось на дослідженні саме цього виду товару в контексті даної роботи, одночасно зважаючи на істотний потенціал для розвитку, який пропонує решта категорій рослинного молочного сегмента.

Визначним є той факт, що ринок рослинного молока наразі становить близько 12% від загального ринку молока, що відбувається на фоні поступового скорочення споживання традиційного молока в розвинених країнах і переходу споживачів на рослинні альтернативи (див. рис. 2.2) з ряду причин, що будуть розглянуті нами надалі. Аналізуючи структуру ринку молока за окремими регіонами можна дійти висновку, що найбільш привабливим для перспектив розвитку ринку альтернативної молочної продукції є Північна Америка та Азіатсько-Тихоокеанський регіон, де на альтернативне молоко припадає більше 16% загального ринку молока. Ринок Східної Європи та Латинської Америки досі є недостатньо розвиненим, здебільшого внаслідок відносної стабільності обсягів споживання на них класичного молока тваринного походження, а також дії ряду культурних факторів.



**Рис. 2.2.** Структура ринку молока за регіонами, 2021 р.  
Джерело: складено на основі даних [129].

Зважаючи на велике різноманіття рослинних компонентів, на базі яких виробляється альтернативне молоко, важливо дослідити структуру його ринку в розрізі доступних для споживання видів (див. рис. 2.3)



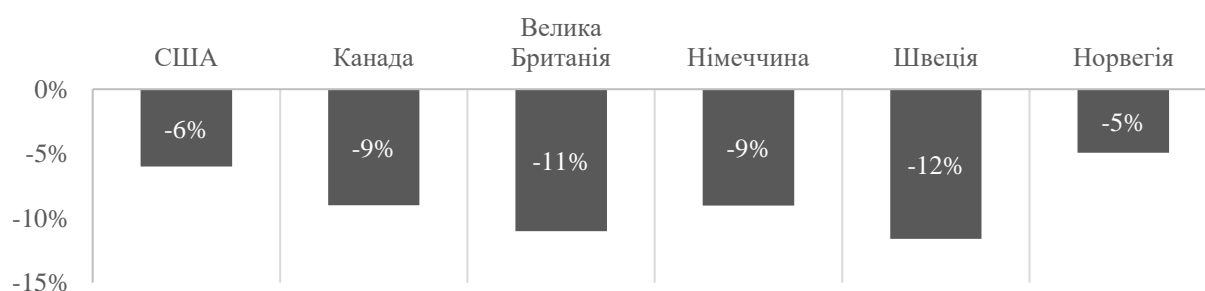
**Рис. 2.3.** Структура ринку альтернативного молока за видами, 2022 р.  
Джерело: складено на основі даних [177].

Відповідно, структура ринку рослинного молока наразі є дуже неоднорідною – найбільша частка продажів припадає на соєве молоко – 41%, що пояснюється історичною першістю появи даного варіанту як рослинної альтернативи традиційному молоку. Мигдалеве молоко також займає істотні позиції на ринку, концентруючи 35% продажів серед усіх видів альтернативного молока [177]. За оцінками, експертів, сегмент мигдального молока продовжить нарощувати свою ринкову частку під дією таких факторів як: збільшення кількості споживачів, які переходять на безлактозне молоко на горіховій основі, його перевагу за смаковим профілем у порівнянні з соєвим та посилення загального занепокоєння споживачів своїм здоров'ям і навколишнім середовищем [160].

Найближчим часом варто очікувати активізацію зростання частки вівсяного молока в загальній структурі даної товарної групи, оскільки на ринок активно починають виходити виробники, які спеціалізуються на виробництві виключно на цього молока (напр. «Oatly» у США) та активно завойовують прихильність споживачів.

Досліджуючи тренд поступового переключення споживання з традиційного молока на рослинне, варто звернути увагу на ціновий паритет між двома категоріями товару. Альтернативне молоко в середньому є значно більш дорожчим за традиційне коров'яче молоко, оскільки в основі першого можуть лежати горіхи, собівартість яких є значно вищою, що впливає на ціну кінцевого продукту. Наприклад, на ринку США як одному з найбільш розвинених ринків для альтернативного молока, роздрібні ціни на рослинне молоко є майже вдвічі вищими, ніж на традиційне молоко – 3,36 дол. США за галон, і в середньому 0,08 дол. США за флотську унцію, станом на лютий 2022 р. [177]. Саме тому ціновий компонент працює як стримуючий фактор на шляху до повного переключення споживачів на рослинні альтернативи.

Тим не менш, якщо звернутися до даних, що характеризують тенденції споживання традиційного молока тваринного походження в розрізі обраних країн, можна підтвердити наявність чіткої тенденції до скорочення споживання молока тваринного походження за останні 5 років. Зокрема, це характерно для ринків таких розвинених країн як США, Велика Британія, Канада, Німеччина, тощо (див. рис. 2.4). Усього за період з 2017 по 2021 рік обсяг ринку альтернативної молочної продукції збільшився на 29,6%, що є свідченням наявності істотних зрушень у структурі споживання сучасного населення світу [160].

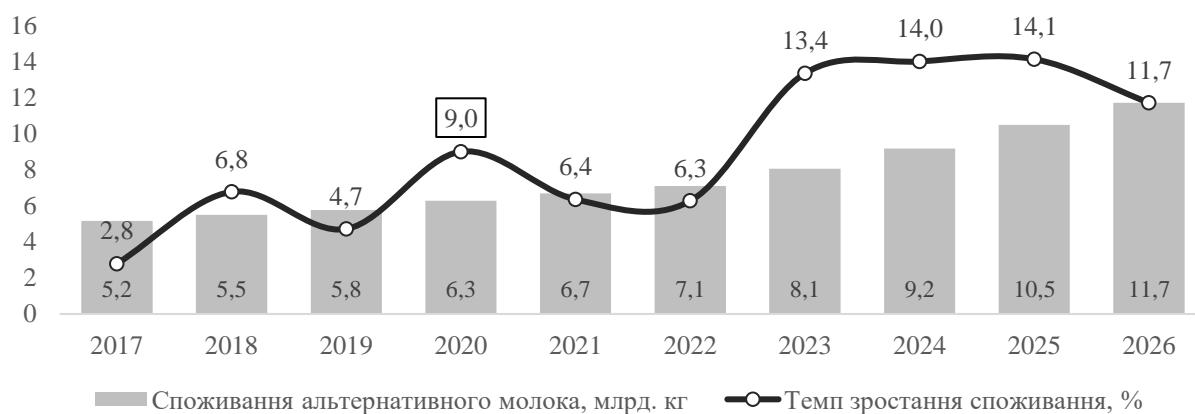


**Рис. 2.4.** Зміна споживання традиційного молока в обраних країнах країн в 2021 р. проти 2017 р.

*Джерело:* складено на основі даних [154].

Зважаючи на зазначені тенденції, доцільним буде дослідити фактори, які сприяють активному розвитку ринку альтернативної молочної продукції.

**1. Пандемія COVID-19.** Безпрецедентне зростання попиту на альтернативну молочну продукцію спостерігалось у період пандемії COVID-19, коли темпи зростання ринку рослинного молока становили безпрецедентні 9%, відповідно, варто шукати рушійні сили розвитку в рамках особливостей цього періоду [159]. По-перше, в період локдауну споживачі шукали таку продукцію, яка буде мати довгий термін придатності, зважаючи на неможливість здійснювати часті відвідування магазинів. Оскільки альтернативна молочна продукція характеризується більш тривалим терміном придатності, ніж традиційна, це стало вагомим фактором вибору на користь саме рослинного молока, що істотно підвищило його споживання у 2020 році, а відповідно й продажі (див. рис. 2.5).



**Рис. 2.5.** Світова динаміка споживання альтернативного молока, млрд. кг  
Джерело: складено на основі даних [159].

Додатковим фактором впливу на зростання ринку альтернативної молочної продукції став також зв'язок ризику захворювання коронавірусом з фактом наявності ряду хронічних захворювань. Як виявили медичні дослідження, COVID-19 найгіршою мірою вплинув на тих людей, які мають захворювання на діабет, гіпертонію та хвороби серця. Молочна продукція рослинного походження, у свою чергу, позиціонується як така, що не має негативного впливу на рівень цукру та холестерину в крові людини, на відміну від молочної продукції тваринного походження, а тому її споживання в той період могло допомогти знизити ризик захворювання вірусом. Відповідно, криза пандемії змусила людей переглянути свій раціон харчових продуктів і напоїв, оскільки

вона привернула увагу до наявності зв'язку між харчовими звичками та станом здоров'я.

Таким чином, пандемія позитивно вплинула на ринок рослинної молочної продукції, оскільки вона підсвітила конкурентні переваги останньої для споживачів на контрасті з недоліками традиційної молочної продукції.

*2. Зміна харчових звичок населення та усвідомлення наявності проблеми непереносимості лактози.*

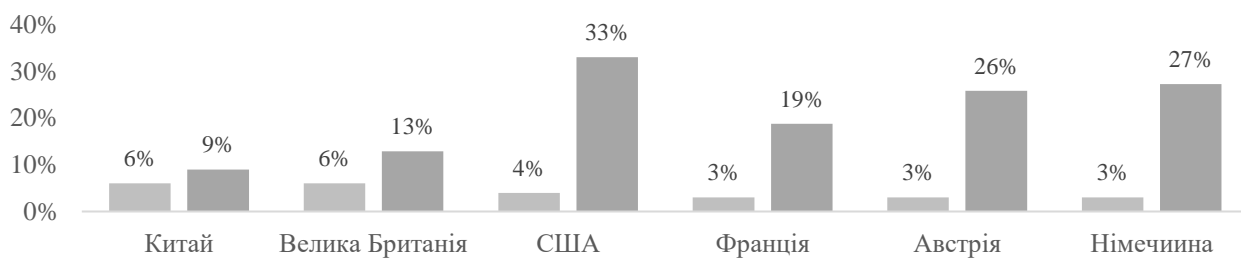
Зростання обізнаності споживачів щодо проблем зі здоров'ям пов'язаних із дієтою, багатою м'ясом і молочними продуктами, сприяло зміні харчових звичок і появі нової термінології у дієтології. Якщо веганство та вегетаріанство вже давно є культурно вкоріненими дієтичними практиками в багатьох країнах, то флекситаріанство є новою моделлю харчування, якої дотримуються люди, які прагнуть поступово скоротити до мінімуму споживання продукції тваринного походження та повністю перейти на рослинне харчування. Багато людей у всьому світі фізіологічно не здатні перетравлювати лактозу, тобто вони мають уникати молочних продуктів. Саме тому протягом останніх років споживачі все більше намагаються виключити або зменшити кількість м'яса та молочних продуктів, які вони споживають.

Однією з рушійних сил ринку альтернативних молочних продуктів дійсно є споживачі, які мають непереносимість лактози, зважаючи на їх чисельність по всьому світу. Непереносимість лактози виникає через відсутність у дорослих людей достатньої кількості ферменту лактази в організмі, який здатний розщеплювати лактозу. Дослідження, які включали дані з 89 країн, що охоплюють 84% світового населення, продемонстрували поширеність непереносимості лактози на рівні 68% [175]. Зокрема, випадки самодіагностики непереносимості лактози подвоїлися з 2014 по 2016 рік у США та Європі [177]. Зростання обізнаності споживачів щодо причини погіршення стану їх самопочуття після споживання традиційної молочної продукції призвело до переключення їх попиту на молочну продукцію рослинного походження. Крім

того, серед звичайних споживачів також шириться думка, що продукти без лактози є здоровою альтернативою звичайним молочним продуктам [125].

Розвинені ринки Західної Європи та Північної Америки стали свідками помітного падіння в обсягах та вартості споживання окремих категорій молочних продуктів протягом останніх двох десятиліть, в чому ми мали змогу переконатися раніше. Зростаюча занепокоєність населення світу щодо стану здоров'я та забезпечення гарного самопочуття, а також загострення проблеми ожиріння, діабету та інших серцево-судинних захворювань серед споживачів, змусили їх перейти на вегетаріанську або веганську дієти та почати харчуватися виключно продуктами рослинного походження, включаючи молоко. Молоко рослинного походження у своєму позиціонуванні на світовому ринку просуває свій зв'язок зі здоровим способом життя та збалансованим харчуванням, а також комунікує споживачу інформацію щодо вищої поживної цінності, переваги у кількості вітамінів, мінералів та здорових жирів порівняно з продуктами традиційної молочної промисловості. Зростання прихильності споживачів до продукції рослинного походження є ще однією важливою рушійною силою ринку альтернативної молочної продукції. Споживачі стають більш схильними до продуктів, які є простими та містять менше або взагалі не містять штучних інгредієнтів. Саме тому споживачі розвинених країн схильються до рослинної альтернативи молочної продукції, а зростаюча стурбованість щодо наявності алергенів та шкідливих гормонів у складі молочної продукції тваринного походження лише пришвидшує перехід на рослинне споживання.

Поширення веганства – як популярного сьогодні типу харчування, яке передбачає харчування виключно продукцією рослинного походження, стимулює зростання світового попиту на рослинне молоко. Відповідно до опитування, проведеного журналом Vegan Life та Vegan Society, серед майже мільярда людей по всій Європі, і щонайменше 542 000 людей у Великобританії дотримуються веганської дієти, що становить приблизно 300% зростання за останнє десятиліття, причому 42% з них знаходяться у віці від 15 до 34 років [146].



**Рис. 2.6.** Частка веганів та флекситаріанців у структурі населення обраних країн, 2022 р.

*Джерело:* складено на основі даних [133].

Зростання сектору альтернативної молочної продукції також значною мірою було зумовлене появою «флекситаріанської» моделі споживання, спрямованої на скорочення кількості споживаних продуктів тваринного походження. Дійсно, можна спостерігати істотні частки у структурі харчування окремих розвинених країн, де на флекситаріанців припадає до 33% населення, як у США (див. рис. 2.6). Австрія, Німеччина та Франція також характеризуються наявністю значної частки людей у структурі свого населення, які дотримуються флекситаріанської дієти. Це свідчить про наявність істотних зрушень у споживчій поведінці покупців та свідомості їх вибору на користь продукції рослинного походження. Таким чином, саме зазначені дві категорії споживачів: вегани та флекситаріанці є ключовими сегментами, які стимулюють зростання ринку альтернативної молочної продукції.

### *3. Перехід на екологічно-свідоме споживання на фоні змін демографічної структури населення.*

Проблема сталого розвитку є одним з найбільш серйозних викликів, що стоїть перед суспільством сьогодні і потребує вирішення найближчими десятиліттями. Зважаючи на це, для багатьох людей питання їх споживання та сталого розвитку є нерозривно пов'язаними. Згідно опитування проведеного Euromonitor, головною причиною дотримання респондентами веганської дієти є їхня стурбованість щодо екологічного середовища – так зазначають 37% респондентів у всьому світу [131].

Беручи до уваги даний факт варто зазначити, що активно зростає обізнаність населення країн світу щодо шкідливого впливу молочної індустрії на екологію.

Дослідження довели, що традиційна молочна індустрія не відповідає критеріям сталого розвитку, оскільки:

- неефективно використовує водні ресурси: для виробництва 1 галону традиційного молока необхідно приблизно 144 галонів води;

- значно забруднює довкілля: молочні корови виробляють 1,7 трильйона галонів сечі та гною щороку. За відсутності належного використання гній виділяє парникові гази, забруднює воду та повітря та завдає шкоди середовищам існування диких тварин [131].

Екологічні проблеми та екологічне законодавство, яке створюється для вирішення цих проблем, мають сильний вплив на майбутній розвиток галузі традиційного молочного виробництва. У деяких країнах (наприклад, Нова Зеландія, Ірландія) викиди парникових газів, що є результатом виробництва молочних продуктів, становлять значну частку загальних викидів, і впровадження суворішого екологічного законодавства може завдати значного удару по традиційній молочній галузі і лише надалі прискорити зростання альтернативної молочної продукції.

Зростання обізнаності споживачів про ці факти призводить до зміни їх споживчого вибору. Молоде населення все частіше шукає більш етичні та здорові варіанти харчування, знаходячи відповідь на свої запити у продукції рослинного походження, у т.ч. і молока. Дослідження Nielsen у США виявило, 48% споживачів висловили намір точно або ймовірно змінити свої споживчі звички для зменшення впливу на навколишнє середовище [127]. До того ж, 75% представників мілленіалів частіше, ніж 34% представників покоління бейб-бумерів, стверджують, що вони точно або ймовірно змінюють свої звички, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище [127]. Ці дані підтверджують збільшення кількості споживачів, які прагнуть перейти до свідомого споживання, і пояснюють зростання розміру ринку альтернативної молочної продукції, оскільки покоління-Z поступово приходить на ринок праці та починає мати більший платоспроможний попит.

## 2.2. Дослідження макромаркетингового середовища ринку США для українських виробників альтернативної молочної продукції

Розглянемо особливості політико-правових факторів бізнес-середовища ринку США для українських виробників альтернативної молочної продукції.

Таблиця 2.1

### Попередня оцінка політико-правових факторів макросередовища

Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1. Активізація програм державного заохочення споживання традиційного молока.	Попит	–	
2. Розширення державної підтримки виробників традиційної молочної індустрії.	Пропозиція	–	
3. Зростання випадків правового тиску на виробників альтернативного молока в окремих штатах з метою заборони використання ними слова «молоко» на етикетках своєї продукції.	Пропозиція	–	

*Джерело:* складено автором.

1. *Активізація програм державного заохочення споживання традиційного молока.* Ряд програм, запроваджених Міністерством сільського господарства США (USDA) заохочують споживання коров'ячого молока та загальне споживання молочних продуктів, у тому числі через Національні програми шкільних обідів і шкільних сніданків; Спеціальну програму додаткового харчування для жінок, немовлят і дітей, або WIC; та Спеціальну молочну програму. Школи, які беруть участь у Національній програмі шкільних обідів, наприклад, повинні пропонувати учням 1 склянку молока з кожним обідом [144].

Окрім цього, у 2021 році Міністерством сільського господарства США (USDA) була запроваджена програма, спрямована на збільшення споживання молока серед дорослого населення за рахунок надання купону на 1 долар на наступну покупку молока після того, як користувачі SNAP (програми продовольчих талонів) у магазинах-учасниках купують відповідні молочні продукти [149].

Фактор наявності та подальшого розширення державного заохочення споживання традиційного молока є загрозою для виробників альтернативної

молочної продукції оскільки: а) зазначені програми спрямовані на формування сталої звички споживання коров'ячого молока у молодого населення, що буде мати негативний ефект у довгостроковому періоді на продажі рослинної молочної продукції – як замітника традиційного молока; б) державне фінансове заохочення придбання традиційного молока ставить у слабку конкурентну позицію альтернативну молочну продукцію, придбання якої не забезпечує споживачам додаткових фінансових переваг у вигляді купонів.

Зазначений фактор загрози має свій вплив саме на рівень попиту американських споживачів на альтернативну молочну продукцію, оскільки він означає формування звички та системи мотивації в населення, яка буде стояти на заваді придбанню рослинного молока.

В якості реакції компанії на дію даного фактору можна запропонувати використання програми знижок та акцій за механікою, яка передбачає цінову перевагу при покупці декількох штук товару одночасно (напр. 1=2, або купи 1 одиницю – отримай 50% знижки на другу). Також варто порекомендувати активно використовувати у системі просування елемент навчання споживачів для формування в них обізнаності про поширеність проблеми лактозної непереносимості серед дорослого населення та про переваги рослинного молока над традиційним коров'ячим.

2. *Розширення державної підтримки виробників традиційної молочної індустрії.* Наприкінці січня 2023 року Міністерство сільського господарства США (USDA) оголосило про надання додаткової допомоги виробникам молочної галузі, включаючи другий раунд виплат через програму Pandemic Market Volatility Assistance Program (PMVAP) і нову Програму підтримки маркетингу органічних молочних продуктів (ODMAP). В рамках програми PMVAP буде виплачена допомога у розмірі майже 100 мільйонів доларів США для підприємств, що займаються виробництвом коров'ячого молока. Нова програма допомоги, націлена на малих і середніх фермерів, які виробляють органічні молочні продукти, передбачає виділення фінансування в межах 100 млн. дол. США для допомоги у покритті очікуваних маркетингових витрат

підприємств, оскільки вони стикаються з різними проблемами, від погодних умов до проблем з ланцюгами поставок [181].

Фактор наявності розгалуженої грошової державної підтримки виробників традиційного молока є загрозою для компанії-виробника альтернативної молочної продукції, оскільки це знижує рівень її конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами молочної галузі, які отримують фінансову допомогу від держави та відшкодування на маркетингові активності. Фактично, держава субсидує виробників молочної галузі, чим штучно підвищує їх конкурентоздатність та рівень прибутку на американському ринку, дозволяючи їм інвестувати більше у просування власної продукції для розширення долі ринку.

Даний фактор загрози знаходить свій прояв у пропозиції на ринку, оскільки завдяки фінансовій допомозі від держави виробники традиційної молочної продукції здатні активно конкурувати за ціною та агресивністю маркетингових кампаній, компенсуючи ці маркетингові витрати за рахунок видатків з державного бюджету, чого не може собі дозволити виробник альтернативної молочної продукції.

Об'єктивною реакцією виробника альтернативної молочної продукції на дію даного фактору є управління стратегією ціноутворення для забезпечення належної конкурентоспроможності за ціною продукції рослинного молока у порівнянні з коров'ячим. Однак, не рекомендується вступати у цінові війни з виробниками молочної індустрії, оскільки вони мають більше доступних фінансових ресурсів для впровадження агресивної цінової політики за рахунок наявності програм грошової допомоги від держави.

*3. Зростання випадків правового тиску на виробників альтернативного молока в окремих штатах з метою заборони використання ними слова «молоко» на етикетках своєї продукції.* Активізація темпів зростання сегменту альтернативної молочної продукції викликає занепокоєння у представників традиційної молочної індустрії, у зв'язку з чим вони вимагають від федерального уряду заборони на використання слова «молоко» на етикетках виробників

молока рослинного походження. Вони апелюють до визначення поняття «молоко», запровадженим Управлінням з продовольства і медикаментів США (FDA) як рідини, отриманої шляхом повного доїння однієї або кількох здорових корів [168].

Представники молочної промисловості стверджують, що використання слова «молоко» для маркування альтернативних напоїв сповіщає споживачів про те, що рослинні альтернативи є заміниками молочного молока, чим вводять споживачів в оману [183]. Дане питання наразі перебуває на розгляді в Управлінні з продовольства і медикаментів США (FDA), яке досі не висунуло федеральних вимог щодо маркування альтернативної молочної продукції на загальнодержавному рівні. Внаслідок цього, кожен штат США самостійно приймає локальні законодавства для врегулювання даного питання. Північна Кароліна була першим штатом у 2018 році, який прийняв закон, що обмежує можливість використання твердження «молоко» на етикетках рослинної молочної продукції (Mercer, 2020). Подібним чином інші законопроекти щодо маркування молока потрапили до законодавчих зборів кількох штатів, зокрема Вісконсіна, Кентуккі, Нью-Йорка, Оклахоми, Вірджинії та Західної Вірджинії (Mercer, 2020). Штатом Нью-Йорк у 2021 році був запропонований законопроект, яким передбачено, що тільки продукти, що містять у своєму складі молоко, можуть використовувати термін «молочний продукт» на етикетках і в рекламі при просуванні [151]. На момент лютого 2023 року даний законопроект все ще перебуває на розгляді в профільній комісії сенату, однак його прийняття може значно зашкодити перспективам просування альтернативної молочної продукції у штаті Нью-Йорк.

Зазначений фактор є, безумовно, фактором загрози, оскільки він впливає на можливість виробника просувати рослинне молоко як замітник традиційного коров'ячого та позиціонувати їх в одному конкурентному полі, демонструючи споживачу конкурентні переваги альтернативного молока у порівнянні з традиційним. Він також підвищує фактор невідомості при веденні бізнесу на ринку США та потребу розробки уніфікованого та безпечного з юридичної точки

зору підходу до маркування товарів для того, щоб відповідати вимогам законодавства різних штатів.

Даний фактор здійснює безпосередній вплив на пропозицію, оскільки регламентує можливості виробника використовувати конкретні маркування на етикетці своєї продукції, спрямовані на формування сприйняття продукту споживачем як рослинного молока – замітника традиційного.

Оптимальною реакцією підприємства на дію даного фактору є використання семантичних прийомів у маркуванні, спрямованих на вплив на підсвідомість споживача, наприклад: маркування продукту як «Almondmilk», замість «Almond Milk». Таким чином, виробник зможе безпечно з юридичної точки зору звертатися до приналежності свого продукту до категорії молока, ставлячи його в одне конкурентне поле з коров'ячим.

Таблиця 2.2

### Підсумкова таблиця політико-правових факторів макросередовища

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти рішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
<i>Загрози</i>			
1. Зростання випадків правового тиску на виробників альтернативного молока в окремих штатах з метою заборони використання ними слова «молоко» на етикетках своєї продукції.	9	Використання семантичних прийомів у маркуванні, спрямованих на вплив на підсвідомість споживача, наприклад: маркування продукту як «Almondmilk», замість «Almond Milk».	Пропозиція
2. Розширення державної підтримки виробників традиційної молочної індустрії.	8	Управління стратегією ціноутворення для забезпечення належної конкурентоспроможності продукції рослинного молока за ціною у порівнянні з коров'ячим. Уникнення цінових війн з представниками традиційної молочної галузі.	Пропозиція

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти рішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
3. Активізація програм державного заохочення споживання традиційного молока.	7	Використання програми знижок та акцій для забезпечення конкурентоспроможності альтернативної молочної продукції за ціною. Використання елементу навчання у системі просування для формування обізнаності споживачів щодо поширеності проблеми лактозної непереносимості серед дорослого населення та про переваги рослинного молока над традиційним коров'ячим.	Пропозиція

*Джерело:* складено автором.

Розглянемо вплив економічних факторів бізнес-середовища ринку США.

Таблиця 2.3

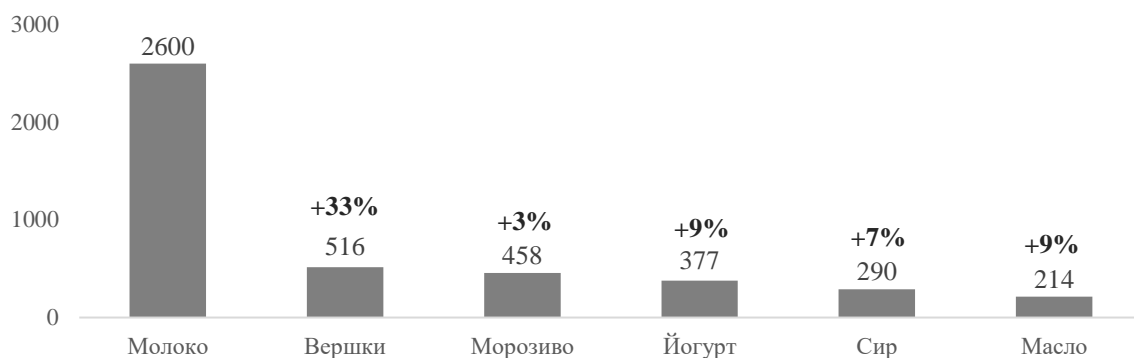
### Попередня оцінка економічних факторів макросередовища

Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1. Високі темпи зростання ринку альтернативної молочної продукції.	Попит		+
2. Зростання готовності споживачів витратити більше на екологічну та сталу продукцію серед усіх поколінь американців.	Попит		+
3. Падіння рівня реальної зарплати в США на фоні високих темпів інфляції.	Попит	–	

*Джерело:* складено автором.

*1. Високі темпи зростання ринку альтернативної молочної продукції.*

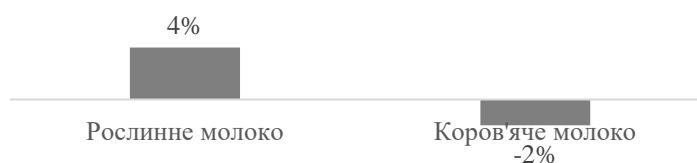
Альтернативна молочна продукція є найбільшою категорією на ринку рослинної продукції, і вона продовжує розширюватися в рамках торгового простору та доступного асортименту у Сполучених Штатах Америки (див. рис. 2.7).



**Рис. 2.7.** Обсяг продажів сегментів рослинної продукції у США в 2021 р. млн. дол. США та темп зростання сегменту до попереднього року

*Джерело:* складено на основі даних [154].

Молоко рослинного походження у США наразі є рушійною силою зростання також для всієї категорії молока як товару, що призвело до абсолютного зростання її продажів у доларах США у 2021 році, при чому, продажі молока рослинного походження збільшилися на 105 мільйонів доларів, у той час як продажі молока тваринного походження скоротилися на 264 мільйони доларів.



**Рис. 2.8.** Темп зростання категорій рослинного та коров'ячого молока у США в 2021 р.

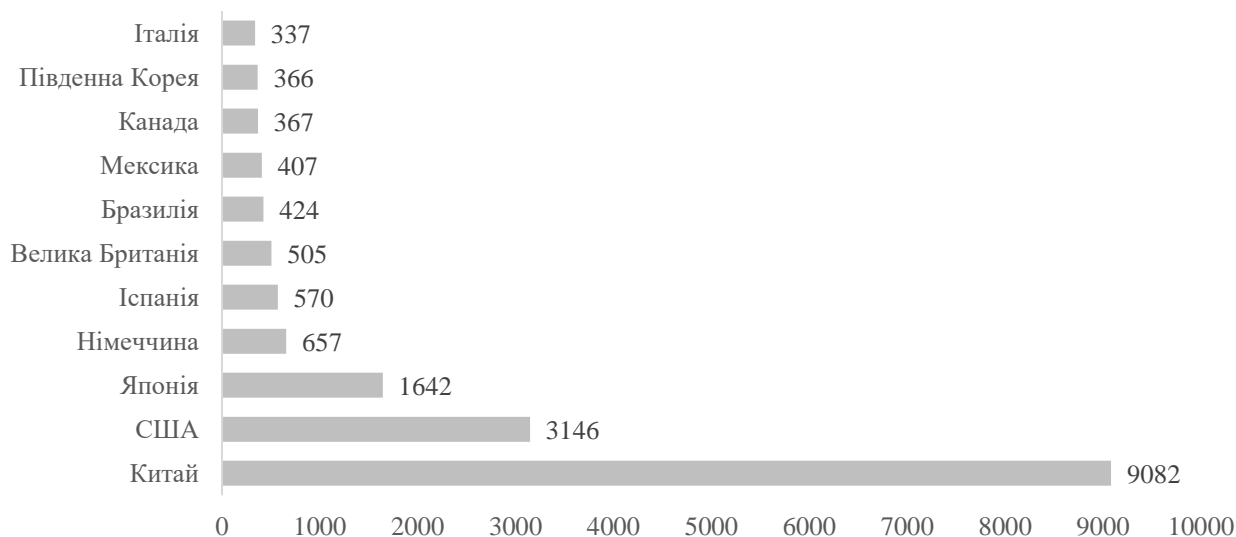
*Джерело:* складено на основі даних [153].

Таким чином, частка рослинного молока в загальній молочній категорії США постійно зростає і наразі вона складає 16% усіх роздрібних продажів молока в доларах у традиційних каналах і 40% у каналах сучасної торгівлі, які представляють понад 50 мережевих роздрібних торговців і приблизно 2000 магазинів, що спеціалізуються на роздрібному продажі натуральної продукції [153].

У доларах продажі рослинного молока зросли на 4% у 2021 році і тепер становлять 2,6 мільярда доларів. За останні три роки виробництво рослинного молока зросло на вражаючі 33% і тепер є лідером інновацій у сегменті молока

завдяки пріоритезації сталого розвитку, диверсифікації асортименту, і підвищенню рівня поживності [154].

Високий рівень розвитку ринку альтернативної молочної продукції у США підтверджується статистикою річної виручки від продажу рослинного молока у 2022 році (див. рис. 2.9). Сполучені Штати є другою країною у світі після Китаю за розміром виручки категорії альтернативного молока.



**Рис. 2.9. Виручка від продажу альтернативного молока у 2022 р., млн. дол. США**

*Джерело:* складено на основі даних [129].

Відповідно, фактор високих темпів зростання ринку альтернативної молочної продукції є фактором можливості для досліджуваного виробника, оскільки свідчить про перспективи органічного нарощування збуту щонайменше в темпі розвитку самого сегменту, а в умовах якісної побудови ринково-продуктової стратегії, більш швидкими темпами ніж середній по галузі. Зростання ринку свідчить про постійний прихід у сегмент нових споживачів та про збільшення покупок існуючих споживачів, що дозволить виробнику розширювати власну ринкову частку не лише через відвойовування її у конкурентів, а й за рахунок заохочення нових покупців до придбання його альтернативної молочної продукції.

Зазначений фактор знаходить свій прояв у сфері попиту, оскільки високі темпи зростання ринку альтернативної молочної продукції досягаються за

рахунок зростання попиту на неї на американському ринку, збільшення обсягів закупівель існуючими споживачами та прихід у сегмент нових покупців, які переключили свій попит з традиційної молочної продукції на рослинну.

Досліджуваному виробнику альтернативної молочної продукції варто скористатися можливістю розширення ринку за допомогою побудови такої ринково-продуктової стратегії на ринку США, яка забезпечить високий рівень конкурентоспроможності продукції і буде передбачати формування такого асортименту, що відповідає потребам якомога більшої кількості американських споживачів рослинного молока.

2. Зростання готовності споживачів витратити більше на екологічну та сталу продукцію серед усіх поколінь американців. Дослідження, проведене серед 8 мільйонів домогосподарств у США у 2021 році показало, що 95% споживачів, які на регулярній основі купують альтернативну молочну продукцію, збільшили або підтримували рівень своїх витрат на продукцію зазначеної категорії порівняно з попереднім роком [132]. Молоко рослинного походження, таке як мигдальне, вівсяне та соєве, коштує щонайменше 4 долари за половину галона у порівнянні з традиційним молоком, яке коштує 2,17 долара за відповідний обсяг (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Середня вартість та поживна цінність альтернативного та традиційного молока на ринку США

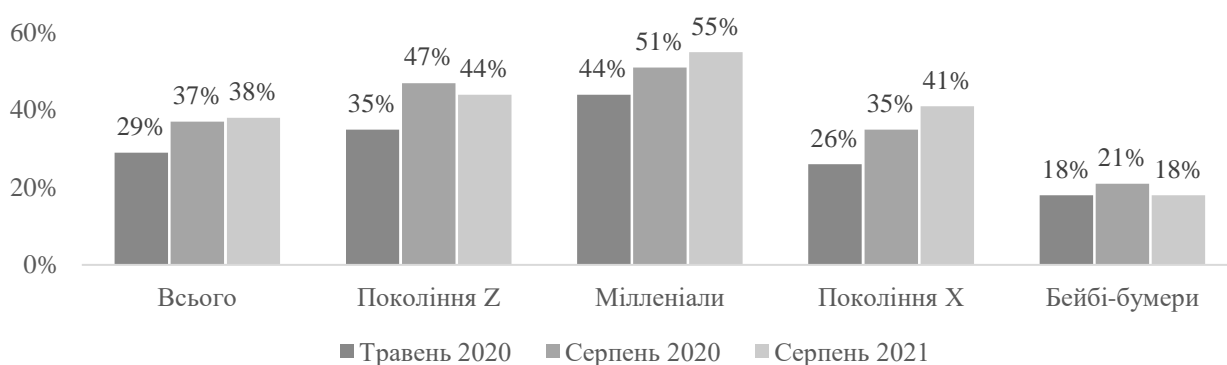
	Коров'яче молоко знежирене	Вівсяне молоко	Арахісове молоко	Мигдалеве молоко	Соєве молоко
Ціна за ½ галона	\$2,17	\$5,29	\$5,99	\$4,29	\$4,29
Ккал/1 стакан	103	120	150	40	127
Білок, г/стакан	8	2	6	1	10
Жир, г/стакан	2,4	5	11	2,5	4,7
Цукор, г/стакан	13	7	5	0	2

Джерело: складено на основі даних [170].

Незважаючи на те, що альтернативне молоко є в два рази дорожчим за традиційне коров'яче, споживачі у США готові платити цінову премію за даний вид продукції. Експерти стверджують, що американські покупці

переключаються з коров'ячого молока на рослинне через стан здоров'я, непереносимість лактози, з етичних міркувань щодо жорстокого поводження з тваринами в сучасній практиці молочного скотарства та з екологічних причин, навіть якщо вони будуть змушені платити за це більше [170].

Дійсно, статистика підтверджує, що в розрізі кожного з поколінь населення США спостерігається готовність платити більше за екологічні та сталі продукти, до групи яких і відноситься альтернативна молочна продукція (див. рис. 2.10). Зокрема, більше половини представників покоління мілленіалів та 44% представників покоління Z згодні на сплату цінової премії за продукти, які будуть відповідати критеріям сталості та екологічності [170].



**Рис. 2.10.** Готовність споживачів у США платити більше за екологічні та сталі продукти категорії FMCG за поколіннями

*Джерело:* складено на основі даних [170].

Фактор готовності американських споживачів витратити більше на екологічну продукцію є фактором можливості для виробника альтернативної молочної продукції, оскільки перевагою його товарів над товарами традиційної молочної категорії є саме їх екологічність, безпечність та відповідність критеріям сталого розвитку. Зважаючи на це, виробник отримує перспективу розширення збуту своєї продукції наряду з іншими товарами в екологічному сегменті.

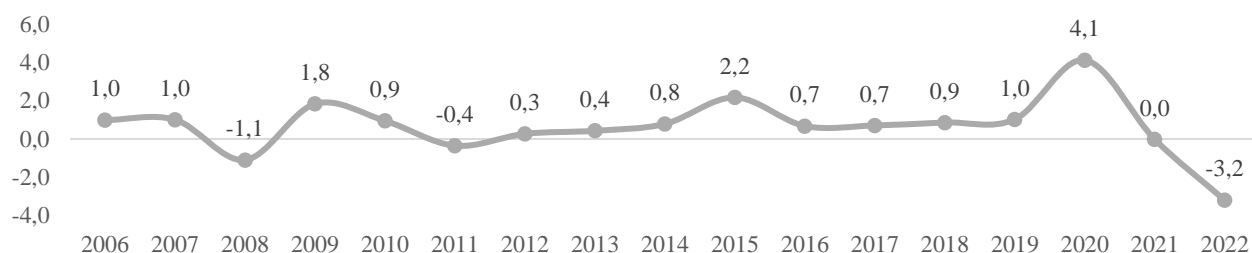
Зазначений фактор безпосередньо впливає на рівень попиту на альтернативну молочну продукцію, оскільки при її позиціонуванні в категорії екологічної та сталої, споживач буде проявляти попит на неї та буде готовим

платити вищу ціну та переключатися з більш дешевої традиційної молочної продукції на екологічну альтернативну.

Досліджуваний виробник альтернативної молочної продукції може скористатися даною можливістю за умов використання такого елементу ринково-продуктової стратегії як позиціонування, а саме у категоріях екологічної та сталої продукції. Для цього необхідно застосовувати екологічне маркування на етикетках товарів рослинної молочної продукції за умов наявності відповідної сертифікації.

### 3. Падіння рівня реальної зарплати в США на фоні високих темпів інфляції.

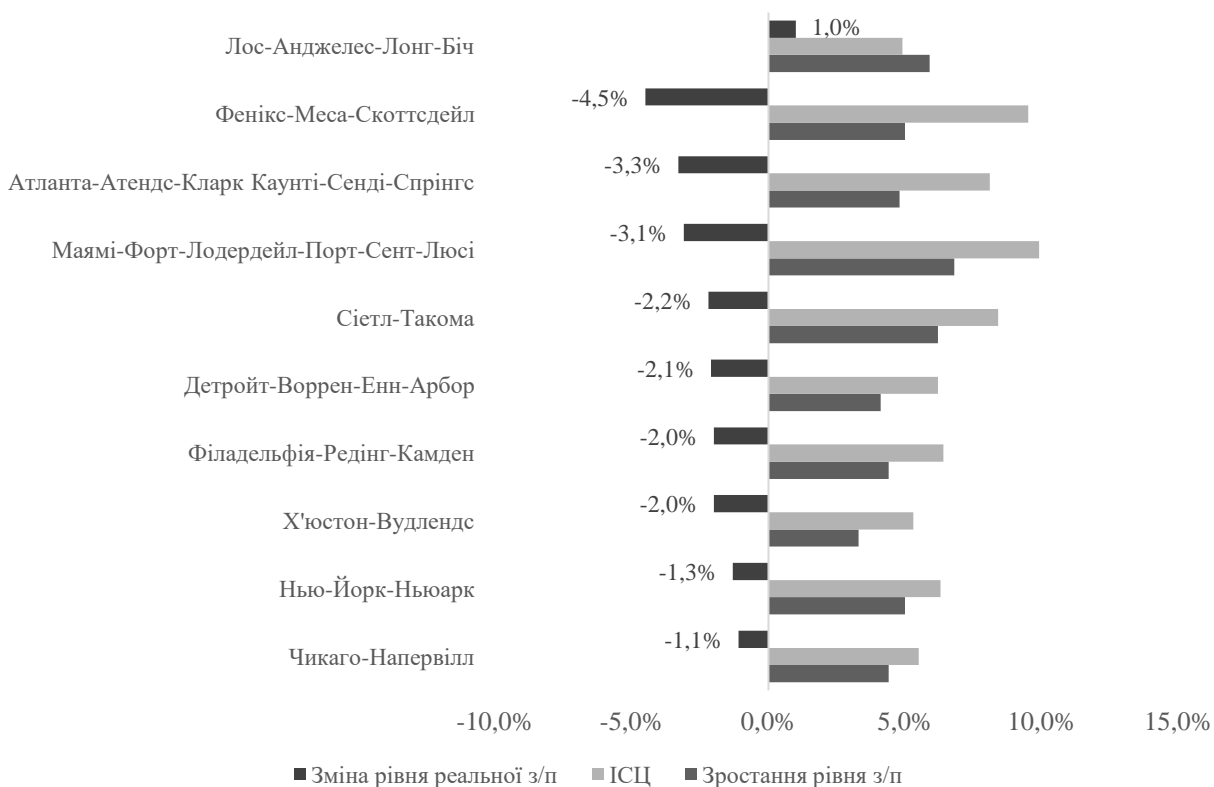
У період пандемії. COVID-19 рівень заробітної плати у США зазнав істотного зростання, що було викликано усебічною підтримкою купівельної спроможності населення державою та компаніями-роботодавцями. Однак, згодом надлишок коштів у домогосподарств та надто активне пожвавлення платоспроможного попиту призвело до зростання рівня споживчих цін. Внаслідок цього, протягом 2021 року можна було спостерігати повне нівелювання попереднього підвищення рівня реальної заробітної плати у США в період пандемії, а у 2022 році її від'ємне зростання на рівні -3,2% - рис. 2.11 [139]. Це свідчить про те, що темпи інфляції значно перевищують номінальні темпи зростання рівня заробітної плати у США, що негативно відбивається на рівні платоспроможного попиту.



**Рис. 2.11.** Темпи зростання рівня реальної заробітної плати в США, %  
Джерело: складено на основі даних [139].

Відповідна тенденція підтверджується також наявними даними по найбільших міських агломераціях США – рис. 2.12. В усіх агломераціях, окрім регіону Лос-Анджелес, спостерігається падіння рівня реальної заробітної плати

у 2022 році на рівні від 1-4,5% [124]. Це підтверджує факт зменшення бази платоспроможного попиту у найбільш густонаселених регіонах країни.



**Рис. 2.12.** Зростання рівня інфляції та заробітної плати в міських агломераціях США грудень 2022 до грудня 2021, %

*Джерело:* складено на основі даних [124].

Фактор падіння рівня реальної заробітної плати у США є фактором загрози для досліджуваної компанії, оскільки він свідчить про ризики падіння платоспроможного попиту населення, що в результаті може призвести до падіння попиту на рослинну молочну продукцію, внаслідок переключення споживачів на більш дешеві альтернативи.

Відповідно, зазначений фактор відноситься до фактору попиту, оскільки він знаходить свій негативний прояв у ризику падіння рівня попиту на досліджувану категорію продукції.

Виробник альтернативної молочної продукції може нівелювати вплив даного фактору шляхом адаптації цінової політики на свої товари залежно від стану платоспроможного попиту населення. У періоди, коли спостерігається негативна динаміка рівня реальної заробітної плати можна порекомендувати заохочувати споживача до купівлі за рахунок акційних пропозицій, надаючи

поглиблену знижку на товар або механіку акції 1=2, тобто купуй два продукти по ціні одного. Це дозволить не лише підтримати споживача у фінансово скрутний час на фоні зростаючої інфляції, а й допоможе підвищити рівень penetрації за рахунок заохочення нових споживачів спробувати продукт за привабливою ціною, та вибудувати лояльність наявних споживачів до бренду

Таблиця 2.5

### Підсумкова таблиця економічних факторів макросередовища

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти рішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
<i>Загрози</i>			
1. Падіння рівня реальної зарплати в США на фоні високих темпів інфляції.	7	Адаптація стратегії ціноутворення до поточного фінансового стану споживачів через збільшення частоти спеціальних акцій та цінових знижок.	Попит
<i>Можливості</i>			
1. Високі темпи зростання ринку альтернативної молочної продукції.	9	Побудова ринково-продуктової стратегії на ринку США, яка забезпечить високий рівень конкурентоспроможності продукції і буде передбачати формування асортименту, що відповідає потребам якомога більшої кількості американських споживачів рослинного молока.	Попит
2. Зростання готовності споживачів витратити більше на екологічну та сталу продукцію серед усіх поколінь американців.	7	Позиціонування у категоріях екологічної та сталої продукції через застосування екологічного маркування на етикетках товарів рослинної молочної продукції та отримання відповідної сертифікації.	Попит

*Джерело:* складено автором.

Розглянемо особливості демографічних факторів бізнес-середовища ринку США.

### Попередня оцінка демографічних факторів макросередовища

Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1. Зростання випадків самодіагностики лактозної непереносимості у американських споживачів.	Попит		+
2. Зміна вікової структури населення на користь зростання частки молодих людей покоління – Z та мілленіалів, які зацікавлені проблемами екології та здорового харчування.	Попит		+

*Джерело:* складено автором.

1. *Зростання випадків самодіагностики лактозної непереносимості у американських споживачів.* Лише за період з 2014 по 2016 роки випадки самодіагностики непереносимості лактози серед населення США подвоїлися. За оцінками експертів, близько 36% американців мають певний рівень лактозної непереносимості, це становить близько 119 млн. осіб, що формує великий ринок для збуту альтернативної молочної продукції [175].

Зазначений фактор є фактором можливості для досліджуваної компанії, оскільки зростання обізнаності населення щодо проблеми непереносимості лактози, а також наявність більше ніж треті населення країни з цією проблемою сприяють нарощенню збуту альтернативної молочної продукції, яка не містить лактози та є безпечною для людей, які не здатні перетравлювати традиційну молочну продукцію.

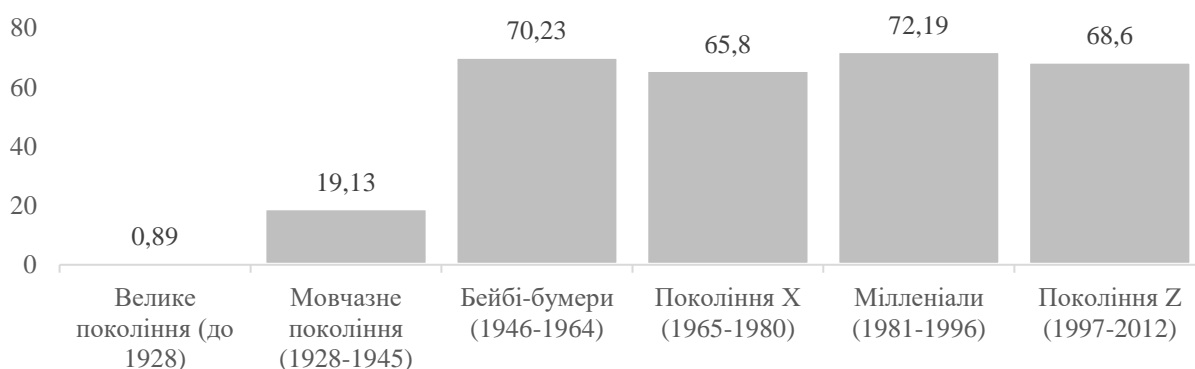
Фактор зростання випадків самодіагностики лактозної непереносимості має свій вплив безпосередньо на рівень попиту на альтернативну молочну продукцію, оскільки по мірі усвідомлення наявності такої проблеми у споживачів, вони будуть шукати замітники традиційному молоку і проявляти попит на рослинну молочну продукцію.

Об'єктивною реакцією компанії на дію даного фактору є впровадження просвітницьких кампаній у системі просування своєї альтернативної молочної

продукції, спрямованих на поширення інформації щодо симптомів лактозної непереносимості та зазначення переваг та безпечності рослинної молочної продукції у порівнянні з традиційною.

2. *Зміна вікової структури населення на користь зростання частки молодих людей покоління – Z та мілленіалів, які зацікавлені проблемами екології та здорового харчування.* В основі довгострокової тренду зниження споживання молока в США лежать відмінності в харчових звичках молодого та старшого покоління. Звіт Служби економічних досліджень США (ERS) за 2013 рік показав, що молоді покоління споживають менше рідкого молока, ніж покоління старші за них. Наприклад, люди, народжені в 1970-х роках, пили менше молока в підлітковому віці, у 20-30 років, ніж люди, народжені в 1960-х роках в тому ж віці. Ті, хто народився у 1980-х і 1990-х роках, у свою чергу, споживатимуть навіть менше рідкого молока у дорослому віці, ніж ті, хто народився в 1970-х роках [144]. Ці відмінності між поколіннями частково відображають їхній унікальний вибір їжі в дитинстві. Кожне десятиліття приносить ширший вибір напоїв у супермаркетах, ресторанах та інших закладах харчування, що відштовхує від споживання традиційного молока.

Покоління мілленіалів було найбільшою за чисельністю групою населення в США у 2021 році, це саме те молоде покоління, яке не має звички споживати традиційне молоко на регулярній основі.



**Рис. 2.13.** Структура населення США у 2021 році за поколіннями, млн. осіб  
Джерело: складено на основі даних [124].

Мілленіали, народжені між 1981 і 1996 роками, нещодавно перевершили у кількості раніше домінуючу групу бейбі-бумерів, і вони залишатимуться

основною частиною населення протягом багатьох років, що формує фактор можливості для розширення ринку альтернативної молочної продукції на фоні падіння попиту на традиційне молоко внаслідок структурних демографічних змін [124].

Більше того, є докази, що рослинні альтернативи молоку, такі як мигдальне та соєве молоко, дійсно конкурують з традиційним коров'ячим молоком. Дослідження ERS із використанням даних опитувань домогосподарств підтверджують, що продажі альтернативних молочних напоїв дійсно негативно впливають на продажі традиційного молока.

Більш того, агентство з ринкових досліджень Nielsen виявило, що 48% споживачів у США точно або ймовірно змінять свою споживчу поведінку для того, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище. Що важливіше, міленіали (75%) частіше, ніж бебі-бумери (34%), кажуть, що вони точно або ймовірно змінюють свої звички, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище [170].

Даний фактор є фактором можливості, який знаходить свій прояв у зростанні попиту на рослинне молоко. Зважаючи на падіння попиту на традиційне молоко та переключення на рослинні альтернативи, внаслідок структурних зрушень у харчових звичках домінантної частини населення, а також під впливом зростання обізнаності населення щодо екологічної шкоди, яку завдає традиційна молочна галузь, можна очікувати переключення споживачів на сталі альтернативи традиційній молочній продукції – продукцію рослинного походження, що і далі буде сприяти зростанню її продажів та активному розвитку сегмента загалом.

Реакцією компанії на прояв даного фактору можливості є спрямування комплексу маркетингу на цільову аудиторію споживачів, яка належить до демографічної групи мілленіалів та покоління-Z, які дотримуються здорового харчування, прагнуть перейти на рослинне харчування та пропагують екологічно-відповідальне споживання. Відповідно, компанії-виробнику варто врахувати перелічені мотивації цільової аудиторії та відобразити їх у своїй ринково-продуктовій стратегії.

**Підсумкова таблиця демографічних факторів макросередовища**

<b>Фактор</b>	<b>Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)</b>	<b>Альтернативні варіанти рішення проблеми чи реалізації можливості</b>	<b>Фактор попиту чи пропозиції</b>
<i>Можливості</i>			
1. Зміна вікової структури населення на користь зростання частки молодих людей покоління – Z та мілленіалів, які зацікавлені проблемами екології та здорового харчування.	8	Спрямування комплексу маркетингу на цільову аудиторію демографічної групи мілленіалів та покоління-Z, які дотримуються здорового харчування, прагнуть перейти на рослинне харчування та пропагують екологічно-відповідальне споживання. Відображення факторів мотивацій цієї аудиторії у характеристиках продукту.	Попит
2. Зростання випадків самодіагностики лактозної непереносимості у американських споживачів.	6	Впровадження просвітницьких кампаній в рамках стратегії просування продукції, спрямованих на поширення інформації щодо симптомів лактозної непереносимості та зазначення переваг і безпечності рослинної молочної продукції у порівнянні з традиційною для вирішення цієї проблеми.	Попит

*Джерело:* складено автором.

Розглянемо соціально-культурні фактори бізнес-середовища ринку США для українських виробників альтернативної молочної продукції.

Таблиця 2.7

**Попередня оцінка соціально-культурних факторів макросередовища**

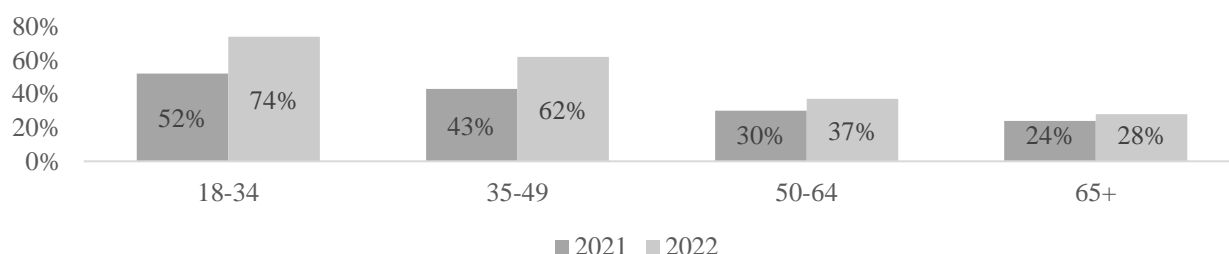
<b>Фактор</b>	<b>Класифікація факторів</b>	<b>Загроза</b>	<b>Можливість</b>
1. Зростаючий тренд здорового харчування серед американців.	Попит		+
2. Зміна харчових звичок населення у бік скорочення споживання традиційного молока на користь альтернативного.	Попит		+

Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
3. Зростання занепокоєння споживачів щодо екологічних проблем, пов'язаних з традиційною молочною індустрією.	Попит		+

*Джерело:* складено автором.

1. *Зростаючий тренд здорового харчування серед американців.* Згідно останніх статистичних опитувань – близько половини американців дотримуються специфічного типу дієти та тією чи іншою мірою обмежують своє споживання окремих продуктів (див. рис. 2.14).

Більше того, за період з 2021 по 2022 рік істотно зросла частка американського населення, яка дотримується певного виду моделі харчування, особливо це характерно для молодого населення віком від 18 до 34 роки, з яких 74% респондентів мають певну дієтичну модель харчування, а також для населення середнього віку, з яких у 2021 році 43% дотримувалися дієтичного харчування, а у 2022 році – вже 62% (див. рис. 2.14) [122].



**Рис. 2.14.** Частка респондентів за віковою групою у США, які дотримувалися певного виду дієти у 2021-22 рр.

*Джерело:* складено на основі даних [122].

Основним спонукальним чинником для переходу на здорове харчування та дотримання конкретного виду дієти для 48% американців була стурбованість щодо стану власного здоров'я та обізнаність щодо принципів та переваг здорового харчування, які призвели до збільшення споживання продуктів рослинного походження, у тому числі й альтернативного молока [108]. Це зумовлено тим, що американські споживачі сприймають рослинне молоко як

здорове та важливе джерело поживних елементів. Низька калорійність окремих видів рослинного молока викликає особливий інтерес в американців у період після пандемії COVID-19, оскільки станом на серпень 2021 року 35% американців повідомили про проблему набору ваги [121]. Ця статистика свідчить про те, що менш калорійне рослинне молоко, яке також забезпечує бажані властивості у порівнянні з традиційним коров'ячим отримує значну конкурентну перевагу у свідомості американських споживачів. Дослідження Mintel також показало, що основною мотивацією придбання альтернативного молока американськими споживачами було занепокоєння щодо впливу традиційного коров'ячого молока на стан їх здоров'я, зокрема на рівень артеріального тиску та холестерину в крові [99].

Варто також зазначити, що харчові звички американців відбивають світовий тренд переходу на рослинне харчування, оскільки 11% населення США дотримуються флекситаріанського харчування, яке передбачає поступову відмову від продукції тваринного походження і тим самим стимулює розвиток ринку альтернативної молочної продукції [122]. Веганське харчування у США є дещо менш популярним, на нього припадає лише 4%, але зважаючи на останні тенденції, варто очікувати розширення частки таких споживачів, що також буде стимулювати зростання попиту на рослинну молочну продукцію (див. додаток В).

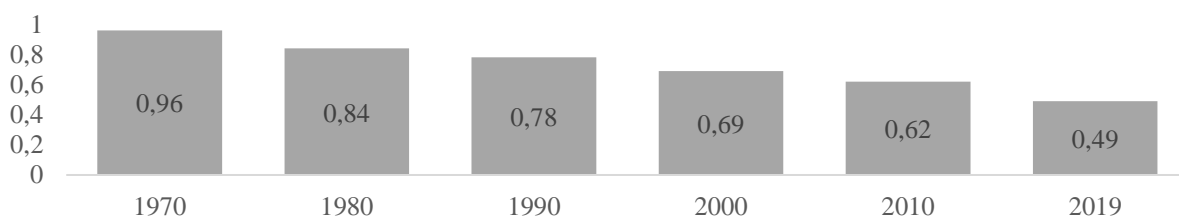
Таким чином, фактор зростаючого тренду здорового харчування серед американців є фактором можливості для досліджуваної компанії-виробника альтернативної молочної продукції, оскільки вона пропонує на ринок саме ті товари, що відповідають популярним на сьогодні принципам здорового харчування і пропонують переваги, яких шукає сучасний американський споживач: відносно низьку калорійність, високу поживну цінність, відсутність шкідливих антибіотиків та гормонів, сталі методи виробництва.

Зазначений фактор знаходить свій прояв у зростаючому попиті на альтернативну молочну продукцію з боку населення, яке дотримується певного

виду дієт та принципів здорового харчування, наряду з прагненням здійснювати екологічно свідомий споживчий вибір.

Реакцією компанії на прояв даного фактору може бути використання у своїй стратегії просування комунікації ключових переваг альтернативної молочної продукції, які шукає сучасний американських споживач: екологічність, безпечність, високу поживну цінність, дієтичність тощо.

2. *Зміна харчових звичок населення у бік скорочення споживання традиційного молока.* Дослідження Міністерства сільського господарства США (USDA) демонструє, що щоденне споживання рідкого молока на душу населення в США зменшувалося протягом кожного з останніх семи десятиліть (див. рис. 2.15). Між 1990 і 2000 роками воно знизилося з 0,78 чашки до 0,69 чашки (що еквівалентно -11,5%), до 2010 року воно надалі знижувалося до 0,62 склянки (на 10,1% нижче, ніж у 2000 році). Порівняно з кожним із попередніх шести десятиліть щоденне споживання рідкого молока на людину в США падало найшвидше у 2010-х роках. У 2019 році воно становило 0,49 склянки (на 20,7% нижче, ніж у 2010 році) [144].



**Рис. 2.15.** Денне споживання коров'ячого молока на одну особу в США, чашок на день

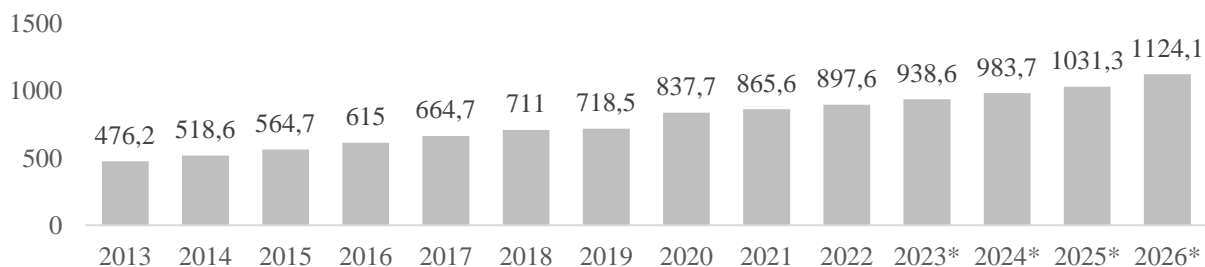
*Джерело:* складено на основі даних [144].

Зниження споживання традиційних молочних напоїв відбулося завдяки переключення попиту на альтернативні напої рослинного походження, виготовленими із сої, мигдалю та інших горіхових і зернових культур. Перехід деяких споживачів на напої рослинного походження має значні негативні наслідки для традиційної молочної галузі, що спонукає їх розробити законодавство, яке могло б заборонити виробникам рослинної молочної

продукції використовувати слово «молоко» на власних упаковках та при просуванні продукції.

Дійсно, станом на 2022 рік з усіх домогосподарств США 42% купують рослинне молоко, що відповідає понад 50 мільйонам домогосподарств, порівняно з 37,2% у 2019 році. Серед домогосподарств, які купують рослинне молоко, 76% є покупцями, які здійснюють повторну покупку, порівняно з 73,6% у 2019 році [178]. Ці позитивні тенденції вказують на те, що рослинне молоко все більше стає основним продуктом харчування американців, а не разовим придбанням.

Наведена статистика також підтверджується динамікою споживання альтернативної молочної продукції у кілограмах американцями (див. рис. 2.16). За період з 2013 по 2022 рік споживання рослинного молока у натуральному виразі зросло на 88%, що свідчить про наявність ефекту переходу від традиційного молока, споживання якого падає, на альтернативне – споживання якого активно збільшується.



**Рис. 2.16.** Динаміка споживання альтернативного молока у США 2013-2026 рр., млн. кг. (прогнозні значення мають позначку «\*»)

*Джерело:* складено на основі даних [179].

Зазначений фактор є фактором можливості для виробника альтернативної молочної продукції, оскільки він чітко демонструє наявність тенденції до переключення попиту з традиційного молока на його рослинні замінники на ринку США, а, відповідно, й свідчить про подальші перспективи розширення збуту і відвойовування частки ринку у традиційної молочної галузі.

Фактор зміни харчових звичок американського населення має вплив на попит у сфері його переключення з традиційної молочної продукції на здорові

рослині замітники коров'ячого молока. Як доводить статистика, споживачі поступово починають надавати все більшу перевагу альтернативній молочній продукції, паралельно скорочуючи своє споживання традиційної.

Реакцією компанії на прояв даного фактору може бути побудова комплексу маркетингу своєї альтернативної молочної продукції таким чином, щоб забезпечити якомога більш швидкий перехід споживачів від традиційної молочної галузі до альтернативної, шляхом: формування широкої дистрибуції своєї продукції для забезпечення доступу максимальної кількості споживачів до неї, просування рослинної продукції через комунікацію її переваг над молочною, забезпечення конкурентоспроможності за ціною тощо.

*3. Зростання занепокоєння споживачів щодо екологічних проблем, пов'язаних з традиційною молочною індустрією.* Основною проблемою традиційної молочної індустрії у сучасних умовах є її невідповідність критеріям сталого розвитку, оскільки вона негативно впливає на екологію через надвисоке використання водних ресурсів та забруднення довкілля шкідливими газами та гноєм. Оскільки занепокоєння щодо сталості молочної галузі зростає, американські покупці починають змінювати свою поведінку для забезпечення екологічно відповідального споживання. Опитування Mintel у серпні 2018 року показало, що 49% респондентів віком від 18 років стурбовані впливом молочного виробництва на навколишнє середовище, а 27% тих самих споживачів готові платити більше за сир, виготовлений з молока корів, які вирощуються на вільному вигулі [99]. Група дослідників також провела об'єднане опитування шляхом інтерв'ю із споживачами традиційних молочних та альтернативних молочних продуктів, де було виявлено, що основна мотивація останніх полягала в моральних реакціях, пов'язаних з проблемою поводження з тваринами та впливу на навколишнє середовище традиційної молочної індустрії. Більше того, чергове опитування Mintel, проведене у серпні 2019 року серед користувачів Інтернету віком від 18 років, які скоротили споживання традиційної молочної продукції на користь альтернативної, показало, що 16% респондентів пояснили

свою мотивацію з приводу цього, як «я не думаю, що це здорово», а 8% респондентів вказали «з міркувань добробуту тварин» [118].

Зазначений фактор є фактором можливості для досліджуваного виробника альтернативної молочної продукції, оскільки він пропонує стійкі заміники традиційним молочним товарам, які не є екологічними для тих покупців, що прагнуть дотримуватися свідомого споживання і таким чином має потенціал до розширення збуту. Таким чином, досліджуваний виробник виграє від переключення попиту екологічно свідомих споживачів.

Дія фактору зростання занепокоєння споживачів щодо екологічних проблем, пов'язаних з традиційною молочною індустрією, знаходить свій прояв у зростанні рівня попиту на альтернативну молочну продукцію по мірі поширення обізнаності споживачів щодо неекологічних практик традиційної молочної індустрії.

Рекомендованою реакцією компанії на дію даного фактору є акцентування уваги при просуванні та позиціонуванні своєї продукції на ринку як такої, що відповідає критеріям стійкості та екологічно свідомого споживання для заохочення цільової аудиторії до покупки.

Таблиця 2.8.

### Підсумкова таблиця соціо-культурних факторів макросередовища

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти рішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
<i>Можливості</i>			
1. Зміна харчових звичок населення у бік скорочення споживання традиційного молока на користь альтернативного.	10	Побудова комплексу маркетингу для пришвидшення переходу споживачів від традиційної молочної галузі до альтернативної, через: формування широкої дистрибуції продукції для забезпечення доступу максимальної кількості споживачів до неї, просування рослинної продукції через комунікацію її переваг над молочною, забезпечення конкурентоспроможності за ціною тощо.	Попит

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти рішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
2. Зростаючий тренд здорового харчування серед американців.	8	Використання у стратегії просування товару комунікації ключових переваг альтернативної молочної продукції, які шукає сучасний американських споживач: екологічність, безпечність, високу поживну цінність, дієтичність тощо.	Попит
3. Зростання занепокоєння споживачів щодо екологічних проблем, пов'язаних з традиційною молочною індустрією.	6	Позиціонування продукції компанії в сегменті еко-товарів та використання екологічних маркувань, отримання відповідних сертифікацій.	Попит

*Джерело:* складено автором.

Розглянемо науково-технічні фактори бізнес-середовища ринку США для українських виробників альтернативної молочної продукції.

Таблиця 2.9

### Попередня оцінка науково-технічних факторів макросередовища

Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1. Високий рівень інноваційності виробників у сфері вибору нових інгредієнтів для вироблення альтернативної молочної продукції.	Пропозиція	–	

*Джерело:* складено автором.

1. *Високий рівень інноваційності виробників у сфері вибору нових інгредієнтів для вироблення альтернативної молочної продукції.* Компанії, що виробляють рослинне молоко, встановлюють високу планку у сфері інновацій та постійного пошуку нових інгредієнтів, для задоволення різноманітних інтересів та потреб споживачів. Процес виготовлення рослинного молока дозволяє розріджувати поживні речовини з широкого спектру рослинних джерел, тому кількість різновидів і сумішей рослинного молока практично безмежна. На

ринок постійно пропонуються нові види альтернативного молока, вироблені на базі нових інгредієнтів: картопляного крохмалю, насіння кунжуту, льону, коноплі, переробленого ячменю, корню маніюки, бананів та широкого спектра горіхів, включаючи кешью, кокоси, горіхи макадамії, пілі, фісташки, pekan, волоські горіхи та фундук. Так, у 2022 році на ринку альтернативного молока з'явився новий варіант – картопляне молоко від бренда DUG, яке раніше не пропонувалося жодним представником індустрії. До цього схожою інновацією була пропозиція конопляного молока [22].

Зазначений фактор є фактором загрози, оскільки означає високий рівень волатильності індустрії альтернативної молочної продукції та значний тиск на виробника з точки зору необхідності постійного пошуку нових ним інноваційних способів екстракції «молока» з різних рослинних основ та пропозиції нестандартних смаків для отримання конкурентної переваги.

Даний фактор знаходить свій прояв у пропозиції, оскільки зумовлює необхідність її диверсифікації для забезпечення відповідності асортимента компанії останнім трендам галузі.

Реакцією компанії на дію даного фактору може бути здійснення інвестицій у відділ досліджень та розробок на підприємстві для підтримки постійної новаторської діяльності та пошуку нестандартних рослинних основ для пропозиції на ринок інноваційних варіантів альтернативної молочної продукції і тим самим забезпечення собі конкурентної переваги через формування нових ринкових ніш.

**Підсумкова таблиця науково-технічних факторів макросередовища**

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти рішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
<i>Загрози</i>			
1. Високий рівень інноваційності виробників у сфері вибору нових інгредієнтів для вироблення альтернативної молочної продукції.	5	Інвестування у створення відділу з досліджень та розробок для підтримки постійної новаторської діяльності та пропозиції на ринок інноваційних варіантів альтернативної молочної продукції, які будуть забезпечувати конкурентної переваги компанії через формування для неї нових ринкових ніш.	Пропозиція

*Джерело:* складено автором.

Розглянемо природні фактори бізнес-середовища ринку США для українських виробників альтернативної молочної продукції.

Оскільки методи виходу досліджуваного суб'єкта господарювання на ринок США відбуватиметься шляхом експорту, то природні фактори макросередовища даної країни не здійснюватимуть істотного впливу на формування можливостей чи загроз діяльності компанії на даному ринку.

Визначимо вагомість проаналізованих груп факторів макромаркетингового середовища, зважаючи на кількість факторів у кожній групі та збалансовану бальну оцінку можливостей та загроз в розрізі них (див. табл. 2.11), на основі оціненої значущості впливу факторів на діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання, побудуємо зведені підсумкові таблиці факторів ринкових загроз та можливостей (див. табл. Г.1. та табл. Г.2. додатку Г).

### Вагомість груп факторів макромаркетингового середовища

Група факторів	Кількість факторів	Частка, %	Бали з урахуванням негативного забарвлення оцінок загроз)	Значущість впливу факторів	Зважена оцінка факторів
1. Політико-правові	3	27	-24	25	-600
2. Економічні	3	25	23	20	460
3. Демографічні	2	18	14	18	252
4. Соціально-культурні	3	27	24	29	696
5. Природні	0	0	0	0	0
6. Науково-технічні	1	9	-5	8	-40
<b>Всього</b>	<b>12</b>	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>768</b>

*Джерело:* складено автором.

Результати аналізу факторів макромаркетингового середовища ринку США для українських виробників альтернативної молочної продукції показали, що даний ринок пропонує значно більше можливостей, ніж загроз у співвідношенні 1268 балів експертної оцінки можливостей проти 640 балів експертної оцінки загроз. Відповідно, наявні та оцінені в американському середовищі для виробників альтернативної молочної продукції можливості перевищують загрози на 628 балів. Група політико-правових факторів представляє собою виключно загрози і є найбільш вагомою з точки зору загроз групою. Причина цього криється у наявності значного рівня державної підтримки традиційної молочної галузі, її субсидювання та активності лобістських груп, що просувають інтереси даної індустрії, там самим ставлячи у менш виграшну конкурентну позицію виробників альтернативної молочної продукції. Науково-технічні фактори також представляють собою загрозу, але незначну, і пояснюються високим рівнем інноваційності наявних виробників на ринку, які регулярно винаходять способи виробництва молока з нових рослинних основ.

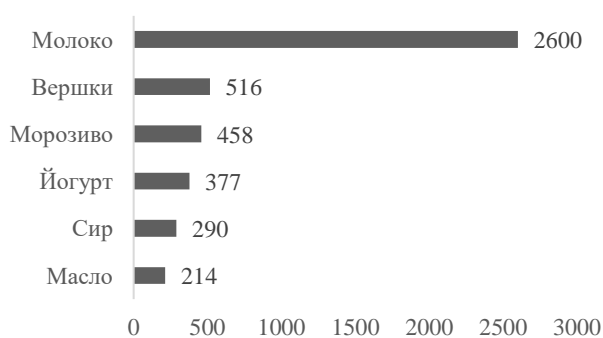
Решта факторів макросередовища Сполучених Штатів Америки представляють собою виключно можливості, особливо група соціо-культурних факторів, яка є рушійною силою розвитку ринку рослинної молочної продукції і

забезпечує світове лідерство американського ринку за виручкою даного сегменту.

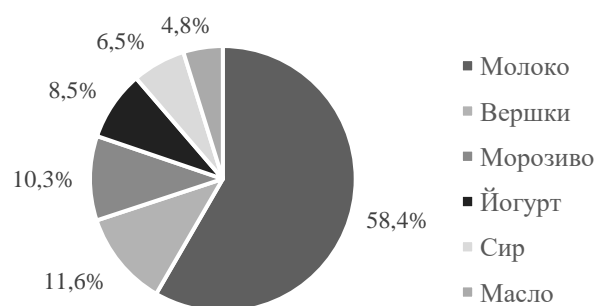
### 2.3. Оцінка конкурентного середовища та споживчих мотивацій на ринку альтернативної молочної продукції США.

Перш ніж надати характеристику та оцінку конкурентному середовищу ринку альтернативної молочної продукції США, варто визначити його структуру за товарними категоріями. Дані з рис. 2.17. демонструють значну перевагу у продажах альтернативного молока над обсягами продажів інших категорій рослинної молочної продукції у США за 2021 рік. Розрив між ними є настільки значним, що обсяг продажів молока більше ніж у 4 рази перевищує продажі наступної за обсягами категорії вершків на рослинній основі.

Зважаючи на це, представимо структуру ринку альтернативної молочної продукції у відносних величинах – рис. 2.18.



**Рис. 2.17.** Обсяг продажів альтернативної (рослинної) молочної продукції в США 2021 рік, млн. дол. США  
*Джерело:* складено на основі даних [153].



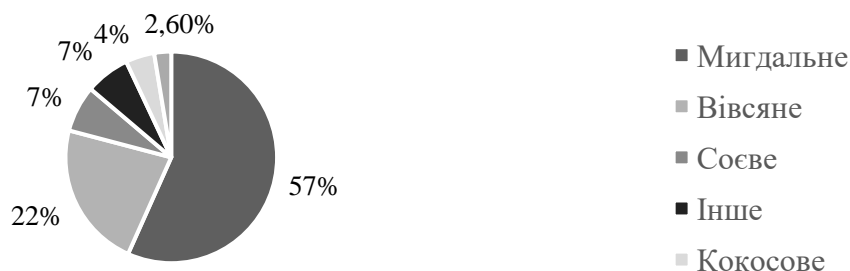
**Рис. 2.18.** Структура ринку альтернативної (рослинної) молочної продукції в США 2021р.  
*Джерело:* складено на основі даних [153].

Відповідно до наших розрахунків, ринок альтернативної молочної продукції США є висококонцентрованим, оскільки більше половини його продажів – 58,4% припадає на альтернативне (рослинне) молоко. Додатковими товарними категоріями, які мають свій потенціал з точки зору наявності достатнього рівня розвитку та попиту у США є категорія вершків – альтернативного молока

підвищеної жирності та морозива. Йогурти також можуть бути привабливою категорією для виходу з точки зору українського експортера, оскільки їхня частка є досить вагомою – 8,5%, але тим не менш, в рази меншою за молоко, що може становити ризики недостатнього рівня попиту на продукцію з огляду на необхідність покриття витрат на виробничу та експортну діяльність.

Аналізуючи структуру ринку альтернативної молочної продукції США можна дійти висновку що категорія альтернативного молока є найбільш привабливою для виходу з точки зору українського експорту альтернативної молочної продукції, оскільки обсяг її продажів на рік значно перевищує решту категорій у досліджуваному сегменті і, відповідно, пропонує стабільно високий попит, що створює передумови до розширення збуту і досягнення точки беззбитковості експортної діяльності з подальшим потенціалом отримання прибутку. Згідно даних SPINS, за останні три роки виробництво рослинного молока в США зросло на вражаючі 33% і дана продукція наразі є лідером з точки зору інновацій у категорії молока завдяки пріоритезації сталого розвитку, досягненням у диверсифікації інгредієнтів, розробці нових продуктів і підвищенню поживних профілів різноманітних видів молока рослинного походження [153].

Для того, щоб в подальшому надати рекомендації для українського експортера стосовно асортименту рослинного молока, яке варто пропонувати на американський ринок зважаючи на те, які типи даної продукції користуються найбільшим попитом, проаналізуємо структуру ринку альтернативного молока за видом рослинної основи, на якій воно виробляється – рис. 2.19.



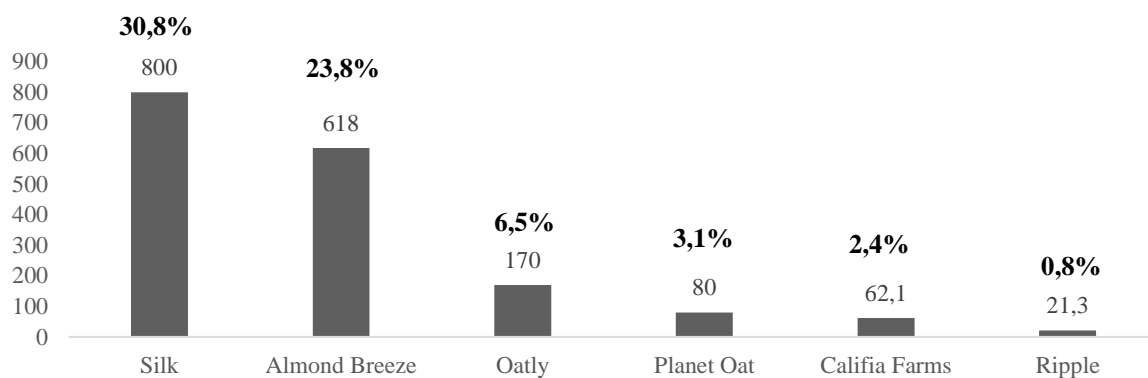
**Рис. 2.19.** Структура ринку альтернативного (рослинного) молока в США 2022р.

*Джерело:* складено на основі даних [153].

Лідером за обсягом збуту в досліджуваному сегменті є мигдальне молоко, на яке припадає 56,7% продажів усього рослинного молока у 2022 році. На другому місці за обсягами продажів знаходиться вівсяне молоко, частка якого складає 22,4%. Відповідно, мигдальна та вівсяна основа для молока є лідерами за рівнем попиту на ринку альтернативної молочної продукції у США. Решта смаків – соєве, кокосове та мікс-смаки займають значно нижчу частку – 7,1%, 4,4% та 2,6% відповідно [153]. Більше того, важливо зазначити, що темп зростання сегменту вівсяного молока складав 32,5% у 2022 році відносно продажів попереднього року, у той час як мигдального – лише 2,7%. Така активізація попиту свідчить про те, що у найближчому періоді можна очікувати подальше нарощування ринкової частки вівсяного молока, у той час як продажі мигдального молока будуть стагнувати, хоча все ще охоплювати щонайменше 50% ринку. Тож, при виході українського виробника альтернативного молока на ринок США можна порекомендувати будувати асортимент з продукції, виробленої на мигдальній та вівсяній основі.

Наступним етапом нашого аналізу буде характеристика конкурентного середовища ринку альтернативної молочної продукції США в розрізі видів товарів, що пропонуються виробниками на цьому ринку, широти їх асортименту, цінового позиціонування тощо.

Найбільшими брендами альтернативного молока в США є: Silk, Almond Breeze, Oatly, Planet Oat, Califia Farms. Бренд Silk виробника Danone є безумовним лідером ринку, обсяг продажів якого складає 800 млн. дол. США на рік, а ринкова частка складає 30,8%, у той час як найближчим конкурентом є бренд Almond Breeze, охоплення ринку яким складає 23,8% або 618 млн. дол. США виручки [177]. Ринкові частки решти виробників знаходяться в діапазоні від 0,8-6,5%, що дає нам підстави стверджувати про значну сконцентрованість ринку альтернативного молока США в руках двох основних виробників.



**Рис. 2.20.** Топ-6 виробників альтернативного молока на ринку США за оцінюваною виручкою у 2021р., млн. дол. США та часткою ринку  
*Джерело:* складено на основі даних [177].

Перейдемо до аналізу асортименту продукції альтернативного молока, яке пропонується даними виробниками на ринку США, за типом – рослинної основи, на базі якої вона виробляється – таблиця 2.12. У випадку наявності в асортименті певного бренду молока конкретного типу в таблиці ставиться позначка «1». Рядок «всього» показує широту асортименту кожного бренду за видом молока.

Таблиця 2.12

### Широта асортименту (одиниць) ключових брендів альтернативного молока на ринку США за типом

Вид молока	Silk	Almond Breeze	Oatly	Planet Oat	Califia Farms	Ripple	Всього
Мигдальне молоко	1	1			1		3
Кокосове молоко	1				1		3
Вівсяне молоко	1		1	1	1	1	5
Соєве молоко	1						1
Кеш'ю молоко	1						1
Міксова основа	1	1					2
Горохове молоко						1	1
<b>Всього</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	

*Джерело:* складено автором.

Як можна переконатися з табл. 2.12. лідер ринку «Silk» має найширшу представленість за всіма типами альтернативного молока, його асортимент покриває всі наявні на ринку категорії – 6 сегментів, окрім горохового молока. Його основний конкурент – Almond Breeze представлений у двох сегментах, але його найбільшою конкурентною слабкістю є відсутність вівсяного молока в

асортименті, яке наразі користується значною популярністю серед американського населення та демонструє рекордні темпи зростання. Бренди Oatly та Planet Oat фокусуються лише на виробництві вівсяного молока, що є досить розумною стратегією, зважаючи на поточні тенденції ринку. Бренд Ripple позиціонує свою продукцію як таку, що не містить горіхів та сої і тому може бути безпечною для людей з різноманітними алергіями, саме тому в його асортименті наявне лише вівсяне та горохове молоко.

Наступним етапом варто проаналізувати наявний асортимент брендів в розрізі об'ємів продукту, що пропонуються ними на ринку – табл. 2.13. Зважаючи на структуру ринку, наявні об'єми варто розділити на 3 групи: S-об'єм – розрахований щонайбільше на 4 порції, M-об'єм – розрахований на 5-8 порцій та L-об'єм, розрахований на 9-12 порцій. Одна порція, у свою чергу, містить 240 мілілітрів або 8,11 флотських унцій продукту.

Таблиця 2.13

### Широта асортименту ключових брендів альтернативного молока на ринку США за об'ємом

	<b>Silk</b>	<b>Almond Breeze</b>	<b>Oatly</b>	<b>Planet Oat</b>	<b>Califa Farms</b>	<b>Ripple</b>
S - об'єм (до 4 порцій)	32	32	32			
M - об'єм (від 5 до 8 порцій)	64	64	64	52	48	48
L - об'єм (від 9 до 12 порцій)	96	96		86	72	
<b>Всього</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Довідка: 1 порція = 240мл або 8,115 флотських унцій

Джерело: складено автором.

Дані таблиці 2.13 свідчать про те, що лідер ринку – бренд Silk та його основний конкурент – Almond Breeze мають найширший асортимент в розрізі наявної продукції за об'ємом. Більше того, в розрізі наявних лінійок вони пропонують однакові продукти за об'ємом, що ставить їх у пряму конкуренцію на полиці в рамках ціни за упаковку альтернативного молока. Бренд вівсяного молока Oatly також пропонує ідентичні продукти за об'ємом, але лише в маленькій та середній лінійці. Решта брендів працюють здебільшого в середній

та великій лінійках та пропонують відмінні за обсягом розміри продукту, що ускладнює задачу порівняння ціни між конкурентами для споживача.

Для аналізу стратегії цінового позиціонування брендів-конкурентів побудуємо карту, яка відображає по лінії абсцис об'єм продуктів, що пропонуються на ринку, а по лінії ординат – ціну за ці продукти – див. додаток Д. Побудована нами карта чітко демонструє, що бренд Almond Breeze, який на сьогодні займає друге місце за часткою ринку, пропонує дещо нижчі ціни на аналогічні за об'ємом продукти до основного конкурента та лідера ринку – «Silk». Відповідно, «Almond Breeze» намагається відвоювати частку ринку у лідера за рахунок пропозиції більш привабливої ціни на ідентичні до ключового конкурента продукти. Бренд «Oatly», у свою чергу, застосовує стратегію преміалізації, працюючи ексклюзивно зі швидко зростаючим на сьогодні видом продукту – вівсяним молоком та пропонуючи на нього значно вищі ціни за основних конкурентів на ринку у т.ч. двох лідерів – «Silk» та «Almond Breeze». Побудована карта також чітко демонструє, що бренди Ripple, Califia Farms та Planet Oat використовують стратегію позиціонування своїх продуктів на рівні лідерів ринку, однак порівняні до них ціни вони встановлюють на продукцію дещо нижчого об'єму, тому у прорахунку на 1 унцію їхня ціна буде вищою за двох основних гравців, хоча це інколи може бути непомітним для споживача на полиці, коли він робить свій вибір між візуально еквівалентними за розміром пляшками.

Більше того, побудована карта демонструє як виробники сегментують свій асортимент за ціновими лінійками. Наприклад, серед однакових за об'ємом упаковок альтернативного молока бренду «Silk» тип кеш'ю, кокосового та соєвого молока коштує значно дорожче за вівсяне чи мигдальне. У той самий час вівсяне молоко також є дещо дорожчим за мигдальне.

Бренд Califia Farms сегментує за ціною свій асортимент таким чином, що на кокосове та мигдальне молоко пропонується однаковий ціновий пункт, у той час як вівсяне молоко є більш преміальним сегментом, ціна на яке є на 10% дорожча за той самий об'єм упаковки.

Для отримання більш повної картини стосовно стану конкурентного середовища ринку альтернативного молока США, проаналізуємо також варіанти смаків, яку ключові гравці використовують для диференціації своїх продуктів. Аналітична таблиця, що містить інформацію стосовно типу молока, його смаку та додаткової комунікації щодо зменшеного вмісту цукру або підвищеного вмісту протеїну у продуктах досліджених брендів наводиться у додатку х, на її основі ми можемо охарактеризувати такі найбільш вживані точки диференціації продуктів в асортименті конкурентів – табл. 2.14. Варто зазначити, що особливу увагу ключові гравці на ринку США приділяють створенню широкого асортименту альтернативного молока за смаковими властивостями: молоко зі смаком ванілі, шоколаду, або екстра-кремове, а також створенню окремих продуктів, які не містять доданого цукру з комунікацією на етикетці «0 sugar». Окрім цього, на ринку також зустрічаються продукти, орієнтовані на використання професійними бариста – їх можна знайти в асортименті бренду Oatly та Califia Farms, а також органічне молоко з асортименту Silk та Califia Farms. Лідер ринку – бренд Silk також пропонує окремий продукт альтернативного молока з підвищеним вмістом протеїну – «10г протеїну на 1 порцію», для тих споживачів які прагнуть підвищити власне споживання цієї поживної речовини.

Таблиця 2.14

### Диверсифікація продукції альтернативного молока на ринку США

Смак	Вміст цукру	Вміст протеїну	Органічність	Рівень жирності	Придатність для професійного використання
Класичний	Без доданого цукру	З підвищеним вмістом протеїну	Органічне	Повна жирність	Бариста
Ваніль	З доданим цукром			Зменшений вміст жиру	
Шоколад					
Екстра-кремовий					

*Джерело:* складено автором.

Відповідно, зважаючи на поточну ситуацію на американському ринку альтернативного молока, українському виробнику варто порекомендувати пропонувати продукцію диверсифіковану за смаком, рівнем жирності, вмістом цукру та протеїну для того, щоб найбільш повно охопити ринок та ефективно конкурувати з наявними виробниками.

Беручи до уваги проведений аналіз конкурентного середовища на ринку альтернативної молочної продукції США в розрізі його ключових гравців, можна наступним чином систематизувати стратегії їхньої конкурентної поведінки – табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

**Стратегії конкурентної поведінки ключових гравців на ринку  
альтернативної молочної продукції США**

<b>Стратегія конкурентної поведінки</b>	<b>Бренд</b>	<b>Вид стратегії</b>
Лідер ринку	Silk	Розширення первинного попиту
Виклик лідеру	Almond Breeze	Фронтальна атака
Виклик лідеру	Planet Oat	Флангова Атака
Ринковий послідовник	Califia Farms	Копіювання маркетингової діяльності конкурентів
Експерт на ринку	Oatly	Робота в ніші – вівсяне молоко
Експерт на ринку	Ripple	Робота в ніші – горохове молоко

*Джерело:* складено автором.

1. Лідер ринку є бренд Silk, який має найбільшу частку ринку у 31% і сприймається як лідер галузі, зважаючи на широту свого асортименту – найвищу на ринку і, відповідно, максимальне серед конкурентів охоплення полиці. Даний бренд застосовує стратегію розширення первинного попиту, постійно залучаючи нових споживачів до придбання альтернативної молочної продукції за допомогою випуску широкого асортименту альтернативного молока різних смакових та поживних властивостей, які можуть спонукати їх до першої покупки.

2. Стратегією виклик лідеру керується бренд Almond Breeze, який має дещо нижчу ніж лідер ринкову частку – 24%, але намагається відвоювати ринок у конкурента за рахунок фронтальної атаки ціновими методами конкуренції.

Almond Breeze конкурує з Silk в підкатегорії мигдального молока, пропонуючи його в упаковках того самого об'єму але за ціною нижчою на 15%. Тим самим бренд намагається забрати частину аудиторії бренду Silk, яка має еластичний за ціною попит.

3. Виклик лідеру також застосовує бренд Planet Oat, але його методика полягає у застосуванні флангової атаки, коли він працюючи виключно в швидкозростаючому та популярному сегменті вівсяного молока, веде боротьбу з лідером Silk в даній підкатегорії, де лідер не є добре захищеним. Слабкість лідера в цьому сегменті полягає у невеликій кількості представлених СКЮ в асортименті, а також необхідності розосереджувати увагу між безліччю інших підкатегорій альтернативного молока, де представлений лідер. Planet Oat застосовує маніпулятивний метод цінової конкуренції, коли він встановлює візуально нижчу ціну на продукт, ніж конкурент, але на об'єм пляшки дещо менший за лідера, хоча й візуально для споживача вони можуть виглядати еквівалентними за об'ємом. Однак, по факту, ціна за 1 унцію вівсяного молока у Planet Oat буде вищою за відповідний продукт лідера Silk, хоча й ціна за пляшку розміру «М» буде нижчою.

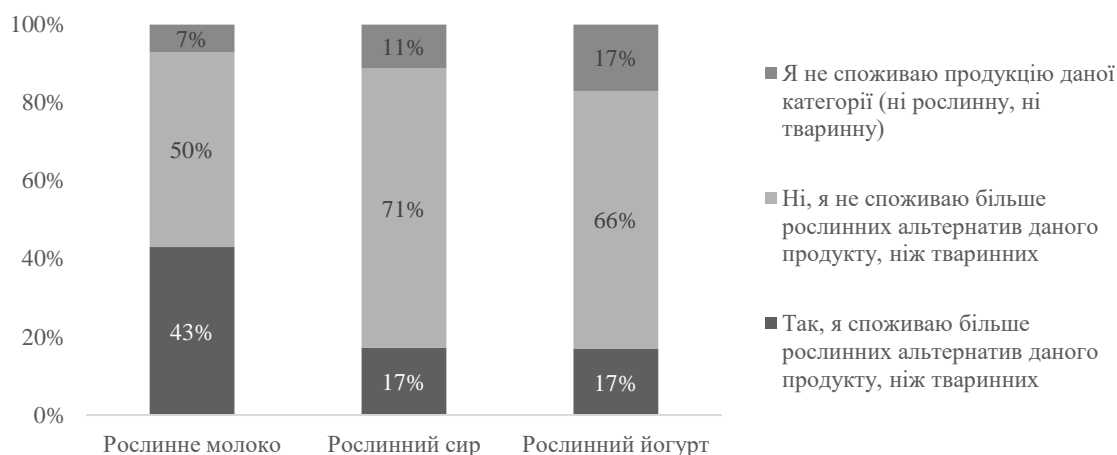
4. Ринковим послідовником є бренд Califia Farms, який за складом свого асортименту повністю наслідує конкурентів, пропонуючи продукти в найбільш швидкозростаючих підкатегоріях альтернативного молока, і намагається поступово нарощувати свою частку ринку за рахунок надання періодичних акційних пропозицій.

5. Експертами на ринку є бренди Oatly та Ripple, кожен з яких працює виключно у своїх ніші: Oatly – у ніші вівсяного молока, Ripple – горхового молока. У своїй маркетинговій активності вони наголошують, що їхня продукція не містить інгредієнтів тваринного походження, горіхів, сої, тощо. Вони концентрують всі сили на роботі в обраній ніші та прагнуть максимально якісно задовольняти попит тих споживачів, які зупинилися на споживанні конкретного типу альтернативного молока і не бажають експериментувати далі. Завдяки цій стратегії вони можуть пропонувати на ринку продукцію за завищеними цінами,

тим самим підкреслюючи свою преміальність та експертність, що особливо актуально для бренду Oatly.

Оцінка споживчих мотивацій на ринку альтернативної молочної продукції США є вагомим етапом аналізу ринку. Ґрунтований аналіз мотивації дозволить українському виробнику альтернативної молочної продукції визначити конкретні фактори, які рухають покупцями у їхній споживчій поведінці для того, щоб якнайкраще їм відповідати через характеристики своєї продукції. Як було встановлено нами у попередніх пунктах даної роботи, сегмент покупців продукції рослинного походження охоплює представників всіх поколінь і соціально-економічного середовища, які керуються різноманітними мотиваціями, починаючи від стурбованості щодо стану здоров'я до навколишнього середовища та добробуту тварин. Молоко рослинного походження залишається найбільшим сегментом на ринку харчових продуктів рослинного походження. З огляду на те, що 40,6% домогосподарств у США купують рослинне молоко, а вражаючи 75,7% споживачів повторюють свої покупки, рослинне молоко стало основним продуктом для домогосподарств і продовжує потужно розвиватися як товарна категорія [154]. Висока частота повторних покупок молока рослинного походження демонструє постійний інтерес споживачів до цієї категорії та дає змогу зрозуміти потенційні можливості зростання для розширення цього сегмента.

Більше того, згідно дослідження споживачів, проведеного у співпраці агенціями PBFI, Kroger, та 84.51° у 2022 році на ринку США, було виявлено, що 43% респондентів цього дослідження, споживали більше рослинного молока у порівнянні з попереднім роком, з метою заміни ним тваринного молока – рис. 2.21. [155]. Важливо також зазначити, в розрізі інших товарних категорій альтернативної молочної продукції не спостерігається таких активних темпи переходу від тваринної продукції на рослинні альтернативи. Наприклад, лише 17% споживачів почали переходити з сиру та йогурту на тваринній основі на їх рослинні замінники.



**Рис. 2.21.** Динаміка зміни споживчої поведінки покупців на користь зростання споживання альтернативної молочної продукції замість тваринної.  
*Джерело:* складено на основі даних [155].

Дана статистика надає додаткове підтвердження зробленому нами висновку про те, що наразі українському виробнику альтернативної молочної продукції варто виходити на ринок США виключно з асортиментом рослинного молока, оскільки дана категорія найбільш активно розвивається з-поміж інших. Американські споживачі поки не готові активно переключати свій попит на рослинні йогурти, сири, масло та інші види молочної продукції, що може становити ризики недостатності попиту на ринку для досягнення точки беззбитковості українського експортного бізнесу.

Однак, якщо ми аналізуємо мотивацію тих споживачів, які збільшують своє споживання рослинних продуктів, то зазначеним вище дослідженням було виявлено, що для цієї групи покупців фактор здоров'я є основною причиною збільшення споживання рослинних продуктів, причому 54% респондентів вказують на особисті проблеми зі здоров'ям (наприклад, проблеми з серцево-судинною системою чи захворювання раком), а 49% заявляють, що вважають рослинні альтернативи здоровішими, ніж продукти тваринного походження [155]. Додаткові фактори, які рухають покупцями в бік переходу на рослинні альтернативи тваринної молочної продукції наведені у Додатку х., серед яких є привабливий смак рослинних альтернатив, що є актуальним фактором мотивації для 39% респондентів дослідження, та широкий вибір рослинної продукції наявного асортименту, що приваблює 38% споживачів. Стурбованість щодо

неетичного поводження з тваринами також є вагомим рушійним фактором переключення попиту на рослинну молочну продукцію з її тваринних альтернатив.

Споживче дослідження агенцій PBFi, Kroger, та 84.51° також встановило фактори мотивації іншої групи споживачів – тих, хто скорочує своє споживання рослинної продукції. Відповідно було визначено, що для того, щоб цей сегмент споживачів почав нарощувати своє споживання рослинної продукції 64% респондентів зазначили, що для цього необхідне зниження цін або частіші розпродажі та купони на даний вид продукції, а 58% респондентів зазначили, що покращення смаку і/або текстури рослинних продуктів підштовхне їх до переходу з тваринних альтернатив на рослинні замітники [155].

Досліджуючи, що може мотивувати аудиторію, яка нарощує своє споживання рослинної продукції, ще більш активно купувати ці види продукції 61% респондентів зазначили що частіші акційні ціни та промоції, а 29% респондентів назвали фактор більшої кількості наявних рецептів для приготування на основі рослинної продукції [155].

*Авторське дослідження рівня попиту та споживчих мотивацій на ринку альтернативної молочної продукції США.*

З метою актуалізації інформації, отриманої зі вторинних джерел, а також для поглиблення існуючих знань та відомостей щодо споживчих мотивацій, пов'язаних з покупкою альтернативної молочної продукції на ринку США, проведемо власне маркетингове дослідження.

Метою даного дослідження є визначення короткострокового рівня попиту та споживчих мотивацій на альтернативні види молочної продукції на ринку США.

Межі дослідження, що проводиться варто встановити наступні:

1. Територіальні межі – дослідження рівня попиту в США;
2. Часові межі – короткострокові;
3. Межі по продуктивній лінії – альтернативна молочна продукція (молоко, вершки, сир, йогурт, творог);

4. Межі ринкових сегментів – споживачі віком від 18 до 60 років з середнім рівнем доходу та доходом вище середнього.

Визначена мета дослідження сформульована таким чином, щоб надати максимально коректну та релевантну інформацію для аналізу перспектив збуту альтернативної молочної продукції: продукції на рослинній основі - замітника традиційної молочної продукції тваринного походження на ринку США. Визначення рівня попиту згідно встановленої мети дослідження є важливим, оскільки альтернативне молоко досі не є предметом масового попиту навіть у розвинених країнах, а перспективи збуту такої продукції та доцільність виходу на обраний іноземний ринок зумовлюються саме рівнем попиту на певний продукт.

В рамках обраної мети дослідження будуть розкриті споживчі мотивації, стримуючі попит фактори, а також встановлені смаки та вподобання покупців, що дозволять отримати інформацію стосовно перспектив наявності попиту на замітники традиційного молока, а також визначити параметри продукції в асортименті, що будуть відповідати запитам споживачів. В результаті дослідження характеристики обраного іноземного ринку можливо буде визначити цільовий асортимент та характеристики його продукції для збуту на ринку США, які забезпечать досліджуваному суб'єкту господарювання конкурентну перевагу.

Пошукові питання, на основі яких складається анкета наведені у таблиці Е.1. Анкета, що була застосована при опитуванні споживачів на ринку США в рамках даного дослідження складена англійською та українською мовами і розміщена в додатку Е.

#### *Результати дослідження.*

*Характеристика вибірки.* В ході проведеного маркетингового дослідження було опитано 20 респондентів, серед яких 60% - жінки, а 40% - чоловіки. Близько 55% опитаних склали особи віком від 21 до 30 років, особи віком від 31 до 40 років становили 20% респондентів, особи віком від 41 до 50 років склали 15% вибірки, а група від 51-60 років становила 10%. Як можна побачити, отримана в

ході опитування вибірка є достатньо репрезентативною як за статевою, так і за віковою ознаками. Детальна інформація щодо параметрів вибірки наведена у Додатку Ж.

*Рівень обізнаності споживачів про продукт.* Позитивним фактором є те, що 95% респондентів на ринку США відомо про існування альтернативної молочної продукції, що свідчить про неактуальність фактору необізнаності про продукт для аргументації відсутності попиту на нього.

В рамках даного дослідження нам вдалося розділити респондентів на 3 категорії (див. рис. 3.1):

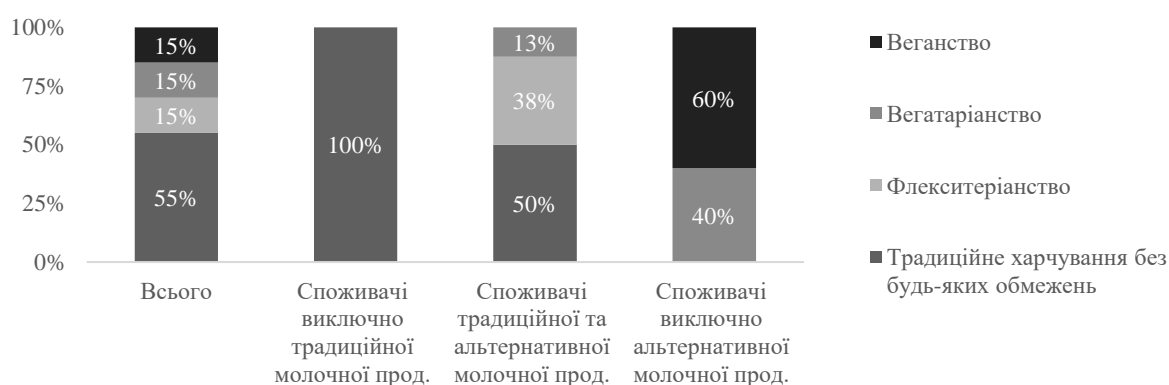
- ті, хто споживають виключно традиційну молочну продукцію – 35%; комплекс маркетингу для цієї категорії споживачів необхідно будувати таким чином, щоб спонукати їх до першої покупки альтернативної молочної продукції з подальшим утриманням попиту.

- ті, хто споживають традиційну молочну продукцію наряду з альтернативною – 40%; комплекс маркетингу, спрямований на цю категорію споживачів повинен мати на меті забезпечення повного переходу на альтернативну молочну продукцію за рахунок пропозиції такої структури асортименту, що забезпечить покриття тих потреб, які наразі частково покриваються традиційною молочною продукцією.

- ті хто споживають виключно альтернативну молочну продукцію - 25%; комплекс маркетингу для цієї аудиторії має бути спрямований на підвищення частоти покупок та розширення попиту на нові категорії товарів альтернативної молочної продукції.

*Характеристика груп споживачів за статтю.* Серед респондентів, які споживають виключно традиційну молочну продукцію – більше 86% - чоловіки, у той час як серед респондентів які споживають традиційну продукцію наряду з альтернативною та виключно альтернативну продукцію більше 80% осіб – жінки. Відповідно, ми можемо зробити висновок, що наразі цільовою аудиторією альтернативної молочної продукції є переважно жінки (див. рис. 3.2).

*Характеристика респондентів за типом дієти.* Аналіз типів дієт респондентів в розрізі їх приналежності до конкретної групи споживачів молочної продукції показав, що споживачами виключно альтернативної молочної продукції є вегани та вегетаріанці, у той час як 50% групи «міксових» споживачів – споживачів традиційної та альтернативної молочної продукції складають особи, які не дотримуються жодних обмежень у харчуванні. Це свідчить про те, що дієта не є визначальним фактором, який спонукає споживачів до купівлі альтернативної молочної продукції і на це варто зважати при побудові комплексу маркетингу.



**Рис. 2.22.** Характеристика респондентів за специфікою їх споживання альтернативної молочної продукції та типом дієти

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.

*Характеристика респондентів за віком.* Аналіз вікової структури респондентів визначених груп показав, що альтернативну молочну продукцію споживають переважно молоді особи – більше 80%, віком від 21 до 30 років, а також від 41 до 50 років (див. рис. 3.4). Отже, найбільш доцільним буде будувати комплекс маркетингу, який орієнтований на залучення молодшої аудиторії до споживання альтернативної молочної продукції, за рахунок використання тих каналів комунікації та інструментів, які найбільш резонують з сучасною молоддю.

*Характеристика суб'єктивної оцінки стану здоров'я.* Як і можна було передбачити, суб'єктивна оцінка респондентами стану свого здоров'я показала, що 60% споживачів виключно альтернативної молочної продукції зазначають наявність лактозної непереносимості та 20% споживачів мають захворювання

ЖКТ. Більше того, аналіз групи «міксових споживачів» показав, що окрім 38% з них, які також зазначають наявність непереносимості лактози, серед них також є 25%, які мають проблему акне, яке також часто може загострюватися при споживанні традиційної молочної продукції (див. рис. 3.5).

*Рекомендація для при розробці конкурентної стратегії.* Отримана інформація є корисною з точки зору її використання при побудові кампанії з підняття обізнаності щодо переваг альтернативної молочної продукції та її здатності попередити загострення ряду несприятливих станів здоров'я людини.

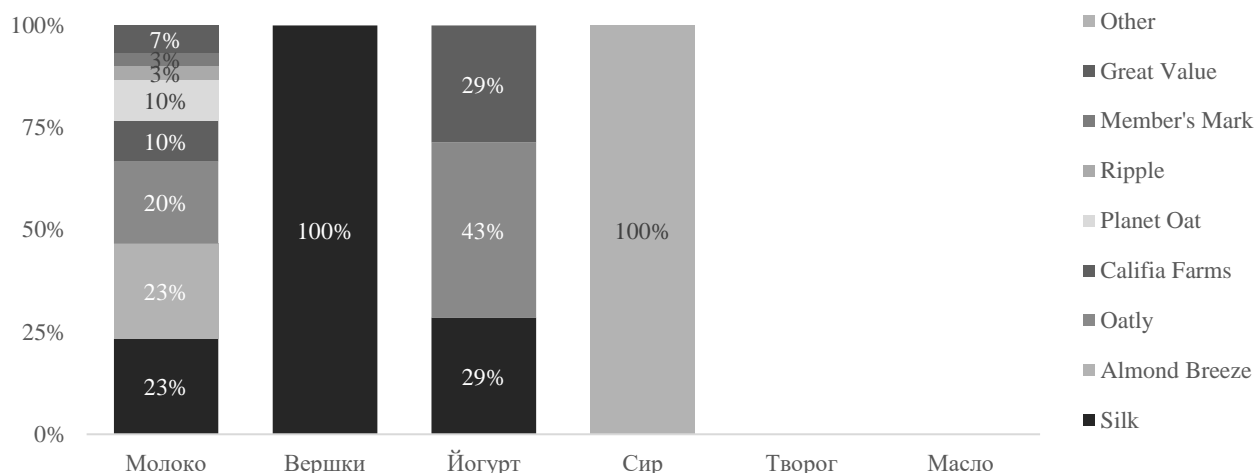
*Аналіз рівня попиту на альтернативну молочну продукцію.* Проведене дослідження показало, що 65% респондентів споживають альтернативну молочну продукцію на ринку США, хоча й з різною частотою. Наступним етапом опитування нам вдалося визначити, які саме категорії альтернативної молочної продукції користуються попитом серед споживачів. Як виявилось, з тих 65% респондентів, які взагалі споживають альтернативну молочну продукцію:

- 100% споживають молоко;
- 77% споживають йогурт;
- 23% споживають також вершки і сир.

*Рекомендація для при розробці конкурентної стратегії.* Відповідно, в рамках отриманої вибірки є ті покупці, які проявляють попит на декілька категорій альтернативної молочної продукції одночасно, але альтернативне молоко є основною категорією, яку купують усі споживачі альтернативної молочної продукції. Можна припустити, що рослинне молоко є «точкою входу» у категорію та саме після споживання альтернативного молока споживач починає відкривати для себе інші продукти рослинного походження.

*Аналіз споживчих переваг щодо брендів альтернативної молочної продукції на ринку США.* Аналіз споживання різних видів альтернативної молочної продукції в розрізі брендів показав, що найбільшим попитом серед продукції молока користуються бренди Silk та Almond Breeze, що є зіставним з отриманою зі вторинних джерел інформацією про ринкові частки даних брендів на ринку.

Бренд Oatly також користується істотним попитом з боку 20% споживачів – див. рис. 2.23.



**Рис. 2.23.** Аналіз споживання видів альтернативної молочної продукції в розрізі брендів на ринку США.

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.

*Рекомендація для при розробці конкурентної стратегії.* Проведене дослідження показує, що категорія рослинного молока є найбільш привабливою для виходу, зважаючи на високий рівень попиту на неї, у той час як йогурти також мають високий потенціал для подальшого розвитку, на що варто звернути увагу українському експортеру альтернативної молочної продукції. Загалом, на даному ринку його основними конкурентами будуть бренди Silk, Almond Breeze та Oatly.

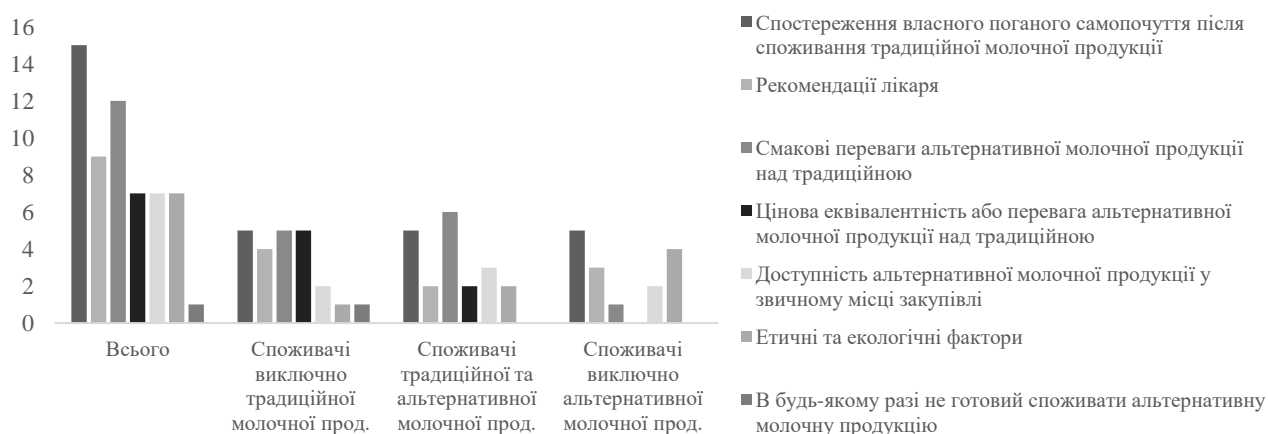
*Аналіз факторів, які можуть спонукати або вже підитовхнули споживачів до придбання альтернативної молочної продукції.* Дослідження показало, що фактор спостереження власного поганого самопочуття після споживання традиційної молочної продукції та смакова перевага альтернативної молочної є основними рушіями попиту (див. рис. 2.24). Зважаючи на це виробнику альтернативної молочної продукції треба, по-перше, ретельно працювати над побудовою обізнаності та причинно-наслідкового зв'язку споживачів між фактом поганого самопочуття після споживання молочної продукції та лактозної непереносимості та пропонувати власну продукцію як інструмент вирішення цієї проблеми. По-друге, варто переконатися у високому стандарті смакових

властивостей своєї продукції, які будуть відповідати смакам американських споживачів.

Смаковий фактор є найбільш вагомим мотиваційним фактором для групи «міксових» споживачів», наряду з фактором спостереження власного поганого самопочуття. Решта мотиваційних факторів, у тому числі цінові та етичні, не мають значного впливу на мотивацію до покупки.

Аналіз факторів, які можуть спонукати споживачів виключно традиційної молочної продукції до переходу на альтернативну показав, що фактор смаку, зокрема, смакових переваг альтернативної молочної продукції над традиційною є однаково важливим для них, як і фактор цінової еквівалентності та спостереження поганого самопочуття. Відповідно, для того, щоб спонукати цих споживачів спробувати альтернативну молочну продукцію, виробнику варто забезпечити щонайменше еквівалентність у ціні та смакових властивостях своєї продукції у порівнянні з традиційною молочною.

*Рекомендація для при розробці конкурентної стратегії.* Цікавим є те, що фактор ціни не є істотним бар'єром для купівлі споживачами альтернативного молока, серед тих з них, хто вже споживає даний вид продукції. Ціна є вагомою для покупців традиційної молочної продукції, виходячи з цього ми можемо дійти висновку, що для них це є основним бар'єром для купівлі, тому варто адаптувати цінову політику для зменшення прояву даного бар'єру у досліджуваній товарній категорії



**Рис. 2.24.** Вагомість окремих факторів мотивації у прийнятті рішення про споживання альтернативної молочної продукції

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.

*Аналіз найбільш привабливих смаків рослинного молока для споживання серед респондентів.* Знаючи про високий рівень перспективності роботи в категорії альтернативного молока, для побудови привабливої асортиментної лінійки українським виробником альтернативної молочної продукції, нами було визначено смаки рослинного молока, які є найбільш привабливими для споживачів різних сегментів у США. Загалом, найбільш привабливим є варіант мигдалевого, кокосового та вівсяного молока. Однак, для споживачів, які наразі споживають виключно традиційну молочну продукцію лідером за рівнем привабливості є кокосове молоко, наряду з мигдалевим (див. рис. И.1).

Для споживачів, які купують альтернативну молочну продукцію найбільш привабливими смаками є: мигдалеве, кокосове та вівсяне, які варто порекомендувати українському виробнику альтернативної молочної продукції обов'язково включити до свого асортименту.

*Аналіз вагомості параметрів альтернативної молочної продукції при прийнятті рішення про купівлю споживачами.*

Фактор смаку є найбільш вагомим параметром, що впливає на прийняття рішення про купівлю серед усіх груп споживачів, з оцінкою важливості 10/10. Відповідно, ми можемо дійти висновку, що американські споживачі на готові йти на компроміси, коли мова йде про отримання задоволення від споживання продукції. Другим за важливістю фактором став фактор ціни, середня оцінка якого склала 9,5 балів (див. рис. И.2).

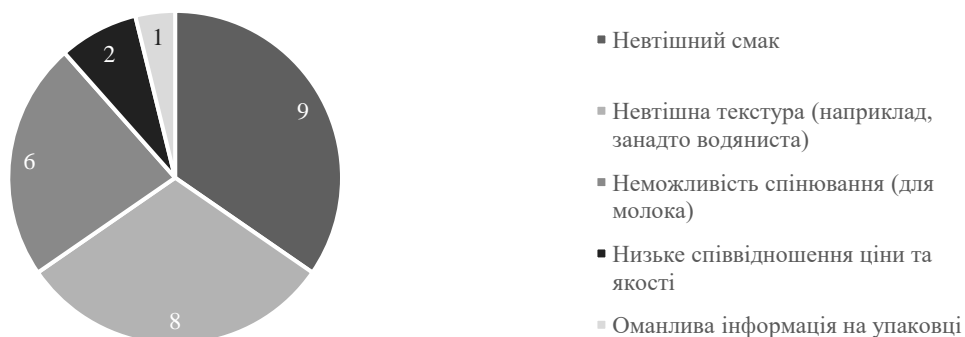
Для споживачів, які наразі купують альтернативну молочну продукцію, фактор відсутності доданого цукру є другим після смаку за рівнем важливості при прийнятті рішення про купівлю, середня оцінка якого складає 9,5 балів. Ціновий фактор також має високу вагомість.

*Рекомендація для при розробці конкурентної стратегії.* Відповідно, українському виробнику альтернативної молочної продукції варто порекомендувати забезпечення у своєму асортименті продукції без доданого цукру, а для приваблення споживачів, які наразі купують виключно альтернативну молочну продукцію – також наявність відповідної безпекової та

екологічної сертифікації. Продукція українського виробника альтернативної молочної продукції також має бути конкурентною за ціною у порівнянні з товарами решти популярних альтернативних брендів для того, щоб приваблювати споживачів до купівлі.

*Проблеми, з якими зіштовхувалися споживачі альтернативної молочної продукції.* В ході опитування нами було виявлено, що випадки невтішного смаку та невтішної текстури альтернативної молочної продукції траплялися найбільш часто у досвіді респондентів. Неможливість спінювання молока також була розповсюдженою проблемою.

*Рекомендація для при розробці конкурентної стратегії.* Зважаючи на важливість фактору смаку для американських споживачів, українському виробнику перш ніж запускати власну продукцію на іноземному ринку, варто провести ряд продуктових тестів з залученням реальних споживачів з США, щоб визначити відповідність характеристик власних товарів запитам покупців на місцевому ринку.



**Рис 2.25.** Поширеність проблем, з якими зіштовхувалися споживачі альтернативної молочної продукції

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.

## Висновки до розділу 2

В рамках другого розділу даної роботи нами було визначено, що основними 3 рушійними силами, що сприяють зростанню ринку альтернативної молочної продукції є 1) пандемія COVID-19; 2) зростання обізнаності населення щодо важливості здорового харчування та ймовірної наявності в них лактозної

непереносимості; 3) зміна структури населення у бік переважання міленіалів та покоління-Z, які здійснюють екологічно-свідомий споживчий вибір.

Дослідження тенденцій розвитку світового ринку альтернативної молочної продукції показало, що ринок Сполучених Штатів Америки має чи не найбільш сприятливе підґрунтя для подальшого зростання даної товарної категорії, оскільки він:

- характеризується найвищою часткою ринку альтернативного молока на загальному ринку молока;
- демонструє поступову відміну від споживання традиційного молока на користь рослинних альтернатив;
- має найвищу частку флекситаріанців серед населення, наряду з відносно високою кількістю веганів, які є основною групою споживачів, яка забезпечує розвиток ринку альтернативної молочної продукції.

Аналіз факторів макросередовища ринку США показав, що для українських виробників альтернативної молочної продукції даний ринок пропонує значно більше можливостей, ніж загроз. Можливості проявляються у сприятливих соціо-культурних, демографічних та економічних факторах середовища. Група політико-правових факторі представляє собою виключно загрози і є найбільш вагомою з точки зору загроз групою, оскільки в США наявний високий рівень державної підтримки традиційної молочної галузі, її субсидіювання та активності лобістських груп, що просувають інтереси даної індустрії, там самим ставлячи у менш виграшну конкурентну позицію виробників альтернативної молочної продукції. Однак, загалом, даний ринок пропонує великі можливості для розвитку бізнесу українського виробника рослинного молока.

Аналіз конкурентного середовища ринку альтернативної молочної продукції США показав, що його найбільш розвиненим сегментом є ринок рослинного молока, який значно випереджає решту сегментів за рівнем розвитку. Основними гравцями на ринку є бренд Silk, який займає позицію лідера ринку та бренд Almond Breeze, який атакує лідера для завоювання лідерства.

Аналіз рівня попиту на ринку альтернативної молочної продукції США показав, що:

- 95% респондентів в рамках проведеного автором дослідження обізнані щодо існування альтернативної молочної продукції на ринку;

- 35% споживачів на ринку США споживають виключно традиційну молочну продукцію, 65% споживають альтернативну молочну продукцію, з них: 40% - споживають традиційну наряду з альтернативною, а 25% - споживають виключно альтернативну молочну продукцію, що свідчить про наявність істотного рівня попиту на досліджувану категорію продукції;

- з тих споживачів, хто споживає альтернативну молочну продукцію 100% споживають рослинне молоко, 77% споживають рослинний йогурт, решта товарних категорій не користуються істотним рівнем попиту.

Дослідження факторів, які можуть спонукати або вже підштовхнули споживачів до придбання альтернативної молочної продукції показало, що фактор спостереження власного поганого самопочуття після споживання традиційної молочної продукції та смакова перевага альтернативної молочної є основними рушіями попиту.

Аналіз вагомості параметрів альтернативної молочної продукції при прийнятті рішення про купівлю споживачами показав, що найбільш важливими параметрами загалом є смак та ціна продукції. Однак, для споживачів, які вже купують альтернативну молочну продукцію, фактор відсутності доданого цукру є другим після смаку за рівнем важливості при прийнятті рішення про купівлю.

Отримана вторинна та первинна інформація щодо стану конкурентного середовища та споживчих мотивацій на ринку буде відображена у параметрах розробленої конкурентної стратегії для компанії Люстдорф на ринку США.

## **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.**

### **3.1. Оцінка конкурентоспроможності української компанії ТОВ «Люстдорф» на ринку США**

*Позиції конкурентів на ринку.* Позиції конкурентів на ринку дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання відносно поточної ринкової ситуації та спрогнозувати перспективи нарощування ринкової частки протягом першого року ведення діяльності на новому географічному ринку. Становище компанії на ринку доцільно визначати на основі обсягу її продажів, які також визначають її частку ринку. Чим більшою часткою ринку володіють конкуренти, тим більшою є їхня ринкова сила і, відповідно, бар'єри для входження на ринок для нового гравця яким, в нашому випадку є бренд Green Smile компанії Люстдорф. Два основні конкуренти досліджуваного суб'єкта господарювання на ринку США є бренди Silk та Almond Breeze, ринкові частки яких становлять 30,8% та 23,8%, відповідно [177]. Тобто, два основні конкуренти на ринку альтернативної молочної продукції США концентрують в своїх руках більше половини ринку, що значно ускладнює процес конкурентної боротьби для нового гравця. Ринкові частки також визначають рівень впізнаваності бренду, оскільки вони характеризують рівень попиту на конкретні бренди на ринку. Зважаючи на те, що бренди Silk та Almond Breeze охоплюють майже третину ринку кожний, об'єктивним буде припущення щодо того, що ці бренди мають найвищий рівень впізнаваності, яке також підтверджується проведенням в рамках даного дослідження опитуванням споживачів на ринку США.

**Експертна оцінка місця на ринку компанії та її ключових конкурентів**

<b>Показник</b>	<b>Green Smile</b>	<b>Silk</b>	<b>Almond Breeze</b>
1. Обсяг продажів	\$45M*	\$800M	\$618M
2. Частка конкурента на ринку	1,7%*	30,8%	23,8%
3. Рівень впізнаваності бренду на ринку (за 5-бальною шкалою)	0	5	5
<b>Експертна оцінка позиції на ринку</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Примітка: \*експертна оцінка.

Джерело: авторська розробка.

*Характер вироблюваної продукції.* Оцінка параметрів характеру вироблюваної продукції є важливим елементом визначення конкурентоспроможності компанії на ринку, оскільки те, наскільки параметри продукції компанії на ринку відповідають смакам та запитам споживачів визначає успішність її продукції на ринку та перспективи розширення збуту.

1) Як було визначено у процесі маркетингового дослідження споживчих мотивацій на ринку альтернативної молочної продукції США, ціновий фактор є другим за важливістю фактором, яким керуються споживачі при прийнятті рішення про купівлю альтернативного молока. Відповідно, успішність компанії на ринку частково зумовлюється відповідністю її цінової політики запитам споживачів. Лідери ринку – бренди Silk та Almond Breeze працюють з декількома варіаціями продукції альтернативного молока за об'ємом, однак найбільш популярним продуктом є рослинне молоко об'ємом 64 флотських унції, або 1,89 літри. Оскільки ці два конкуренти мають однаковий об'єм пляшок, то можна дійти висновку, що Almond Breeze, будучи другим брендом за розміром ринку, веде цінову війну з лідером Silk, ціна на пляшку аналогічного об'єму якого є на 18% дорожчою. Тобто, серед двох конкурентів цінову перевагу має бренд Almond Breeze. Досліджуваний український виробник альтернативного молока Green Smile в асортименті має продукцію виключно об'ємом 1 літр, що зумовлює необхідність пропозиції конкурентоспроможної ціни з урахуванням відмінності об'єму продукції від пропозиції основних конкурентів. Якщо конкурент Almond

Breeze пропонує на ринку пляшку мигдального молока об'ємом 1,98л по ціні \$3,95, тоді досліджуваний суб'єкт господарювання з продукцією під брендом Green Smile має запропонувати за відповідний продукт об'ємом 1л ціну щонайбільше \$2, для підтримки конкурентоспроможності ціни у порівнянні на 1 літр продукту. Це є особливо важливим на фоні того, що цінники на полицях американських магазинів як правило відображають не лише ціну за продукт як такий, але й ціну за 1 унцію, для забезпечення порівнянності зіставлення цін споживачем.

2) Широта асортименту наявних на ринку брендів альтернативного молока в розрізі наявних типів: мигдального, вівсяного, кокосового і т.д. визначає широту охоплення брендом наявних споживачів рослинного молока, зважаючи на різницю у їх смаках та вподобаннях на такому великому ринку як ринок США. Лідер ринку – бренд Silk має широкий асортимент рослинного молока, представлений у таких варіантах як: мигдальне, вівсяне, кокосове, соєве та кеш'ю, у той час як другим за ринковою часткою конкурент – Almond Breeze пропонує на ринок виключно мигдалеве молоко. Тим не менш, проведене нами в рамках даної роботи маркетингове дослідження, показало, що споживачі на американському ринку найбільше зацікавлені у трьох варіантах рослинного молока: мигдалевому, кокосовому та вівсяному молоці.

Наявний асортимент досліджуваного українського бренду Green Smile охоплює продукцію рослинного молока 5 видів: мигдального, вівсяного, кокосового, рисового та гречаного. Конкурентною перевагою Green Smile є наявність в асортименті усіх 3 ключових видів рослинного молока, які користуються найбільшим рівнем попиту серед споживачів у США. Український виробник також пропонує додатковий унікальний для американського ринку вид рослинного молока – гречане, яке має значний потенціал до успіху, зважаючи на популярність вівсяного молока, яке є схожим за консистенцією та смаковими властивостями.

3) Аналіз мотивацій споживачів США на ринку рослинного молока показав, що третім за важливістю фактором, що впливає на споживчий вибір покупців

після смаку та ціни, був фактор відсутності доданого цукру у складі альтернативного молока. Це пов'язано зі зростаючим трендом здорового харчування та обізнаності американського населення щодо загальної шкідливості цукру для організму.

Лідер американського ринку альтернативного молока – бренд Silk та другий за ринковою часткою бренд Almond Breeze мають у своєму асортименті як лінійки рослинного молока з доданим цукром у складі, так і окрему лінійку аналогічних продуктів без додавання цукру, яка має примітку «unsweetened» на етикетці. Таким чином, вони забезпечують споживачу свободу вибору того, який вид продукції він прагне споживати.

Український бренд Green Smile, у свою чергу, виробляє весь асортимент своєї продукції без додавання цукру, що забезпечує відповідність характеристик продукції смакам та вподобанням споживачів на американському ринку з точки зору її корисності для здоров'я.

4) Термін придатності після відкриття також є вагомим фактором, що впливає на прийняття рішення про купівлю споживачів, які наразі споживають виключно молочну продукцію, але розглядають можливість переключення на рослинні альтернативи. Для задоволення попиту та приваблення цього сегменту потенційних споживачів рослинного молока брендам необхідно забезпечити тривалий термін придатності продукції після відкриття для того, щоб споживач мав нагоду повноцінно використати придбаний продукт до вичерпання його терміну придатності.

Рослинне молоко лідеру ринку – Silk може зберігатися в охолодженому стані після відкриття протягом 7-10 днів, у той час як стандартний об'єм продукту у 1,89 літрів розрахований на 8 порцій. Відповідно, цього є достатньо для того, щоб споживач встигнув повністю використати придбаний продукт. Конкурент – Almond Breeze наголошує на тому, що його альтернативне молоко придатне для споживання протягом 14 днів після відкриття пляшки, за умови зберігання в охолодженому стані. Оскільки стандартний об'єм продукту Almond Breeze також становить 1,89 літрів та розрахований на 8 порцій, зазначений

термін придатності забезпечує споживачу максимально тривалий термін збереження харчових властивостей рослинного молока, а з тим і зручність його споживання і економічність використання.

Термін придатності після відкриття рослинного молока українського виробника Green Smile складає всього 48 годин або 2 доби, при тому, що стандартний об'єм продукту становить 1 літр, що еквівалентно 4 порціям. Тобто, купуючи цей товар споживач ризикує стикнутися з ситуацією вичерпання терміну придатності продукту до моменту його повного використання, що означає наявність ризику невідворотних витрат. Зважаючи на це, Green Smile має суттєвий конкурентний недолік, що проявляється у надто короткому терміні придатності продукції, що може підштовхнути споживача до здійснення вибору на користь конкурентів.

5) Наявність англійської мови на етикетці є обов'язковою регуляторною вимогою, що висувається до всіх продуктів, які реалізуються на ринку США. Це пов'язано з захистом прав споживачів, зокрема, їхнього права на отримання повної та зрозумілої інформації про продукт, що купується ними.

Продукція основних гравців на ринку – брендів Silk та Almond Breeze представлена виключно з англійською мовою на етикетці, що робить продукт зрозумілим для споживача і дозволяє йому швидко отримати необхідну інформацію про ключові характеристики обраного рослинного молока.

Продукція українського виробника Green Smile містить на етикетці 3 мови: українську, англійську та китайську. Незважаючи на декілька мов присутніх на етикетці, на нашу експертну думку, у споживача на ринку США з високою ймовірністю не виникне проблем з розумінням сутності та характеристик продукту, оскільки передня етикетка чітко комуніціє англійською мовою тип рослинного молока: cocoput, almond, rice, oat і т.д., а інформація, представлена на задній етикетці англійською мовою має відмінний – зелений колір, який вдало привертає увагу споживача за рахунок контрасту на білому фоні. Поживна цінність також чітко представлена англійською мовою у звичному для споживачів США форматі, що виключає ризик нерозуміння властивостей

продукції. Загалом, український виробник доклав максимуму зусиль для того, щоб зробити етикетку своєї продукції, що продається на українському ринку, придатною для експорту на американський ринок, без необхідності її адаптації або випуску окремої лінійки товарів виключно на експорт. Тож, за параметром етикетку продукції, український бренд Green Smile є конкурентоспроможним на американському ринку.

б) Придатність упаковки до вторинної переробки є вагомим параметром для продукції рослинного молока, зважаючи на те, що її цільова аудиторія в основі своєї мотивації має стурбованість щодо стану навколишнього середовища, а вторинна переробка упаковки від використаних продуктів дозволяє подолати проблему забруднення довкілля та неефективного використання природних ресурсів.

Упаковка рослинного молока бренду Silk є придатною для переробки і має відповідну позначку, яка класифікує вид даного відходу є картон. Окрім цього, на упаковці також представлено маркування FSC – в міжнародній організації Forest Stewardship Council, яке свідчить про те, що деревина, яка була використана для виробництва упаковки продукту створена з лісів, що знаходяться під відомством екологічного та соціально-відповідального лісового господарства.

Другий конкурент на ринку – бренд Almond Breeze також постачає свою продукцію на ринок в картонних упаковках придатних для вторинної переробки, які також мають відповідну позначку, яка класифікує вид даного відходу є картон. Однак, Almond Breeze не пропонує жодної інформації на упаковці щодо отримання сировини для неї з екологічного та соціально-відповідального лісового господарства, що може бути конкурентним недоліком продукції з точки зору екологічно свідомого споживача, який стурбований проблемою вирубки лісів.

Український виробник рослинного молока під брендом Green Smile пропонує на ринок продукцію у придатній для переробки картонній упаковці, з відповідним маркуванням, яке характеризує категорію відходів для сортування

та подальшої переробки. Більше того, деревина, на основі якої вироблена упаковка продукції Green Smile, також має сертифікацію FSC, що свідчить про відповідальне ставлення виробника до джерел постачання сировини для своєї продукції і її відповідність екологічним стандартам. Зазначені характеристики упаковки Green Smile, безумовно, є конкурентною перевагою продукції на американському ринку.

7) Зважаючи на те, що 30% споживачів альтернативного молока на ринку США є веганами, наявність відповідної сертифікації продукції, яка підтверджує її рослинне походження може стати фактором конкурентної переваги для виробника, оскільки переконає споживача у відповідності продукції його вимогам та обраному типу дієти.

Український бренд рослинного молока Green Smile має знак V-LABEL Vegan від Європейської вегетаріанської спілки, який підтверджує, що у складі його товарів на 100% рослинні продукти [69]. Даний знак може привернути увагу споживача та переконати його у надійності характеристик продукту і його здатності відповідати критеріям веганського харчування, тобто, він буде слугувати конкурентною перевагою бренду на ринку.

Бренди-конкуренти на американському ринку Silk та Almond Breeze не мають відповідної сертифікації, що можна пояснити походженням знаку V-LABEL Vegan з країн Європи. Тим не менш, американський ринок не пропонує аналогів або заміників цієї сертифікації, які допомогли б цільовій аудиторії рослинного молока – веганам, переконатися у відповідності характеристик продукції веган-дієти. Тобто, відсутність позначки V-LABEL Vegan або її аналога може слугувати конкурентною слабкістю американських брендів на ринку у порівнянні з українським брендом Green Smile, в розрізі впливу від наявності такої сертифікації на мотивацію щодо купівлі цільового сегменту споживачів – веганів.

**Оцінка конкурентоспроможності за критерієм характеру  
вироблюваної продукції**

<b>Показник</b>	<b>Green Smile</b>	<b>Silk</b>	<b>Almond Breeze</b>
1. Середня вартість одиниці рослинного молока (64 фл. унції)	\$2	\$4,67	\$3,95
2. Широта асортименту за типами молока	6	5	1
3. Доступність асортименту без доданого цукру	Так	Так	Так
4. Термін придатності після відкриття	2 дні	7-10 днів	14 днів
5. Наявність англійської мови на упаковці	Так	Так	Так
6. Придатність упаковки до переробки та наявність сертифікації FSC	(1) Так (2) Так	(1) Так (2) Так	(1) Так (2) Ні
7. Сертифікат «Веган» продукції	Так	Ні	Ні
<b>Експертна бальна оцінка</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

*Джерело: авторська розробка*

*Досвід просування.* Досвід компанії на ринку у просуванні є одним з критеріїв визначення рівня її конкурентоспроможності на ринку зважаючи на те, що він характеризує активності щодо побудови впізнаваності бренду, привернення уваги до нього споживачів та загалом забезпечує популяризацію продукції бренду на ринку і формування його окремого місця у свідомості споживача. Бренд рослинного молока Silk працює на ринку США з 1977 року, що забезпечує йому певний рівень експертності та довіри з боку споживачів, зважаючи на тривалий термін присутності в категорії. Даний факт також активно комунікується брендом на упаковках своєї продукції для формування сприйняття його як «експерта» на ринку. Окрім цього, тривалість присутності на ринку також означає великий досвід у просуванні своєї продукції та побудови ім'я та іміджу бренду з метою досягнення ефекту асоціації бренду з категорією, в якій він працює.

Бренд Silk працює за стратегією множинної сегментації і реалізує її шляхом побудови розгалуженого продуктового портфолію, яке складається з 5 видів рослинного молока, представленого у різних смакових та поживних

характеристиках для того, щоб відповідати потребам та запитам якомога більшої кількості сегментів споживачів. Пропонуючи на ринок молоко з різними доданими смаками та з- або без доданого цукру бренд розширює аудиторію споживачів, які зацікавлені у здійсненні вибору на користь його продукції.

Для охоплення якомога ширшої аудиторії потенційних та наявних споживачів рослинного молока компанії необхідно використовувати різноманітні канали просування – як традиційні так і сучасні-діджитал канали. За оцінками експертів бренд Silk виробника Danone інвестував щонайменше 60 мільйонів доларів з маркетингового бюджету на проведення рекламних активностей, націлених на просування бренду та його популяризацію серед широкої аудиторії [172]. З-поміж основних інструментів, що використовується брендом є:

- масивні рекламні кампанії на телебаченні;
- реклама на біг-бордах та сітілайтах;
- діджитал-інструменти просування через канали у соціальних мережах, таких як: YouTube, Instagram, Facebook, TikTok;
- рекламні діджитал-банери на веб-сторінках;
- рекламні кампанії з інфлюенсерами, наприклад у 2023 році бренд залучив 4 відомих особистостей, які користуються популярністю та довірою з боку молодих споживачів для просування своєї рослинної молочної продукції.

Зважаючи на те, що виробник Danone є транснаціональною корпорацією, він має значно більші рекламні бюджети на просування бренду Silk, ніж будь-який інший локальний виробник, який не має альтернативних джерел доходу на іноземних ринках або в інших категоріях товару. Оскільки Silk працює на ринку США з 1977 року, за час своєї діяльності він реалізував безліч маркетингових кампаній та мав досвід проведення великих рекламних акцій, що робить бренд конкурентоспроможним з точки зору його досвіду у просуванні та потенціалу до нарощування маркетингових бюджетів.

Бренд Almond Breeze, у свою чергу, з'явився на ринку США лише у 1998 році і хоча це свідчить про присутність його продукції на полицях протягом 25

років, компанія жодним чином не комунікує дану інформацію споживачеві для отримання ефекту експертності. Однак, більше 20 років на ринку також означають велику кількість проведених маркетингових кампаній та досвід використання різноманітних інструментів просування для побудови іміджу бренду і довіри до нього з боку споживачів, що підтверджується високою часткою ринку у 23% та прихильністю з боку споживачів, як було визначено у процесі проведеного маркетингового дослідження в рамках даної роботи [177].

Бренд Almond Breeze працює за стратегією сегментації, обираючи один сегмент ринку рослинного молока – ринок мигдалевого молока і працюючи виключно в його рамках, використовуючи свою експертизу та переваги у технологіях і наявності власно вирощеної сировини, для того щоб якомога якісніше задовольняти потреби цільової аудиторії, пропонуючи найбільш привабливі ціни.

За оцінками експертів, річний бюджет компанії-виробника, спрямований на просування продукції бренду Almond Breeze на ринку становив в середньому 43 млн дол. США протягом останніх років [103]. Зважаючи на те, що дана компанія є значно меншою за розмірами відносно її найбільшого конкурента Danone, її витрати на просування знаходяться на високому та конкурентоспроможному рівні, що зумовлює здатність ефективно конкурувати на ринку у розрізі маркетингових активностей.

Серед основних інструментів, що використовуються для просування бренду Almond Breeze є:

- рекламні кампанії на телебаченні;
- діджитал-інструменти просування у соц-мережах: YouTube, Instagram, Facebook, TikTok;
- онлайн-баннери на веб-сторінках;
- інструменти доповненої реальності – при наведенні камери смартфона на етикетку продукту;

В цілому, зважаючи на досвід присутності Almond Breeze на ринку США, наявність великого маркетингового бюджету на просування продукції, а також

активне використання традиційних та онлайн-каналів реклами бренду, можна дійти висновку про високий рівень конкурентоспроможності Almond Breeze за фактором досвіду просування.

Український виробник бренду рослинного молока Green Smile наразі лише планує вихід на ринок США, тому в нього відсутній досвід присутності на цьому ринку. На локальному ринку Green Smile використовує маркетингову стратегію множинної сегментації, пропонуючи продукцію рослинного молока у 6 різних видах для того, щоб заохочувати якомога ширшу аудиторію для споживання власної продукції. На американському ринку доцільно буде також дотримуватися даного виду стратегії, зважаючи на наявність налагоджених виробничих ліній і здатності ефективно виробляти одночасно декілька видів рослинного молока з подальшим їх постачанням на ринок США. Пропозиція 6 видів альтернативного молока на ринку США також забезпечить вищий рівень присутності на полицях супермаркетів та дозволить охопити ширшу аудиторію цільових споживачів, які мають різні смаки та вподобання.

Бренд рослинної молочної продукції Green Smile існує на ринку України протягом 5 років і за цей час йому вдалося ефективно вибудувати стратегію просування, засновану на онлайн-каналах комунікації. Зважаючи на високий рівень вартості традиційних каналів просування, таких як реклама на телебаченні, особливо на ринку США, новому бренду на ринку варто порекомендувати інвестувати у ті інструменти просування, які мають значно вищий рівень ROMI та є більш популярними серед цільової аудиторії. Оскільки проведеним в рамках даної роботи маркетинговим дослідженням було визначено, що цільова аудиторія споживачів рослинного молока на ринку США має вік від 21 до 30 років, найбільш доцільним буде проводити рекламні кампанії з просування бренду через онлайн-канали комунікації, які є набагато більш популярними серед аудиторії цієї вікової групи, ніж традиційне телебачення.

Серед інструментів просування, які будуть найбільш ефективними для побудови обізнаності цільових споживачів щодо бренду та його характеристик на ринку США є:

- діджитал-реклама у соціальних мережах Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, яка дозволяє налаштувати таргетинг аудиторії відповідно до заданих брендом характеристик для того, щоб якомога більша кількість потенційних споживачів побачила цю рекламу;

- онлайн-банери на веб-сторінках, які відображаються користувачам, що підпадають під встановлені критерії таргетингу – відповідають ключовим параметрам цільової аудиторії.

- коллаборації з мікро-інфлюенсерами та інфлюенсерами з середньою кількістю аудиторії до 100 тис. осіб, які оцінюються експертами як найбільш ефективними з точки зору досягнення цільової аудиторії. Вартість розміщення на їх сторінках також є значно нижчою, ніж у макро-інфлюенсерів з кількістю підписників більше 100 тис. осіб;

- семплінгові активності у точках продажу для того, щоб споживачі могли спробувати новий та невідомий для них продукт, перш ніж здійснювати покупку.

Перелічені інструменти просування забезпечать високий рівень віддачі від інвестицій за рахунок того, що вони будуть чітко націлені на досягнення цільової аудиторії онлайн, а також їхня цифрова природа дозволить чітко відслідковувати рівень залучення аудиторії у рекламну кампанію та її результати. Очікуваний річний бюджет на просування, що знадобиться бренду Green Smile для побудови власного іміджу та обізнаності населення щодо нього складе 9 млн дол. США, що є достатнім для роботи виключно у цифровому каналі просування та забезпечить належний рівень ефективності. Однак, зважаючи на те, що український виробник працює переважно на локальному ринку та має основне джерело доходу від продажів в Україні, існують ризики неможливості повноцінного фінансування просування та маркетингових активностей на ринку США, особливо, зважаючи на істотну девальвацію національної валюти відносно долара США. Українському виробнику необхідно забезпечити достатній рівень фінансування маркетингового бюджету бренду Green Smile на американському ринку.

### Оцінка конкурентоспроможності за критерієм маркетингова діяльність

Показник	Green Smile	Silk	Almond Breeze
1. Кількість років на ринку	5 (0)	46	25
2. Маркетингова стратегія	Стратегія множинної сегментації – робота на декількох сегментах ринку альтернативної молочної продукції	Стратегія множинної сегментації – робота на декількох сегментах ринку альтернативної молочної продукції	Стратегія сегментації – робота в сегменті мигдального молока, де виробник має унікальні ключові компетенції, які утворюються на базі того, що виробник самостійно вирощує сировину для власної продукції
3. Витрати на маркетинг	9 млн.	60 млн.	43млн
4. Маркетингова активність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• онлайн-банери</li> <li>• кампанії з інфлюенсерами;</li> <li>• діджитал-реклама у соц. Мережах</li> <li>• семплінг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рекламні кампанії на телебаченні;</li> <li>• реклама на біг-бордах та сітілайтах;</li> <li>• діджитал-інструменти просування через канали у соціальних мережах;</li> <li>• рекламні діджитал-банери на веб-сторінках;</li> <li>• кампанії з інфлюенсерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рекламні кампанії на телебаченні;</li> <li>• діджитал-інструменти просування у соц-мережах: YouTube, Instagram, Facebook, TikTok;</li> <li>• онлайн-баннери на веб-сторінках;</li> <li>• інструменти доповненої реальності</li> </ul>
Експертна оцінка конкурентоспроможності	2	5	4

*Джерело:* авторська розробка

*Організація виробничої і збутової діяльності.* Специфіка організації виробничої діяльності на підприємстві дозволяє оцінити рівень його конкурентоспроможності в розрізі незалежності від постачальників сировини, здатності забезпечити швидку реакцію на зміну попиту на ринку, а також можливість організації оперативної та ефективної дистриб'юції продукції на такому великому ринку як ринок США.

Лідер ринку – бренд Silk виробляє альтернативне молоко на території США – у штаті Колорадо, який має вигідне географічне положення близько до центру країни, що забезпечує йому перевагу в організації ефективної та швидкої логістики виробленої продукції по всій території Сполучених Штатів. Аналіз системи постачання компанії Danone, яка є виробником рослинного молока Silk на ринку США показав, що компанія закуповує сировину для виробництва даного виду продукції у зовнішніх постачальників, що ставить її у залежність від їх ринкової сили та цінової політики, а також від їх здатності швидко реагувати на зміни у потребах в конкретних інгредієнтах. Тим не менш, зважаючи на тривалий досвід роботи на американському ринку, компанія Danone встигла побудувати розвинену збутову мережу для реалізації своєї продукції дистриб'юторам або роздрібним торговельним мережам напряму, що забезпечує їй високий рівень присутності на полицях, а також здатність використовувати налагоджені зв'язки з бізнесом, що закуповує її продукцію для подальшого продажу споживачам, на свою користь.

Продукція бренду Almond Breeze виробника Blue Diamond Growers також виробляється на території США – в регіоні Каліфорнія [105]. І хоча дане розташування виробництва не є оптимальним з точки зору зручності організації дистриб'юції воно є сприятливим з точки зору кліматичного середовища для вирощування мигдалю. Ключовою компетенцією та конкурентною перевагою виробника Blue Diamond Growers є те, що мигдаль для виробництва власного мигдалевого молока компанія вирощує самостійно. Відповідно, вона є повністю незалежною від постачальників в розрізі поставки основного інгредієнта для виробництва своєї продукції. Це забезпечує їх належний рівень гнучкості та контролю за витратами і ціноутворенням на кінцеву продукцію. Працюючи на домашньому ринку США, дана компанія також побудувала ефективну мережу постачання власної продукції на полиці магазинів маючи прямі контракти на постачання з ключовими роздрібними мережами, а також з великими американськими дистриб'юторами. Це забезпечує їм здатність бути широко

представленими в різних каналах продажів та бути легко доступними для споживача який прагне здійснити покупку.

Український бренд альтернативного молока Green Smile виробляється на території України після чого готова продукція постачається в США прямим методом експорту. Розташування виробництва в Україні є істотною перевагою з точки зору економії витрат, оскільки вартість виробництва на потужностях в Україні є значно нижчою ніж вартість виробництва на потужностях в США, перш за все, через різницю в рівні оплати праці, яка як правило складає щонайменше 60% витратної частини виробництва. Тобто, український бренд за рахунок провадження виробництва своєї продукції на території України знижує собівартість своїх товарів, тим самим забезпечуючи собі конкурентну перевагу за рівнем витрат. Однак, рівень витрат на транспортування продукції з України до США є значним, зважаючи на географічну віддаленість ринку, що може нівелювати отриману економію на виробничих витратах. Більше того, доставка вантажу морем, яка є найбільш економічно ефективним варіантом, триває близько 40 днів, відповідно, у компанії є ризик нездатності оперативно реагувати на зміни в попиті на американському ринку, що викликає потребу у ретельному та точному плануванні попиту і виробництва.

Тим не менш, переваги від розміщення виробництва в Україні також пов'язані з наявністю локальних постачальників сировини: вівса та гречаного зерна для виробництва рослинного молока на їх основі. Зважаючи на активний розвиток попиту на вівсяне молоко на ринку США, здатність бренду пропонувати привабливі ціни на цей вид продукції принесе ряд переваг.

Однак, зважаючи на новизну ринку США для українського виробника Люстдорф, у компанії відсутня налаштована збутова мережа для розподілення продукції на території даного ринку, що є конкурентним недоліком. Відповідно, знадобиться час на те, щоб налагодити контакт з роздрібними мережами та дистриб'юторами на американському ринку, які забезпечать широку присутність продукції Green Smile на полицях магазинів у США.

**Оцінка конкурентоспроможності за критерієм організації виробничої та збутової діяльності**

<b>Показник</b>	<b>Green Smile</b>	<b>Silk</b>	<b>Almond Breeze</b>
1. Розташування виробництва	Україна	США	США
2. Залежність від постачальників	Сировина закуповується у українських постачальників	Сировина закуповується у світових постачальників	Сировина врощується компанією самостійно
3. Наявність збутової мережі	Відсутня налаштована збутова мережа для розподілення продукції на ринку США	Розвинена збутова мережа на основі прямих поставок до найбільших торгових мереж та через дистриб'юторів, присутні на полицях найбільших ритейл-мереж	Розвинена збутова мережа на основі прямих поставок до найбільших торгових мереж та через дистриб'юторів, присутні на полицях найбільших ритейл-мереж
<b>Експертна оцінка</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

*Джерело:* авторська розробка

*Фінансовий стан компанії.* Коефіцієнт заборгованості (див. табл. 3.5) показує рівень фінансової незалежності компанії та її здатності самостійно покривати витрати на свою діяльність. Чим нижчим є даний показник, тим менш залежною є компанія від контрагентів. Прийнятним з точки зору фінансової стабільності компанії є варіація показника заборгованості в межах від 0 до 0,5. Серед досліджуваних компаній найбільш фінансово стійкою в розрізі коефіцієнта заборгованості є компанія Люстдорф, що є її конкурентною перевагою, оскільки за умови необхідності залучення кредитних коштів для покриття витрат на вихід на іноземний ринок, вона буде мати можливість безпечно наростити кількість залученого ззовні капіталу без ризиків банкрутства. Коефіцієнт заборгованості компанії Blue Diamond знаходиться на вищому, але все ще прийнятному рівні – 0,5, що свідчить про нормальний стан компанії з точки зору платоспроможності. Досліджуваний показник для лідера ринку – Danone перевищує норму та становить 0,6. Однак, зважаючи на транснаціональний характер діяльності компанії, такий рівень левереджу є

розповсюдженим та не свідчить про ризики банкрутства компанії як такої. Тим не менш, доцільним є проаналізувати ефективність діяльності дочірніх компаній на різних ринках для виявлення наявності фінансових дисбалансів у їхній діяльності.

Коефіцієнт прибутковості активів демонструє скільки прибутку у грошовому виразі генерує одна валюта активів. Тобто, він характеризує ефективність використання наявних активів. Найбільш конкурентоспроможною компанією в рамках цього показника є Blue Diamond, 1 долар активів якої генерує 1,2 долари чистого прибутку, що свідчить про високий рівень операційної ефективності бізнесу та правильність вибору стратегії ведення бізнесу. Як український виробник Люстдорф, так і транснаціональна корпорація Danone мають надто низький рівень віддачі від активів – 1 долар активів генерує менше ніж 10 центів чистого прибутку, що свідчить про необхідність проведення економічної оптимізації бізнесу для ліквідації непродуктивних активів.

Окупність витрат на збут демонструє наскільки ефективними є маркетингові та інші активності компанії з просування збуту. Як і у попередньому випадку, найкращий рівень фінансового стану в розрізі цього індикатора має компанія Blue Diamond, 1 долар здійснених витрат на збут якої генерує 4,7 долари операційного прибутку. Це свідчить про високий рівень ефективності маркетингових заходів компанії та наявності в неї можливості реінвестувати отриманий прибуток у розвиток виробництва або у додаткові маркетингові активності, доки гранична віддача від них буде позитивною.

Рівень окупності витрат на збут для транснаціональної компанії Danone становить 0,6, що є прийнятним показником, але на фоні конкурента цей рівень є конкурентною слабкістю компанії, оскільки свідчить про нижчу ефективність маркетингових активностей та демонструє можливу потребу у зміні маркетингової стратегії для отримання вищого рівня віддачі від інвестицій у маркетингові активності. Компанія Люстдорф має найнижчий серед конкурентів рівень даного показника – 0,3, що свідчить про необхідність перегляду програми

маркетингових активностей перед виходом на ринок США для впевненості у їхній окупності.

Показник прибутковості продажів інформує про ефективність операційних витрат підприємства. Виконані прорахунки демонструють, що компанія Blue Diamond має найвищий рівень прибутковості продажів, оскільки вони становлять 60%, проти рівня 6% у компанії Люстдорф та 14% у компанії Danone. Відповідно, Blue Diamond має більш оптимальну структуру витратної частини свого бізнесу, ніж її конкуренти. Досліджуваній компанії Люстдорф варто запуснути аудит власної діяльності та ідентифікувати ті статі витрат, які доцільно було б скоротити, або розробити шляхи підвищення рівня чистих продажів.

Рентабельність реалізованої продукції свідчить про те, наскільки продана продукція покриває базові витрати на її виробництво та чи існує необхідність оптимізувати елементи затрат, що входять до собівартості виготовленої продукції.

Як і у всіх попередніх випадках, найвищий рівень рентабельності реалізованої продукції має компанія Blue Diamond, рівень якої складає 4,6. Тобто, 1 долар собівартості продукції генерує 4,6 долари чистого доходу від реалізації. Конкуренти, у свою чергу, мають значно нижчі показники – Danone – 1,9, Люстдорф - 1,3. Відповідно, компанія Blue Diamond має сильну конкурентну перевагу у розрізі співвідношення собівартості та чистого доходу від реалізації, що може бути результатом самостійного вирощування ключового інгредієнта для виробництва продукції. Компанія Люстдорф має конкурентну слабкість відносно основних гравців на американському ринку за проаналізованим коефіцієнтом, що свідчить про пошук шляхів зменшення частки собівартості виготовленої продукції у чистому доході від її реалізації.

Шляхом надання експертних оцінок в розрізі кожного з проаналізованих коефіцієнтів – табл. 3.5., можна дійти висновку що найбільш фінансово стабільним є підприємство Blue Diamond Growers, яке значно випереджає своїх конкурентів за рівнем ефективності ведення власної операційної діяльності. Компанія Люстдорф має середню оцінку фінансового стану підприємства, що

свідчить про відсутність істотних конкурентних переваг з точки зору даного компонента конкурентоспроможності.

Таблиця. 3.5

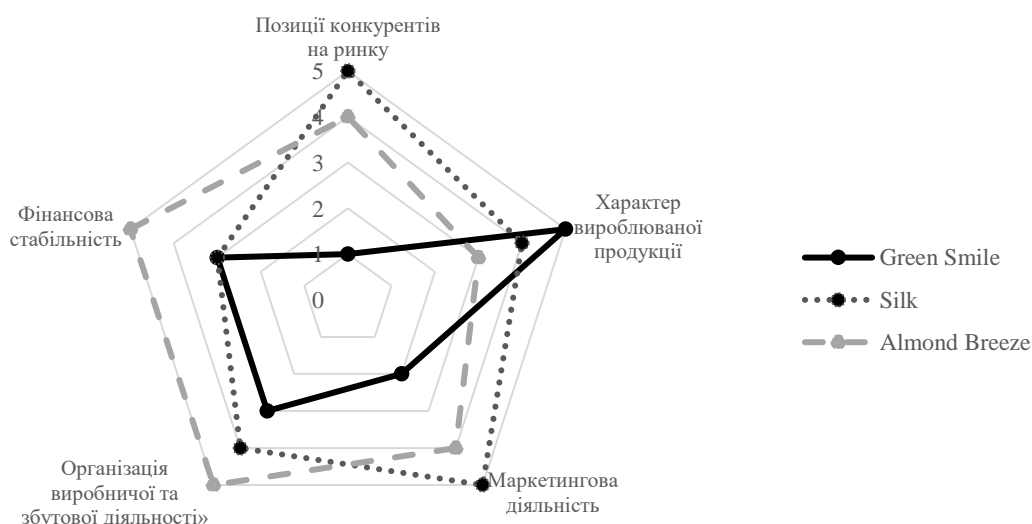
### Оцінка конкурентоспроможності за критерієм фінансової стабільності

Показник	Люстдорф	Danone	Blue Diamond	Нормативне значення
<b>Коефіцієнт заборгованості (Debt to Total Assets)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>	<b>&lt;0,5</b>
<i>Експертна оцінка</i>	5	2	3	
Короткострокові і довгострокові зобов'язання	690061	28045	418490	
Активи	2162688	45420	833046	
<b>Коефіцієнт прибутковості активів (ROA)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>1,2</b>	<b>&gt;0</b>
<i>Експертна оцінка</i>	2	1	5	
Чистий прибуток	181895	1992	961182	
Активи	2162688	45420	833046	
<b>Окупність витрат на збут</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>	<b>4,7</b>	<b>&gt;0</b>
<i>Експертна оцінка</i>	2	3	5	
Операційний прибуток	232507	3337	935715	
Витрати на збут	685727	5516	198593	
<b>Прибутковість продажів</b>	<b>0,06</b>	<b>0,14</b>	<b>0,6</b>	<b>&gt;0</b>
<i>Експертна оцінка</i>	2	3	5	
Операційний прибуток	232507	3337	935715	
Чисті продажі	4119807	24281	1570471	
<b>Рентабельність реалізованої продукції</b>	<b>1,3</b>	<b>1,9</b>	<b>4,6</b>	<b>&gt;1</b>
<i>Експертна оцінка</i>	2	3	5	
Чистий дохід від реалізації	4119807	24281	1570471	
Собівартість	3094491	12760	341626	
<b>Експертна бальна оцінка фінансового стану підприємства</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>Max=25</b>
<b>За 5-бальною шкалою</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	

Джерело: авторська розробка

В результаті проведеного нами аналізу 5 факторів конкурентоспроможності компанії Люстдорф на ринку США відносно її конкурентів можемо побудувати багатокутних конкурентоспроможності, який демонструє рівень експертних оцінок досліджуваних брендів по кожному з його компонентів – рис. 3.1. Відповідно, український бренд Green Smile має найвищий рівень конкурентоспроможності в розрізі характеру вироблюваної ним продукції, перевершуючи обох конкурентів – Silk та Almond Breeze. За рештою

компонентів конкурентоспроможності українському виробнику необхідно розробити та реалізувати конкурентну стратегію, та відповідний план підвищення ефективності маркетингової та збутової діяльності, що дозволить також покращити фінансову стабільність компанії для її здатності інвестувати у розвиток бренду на американському ринку.



**Рис. 3.1.** П'ятикутник конкурентоспроможності основних гравців на ринку альтернативної молочної продукції США

*Джерело:* авторська розробка.

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності компанії Люстдорф на американському ринку відносно її основних конкурентів, варто систематизувати отриману інформацію за допомогою SWOT-аналізу. Даний інструмент дозволить нам систематизувати отриману інформацію щодо можливостей та загроз, з боку зовнішнього середовища, які наявні на американському ринку, а також сильних та слабких сторін, які формуються на рівні внутрішнього середовища організації – табл. 3.6.

При побудові конкурентної стратегії для компанії Люстдорф на американському ринку в рамках пункту 3.2. даної роботи, варто зважати на виокремлені в рамках SWOT-аналізу сильні сторони підприємства та можливості ринку, які необхідно використати для закріплення та посилення позицій компанії. Побудована конкурентна стратегія також має бути спрямована на

подолання слабких сторін компанії та нівелювання загроз, які стоять перед нею на ринку.

Таблиця 3.6

### SWOT-аналіз компанії Люстдорф на ринку США

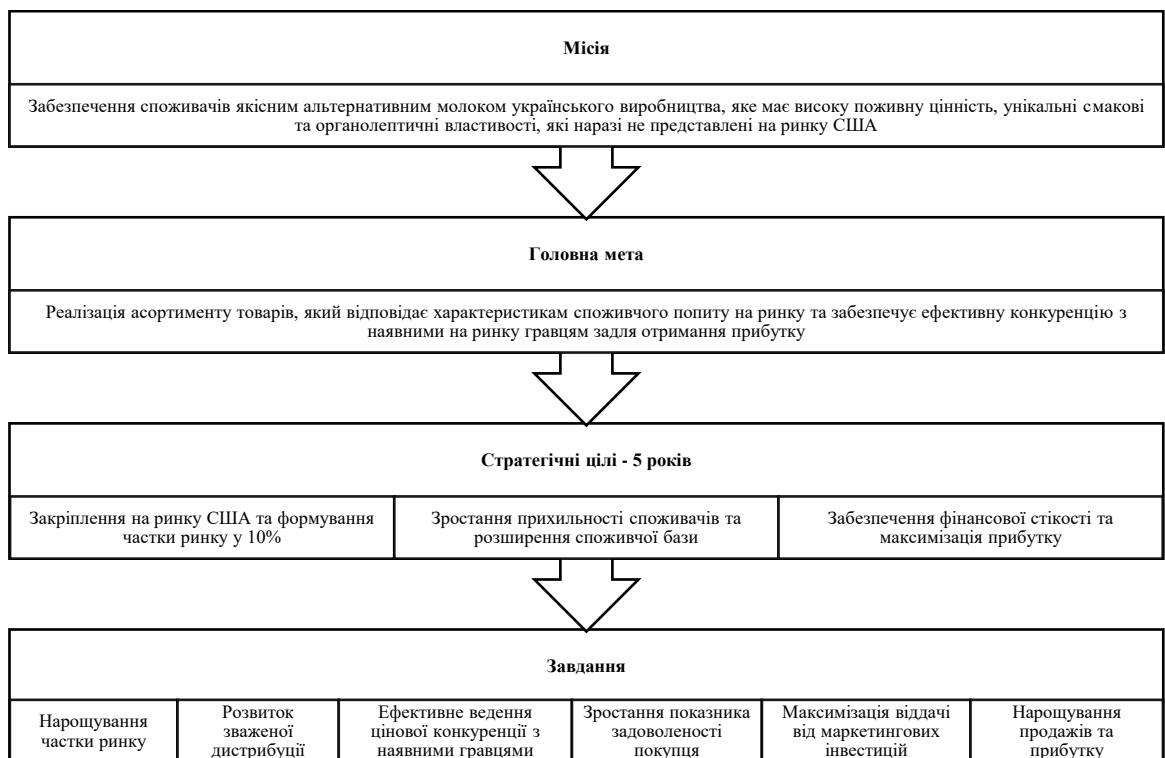
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• доступ до дешевої сировини українського походження для виробництва певних видів рослинного молока (напр. вівсяного та гречаного), що знижує собівартість продукції;</li> <li>• здатність конкурувати за ціною</li> <li>• наявність досвіду роботи на закордонному ринку (Китай);</li> <li>• перевага у витратах за рахунок нижчої вартості виробництва в Україні;</li> <li>• наявність сертифіката якості ISO, а також підтвердження придатності продукції для веганів – Vegan;</li> <li>• сильний імідж українського бренду у світі, зважаючи на поточну воєнну ситуацію;</li> <li>• широкий асортимент продукції за видами рослинного молока;</li> <li>• відсутність доданого цукру у складі продукції, що відповідає запитам споживачів на американському ринку;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність укладених контактів з дистриб'юторами та роздрібними мережами-закупівельниками;</li> <li>• високі витрати на експортні операції до США, що негативно впливає на рівень прибутковості;</li> <li>• невідомість бренду на ринку США та відсутність досвіду просування на американському ринку;</li> <li>• нестабільний фінансовий стан підприємства внаслідок отримання основного доходу на українському ринку та низький рівень ефективності операційних та виробничих витрат підприємства;</li> <li>• невідповідність асортименту продукції стандартним об'ємам упаковки на ринку.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість нарощування ринкової частки внаслідок швидких темпів зростання ринку та входження на ринок нових покупців;</li> <li>• перспективи успішної реалізації продукції через канал електронної комерції;</li> <li>• активне зростання попиту на вівсяне молоко, сировина для виробництва якого є дешевою внаслідок локального постачання сировини з України</li> <li>• слабкість української валюти (гривні) відносно долара, що здешевшує імпорт для кінцевого споживача в США</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий рівень конкуренції з боку відомих виробників;</li> <li>• несприятлива митна політика, яка передбачає сплату мита на імпортовану рослинну молочну продукцію;</li> <li>• значний тиск на ринок альтернативної молочної продукції з-боку лобістів традиційної молочної індустрії США;</li> </ul>

*Джерело:* авторська розробка

### 3.2. Розробка конкурентної стратегії для українського виробника альтернативної молочної продукції «Люстдорф» при виході на ринок США

Як нами було визначено в розділі 1, сучасною наукою сформульований великий спектр конкурентних стратегій, які підприємство може застосовувати на міжнародному ринку у процесі своєї діяльності, задля досягнення поставлених цілей. В рамках даної роботи пропонуємо розробити комплексну конкурентну стратегію для компанії Люстдорф на ринку США, яка забезпечить досліджуваному суб'єкту господарювання успішний вихід та закріплення на ринку альтернативної молочної продукції даної країни, а також створить механізми ефективного досягнення поставлених цілей конкуренції на цьому міжнародному ринку у довгостроковому періоді. Процес розробки конкурентної стратегії для досліджуваного суб'єкта господарювання на іноземному ринку буде відбуватися згідно визначеної у розділі 1 послідовності етапів.

1. Відповідно, перш ніж сформулювати конкурентну стратегію досліджуваної компанії, визначимо місію, стратегічні цілі та завдання, які переслідує компанія Люстдорф на ринку США – рис. 3.2.



**Рис. 3.2.** Система цілей компанії Люстдорф на ринку США

Джерело: складено автором.

2. В рамках поставлених цілей та задач обов'язково треба визначити ряд показників, які дозволять кількісно виміряти рівень досягнення поставлених підприємством цілей при реалізації його конкурентної стратегії. Запропонуємо ряд показників, які дозволять нам виміряти ефективність досягнення поставлених стратегічних та тактичних цілей.

Зважаючи на визначені показники вимірювання цілей компанії Люстдорф, сформулюємо систему конкурентних стратегій для компанії, яка забезпечить їй досягнення поставлених цілей за рахунок використання сильних сторін та нівелювання слабких.

Таблиця 3.7.

### Показники вимірювання досягнення цілей компанії

Ціль стратегії	Показник вимірювання	Тактичний рівень 1 рік діяльності	Стратегічний рівень 5 рік діяльності
Закріплення на ринку США	Річна ринкова частка підприємства, %	1,0	8,0
	Річний рівень зваженої дистрибуції, %	20	80
Зростання прихильності споживачів та розширення споживчої бази	Ціновий індекс відносно основних конкурентів на 1 порцію альтернативного молока	$i < 0,8$	$0,8 < i < 1$
	Показник задоволеності покупця	зростання	зростання
Зростання продажів	Чисті продажі, дол. США	23 000 000	220 000 000
	Річний валовий прибуток від продажів, дол. США	7 000 000	74 800 000
	Річний рівень прибутковості продажів, %	30,4	34,0
	Коеф. чистого прибутку	-0,3	40,0
Максимізація віддачі від маркетингових інвестицій	ROMI, %	-200	15

Джерело: розроблено автором.

3. Вибір стратегії формування конкурентних переваг. Першим елементом системи конкурентних стратегій компанії Люстдорф буде вибір стратегії формування конкурентних переваг, яка забезпечить реалізацію стратегічних

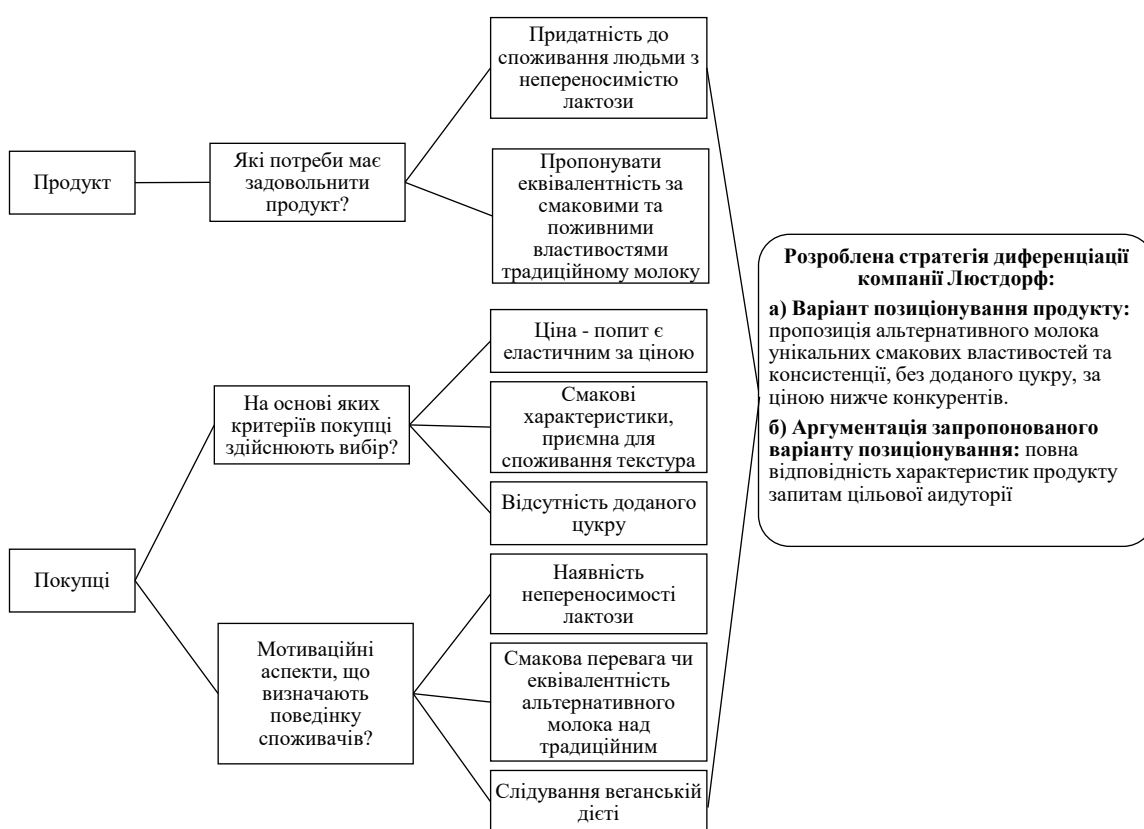
цілей та задач суб'єкта господарювання. Виходячи з результатів конкурентного та SWOT-аналізу, нами було визначено, що найбільш конкурентоспроможною характеристикою досліджуваної компанії є її розгалужений асортимент з унікальними смаковими та органолептичними властивостями та здатність задовольняти попит різноманітної аудиторії. В такому випадку доцільною до застосування буде стратегія диференціації. Однак, нами також було визначено, що факт виробництва альтернативної молочної продукції компанії Люстдорф на території України значно здешевлює виробничі витрати у порівнянні з конкурентами, які виробляють власну продукцію на території США. Тобто, можна також припустити, що досліджуваний суб'єкт господарювання також має потенціал до отримання лідерства у витратах, що стане для нього стратегією формування конкурентних переваг.

Тим не менш, конкурентною слабкістю виробника на ринку є його невідомість для споживачів на американському ринку, що зумовлює необхідність здійснення значних маркетингових витрат на побудову обізнаності про бренд та заохочення споживачів до купівлі нового на ринку товару. Тобто, потреба здійснення істотних інвестицій у маркетинг на перших етапах роботи бренду на ринку, буде перешкоджати дотриманню концепції лідерства у витратах.

Виходячи з цього, з метою забезпечення формування та утримання конкурентних переваг компанії Люстдорф на ринку США, доцільним буде обрати стратегію диференціації. В основі стратегії диференціації лежить здатність компанії пропонувати споживачеві унікальні характеристики продукції, відмінні від конкурентів, які будуть мати для нього додаткову цінність. Визначення потенціалу диференціації продукції бренду Green Smile має відбуватися на основі аналізу продукту – потреб, які він повинен задовольнити та його основних характеристик та покупців – їх факторів мотивації та ключових критеріїв, на основі яких здійснюється їх споживчий вибір. Параметри перелічених критеріїв аналізу потенціалу диференціації були визначені нами у

розділі 2 даної роботи під час маркетингового дослідження споживчих мотивацій.

Схематично визначення потенціалу для диференціації продукції українського бренду Green Smile на американському ринку представлено на рис. 3.3. Як було встановлено нами у процесі аналізу споживчих мотивацій пов'язаних з придбанням альтернативної молочної продукції, основні фактори, що впливають на вибір покупців у США є: смак, ціна та відсутність доданого цукру.



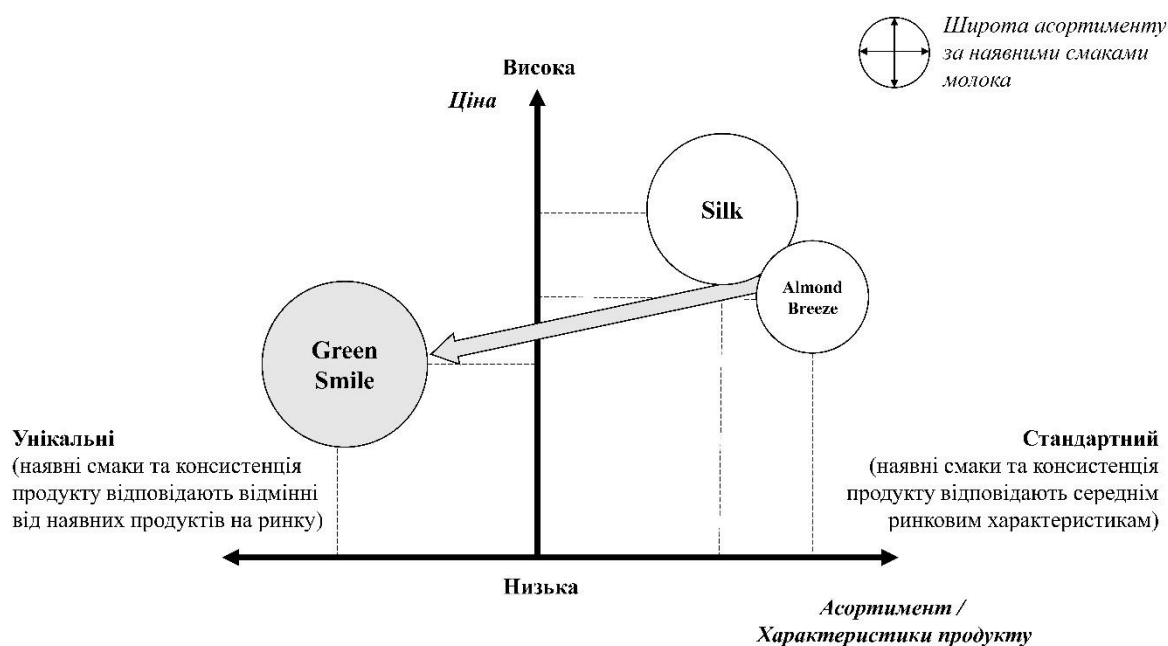
**Рис. 3.3.** Визначення потенціалу для диференціації продукції бренду Green Smile на ринку США

*Джерело:* складено автором.

Оскільки за результатами конкурентного аналізу, нами було визначено, що асортимент альтернативного молока компанії Люстдорф є ширшим за основних конкурентів за рахунок пропозиції унікальних смаків, яких немає на американському ринку, продукція, що пропонується компанією також є

конкурентною за ціною і повністю не містить доданого цукру, ці характеристики варто використати для диференціації від конкурентів

Таким чином, основною точкою диференціації продукції компанії Люстдорф від конкурентів буде пропозиція альтернативного молока унікальних смакових властивостей та консистенції, без доданого цукру, за ціною нижче конкурентів.



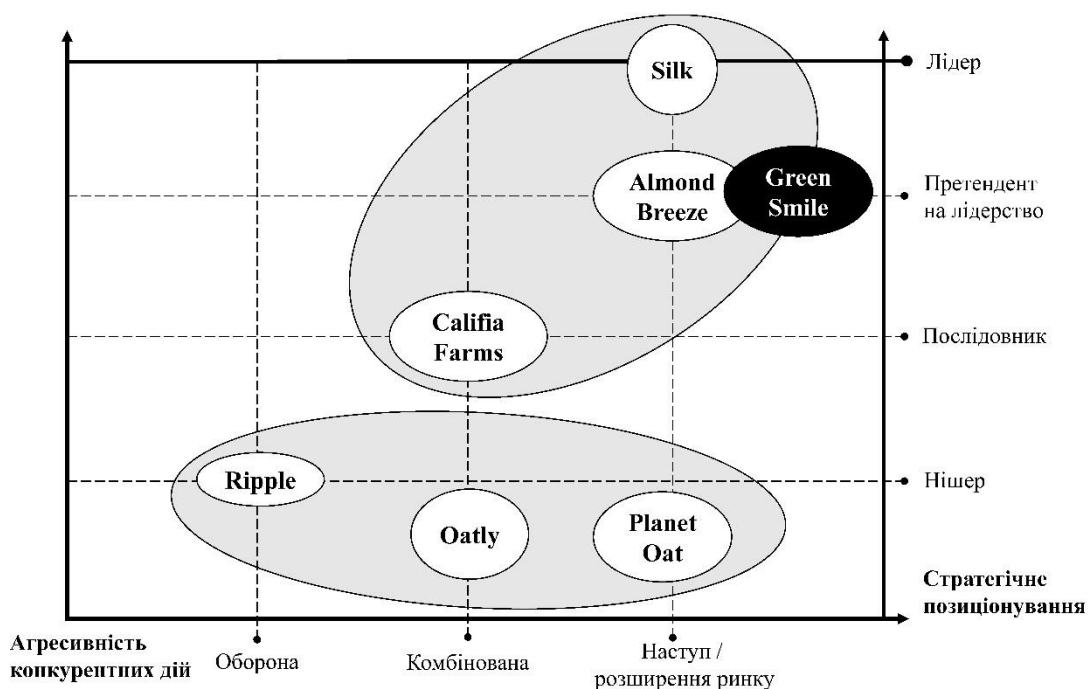
**Рис. 3.4.** Стратегія диференційованої марки Green Smile, виробника Люстдорф

*Джерело:* складено автором.

4. *Вибір стратегії конкурентної поведінки.* Проведений у пункті 2.3 аналіз конкурентного середовища дозволяє нам зробити висновок про наступну конфігурацію гравців на ринку альтернативної молочної продукції США – рис. 3.4.

Процес конкурентного аналізу, проведений у пункті 3.1. показав, що асортимент альтернативної молочної продукції досліджуваного суб'єкта господарювання Люстдорф та його бренду Green Smile, є близьким до асортименту лідера ринку – бренду Silk, виробника Danone. Відповідно, переслідуючи стратегічну мету у завоюванні 10% американського ринку альтернативної молочної продукції протягом наступних 5 років, українському

виробнику доцільним буде змагатися з лідером та атакувати його позиції задля відвоювання його частки ринку.



**Рис. 3.5.** Стратегія конкурентної поведінки ТМ Green Smile, виробника Люстдорф

*Джерело:* складено автором.

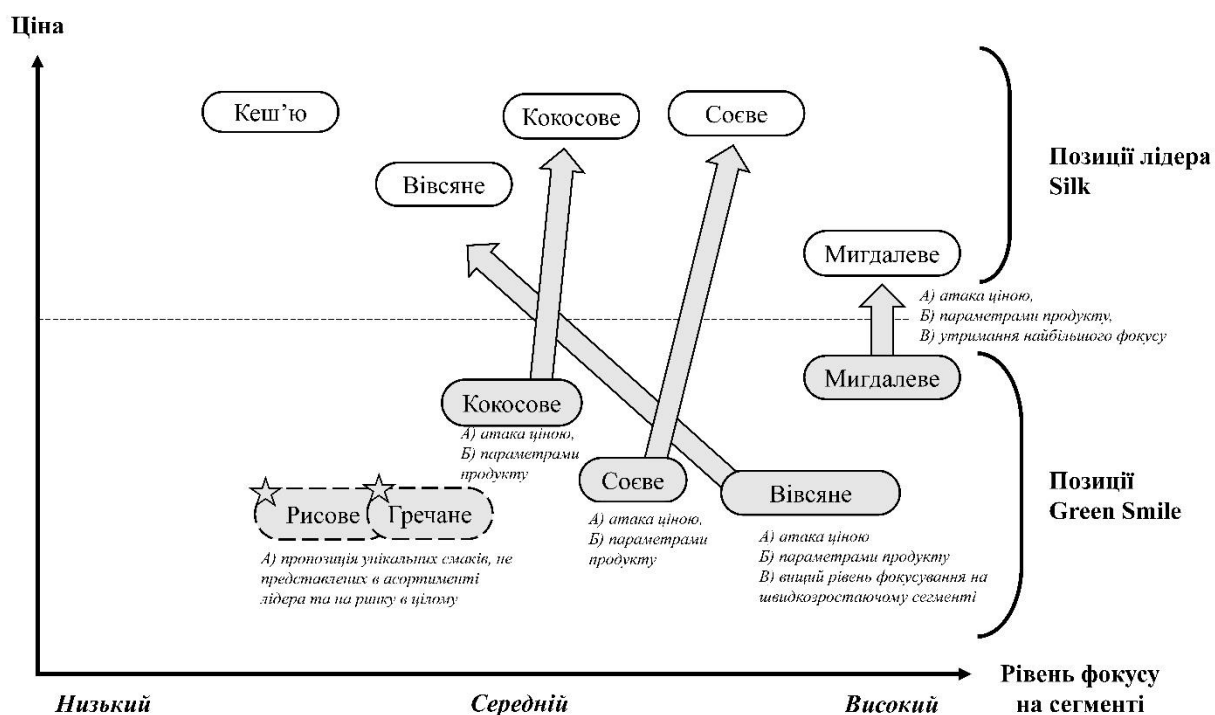
В рамках запропонованої конкурентної стратегії виклика лідеру, варто запропонувати здійснення *флангової атаки сегментаційним напрямом*, яка передбачає визначення незадоволених лідером потреб споживачів і задоволення їх власним асортиментом продукції. Даний вид атаки буде набагато більш ефективним, ніж фронтальний наступ, який передбачає роботу повністю на території противника. Оскільки український бренд Green Smile має ряд унікальних смаків альтернативного молока, які відсутні в асортименті лідера, його продукція також відрізняється за консистенцією та поживними властивостями, флангова атака буде найбільш дієвим методом досягнення стратегічних цілей компанії Люстдорф на ринку альтернативної молочної продукції США. Більше того, український виробник здатний запропонувати значно нижчу ціну на власну продукцію, ніж лідер ринку, що є вагомим інструментом здійснення атаки, оскільки саме ціна є вирішальним фактором, що впливає на прийняття рішення споживачем щодо покупки альтернативного молока.

Схему конкурентної боротьби за стратегією флангової атаки лідера зображено на рис 3.6, її основними інструментами є:

- атака позицій лідера за допомогою пропозиції нижчої ціни, яка є вагомим фактором прийняття рішення споживачем щодо купівлі альтернативного молока;

- атака позицій лідера через зміщення фокусу на найбільш перспективні сегменти ринку альтернативного молока: лідер-бренд Silk недостатньо уваги приділяє роботі зі швидкозростаючим сегментом вівсяного молока, тому бренд Green Smile має змогу атакувати даний фланг лідера за рахунок фокусу своєї маркетингової активності на даному сегменті, пропозиції товару нижчої ціни та кращими смаковими властивостями.

- атака позицій лідера через пропозицію унікальних смаків альтернативного молока, відсутніх у портфелі лідера та на ринку загалом, тим самим відбудовуючись від конкурента та розширюючи власну територію.



**Рис. 3.6.** Схема конкурентної боротьби за стратегією флангової атаки лідера  
Джерело: складено автором.

5. *Характеристика стратегії забезпечення конкурентоспроможності.* Для забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей конкурентної

боротьбі, які поставило перед собою підприємство на іноземному ринку, необхідно також сформулювати стратегію забезпечення конкурентоспроможності даного суб'єкта господарювання. Даний вид стратегії дозволить визначити програму дій по кожному функціональному напрямку діяльності підприємства на закордонному ринку, які будуть орієнтовані на реалізацію та розвиток конкурентного потенціалу, а також підвищення рівня конкурентоспроможності.

Детальна характеристика стратегії забезпечення конкурентоспроможності компанії Люстдорф на ринку США наведена у табл. 3.8 . Охарактеризуємо її ключові аспекти.

Управлінська стратегія досліджуваної компанії має відповідати обраному методу виходу на іноземний ринок – прямому експорту. Зважаючи на це, найбільш доцільним буде порекомендувати компанії відкрити власне невелике представництво в США, головна функція якого буде полягати у координації логістичних, збутових та маркетингових функцій на новому іноземному ринку. Для забезпечення економії на витратах, іноземний підрозділ має налічувати на початкових етапах діяльності не більше 15 осіб персоналу. З цією ж метою доцільним буде порекомендувати користуватися послугами контрактної логістики, які будуть охоплювати складські послуги, послуги приймання імпортованого товару та послуги з транспортування товарів клієнтам по території США. Це забезпечить економію на капітальних витратах, пов'язаних з придбанням власного автопарку на території США, землі та нерухомості для складування товару, а також підвищить ефективність логістичних операцій за рахунок співпраці з досвідченими та обізнаними у сфері логістики в США компаніями. Зважаючи на те, що масовий продаж альтернативної молочної продукції на території Сполучених Штатів вимагає співпраці з національними роздрібними та оптовими мережами продажу, умови роботи яких можуть різнитись, варто передбачити формування комбінованої збутової мережі, орієнтованої як на організацію прямих поставок товару ритейл-мережам, так і на реалізацію через обраних ними дистриб'юторів.

Товарно-ринкова стратегія компанії Люстдорф на ринку США орієнтована на забезпечення максимального рівня стандартизації продукції, яка постачається як на внутрішній ринок України, так і за кордон. Це забезпечить отримання ефекту масштабу під час виробництва та створить передумови для економії на виробничих витратах, вивільняючи тим самим кошти на маркетингову та інноваційну діяльність, що є вкрай важливою для закріплення на міжнародному ринку. Асортимент продукції, що планується постачати на ринок США охоплює всі наявні наразі варіанти альтернативного молока, особливо ті, що відсутні наразі на ринку Сполучених Штатів – гречане та рисове молоко. У ціноутворенні рекомендовано дотримуватися методу витрати плюс, який потенційно дозволить пропонувати продукцію за цінами нижче наявних наразі на ринку. В рамках даного методу має бути врахована:

- собівартість виробленої на українських потужностях продукції;
- прямі експортні витрати, пов'язані з витратами на транспортування та митне очищення товару, що постачається на митну територію США;
- норма прибутку 10-15%, яка дозволить швидко проникнути на ринок та привабити аудиторію до купівлі нового на ринку товару.

Вагомим елементом товарно-ринкової стратегії компанії Люстдорф на ринку США є проведення агресивних рекламних кампаній, спрямованих на поширення обізнаності споживачів щодо бренду альтернативного молока Green Smile та його конкурентних переваг. Оскільки результатами проведеного в рамках даної роботи опитування споживачів на ринку США було визначено, що цільові споживачі даного виду продукції є переважно молоді люди до 40 років, найбільш ефективним інструментом просування буде використання діджитал-маркетингу – у соціальних та пошукових мережах, а також на стрімінгових платформах.

Технологічна стратегія компанії Люстдорф для забезпечення конкурентоспроможності на ринку США має бути спрямована на формування параметрів продукції, що відповідають або перевершують стандарти на іноземному ринку. Оскільки наразі досліджений суб'єкт господарювання

виробляє альтернативне молоко високої якості, яке має унікальні смакові та органолептичні властивості, покращення технології за цими параметрами не є необхідним. Однак, у процесі конкурентного аналізу нами було виявлено, що термін придатності молока українського виробництва є значно коротшим, ніж середній термін придатності продукції конкурентів. Зважаючи на це варто порекомендувати здійснення інвестицій у покращення технології виробництва, яка забезпечить більш тривале зберігання продукту з моменту його відкриття. Ці дії дозволять нівелювати конкурентний недолік, який наразі має український виробник у порівнянні з його американськими конкурентами.

Інвестиційно-фінансова стратегія компанії Люстдорф на ринку США має бути спрямована на максимальне використання потенціалу отримання вигідного кредитування на даному ринку, що є обов'язковим в умовах сучасної нестабільності фінансової та валютної системи України. Таким чином, фінансування потреб забезпечення та розвитку діяльності компанії на ринку США має відбуватися за рахунок залучених у валюті кредитних коштів від фінансових установ. Це також дозволить мінімізувати валютний ризик для українського суб'єкта господарювання за кордоном. Повернення кредитних коштів, у свою чергу, має відбуватися за рахунок отриманого прибутку від діяльності на американському ринку, що робить питання оцінки економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії особливо актуальним.

Таблиця 3.8

### **Ключові характеристики конкурентної стратегії компанії Люстдорф на ринку США**

<b>Складова стратегії</b>	<b>Компонент</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Стратегія формування конкурентних переваг</b>	Диференціація	На основі пропозиції товару унікальних смакових та органолептичних властивостей, ціна якого є нижчою ніж в основних конкурентів;

Складова стратегії	Компонент	Характеристика
Стратегія конкурентної поведінки	Флангова атака лідера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цінова атака;</li> <li>• зміщення фокусу на найбільш перспективні сегменти ринку альтернативного молока;</li> <li>• пропозиція унікальних смаків альтернативного молока, відсутніх у портфелі лідера та на ринку загалом</li> </ul>
Товарно-ринкова стратегія	Асортимент продукції	Експорт усього асортименту продукції, що наразі виробляється і продається на українському ринку: <ul style="list-style-type: none"> <li>• мигдалеве молоко</li> <li>• кокосове молоко</li> <li>• рисове молоко</li> <li>• вівсяне молоко</li> <li>• гречане молоко</li> <li>• соєве молоко</li> </ul>
	Ціноутворення	Конкурентне
	Масштаби виробництва	Масове виробництво стандартизованого товару для всіх ринків, на які відбувається збут продукції в Україні.
	Реклама	Агресивна стратегія просування протягом перших 5 років роботи на ринку. Використання діджитал-інструментів просування через розміщення банерів, відео у: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• Instagram</li> <li>• Tik-Tok</li> <li>• YouTube</li> </ul>
Технологічна стратегія	Витрати на НДДКР	Середні-низькі
	Тип НДДКР	Поліпшуючий: інвестиції у НДДКР задля пошуку шляхів подовження терміну придатності продукції до рівня стандартів американського ринку
Управлінська та соціальна стратегія	Тип управління ЗЕД	Відкриття представництва компанії за кордоном – на ринку США
	Організаційна структура	Лінійно-функціональна
	Чисельність робітників	До 15 осіб: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Керівник закордонного підрозділу: 1 особа</li> <li>• Відділ персоналу: 1 особа</li> <li>• Відділ збуту: 3 особи</li> <li>• Відділ маркетингу: 2 особи</li> <li>• Відділ логістики: 3 особи</li> <li>• Відділ фінансів: 2 особи</li> </ul>

Складова стратегії	Компонент	Характеристика
Управлінська та соціальна стратегія	Організація логістики товару за кордон та його зберігання за кордоном	Контрактна логістика: окремі оператори для організації поставки товару на ринок США та надання складських послуг на території США
	Збутова мережа	Комбінована: власна та дистриб'юторська
Інвестиційно-фінансова стратегія	Залучення зовнішніх фінансових ресурсів	Фінансування потреб ведення та розвитку бізнесу, в тому числі просування, за рахунок отримання кредитування на ринку США
	Інвестування власних коштів	Інвестування власних коштів на фінансування потреб виробництва та НДДКР
	Повернення залучених коштів	Джерело повернення залучених коштів – прибуток, отриманий на ринку США

*Джерело:* складено автором.

### 3.3. Оцінка економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії

Для оцінки ефективності розробленої конкурентної стратегії компанії Люстдорф на ринку альтернативної молочної продукції Сполучених Штатів Америки побудуємо модель, в якій відобразимо прогнозні показники фінансового стану підприємства на досліджуваному закордонному ринку, виходячи з ряду експертних гіпотез.

*Перший етап. Моделювання процесу конкурентного ціноутворення на продукцію рослинного молока на ринку США.* Згідно розробленої конкурентної стратегії, основним інструментом закріплення на ринку США та нарощування власної ринкової частки для компанії Люстдорф буде агресивна конкуренція за ціною, яка стає можливою завдяки розміщенню виробництва на території України, що забезпечує істотну економію на витратах. Так як ціна є основним фактором, що впливає на мотивацію американських споживачів при купівлі рослинного молока, новому бренду варто запропонувати максимально конкурентні рекомендовані регулярні ціни реалізації продукції, які забезпечать істотну вигоду для покупця у порівнянні з наявною пропозицією на ринку. Наша

пропозиція зі встановлення рекомендованих регулярних цін на продукцію бренду Green Smile на ринку США наведена у Додатку К.

У більшості випадків ціновий індекс, що відображає співвідношення ціни альтернативного молока ТМ «Green Smile» проти ціни альтернативного молока основних конкурентів у вираженні на 1 літр продукції є меншим з 1, а для особливо перспективного та швидко зростаючого сегменту вівсяного молока – 0,5. Основною метою запропонованих цінових пунктів є швидке проникнення на ринок та активне нарощування споживчої бази шляхом пропозиції на ринку високоякісного товару за ціною істотно нижчою за конкурентів.

В рамках окресленої конкурентної стратегії варто також розрахувати рекомендовану акційну ціну на відповідну продукцію ТМ «Green Smile», що дозволить конкурувати за ціною з основними гравцями на ринку у період пропозиції ними агресивних знижок. Зважаючи на тенденції щодо промо-активності конкурентів на ринку, знижку на продукцію українського виробника доцільно встановити на рівні 15%, з частотою її застосування на полиці у 40% випадків. Тобто, протягом року 60% продажів альтернативного молока «Green Smile» буде відбуватися на регулярною ціною, а 40% продажів – за акційною. Співставлення рівня конкурентоспроможності рекомендованих регулярних та акційних цін ТМ «Green Smile» з конкурентами наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

### Співставлення рекомендованих регулярних та акційних цін на продукцію альтернативного молока на ринку США

Вид рослинного молока	Регулярна ціна, дол. США / 1л.			Акційна ціна, дол. США / 1л.		
	Green Smile	Конкуренти	<i>Pi</i>	Green Smile	Конкуренти	<i>Pi</i>
Гречане, 1л.	1,45			1,23		
Вівсяне, 1л.	1,45	2,86	<b>0,51</b>	1,23	2,00	<b>0,62</b>
Рисове, 1л.	1,45			1,23	-	
Соєве, 1л.	1,55	3,16	<b>0,49</b>	1,32	2,21	<b>0,60</b>
Кокосове, 1л.	2,00	3,16	<b>0,63</b>	1,70	2,53	<b>0,67</b>
Мигдальне, 1л.	2,00	2,28	<b>0,88</b>	1,70	1,82	<b>0,93</b>
Мигдальне бариста, 1л.	2,35			2,00	-	
Кокосове бариста, 1л.	2,35			2,00	-	

Довідка: *Pi* (ціновий індекс на 1 л., ціна Green Smile / ціна конкурента).

Джерело: складено автором.

Тож, в рамках розробленої конкурентної стратегії нами були запропоновані конкурентні цінові пункти на продукцію рослинного молока українського виробництва, які дозволять швидко проникнути на ринок та забезпечити диференціацію від конкурентів за рахунок пропозиції товару високої якості та унікальних смакових властивостей за привабливою ціною, значно нижчою за конкурентів.

*Другий етап. Оцінка потенційних обсягів збуту продукції рослинного молока компанії Люстдорф.* Згідно стратегії закріплення компанією на ринку, вона прагне протягом першого року своєї діяльності досягти частки ринку в 1%, зі стратегічною метою у нарощуванні власної частки до рівня 8% протягом 5 років роботи на ринку США. На основі даних щодо розміру ринку альтернативного молока в США та очікуваних темпів його зростання, спрогнозуємо перспективи обсягів продажів рослинного молока ТМ «Green Smile» українського виробника Люстдорф, зважаючи на наявність в українського виробника істотної переваги за ціною – табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

**Експертна оцінка потенційних обсягів збуту альтернативного молока ТМ «Green Smile» компанії Люстдорф**

<b>Показник</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Темп зростання до 2022 року, %		7,5	7,2	6,9	11,2	11,5
Розмір категорії альтернативного молока, млн. дол. США	2 600	2 796	2 997	3 205	3 562	3 971
Очікувана доля ринку ТМ «Green Smile», %	-	1,0%	1,87%	2,62%	4,71%	8,45%
Продажі Green Smile, млн. дол. США на рік	-	28	56	84	168	336
Середня роздрібна ціна за одиницю продукції, дол. США	-	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69
Кількість проданих млн. шт. на рік	-	17	33	50	99	198

*Джерело:* складено автором.

Відповідно, за умов успішної реалізації розробленої конкурентної стратегії на ринку США за період з 2023 по 2027 рік обсяг продажів бренду альтернативного молока «Green Smile» компанії Люстдорф збільшиться з 28 млн. дол. до 336 млн. дол., що відповідає розвитку частки ринку з 1% до 8,45%.

*Третій етап. Моделювання процесу формування собівартості продукції на ринку США.* Так як продукція для реалізації на ринку США буде вироблятися в Україні, то її собівартість буде складатися з виробничої собівартості, ввізного мита і витрат на доставку та доведення до стану, придатного для продажу.

Виробнича собівартість: оцінена нами виходячи з фінансової звітності ТОВ «Люстдорф» та узагальненої інформації щодо середньої по ринку собівартості виробництва рослинного молока. При оцінці собівартості варто зважати на широкий асортимент продукції ТМ «Green Smile», що виробляється з різних за вартістю інгредієнтів: круп, які є дешевшими для закупівлі та горіхів, які є дорожчими. Для молока, що виробляється з круп собівартість становить в середньому 0,4-0,5 долара США, а для молока, що виготовляється на основі горіхів – 0,8-0,95 доларів США. Ця інформація буде використана нами надалі для розрахунку собівартості реалізованого на ринку США товару.

Витрати на транспортування: були оцінені нами виходячи з умов здійснення поставки партії товару морським транспортом з порту Одеси в Україні (UAODS) до порту Нью-Йорку у США (USNYC). Термін доставки продукції морем в середньому складає 40 днів, тому для оптимізації процесу логістики та витрат на доставку доцільним буде здійснювати поставку у кількості товару, що забезпечить покриття попиту на товар на ринку протягом 3 місяців. Розрахуємо очікуваний обсяг та вартість однієї поставки товару протягом 2023-2027 років, в залежності від прогнозованого обсягу попиту на товар компанії Люстдорф на ринку США, користуючись базою даних Freightos. Деталі прорахунку наведені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

### Оцінка вартості поставки партії товару з України до США

Порт відвантаження	Порт Одеса, Україна				
Порт розвантаження	Порт Нью-Йорк, США				
Показник	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг 1 поставки, контейнерів	146	293	440	880	1 761
Обсяг 1 поставки, палет	3 668	7 336	11 004	22 008	44 015
Обсяг 1 поставки, тис. штук	4 313,5	8 627,0	12 940,6	25 881,1	51 762,2

Показник	2023	2024	2025	2026	2027
Вартість поставки, тис. дол. США	776,4	1 426,1	2 141,5	4 282,8	8 570,3
Вартість поставки на 1 шт. продукції, дол. США	0,18	0,17	0,17	0,17	0,17

*Джерело:* складено автором.

Відповідно, у вартість одиниці імпортованого на ринок США з України товару доцільним буде закласти 0,18 доларів, що відповідає обсягу витрат на здійснення поставки одиниці продукції.

Митні платежі: наразі ставка мита на ввезення альтернативного молока, яке підпадає під категорією 2202.99.9100 у Harmonized Tariff Schedule of the United States складає 0,2 центи за літер [100].

На основі наведеної вище інформації розрахуємо собівартість продукції альтернативного молока компанії Люстдорф на ринку США – табл. 3.12.

Таблиця 3.12.

#### Розрахунок собівартості товару для реалізації на ринку США

Вид рослинного молока ТМ "Green Smile"	Собівартість, дол. США	Вартість поставки 1 шт. продукції, дол. США	Мито, дол за 1 л.	Собівартість од., дол. США
Гречане	0,30	0,18	0,002	0,48
Вівсяне	0,30			0,48
Рисове	0,40			0,58
Кокосове	0,70			0,88
Мигдальне	0,70			0,88
Мигдальне бариста	0,95			1,13
Кокосове бариста	0,95			1,13

*Джерело:* складено автором.

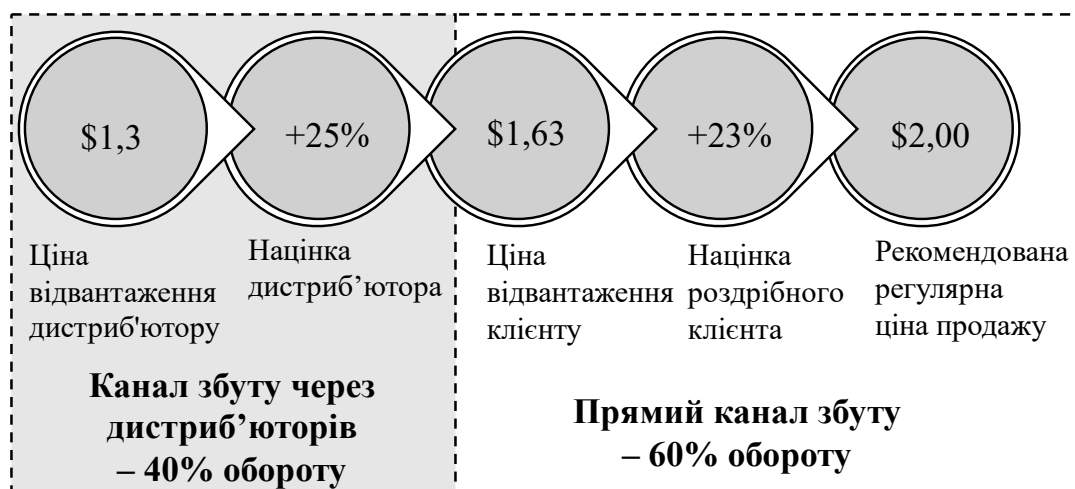
Відповідно, на основі розрахованих рекомендованих цінових пунктів на продукцію компанії Люстдорф для продажу на ринку США, а також маючи дані щодо собівартості відповідної продукції варто перейти до розрахунку економічної ефективності продажів.

*Четвертий етап. Моделювання динаміки чистих продажів на ринку США.* Оскільки розробленою нами конкурентною стратегією для компанії Люстдорф передбачена організація комбінованої збутової мережі, яка означає здійснення відвантаження товарів роздрібним мережам напряму, а також дистриб'юторам

для подальшого продажу ними товарів компанії іншим клієнтам, необхідно прорахувати ціни за якими буде відбуватися реалізація товару у форматі B2B продажів. Зважаючи на новизну ринку США для компанії Люстдорф та відсутність можливості покрити ринок через прямі продажі бізнес-клієнтам, канал збуту напряду буде становити 60% загального обсягу реалізованого товару, а канал збуту через дистриб'юторів – 40%.

Загальна бізнес практика передбачає, що до вартості товару за якою він буде проданий компанією Люстдорф, клієнт-покупець додасть свою націнку та з урахуванням неї буде продавати товар на полицях свого магазину. Щоб забезпечити відображення на полиці конкурентних цін, які компанія Люстдорф буде рекомендувати до відображення на полицях своїх клієнтів-рітейлерів, їй необхідно компенсувати прийнятну норму прибутку бізнес-клієнта при розрахунку ціни відвантаження. Якщо товар буде реалізовуватися роздрібним клієнтам через дистриб'ютора, необхідно також врахувати норму прибутку дистриб'ютора. Забезпечимо середню норму прибутку дистриб'ютора на рівні 25% для регулярних продажів та 20% для акційних продажів.

Представимо графічно схему встановлення регулярних цін відвантаження для наявних каналів збуту на прикладі продукції мигдалевого молока ТМ «Green Smile» - рис. 3.6. Детальний прорахунок цін відвантаження в залежності від каналу збуту та промо-активності представлений у додатку Л.



**Рис. 3.6.** Процес ціноутворення на продукцію мигдалевого молока ТМ Green Smile в залежності від каналу збуту

*Джерело:* складено автором.

Для розрахунку динаміки чистих продажів продуктів компанії Люстдорф на ринку США побудуємо модель з наступними вхідними даними:

- очікувана структура продажів альтернативного молока ТМ «Green Smile» за видами, зважаючи на динаміку ринку та конкурентоспроможність кожного виду продукції, що відображена у табл. М.1;

- структура продажів за видом цін передбачає, що 60% продажів будуть отримані від реалізації товару за регулярними цінами, а 40% продажів – за акційними цінами;

- середня зважена ціна одиниці реалізованої продукції буде розрахована як:

$$\bar{P} = \sum_{i=1}^8 P_{i \text{ рег.}} * q_i * 60\% + P_{i \text{ акц.}} * q_i * 40\% = 1,69 \quad (3.1)$$

де  $P_{i \text{ рег.}}$  – регулярна ціна реалізації кожного виду ( $i$ ) альтернативного молока;  $q_i$  – частка кожного виду молока у загальних продажах;  $P_{i \text{ акц.}}$  – акційна ціна реалізації кожного виду ( $i$ ) альтернативного молока.

Детальний прорахунок наведений у додатку М.

- використовуючи прогнозні дані щодо загального очікуваного обсягу збуту продукції ТМ «Green Smile» на ринку США та середньої зваженої ціни продажу товару на ринку, розрахуємо кількість реалізованих штук продукції на рік:

Таблиця 3.13.

### Розрахунок кількості реалізованої продукції ТМ Green Smile

Показник	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Продажі Green Smile, млн. дол. США на рік	-	28	56	84	168	336
Середня роздрібна ціна за одиницю продукції, дол. США	-	1,69	1,69	1,69	1,69	1,69
Кількість проданих млн. шт. на рік	-	17	33	50	99	198

*Джерело:* складено автором.

- маючи дані щодо кількості штук реалізованої продукції на рік, можемо перейти до розрахунку чистих продажів, користуючись даними щодо структури збуту: 60% продукції реалізується через прямий канал збуту, 40% продукції реалізується через дистриб'юторський канал та цін реалізації кожного виду продукції в залежності від каналу збуту – додаток Н.

Чисті продажі компанії Люстдорф за 2023 рік через прямий канал будуть розраховуватися як сума виручки від реалізації товару прямим клієнтам за регулярною ціною (60% випадків) та виручки від реалізації товару прямим клієнтам за акційною ціною (40% випадків) – див. табл. Н.1:

$$\begin{aligned}
 NES_{\text{прям.}} &= \left( \left( \sum_{i=1}^8 P_{i \text{ прям. рег.}} * Q_{2023} * q_i \right) * 60\% + \left( \sum_{i=1}^8 P_{i \text{ прям. акц.}} \right. \right. \\
 &\quad \left. \left. * Q_{2023} * q_i \right) * 40\% \right) * 60\% = 8,64 + 5,03 \\
 &= 13,67 \text{ млн. дол. США} \quad (3.2)
 \end{aligned}$$

де  $P_{i \text{ прям. рег.}}$  – регулярна ціна реалізації кожного виду ( $i$ ) альтернативного молока прямим клієнтам;  $Q_{2023}$  – обсяг реалізації альтернативного молока компанії, шт;  $q_i$  – частка кожного виду молока у продажах,  $P_{i \text{ прям. акц.}}$  – акційна ціна реалізації кожного виду ( $i$ ) альтернативного молока прямим клієнтам.

Чисті продажі компанії Люстдорф за 2023 рік через дистриб'юторський канал будуть розраховуватися аналогічно – див. табл. Н.2:

$$\begin{aligned}
 NES_{\text{дистр.}} &= \left( \left( \sum_{i=1}^8 P_{i \text{ дистр. рег.}} * Q_{2023} * q_i \right) * 60\% + \left( \sum_{i=1}^8 P_{i \text{ дистр. акц.}} * Q_{2023} * q_i \right) \right. \\
 &\quad \left. * 40\% \right) * 40\% = 4,6 + 2,8 \\
 &= 7,4 \text{ млн. дол. США} \quad (3.3)
 \end{aligned}$$

де  $P_{i \text{ дистр. рег.}}$  – регулярна ціна реалізації кожного виду ( $i$ ) альтернативного молока дистриб'юторам;  $P_{i \text{ дистр. акц.}}$  – акційна ціна реалізації кожного виду ( $i$ ) альтернативного молока дистриб'юторам;

Всього чисті продажі компанії Люстдорф за 2023 рік складуть:

$$\begin{aligned}
 NES_{2023} &= NES_{\text{прям. 2023}} + NES_{\text{дистр. 2023}} = \\
 &= 13,67 + 7,4 = 21,08 \text{ млн. дол. США} \quad (3.4)
 \end{aligned}$$

Детальний розрахунок чистих продажів компанії Люстдорф на ринку США за період 2023-2027 років наведений у табл. Н.3.

*П'ятий етап. Моделювання динаміки валового прибутку компанії Люстдорф на ринку США.* Метод розрахунку валового прибутку полягає у вирахуванні з вартості чистих продажів компанії собівартості реалізованих товарів – формула (1.1) Собівартість одиниці продукції кожного варіанту альтернативного молока для реалізації на ринку США була вирахована нами у табл. 3.12. Загальна собівартість реалізованої продукції розраховується за формулою 3.4 і детальний прорахунок наведений у табл. О.1.

$$TC_n = \sum_{i=1}^8 MC_i * q_i * Q_n \quad (3.4)$$

Де  $TC_n$  – загальна собівартість реалізованої продукції за n-рік;  $MC_i$  – собівартість одиниці продукції вида (i) рослинного молока ТМ «Green Smile»,  $q_i$  – частка виду (i) рослинного молока ТМ «Green Smile» в загальній кількості продажів шт. за рік;  $Q_n$  – загальна кількість продажів шт. ТМ «Green Smile» за n-рік.

Детальний розрахунок собівартості реалізованої продукції ТМ «Green Smile» на ринку США за період 2023-2027 рр. наведений у Додатку О.

Тож, розрахуємо очікуваний валовий прибуток, який компанія Люстдорф отримає від діяльності на ринку США протягом 2023-2027 років.

$$GP_n = NES_n - TC_n \quad (3.5)$$

$$GP_{2023} = 21,1 - 13,8 = 7,3$$

Детальний прорахунок за період 2023-2027 рр. наведений у табл. О.2.

*Шостий етап. Розрахунок витрат маркетингових заходів на реалізацію конкурентної стратегії.* Розробка маркетингового бюджету в рамках розробленої конкурентної стратегії для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства передбачає використання таких основних інструментів просування як: закупівля діджитал реклами, розробка рекламних матеріалів для використання у процесі просування, а також проведення додаткових маркетингових активностей (семплінг, рекламні кампанії з інфлюенсерами) для стимулювання збуту на ринку.

Закупівля діджитал реклами є надважливим інструментом побудови обізнаності населення США щодо нового бренду на ринку альтернативного

молока. Діджитал реклама дозволяє просувати брендові рекламні матеріали саме на ту аудиторію, яка відповідає характеристикам цільових споживачів рослинного молока, тим самим забезпечуючи найвищий рівень ефективності витрат на просування. Використовуючи інструмент оцінки обсягу аудиторії на інтернет-платформах, нами були визначені наступні 2 групи аудиторії, яку варто охопити в рамках стратегії діджитал-просування.

Таблиця 3.14.

### Характеристика та розмір аудиторії діджитал-кампанії

№	Характеристика аудиторії				Розмір аудиторії, тис. користувачів			
	Локація	Вік	Стать	Інтереси	Facebook	Instagram	TikTok	Youtube
1	США	20-40 років	Ж	Здорове харчування	13000	15300	3060	6885
2	США	20-40 років	Ж	Рослинне молоко	1700	2000	400	900

Джерело: складено автором.

Перша кампанія, орієнтована на більш широку аудиторію з інтересами у здоровому харчуванні дозволить компанії Люстдорф охопити максимально можливу кількість потенційно та фактично зацікавлених споживачів, що в подальшому підштовхне їх до придбання продукції ТМ «Green Smile». Мета кампанії на даний сегмент аудиторії полягає у забезпеченні максимальної обізнаності наявних та потенційних споживачів рослинного молока щодо нового бренду на ринку.

Друга кампанія є більш цільовою та орієнтована на наявних споживачів альтернативного молока або тих, хто усвідомлює власний інтерес у даному виді продукції. Хоча дана рекламна кампанія охопить значно меншу кількість осіб, вона буде максимально ефективною з точки зору комунікації з вже зацікавленим споживачем, що підвищить рівень віддачі від інвестицій у дану кампанію.

Кожен з обраних каналів для діджитал-просування має високу ефективність залучення аудиторії і, відповідно, власну вартість показу реклами на 1 тис. осіб аудиторії – СРМ. Рекомендуємо запускати діджитал-кампанію тривалістю 1 місяць, протягом якого один рекламний банер в середньому буде

демонструватися 2 рази одному представнику цільової аудиторії. Виходячи з цього можемо розрахувати вартість кожної з кампаній – таблиця 3.15.

Таблиця 3.15.

### Інвестиції у цифрову рекламу

Канал	СРМ, вартість показу на 1000 осіб, дол. США	Середня частота показів протягом кампанії	Кампанія 1		Кампанія 2	
			Обсяг охопленої аудиторії, тис. осіб	Вартість кампанії на місяць, дол. США	Обсяг охопленої аудиторії, тис. осіб	Вартість кампанії на місяць, дол. США
Facebook	14,40	2	13 000	374 400	1 700	48 960
Instagram	12,50	2	15 300	382 500	2 000	50 000
TikTok	10,00	2	3 060	61 200	400	8 000
YouTube	20,00	2	6 885	275 400	900	36 000
<b>Всього</b>			<b>38 245</b>	<b>1 093 500</b>	<b>5 000</b>	<b>142 960</b>

*Джерело:* складено автором.

Зважаючи на параметри цільової аудиторії в рамках кожної з двох діджитал-кампаній, рекомендуємо проводити кампанію №1 – націлену на споживачів з інтересами у здоровому харчуванні 2 рази на рік протягом першого року діяльності на ринку, а кампанію №2 – націлену на споживачів зацікавлених тематикою рослинного молока – 5 разів на рік. Протягом продовження терміну присутності компанії на ринку США доцільним буде також поступово скорочувати активність рекламних кампаній, оскільки все більше споживачів будуть отримувати одну й ту саму рекламу повторно, знижуючи її ефективність.

Загальний бюджет на інвестиції діджитал рекламу компанією Люстдорф на ринку США представимо у табл. 3.16

Таблиця 3.16

### Бюджет на діджитал-рекламу 2023-2027

Рік	Кампанія	Частота, на рік	Вартість, тис. дол. США
<i>Базова вартість</i>	<i>K1</i>	-	<i>1 093,5</i>
	<i>K2</i>	-	<i>142,96</i>
2023	K1	2	2 187
	K2	5	714,8
2024	K1	2	2 187
	K2	5	714,8

Рік	Кампанія	Частота, на рік	Вартість, тис. дол. США
2025	K1	1	1 093,5
	K2	4	571,84
2026	K1	1	1 093,5
	K2	3	3 280,5
2027	K1	1	1 093,5
	K2	2	285,92
<b>Всього</b>	<b>K1</b>	<b>7</b>	<b>7 654,5</b>
	<b>K2</b>	<b>19</b>	<b>2 716,24</b>
	<b>Всього (K1+K2)</b>	<b>26</b>	<b>10 370,74</b>

*Джерело:* складено автором.

Враховуючи істотні інвестиції, що будуть здійснені у даний інструмент просування, доцільним буде оцінити його показник ROMI за формулою (1.10)

Для оцінки додаткового прибутку, який принесуть здійснені інвестиції у діджитал-рекламу, побудуємо наступну модель, що описує рівень конверсії глядачів реклами у споживачів продукції ТМ «Green Smile» таблиця 3.17.

В залежності від виду рекламної кампанії можна спрогнозувати різний рівень конверсії глядачів реклами у споживачів, для аудиторії, що не є напряму зацікавлена в альтернативному молоці (Кампанія 1) даний відсоток буде нижчим – 3% ніж для аудиторії, що безпосередньо цікавиться даним продуктом (Кампанія 2) – 15%. Більше того, з тих хто хоча б 1 раз здійснить покупку варто очікувати також різний відсоток конверсії одноразових споживачів у постійні – 35% для аудиторії кампанії 1 та 65% для аудиторії кампанії 2. Споживачі кожної з цих аудиторій мають різну частоту покупки альтернативного молока на рік.

Відповідно, отримавши добуток кількості здійснених покупок споживачами протягом 2023-2027 рр. та середньої ціни проданої продукції, ми отримаємо ринкові продажі в результаті здійснених інвестицій.

Середня прибутковість ринкових продажів для компанії Люстдорф становить 39%, тому помноживши вартість ринкових продажів за 5-річний період на рівень прибутковості, розрахуємо приріст прибутку, отриманий в результаті реалізованих діджитал кампаній – табл. 3.17.

Розрахуємо ROMI для кожної з кампаній та в цілому:

$$ROMI_{K1} = \frac{PC_{K1} - I_{K1}}{I_{K1}} = \frac{12,9 - 7,65}{7,65} = 0,69 * 100\% = 69\%$$

$$ROMI_{K2} = \frac{PC_{K2} - I_{K2}}{I_{K2}} = \frac{38,56 - 2,72}{2,72} = 13,19 * 100\% = 1319\%$$

$$ROMI_{Total} = \frac{PC_{Total} - I_{Total}}{I_{Total}} = \frac{51,5 - 10,37}{10,37} = 3,97 * 100\% = 397\%$$

Як можна побачити, віддача від Кампанії №2 є набагато вищою за Кампанію №1, це пояснюється різницею у рівні прямої зацікавленості кожної аудиторії в альтернативному молоці. Однак, Кампанія №1, незважаючи на її нижчу ефективність все ж є рекомендованою до реалізації задля забезпечення побудови максимального рівня обізнаності а довіри населення США щодо нового бренду на ринку, а також формування потенціалу до приваблення нових споживачів у категорію.

Загалом інвестиції у діджитал рекламу згідно з розробленою конкурентною стратегією є ефективними та характеризуються високим рівнем ефективності.

Таблиця 3.17.

### Оцінка ефективності інвестицій у діджитал рекламу

№	Показник	Характеристика	Кампанія 1	Кампанія 2	Всього
1.	I	Інвестиції у діджитал рекламу 2023-2027 рр., дол. США	7 654 500	2 716 240	10 370 740
2.	Aud	Охоплена аудиторія, осіб	15 300 000	2 000 000	17 300 000
3.	q1T-ret	Відсоток аудиторії, хто придбає продукт хоча б 1 раз, %	3	15	-
4.	Q1-t	Кількість споживачів, хто придбає продукт хоча б один раз, осіб	459 000	300 000	759 000
5.	qconst	Відсоток утримання споживачів, %	35	65	-
6.	Qconst	Кількість споживачів, хто повторить покупку, осіб	160 650	195 000	355 650
7.	qy	Частота покупок постійних споживачів, раз на рік	24	60	
8.	CON1y	Реалізована в результаті маркетингової кампанії продукція, шт на рік	4 314 600	12 000 000	16 314 600

№	Показник	Характеристика	Кампанія 1	Кампанія 2	Всього
9.	CON5y	Релізована в результаті маркетингової кампанії продукція шт. 2023-2027рр.	19 737 000	58 800 000	78 537 000
10.	P	Середня ціна одиниці продукції, дол. США	1,96		
11.	S5y	Продажі в результаті інвестицій у діджитал-просування 2023-2027рр., дол. США	33 355 530	99 372 000	132 727 530
12.	PC%	Рівень прибутковості продажів	39%		-
13.	PC	Прибуток отриманий в результаті інвестицій 2023-2027рр, дол. США	12 941 946	38 556 336	51 498 282
14.	ROMI	Віддача від марк. інвестиц.	0,69	13,19	3,97

Джерело: складено автором.

Окрім діджитал реклами в маркетинговому бюджеті компанії варто також передбачити витрати на інші види непрямих маркетингових активностей, віддачу від яких складно оцінити, однак загальна маркетингова практика підтверджує раціональність їх імплементації, це: семплінгова активність у торгових точках та рекламні кампанії з інфлюенсерами. Детальний маркетинговий бюджет для компанії Люстдорф на 2023-2027 рр. з розкриттям вартості конкретних статей витрат представлений у Додатку П.

Загальний маркетинговий бюджет в рамках розробленої конкурентної стратегії буде мати наступний вигляд – таблиця 3.18. та відобразатися у статі витрати на збут у звіті про фінансові результати.

Таблиця 3.18.

**Бюджет маркетингових заходів стратегії компанії Люстдорф тис. дол.  
США, 2023-2027 рр.**

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Маркетинговий бюджет</b>	<b>3243,5</b>	<b>3243,5</b>	<b>1842,0</b>	<b>1549,0</b>	<b>1400,1</b>
<i>Закупівля діджитал-реклами</i>	<i>2 901,8</i>	<i>2 901,8</i>	<i>1 665,3</i>	<i>1 522,4</i>	<i>1 379,4</i>
<i>Розробка рекламних матеріалів</i>	<i>11,7</i>	<i>11,7</i>	<i>11,7</i>	<i>11,7</i>	<i>11,7</i>
<i>Додаткові маркетингові активності</i>	<i>330,0</i>	<i>330,0</i>	<i>165,0</i>	<i>15,0</i>	<i>9,0</i>

Джерело: складено автором.

*Восьмий етап. Розрахунок витрат на контрактну логістику в рамках реалізації конкурентної стратегії.* Розробленою конкурентною стратегією передбачено використання контрактної логістики на ринку США з метою забезпечення високого рівня ефективності логістичних операцій на новому та географічно великому ринку.

Загалом основна вартість послуг контрактної логістики буде складатися з послуг зберігання продукції на контрактному складі та послуг транспортування продукції по території США з метою її поставки прямим клієнтам та дистриб'юторам. Керуючись даними щодо ринкових ставок на ці види послуг, а також знаючи очікувані річні обсяги реалізації продукції компанії Люстдорф, можемо оцінити витрати на контрактну логістику – табл.3.19.

Таблиця 3.19.

**Витрати на контрактну логістику, тис. дол. США, 2023-2027рр.**

<b>Рік</b>	<b>Витрати на зберігання, тис. дол.</b>	<b>Витрати на доставку, тис. дол.</b>	<b>Всього, тис. дол.</b>
2023	89,50	586,87	<b>676,37</b>
2024	179,00	1045,71	<b>1224,71</b>
2025	268,49	1522,88	<b>1791,37</b>
2026	536,99	2957,05	<b>3494,04</b>
2027	1073,98	5632,47	<b>6706,45</b>

*Джерело:* складено автором.

*Дев'ятий етап. Розрахунок витрат на забезпечення дистриб'юторами маркетингових послуг з просування продукції компанії Люстдорф.* Оскільки окрім базової функції з посередництва при збуті продукції на ринок дистриб'ютори також часто виконують маркетингові функції, що дозволяють просувати продукцію у точках продажу роздрібних продавців. Даний вид послуг буде бажаним для отримання новою компанією на ринку, яка не має усталених контактів з роздрібними торговцями для отримання вигідних умов проведення маркетингових активностей у їхніх точках продажу. Тому варто також оцінити витрати, які можуть бути пов'язані з такою діяльністю дистриб'юторів.

**Витрати, пов'язані з підтримкою збуту дистриб'юторами**

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Витрати з підтримки збуту дистриб'юторами, тис. дол. США	7 430,8	13 210,3	14 861,6	27 741,6	47 557,0
Кількість реалізованої продукції, тис. шт.	16 512,8	33 025,7	49 538,5	99 077,0	198 154,0
Витрати на 1 од. реалізованої продукції, дол. США	0,45	0,40	0,30	0,28	0,24

*Джерело:* складено автором.

Цей вид витрат також буде відноситись до статті витрат на збут у звіті про фінансові результати компанії Люстдорф.

*Десятий етап. Розрахунок адміністративних витрат на реалізацію конкурентної стратегії.* Розробленою конкурентною стратегією передбачається відкриття іноземного представництва компанії Люстдорф для координації процесу прямого експорту продукції з України на ринок США та забезпечення ефективного налагодження збуту на новому та високо конкурентному ринку. Загальна рекомендація полягає у формуванні представництва з 15 осіб на основі лінійно-функціональної організаційної структури.

Керуючись даними щодо середнього рівня компенсації працівників обраних функціональних відділів та динаміки зростання заробітної плати – в середньому на 10% на рік, можемо розрахувати адміністративні витрати для компанії Люстдорф на ринку США.

Таблиця 3.21.

**Адміністративні витрати компанії Люстдорф, тис. дол. США  
2023-2027**

Функціональний відділ	Кількість персоналу	Адміністративні витрати				
		2023	2024	2025	2026	2027
Відділ персоналу	1	130	143	157	173	190
Відділ продажів	3	450	495	545	599	659
Відділ маркетингу	2	240	264	290	319	351
Відділ фінансів	2	280	308	339	373	410
Відділ логістики	3	360	396	436	479	527
Директор	1	250	275	303	333	366
<b>Витрати на персонал</b>	<b>12</b>	<b>1 710</b>	<b>1 881</b>	<b>2 069</b>	<b>2 276</b>	<b>2 504</b>

*Джерело:* складено автором.

Здійснивши розрахунок основних фінансових показників, можемо скласти звіт про фінансові результати компанії Люстдорф на ринку США за очікуваними результатами роботи за 2023-2027 роки – таблиця 3.22.

Таблиця 3.22.

### Плановий звіт про фінансові результати

тис. дол. США

Стаття	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21 075	42 150	63 225	126 450	252 900
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13 796	27 592	41 388	82 776	165 552
Валовий: прибуток	7 279	14 558	21 837	43 674	87 348
Адміністративні витрати	1 710	1 881	2 069	2 276	2 504
Витрати на збут	11 351	17 678	18 495	32 785	55 663
<i>Витрати на маркетинг</i>	3 243	3 243	1 842	1 549	1 400
<i>Дистрибуторські витрати</i>	7 431	13 210	14 862	27 742	47 557
<i>Витрати на контрактну логістику</i>	676	1225	1 791	3 494	6 706
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	<b>-5 782</b>	<b>-3 122</b>	<b>3 342</b>	<b>10 889</b>	<b>31 684</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток			519	3 649	12 420
<b>Чистий фінансовий результат</b>			<b>2 823</b>	<b>7 240</b>	<b>19 264</b>
<b>Кумулятивний фін. результат</b>	<b>-5 782</b>	<b>-10 783</b>	<b>-10 029</b>	<b>-5 065</b>	<b>11 695</b>

*Джерело: складено автором.*

Як можна побачити з табл. 3.22. діяльність компанії Люстдорф на ринку США досягне прибуткового рівня на 3 році ведення бізнесу, а повністю окупиться на 5 році, про що свідчить кумулятивний фінансовий результат. В цілому, зважаючи на необхідність здійснення високого рівня інвестицій у підтримку збуту продукції на новому та високо конкурентному ринку є виправданим. Тобто, можна дійти висновку про загальну ефективність розробленої конкурентної стратегії для компанії Люстдорф на ринку США.

З метою підтвердження придатності розробленої конкурентної стратегії для досягнення тактичних та стратегічних цілей, окреслених компанією на обраному іноземному ринку, розрахуємо ряд показників – табл. Р.1, додаток Р.

Результати розрахунку представлені у табл. 3.23.

**Результати досягнення цілей компанії Люстдорф при імплементації  
розробленої конкурентної стратегії**

Ціль стратегії	Показник вимірювання ( <i>i</i> )	Тактичний рівень 1 рік діяльності		Стратегічний рівень 5 рік діяльності	
		План	Факт	План	Факт
Закріплення на ринку США	Річна ринкова частка підприємства, %	1,0	1,0	8,0	8,45
	Річний рівень зваженої дистрибуції, %	20	20	80	88
	<b>Рівень виконання</b>	<b>100%</b>		<b>108%</b>	
Зростання прихильності споживачів та розширення споживчої бази	Ціновий індекс відносно основних конкурентів на 1 порцію альтернативного молока	$i < 0,8$	$i < 0,72$	$i < 1$	$i < 0,81$
	<b>Рівень виконання</b>	<b>106%</b>		<b>119%</b>	
Зростання продажів	Чисті продажі, млн. дол. США	23,0	21,1	220,0	252,9
	<b>Рівень виконання</b>	<b>90%</b>		<b>115%</b>	
Зростання прибутку	Річний валовий прибуток від продажів, млн. дол. США	7,0	7,3	74,8	87,35
	Річний рівень прибутковості продажів, %	30,4	34,5	34,0	34,5
	Рівень чистого прибутку, %	-30	-27,4	5,0	4,6
	<b>Рівень виконання</b>	<b>109%</b>		<b>103%</b>	
Максимізація віддачі від маркетингових інвестицій	ROMI, %	-200	-278	15	19,8
	<b>Рівень виконання</b>	<b>72%</b>		<b>132%</b>	

*Джерело:* складено автором.

На базі даних табл. 2.23. проведемо розрахунок інтегрального показника ефективності конкурентної стратегії –  $I_{ECS}$  за формулою (1.13). Детальний прорахунок наведений у табл. Р.2.

$I_{ECS\ tact} = \sqrt[8]{1 * 1 * 0,9 * 0,9 * 1 * 1,1 * 1,1 * 0,7} = 0,97$  – ефективність конкурентної стратегії для досягнення тактичних цілей компанії Люстдорф.

$I_{ECS\ strat} = \sqrt[8]{1,1 * 1,1 * 0,8 * 1,1 * 1,2 * 1,0 * 0,9 * 1,3} = 1,06$  – ефективність конкурентної стратегії для досягнення стратегічних цілей компанії Люстдорф.

Відповідно, розроблена нами в рамках даної роботи конкурентна стратегія доводить свою ефективність як з економічної точки зору, так і з точки зору

реалізації поставлених стратегічних цілей компанії Люстдорф на ринку США. Розроблена стратегія є більш ефективною у довгостроковому періоді, ніж у короткостроковому, оскільки вона вимагає значних інвестицій у просування збуту, які здатні повноцінно окупитися лише після закріплення компанією на ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Проведена в рамках третього розділу оцінка конкурентоспроможності української компанії Люстдорф на ринку США показала, що за проаналізованими 5-ма параметрами конкурентоспроможності найбільш вигідні позиції український виробник має за характером вироблюваної продукції, що створює істотний потенціал для здійснення успішного збуту на новому іноземному ринку. Решта параметрів конкурентоспроможності потребують покращення для забезпечення успішної конкуренції з головними гравцями на ринку – компанією Danone та компанією Blue Diamond Growers. Найбільшу увагу українській компанії треба приділити забезпеченню конкурентоспроможності в рамках маркетингової діяльності, а також збутової. Шляхом розробки конкурентної стратегії орієнтованої на вдосконалення операцій підприємства в зазначених сферах буде можливим швидке закріплення на ринку та подальше нарощування частки компанії Люстдорф на ринку альтернативної молочної продукції США.

В результаті проведеного дослідження була розроблена комплексна конкурентна стратегія для компанії Люстдорф на ринку США, яка забезпечить досліджуваному суб'єкту господарювання успішний вихід та закріплення на ринку альтернативної молочної продукції даної країни, а також створить механізми ефективного досягнення поставлених цілей конкуренції на цьому міжнародному ринку у довгостроковому періоді. Українському виробнику альтернативного молока ТОВ «Люстдорф» рекомендовано обрати стратегію диференціації в якості стратегії формування конкурентних переваг, оскільки параметри продукції досліджуваного суб'єкта господарювання створюють достатній потенціал для диференціації, зважаючи на наявні на ринку споживчі мотивації.

В якості стратегії конкурентної поведінки було рекомендовано застосувати стратегію флангової атаки лідера сегментаційним напрямом за рахунок використання конкурентних переваг компанії Люстдорф у пропозиції продукції унікальних смакових властивостей на ринку, що відсутні у конкурентів, за вигідною для споживача ціною.

Загальне забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання на ринку США буде відбуватися шляхом здійснення прямого експорту, виробленої в Україні продукції, що дозволить значно економити на виробничих витратах, з відкриттям малого представництва на території США, яке буде координувати зовнішні та внутрішні логістичні операції, а також налагоджувати маркетингову та збутову мережі.

## ВИСНОВКИ

Грунтовна конкурентна стратегія діяльності підприємства на міжнародних ринках, яка відповідає параметрам його зовнішнього та внутрішнього середовища є обов'язковим інструментом забезпечення успішної діяльності на обраному іноземному ринку у сучасних умовах інтенсифікації конкуренції та мінливості факторів попиту. Основною метою розробки конкурентної стратегії постає визначення параметрів ведення конкурентної боротьби підприємством, виходячи з наявних в нього конкурентних переваг відносно інших суб'єктів господарювання на ринку, які дозволять реалізувати тактичні та стратегічні цілі, що стоять перед компанією на іноземному ринку.

Проведене дослідження праць сучасних вітчизняних та іноземних науковців та систематизація їх підходів до трактування поняття конкурентної стратегії підприємства показали, що на сьогодні відсутній консенсус серед науковців щодо того, як визначати явище конкурентної стратегії. З огляду на це був запропонований авторський підхід до трактування зазначеної категорії, згідно якого були чітко окреслені суть, зміст та результат досліджуваного явища. Відповідно, міжнародна конкурентна стратегія – це довгостроковий план дій підприємства відносно поведінки його конкурентів на обраному ринковому сегменті, який визначає набір засобів реалізації маркетингових цілей суб'єкта господарювання в залежності від факторів макро- та мікро-середовища компанії, які дозволять сформулювати фактори конкурентоспроможності підприємства та досягнути бажаної частки ринку компанії шляхом ефективного використання наявних конкурентних переваг.

Таким чином, мета розробки та впровадження конкурентної стратегії суб'єктом господарювання на іноземному ринку полягає у забезпеченні системи засобів ведення ефективної конкуренції у мінливому та конкурентному ринковому середовищі, в якому відбувається реалізується продукція певних характеристик. Для забезпечення успішності реалізації розробленої конкурентної стратегії, її параметри мають бути спрямовані на вирішення ряду

завдань, що стоять перед суб'єктом господарювання, та відповідати поточним умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, в яких працює компанія.

Сучасна наука пропонує широкий вибір доступних для застосування конкурентних стратегій, кожна з яких орієнтована на досягнення конкретної мети в конкурентній боротьбі в умовах наявного стану конкуренції на ринку. Формування та вибір конкурентної стратегії підприємства є складним та системним процесом, який передбачає реалізацію послідовних дій для узгодження його загальних цілей з цілями конкуренції, а також вибору того типу стратегії, який буде адекватний ринковим умовам в кожний конкретний момент діяльності.

В рамках проведеного дослідження було запропоновано наступний алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку:

1. Формулювання місії компанії на міжнародному ринку, а також розробка нею загальної стратегії діяльності.
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища для ідентифікації існуючих можливостей та загроз на іноземному ринку.
3. Визначення наявних конкурентних переваг у суб'єкта господарювання шляхом аналізу внутрішнього середовища.
4. Формування стратегії та прийнятного методу виходу на іноземний ринок.
5. Вибір базової конкурентної стратегії, яка дозволить використати наявні конкурентні переваги підприємства для формування підґрунтя для ведення успішної боротьби на ринку.
6. Визначення стратегії конкурентної поведінки підприємства залежно від її амбіцій та можливостей щодо бажаної позиції на ринку.
7. Здійснення постійного контролю та коригування розробленої конкурентної стратегії для забезпечення її адекватності стратегії поточним умовам діяльності.

Оцінку ефективності розробленої конкурентної стратегії варто проводити шляхом відбору та розрахунку показників, які будуть відображати рівень

досягнення суб'єктом господарювання поставлених тактичних чи стратегічних цілей. Відповідно, для кожного з запропонованих показників буде встановлюватися плановий рівень, якого необхідно досягнути в кінці контрольного періоду, наприклад року. Порівняння фактичного та планового рівня показника та розрахунок інтегрального показника ефективності конкурентної стратегії дозволить визначити рівень адекватності конкурентної стратегії поточним вимогам підприємства та середовища.

Провівши дослідження світового ринку альтернативної молочної продукції нами було визначено, що основними 3 рушійними силами, що сприяють зростанню ринку альтернативної молочної продукції є 1) пандемія COVID-19; 2) зростання обізнаності населення щодо важливості здорового харчування та ймовірної наявності в них лактозної непереносимості; 3) зміна структури населення у бік переважання міленіалів та покоління-Z, які здійснюють екологічно-свідомий споживчий вибір.

Дослідження тенденцій розвитку світового ринку альтернативної молочної продукції показало, що ринок Сполучених Штатів Америки має чи не найбільш сприятливе підґрунтя для подальшого зростання даної товарної категорії, оскільки він:

- характеризується найвищою часткою ринку альтернативного молока на загальному ринку молока;
- демонструє поступову відміну від споживання традиційного молока на користь рослинних альтернатив;
- має найвищу частку флекситаріанців серед населення, наряду з відносно високою кількістю веганів, які є основною групою споживачів, яка забезпечує розвиток ринку альтернативної молочної продукції.

Аналіз факторів макросередовища ринку США показав, що для українських виробників альтернативної молочної продукції даний ринок пропонує значно більше можливостей, ніж загроз. Можливості проявляються у сприятливих соціо-культурних, демографічних та економічних факторах середовища. Група політико-правових факторів представляє собою виключно загрози і є найбільш

вагомою з точки зору загроз групою, оскільки в США наявний високий рівень державної підтримки традиційної молочної галузі, її субсидіювання та активності лобістських груп, що просувають інтереси даної індустрії, там самим ставлячи у менш виграшну конкурентну позицію виробників альтернативної молочної продукції. Однак, загалом, даний ринок пропонує великі можливості для розвитку бізнесу українського виробника рослинного молока.

Аналіз конкурентного середовища ринку альтернативної молочної продукції США показав, що його найбільш розвиненим сегментом є ринок рослинного молока, який значно випереджає решту сегментів за рівнем розвитку. Основними гравцями на ринку є бренд Silk, який займає позицію лідера ринку та бренд Almond Breeze, який атакує лідера для завоювання лідерства.

Аналіз рівня попиту на ринку альтернативної молочної продукції США показав, що:

- 95% респондентів в рамках проведеного автором дослідження обізнані щодо існування альтернативної молочної продукції на ринку;

- 35% споживачів на ринку США споживають виключно традиційну молочну продукцію, 65% споживають альтернативну молочну продукцію, з них: 40% - споживають традиційну наряду з альтернативною, а 25% - споживають виключно альтернативну молочну продукцію, що свідчить про наявність істотного рівня попиту на досліджувану категорію продукції;

- з тих споживачів, хто споживає альтернативну молочну продукцію 100% споживають рослинне молоко, 77% споживають рослинний йогурт, решта товарних категорій не користуються істотним рівнем попиту.

Дослідження факторів, які можуть спонукати або вже підштовхнули споживачів до придбання альтернативної молочної продукції показало, що фактор спостереження власного поганого самопочуття після споживання традиційної молочної продукції та смакова перевага альтернативної молочної є основними рушіями попиту.

Аналіз вагомості параметрів альтернативної молочної продукції при прийнятті рішення про купівлю споживачами показав, що найбільш важливими

параметрами загалом є смак та ціна продукції. Однак, для споживачів, які вже купують альтернативну молочну продукцію, фактор відсутності доданого цукру є другим після смаку за рівнем важливості при прийнятті рішення про купівлю.

Отримана вторинна та первинна інформація щодо стану конкурентного середовища та споживчих мотивацій на ринку буде відображена у параметрах розробленої конкурентної стратегії для компанії Люстдорф на ринку США.

Оцінка конкурентоспроможності українського виробника альтернативної молочної продукції на ринку США у порівнянні з його основними конкурентами показала, що найбільший рівень конкурентних переваг компанія Люстдорф отримує завдяки параметрам власної вироблюваної продукції. Це створює передумови для реалізації успішного збуту товару на ринку США, оскільки його параметри перевершують наявні сьогодні на ринку. Однак, наряду з цим компанія Люстдорф має істотну конкурентну слабкість за такими вагомими параметрами конкурентоспроможності як організація збутової діяльності та маркетингової діяльності. Це переважно пояснюється відсутністю досвіду роботи в українській компанії на ринку США, що вимагає додаткового часу та ресурсів для налагодження збутової та маркетингової мереж.

Зважаючи на визначені конкурентні переваги та слабкості, нами була розроблена конкурентна стратегія компанії Люстдорф для її імплементації на ринку альтернативної молочної продукції США. Її основні параметри полягали в тому, щоб максимально використати наявні сильні сторони компанії та за рахунок них або окремими діями нівелювати конкурентні слабкості на іноземному ринку. Таким чином варто виділити наступні компоненти та інструменти конкурентної стратегії:

- управлінська стратегія відповідає методу виходу на ринок США у форматі прямого експорту для забезпечення економії на виробничих витратах з відкриттям малого представництва у США для розвитку збутової та маркетингової мережі на іноземному ринку та координації зовнішніх та внутрішніх логістичних операцій;

- стратегія формування конкурентних переваг – диференціація через використання комбінації двох найбільш важливих для споживача параметрів: унікальний смак та якісні властивості продукту за вигідною ціною;
- стратегія конкурентної поведінки – флангова атака лідера ринку через пропозицію агресивної ціни та більшого фокусу на перспективних сегментах рослинного молока;
- товарно-ринкова стратегія, орієнтована на забезпечення широкого асортименту продукції з пропозицією унікальних видів рослинного молока, наразі відсутніх на ринку США. Агресивна рекламна стратегія буде реалізовуватися через діджитал-інструменти просування з метою швидкої побудови обізнаності споживачів про новий бренд на ринку.

Проведена оцінка економічної ефективності розробленої конкурентної стратегії показала, що вона забезпечує реалізацію короткострокових та довгострокових цілей компанії Люстдорф на ринку США, та забезпечує досягнення точки беззбитковості бізнесу на 3 році роботи на ринку, а повну окупність – через 5 років. Цей термін є прийнятним, зважаючи на високий рівень запланованих інвестицій у розвиток маркетингової та збутової мережі компанії протягом перших 5 років роботи на новому ринку задля нівелювання визначених конкурентних слабкостей.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Конкурентные преимущества фирмы. Москва : «Типография «Новости», 2000. 176 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб : Питер Ком, 1999. 416 с.
3. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 22.02.2023).
4. Арефьев С., Чекис Ю. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ)*. К.: КНУТД. 2017. С. 373–381.
5. Артеменко Л. П., Шиліпук О. А. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5.
6. Багорка М. О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2018. № 5 (110). С. 71–76.
7. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01> (дата звернення: 22.02.2023).
8. Берг ван ден Г. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер. Москва : Лаборатория знан., 2017. 403 с.
9. Бланк И. А. Торговый менеджмент. Киев : Украинско-Финс. институт менеджмента и бизнеса, 2007. 408 с.
10. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*. 2016. № 4(49). С. 301–308.
11. Божидай І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки. Электронный научный журнал*. 2016. № 1 (6). С. 21–28.
12. Бондаренко С., Лисовський М. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 15. С. 42–45.
13. Борисова Т. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2010. Т. 1, № 2. 156-260.
14. Бортнік С., Маленицький Д. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств*. 2016. № 7. С. 40–43.
15. Голік В. В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013: матеріали*. 2013. С. 26–29.
16. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. № 1. С. 84–90.
17. Гуменюк В. Поняття конкурентних переваг підприємства. *Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13-15 березня*. 2019.
18. Гуржій Н. Методологічні основи вибору конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (51). С. 147–152.
19. Дафт Р. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». / пер. с англ. под ред. Э. Короткоа. Москва : ЮНИТИ-Д., 2006. 736 с.

20. Длігач А. Стратегії зростання в системі стратегічного маркетингу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2007. Вип. 98. С. 7–10.
21. Длігач А. О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. *Проблеми матеріальної культури – економічні науки*. 2006. С. 33–37.
22. Дмитрієв І., Кирчата І., Шершенюк О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2020. 340 с.
23. Експортний напрям. Дія.Бізнес. URL: <https://export.gov.ua/> (дата звернення: 02.02.2023).
24. Жуков С. Механізм управління промисловим маркетингом на підприємствах : дис. докт. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2017. 507 с.
25. Завадський Й., Осовська Т., Юшкевич О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
26. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємств : монографія. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. 384 с.
27. Ільєнко О. В. Роль міжнародного маркетингу в глобалізованій економіці при формуванні економічної безпеки. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 1. С. 80–86.
28. ІНКОТЕРМС'2020. Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати. URL: <https://incoterms2020.com.ua/terms/>
29. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг : підручник. Київ : Видавничо-полігр. центр "Київ. ун-т", 2016. 152 с.
30. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації : навч. посіб. Київ : Вид-во «Політехніка», 2004. 480 с.
31. Карлофф Б. Деловая стратегия. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
32. Качмарик Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 2008 с.
33. Клименко Н. А., Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. № 1. С. 22–24.
34. Кныш И. М. Конкурентные стратегии : Учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 204 с.
35. Козак Ю., Смичек С., Літовченко І. Міжнародний маркетинг. Київ : Центр учб. літ., 2014. 294 с.
36. Компания «Люстдорф» – производитель молочной продукции в Украине. «Loostdorf» – manufacturer of dairy products in Ukraine. URL: <https://www.loostdorf.com/ru/> (дата звернення: 01.04.2023).
37. Корж М. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2008. 344 с.
38. Корж М. Особливості розвитку міжнародного маркетингу та формування комплексу його стратегій в умовах глобалізації. *Проблеми и перспективы сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ. Сборник научных трудов. – Стамбул-Донецк: ДонНУ, РФ НИСИ в г.Донецке*. 2010. С. 406–409.
39. Корж М., Степанов О. Особливості формування стратегій міжнародного маркетингу та системи планування в умовах активізації інтеграційних процесів в світогосподарській системі. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. № 119. С. 83–96.
40. Корж М., Чуб І. Міжнародний маркетинг як основа розвитку міжнародного бізнесу. *Стратегія розвитку України*. 2017. № 1. С. 21–24.
41. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. С. Божук. 2-ге вид. СПб. : Питер, 2006. 464 с.
42. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 144 с.

43. Котлик А. В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними. *Управління розвитком*. 2011. № 4. С. 135–136.
44. Крайнюченко О., Петрович М. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 42. С. 61–65.
45. Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації : дис. канд. екон. наук. : 08.00.04. Полтава, 2016. 250 с.
46. Крос-секторальна експортна стратегія 2019–2023. Інновації для експорту. М-во екон. розвитку і торгівлі України, 2019. 54 с.
47. Куденко Н. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 250 с.
48. Кузьміна О., Бусько А. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 11 (111). С. 85–89. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-19> (дата звернення: 26.01.2023).
49. Лепейко Т., Кіпа Д. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.
50. Лозовий К., Кузнецова І. Формування стійкої конкурентної позиції підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги“, 8-10 жовтня 2015 року*. 2015. С. 47–49.
51. Лошенко О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *"Scientific notes of the University"KROK"*. 2022. С. 123–131. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131> (дата звернення: 26.01.2023).
52. Лужинська К. Конкурентна стратегія: сутність і основні характеристики. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 158–161.
53. Мануйлович Ю. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства*. 2013. № 4. С. 274–282.
54. Маркетинг : навч. посіб. / А. О. Старостіна та ін. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
55. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Н. Карпенко. Київ : Центр учб. літ., 2016. 252 с.
56. Марченко В. М. Практичний досвід реалізації конкурентних стратегій підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 7. С. 65–68. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/7.10> (дата звернення: 22.02.2023).
57. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/>
58. Михайлик Н. Маркетингові стратегії ЗВО: суть та класифікація. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 34. С. 220–226.
59. Міжнародний маркетинг / Т. Князева та ін. Київ : НАУ, 2019. 164 с.
60. Міністерство економіки України. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 02.02.2023).
61. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://cutt.ly/aHpa5Lc>
62. Негомедзянова Е., Зубкова А. Формирование модели оценки экономической эффективности генерирующей компании. *Журн. науч. публикаций аспирантов и докторантов*. 2007. № 6. С. 3–7.
63. Основы маркетинга / Ф. Котлер та ін. М., СПб., К. : Изд. дом «Вильямс», 1999. 1152 с.
64. Павлюк Т., Гайдей О. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Young Scientist. Економічні науки*. 2016. № 12 (39). С. 821–824.

65. Писаренко В., Маркова О. Аналіз підходів до визначення сутності та класифікації маркетингових конкурентних стратегій підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2010. № 97. С. 222–228.
66. Полухович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 2 (69). С. 118–128.
67. Полухович М. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 134–144.
68. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
69. ПРО «GREEN SMILE». Green Smile. URL: <https://greensmile.ua/pro-ideal-nemoloکو/> (дата звернення: 05.04.2023).
70. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 р. № 3659-ХІІ : станом на 7 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення: 03.02.2023).
71. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2021 рік: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. №1424. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1424-2021-%D0%BF#Text>
72. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III : станом на 7 трав. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 03.02.2023).
73. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ : станом на 7 січ. 2023 р.
74. Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2017р. № 1017-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-p/>
75. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. Москва : Изд-во "Маркет ДС", 2006. 458 с.
76. Секторальна експортна стратегія 2019–2023. Харчова і переробна промисловість України. М-во екон. розвитку і торгівлі України, 2019. 60 с.
77. Селезньова Г., Сиров В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 500–504.
78. Соціально-економічний розвиток України: проблеми та перспективи : кол. монографія / ред. О. Манойленко. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. 345 с.
79. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків. Київ : ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
80. Старостіна А. О., Гончарова Н. П., Крикавський Є. В. Маркетинг / за ред. А. Старостіної. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
81. Старостіна А. О., Кочкіна Н. Ю., Журило В. В. Маркетинг: термінологічний словник / За заг. ред. проф. А. Старостіної. Київ : «НВП Інтерсервіс», 2017. 154 с.
82. Старостіна А., Кравченко В., Нагачевська Т. 7 сходинок підготовки успішної дисертації : монографія. 2-ге вид. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2019. 304 с.
83. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2010. № 8684. С. 249–254.
84. Супрун С., Стратійчук В. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств. *Young scientist*. 2016. № 8 (35). С. 39–41.
85. Тараненко І. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях : монографія. Дніпро : Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2017. 284 с.
86. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю. Б. Іванов та ін. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. 384 с.

87. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : навч. посіб. Москва : ЮНИТИ, 1998. 576 с.
88. Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. СПб : Питер, 2018. 288 с.
89. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / С. М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
90. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Маркетинг, 2002. 892 с.
91. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : підручник. 6-те вид. СПб : Питер, 2008. 496 с.
92. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. СПб : Питер, 2008. 368 с.
93. ФІРМА "ЛЮСТДОРФ" У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ - #23063575 - Фінансова звітність за 2022 рік. Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/23063575/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/23063575/finances?current_year=2022) (дата звернення: 01.04.2023).
94. Чумаченко Т. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. 3-тє вид. Дніпропетровськ : ДВНЗ «Нац. гірн. ун-т», 2012. 210 с.
95. Шаповалова І. В., Маловичко С. В. Аналіз поглядів на сутність та класифікацію конкурентних стратегій підприємства. *Trade and market of Ukraine*. 2020. № 48 (2) 2020. С. 76–86. URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-48-2-76-86> (дата звернення: 26.01.2023).
96. Шталь Т., Козуб В., Нахметов А. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.
97. Щемельова А. В., Артеменко Л. П. Підходи до оцінювання ефективності стратегії. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. № 6.
98. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
99. 5 ways to stay on top of the plant-based trend. Mintel. URL: <https://www.mintel.com/food-and-drink-market-news/5-ways-to-stay-on-top-of-the-plant-based-trend/> (дата звернення: 19.03.2023).
100. Aggregated market access indicators for product 220299. Market Access Map. URL: <https://www.macmap.org/en/query/compare-competitor?reporter=842&partner=All&product=220299> (дата звернення: 03.04.2023).
101. Akpoviro K. S. Exploring the Link Between Competitive Strategies and Organizational Performance in Beverage Industry. (A case of Nestle PLC). *SocioEconomic Challenges*. 2019. Т. 3, № 1. С. 116–126. URL: [https://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).116-126.2019](https://doi.org/10.21272/sec.3(1).116-126.2019) (дата звернення: 26.01.2023).
102. Ali B. J., Anwar G. Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*. 2021. Т. 7, № 6. С. 42–51. URL: <https://doi.org/10.22161/ijaems.76.5> (дата звернення: 26.01.2023).
103. Almond Breeze spends another \$3m on 'Breeze the Day' campaign. Mumbrella. URL: <https://mumbrella.com.au/almond-breeze-spends-another-3m-on-breeze-of-the-day-campaign-516186> (дата звернення: 05.04.2023).
104. Analysis of Competitive Strategy to Create Sustainable Competitive Advantages Seen From the Nine Factor Model and Bacos Treacy Model / N. Hayati та ін. *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. Т. 1764, № 1. С. 012053. URL: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1764/1/012053> (дата звернення: 26.01.2023).
105. Annual Report 2022. Blue Diamond Growers, 2022. 28 с. URL: [https://bluediamondgrowers.com/wp-content/uploads/2022/11/BlueDiamond\\_2022-Annual\\_Report\\_web.pdf](https://bluediamondgrowers.com/wp-content/uploads/2022/11/BlueDiamond_2022-Annual_Report_web.pdf) (дата звернення: 07.04.2023).

106. Ansoff I. H. Strategic management. London : Palgrave Macmillan UK, 2007. 251 с.
107. Aull B., Coggins B., Kohli S. The state of grocery in North America. McKinsey & Company., 2022. 22 с.
108. Avdullahil A., Fejzall V. The role of competitive strategies on developing a strong competitive advantage. *Journal of economics, business and ICT*. 2015. Т. 10, № 2. С. 1–5.
109. Avercheva N. ECONOMIC ANALYSIS OF MILK PROFITABILITY. Agrosvit. 2021. № 7-8. С. 109. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.7-8.109> (дата звернення: 18.05.2023).
110. Bahorka M., Kadyrus I., Kravets O. DEVELOPMENT OF MARKETING COMPETITIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2021. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-2> (дата звернення: 10.02.2023).
111. Bila Y. Formation of competitive enterprise development strategy. *Young Scientist*. 2019. Т. 11, № 75. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-96> (дата звернення: 22.02.2023).
112. Blue Diamond - Almond Breeze: Digital Campaign. Radley Studios Official Site. URL: <https://www.radleystudios.tv/case-studies/blue-diamond-almond-breeze> (дата звернення: 10.04.2023).
113. Bozhydai I. Theoretical and methodological principles of building a competitive enterprise strategy. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2019. № 205. С. 6–10. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/205-4/1> (дата звернення: 26.01.2023).
114. Bradley F. International marketing strategy. 5-те вид. New York : FT/Prentice Hall, 2005.
115. Brand Recognition, Interdepartmental Conflict, and Performance: An Investigation of Porter's Differentiated Competitive Strategy Implementation in a Large Chinese Automobile Company / B. Zhang та ін. *Sustainability*. 2022. Т. 14, № 20. С. 13546. URL: <https://doi.org/10.3390/su142013546> (дата звернення: 26.01.2023).
116. Cateora P. R. International marketing. New York, NY : McGraw-Hill Education, 2016. 662 с.
117. Census Bureau Schedule B Search Engine. Census Bureau. URL: <https://uscensus.prod.3ceonline.com/#!/#current-question-pos> (дата звернення: 04.04.2023).
118. Consumer perception of the sustainability of dairy products and plant-based dairy alternatives / A. N. Schiano та ін. *Journal of Dairy Science*. 2020. Т. 103, № 12. С. 11228–11243. URL: <https://doi.org/10.3168/jds.2020-18406> (дата звернення: 17.05.2023).
119. Customs Ruling NY N312691 - The tariff classification of beverages from Italy. CustomsMobile. URL: [https://www.customsmobile.com/rulings/docview?doc\\_id=NY%20N312691&highlight=2202.99\\*](https://www.customsmobile.com/rulings/docview?doc_id=NY%20N312691&highlight=2202.99*) (дата звернення: 01.04.2023).
120. Customs Ruling NY N326056 - The tariff classification of Oddlygood™ Barista Oat Drink from the United Kingdom. CustomsMobile. URL: [https://www.customsmobile.com/rulings/docview?doc\\_id=NY%20N326056&highlight=oat%20milk](https://www.customsmobile.com/rulings/docview?doc_id=NY%20N326056&highlight=oat%20milk) (дата звернення: 17.04.2023).
121. DeVestern L. Priority Reset: Consumer Insights. L.E.K. Consulting. URL: <https://www.lek.com/insights/priority-reset-consumer-insights-edition-1-part-3> (дата звернення: 03.04.2023).
122. Diets and nutrition in the U.S. 2022. Statista. URL: <https://www.statista.com/forecasts/997223/diets-and-nutrition-in-the-us> (дата звернення: 12.04.2023).

123. Drivers of choice for fluid milk versus plant-based alternatives: What are consumer perceptions of fluid milk? / K. S. McCarthy та ін. *Journal of Dairy Science*. 2017. Т. 100, № 8. С. 6125–6138. URL: <https://doi.org/10.3168/jds.2016-12519> (дата звернення: 17.05.2023).

124. Employment Cost Index Summary. U.S. Bureau of Labor Statistics. URL: <https://www.bls.gov/news.release/eci.nr0.htm> (дата звернення: 08.03.2023).

125. Fortune Business Insights. Dairy Alternatives Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Source. Fortune Business Insights Global Market Research Reports & Consulting. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/dairy-alternatives-market-100221> (дата звернення: 20.02.2023).

126. Freight Calculator: Air & Sea Shipping Cost Calculator. Freightos. URL: <https://www.freightos.com/freight-resources/freight-rate-free-calculator/> (дата звернення: 14.04.2023).

127. Gelski J. Sustainable product market could hit \$150 billion in U.S. by 2021. *Food Business News*. URL: <https://www.foodbusinessnews.net/articles/13133-sustainable-product-market-could-hit-150-billion-in-us-by-2021> (дата звернення: 20.02.2023).

128. Global Trade Helpdesk. URL: <https://globaltrahelpdesk.org/en> (дата звернення: 02.04.2023).

129. Global: milk substitute revenue by country 2022. Statista. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1277967/worldwide-milk-substitute-revenue-by-country> (дата звернення: 10.04.2023).

130. Global: Plant-based dairy market size by product type 2026. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1284486/global-plant-based-dairy-market-by-type/> (дата звернення: 08.04.2023).

131. Going Plant-Based: The Rise of Vegan and Vegetarian Food. Passport Euromonitor International, 2020. 17 с.

132. Good K. Research shows shifting plant-based shopper spending behaviors and motivations across plant-based and animal-based food categories. Plant Based Foods Association. URL: <https://www.plantbasedfoods.org/pbfi-kroger-plant-based-migration-analysis-report/> (дата звернення: 16.03.2023).

133. Handbook of Financing Growth: Strategies and Capital Structure / К. Н. Marks та ін. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2005. 645 с.

134. Harmonized System (HS) Codes. International Trade Administration. URL: <https://www.trade.gov/harmonized-system-hs-codes> (дата звернення: 01.04.2023).

135. Hill C. W. L., Hult G. T. M. *International Business - Competing in the Global Marketplace*. 12-те вид. 2 Penn Plaza, New York : McGraw-Hill Education, 2019. 704 с.

136. Hitt M. A. *Strategic management: Competitiveness and globalization*. 7-ме вид. Mason, OH : Thomson/South-Western, 2007. 992 с.

137. How Much Does Third-Party Logistics Cost?. Flexible Packaging Supply, Packaging Machines & Supply Chain Services. URL: <https://www.industrialpackaging.com/blog/third-party-logistics-cost> (дата звернення: 16.04.2023).

138. Integrated Annual Report 2022. Danone, 2022. 31 с. URL: <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/rai/2022/danone-integrated-annual-report-2022.pdf> (дата звернення: 05.04.2023).

139. International Labour Organization. Global Wage Report 2022-2023. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/digitalguides/en-gb/story/globalwagereport2022-23#data> (дата звернення: 23.03.2023).

140. Islami X., Mustafa N., Topuzovska Latkovikj M. Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*. 2020. Т. 6, № 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1> (дата звернення: 26.01.2023).
141. Kaliappen N., Hilman H. Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 2017. Т. 13, № 3. С. 257–261. URL: <https://doi.org/10.1108/wjemsd-11-2016-0048> (дата звернення: 26.01.2023).
142. Korinnyi S. O., Holianchuk A. R. Analysis of key competitive strategies employed by international companies. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. Т. 2, № 6(18). С. 47–50. URL: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/01072018/5944](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01072018/5944) (дата звернення: 26.01.2023).
143. Korzh M., Gaievskiy A., Hurdzhyian K. Assessment of the enterprise marketing performance. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Т. 15, № 4. С. 1–16. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(4\).2017.01](https://doi.org/10.21511/ppm.15(4).2017.01) (дата звернення: 26.01.2023).
144. Kuchler F., Stewart H. Fluid Milk Consumption Continues Downward Trend, Proving Difficult to Reverse. USDA Economic Research Service. URL: <https://www.ers.usda.gov/amber-waves/2022/june/fluid-milk-consumption-continues-downward-trend-proving-difficult-to-reverse/> (дата звернення: 17.04.2023).
145. Liliia K. Marketing competitive strategy as a necessary element of management system to enterprise. *Scientific Herald of Kherson State University: Economics Sciences*. 2019. Т. 33. С. 112–116. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22> (дата звернення: 26.01.2023).
146. Making a plant based future. IPSOS Trends & Foresight, 2022. 21 с.
147. Market of plant-based dairy alternatives in Ukraine. *Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit*. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2021/06/28/market-of-plant-based-dairy-alternatives-in-ukraine> (дата звернення: 29.01.2023).
148. Marketing Strategy and Competitive Positioning (6th Edition) / J. Rudd та ін. Pearson Education, Limited, 2017. 584 с.
149. Michaleson B. USDA hopes to increase dairy consumption through SNAP incentive program. <https://www.kcbd.com>. URL: <https://www.kcbd.com/2021/04/20/usda-hopes-increase-dairy-consumption-through-snap-incentive-program/> (дата звернення: 13.03.2023).
150. Mohan A. M. Almond Breeze Debuts On-Pack AR Experience. *Packaging World*. URL: <https://www.packworld.com/design/package-design/article/21577166/almond-breeze-debuts-on-pack-ar-experience> (дата звернення: 01.04.2023).
151. NY State Assembly Bill A507. NY State Senate. URL: <https://www.nysenate.gov/legislation/bills/2021/A507> (дата звернення: 16.05.2023).
152. Parnell J. A. Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. *Management Decision*. 2006. Т. 44, № 8. С. 1139–1154. URL: <https://doi.org/10.1108/00251740610690667> (дата звернення: 26.01.2023).
153. Plant Based Food Association. 2021 U.S. Retail Sales Data for the Plant-Based Foods Industry - Plant Based Foods Association. Plant Based Foods Association. URL: <https://www.plantbasedfoods.org/2021-u-s-retail-sales-data-for-the-plant-based-foods-industry/> (дата звернення: 15.03.2023).
154. Plant Based Food Association. Plant-based foods state of the marketplace 2022 Summary Report. 2022. 27 с.
155. Plant Based Food Institute, Kroger, 8451. Understanding consumer shifts from animal-based to plant based foods in the retail environment. Plant-based foods migration analysis and consumer research report. 2022. 15 с.
156. Plant-based food market value worldwide 2030. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1280394/global-plant-based-food-market-value/> (дата звернення: 10.04.2023).

157. Plant-based food: dollar sales U.S. 2022. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/771457/plant-based-food-sales/> (дата звернення: 03.04.2023).
158. Plant-based food: dollar sales U.S. 2022. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/771457/plant-based-food-sales/> (дата звернення: 22.03.2023).
159. Plant-Based Milk Market Sales Data Pointing \$123 Billion Industry Opportunity, Emerging Leader in Functional Beverages & Dairy Alternatives. *GlobeNewswire*. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2022/12/21/2577853/0/en/Plant-Based-Milk-Market-Sales-Data-Pointing-123-Billion-Industry-Opportunity-Emerging-Leader-in-Functional-Beverages-Dairy-Alternatives.html> (дата звернення: 29.01.2023).
160. Plant-based Milk Market Worth \$42.86 Billion by 2029 - Exclusive Report by Meticulous Research®. *GlobeNewswire News Room*. URL: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/06/24/2468686/0/en/Plant-based-Milk-Market-Worth-42-86-Billion-by-2029-Exclusive-Report-by-Meticulous-Research.html> (дата звернення: 21.02.2023).
161. Plant-Based Only: Investigating Consumers' Sensory Perception, Motivation, and Knowledge of Different Plant-Based Alternative Products on the Market / М. Pointke та ін. *MDPI*. URL: <https://doi.org/10.3390/foods11152339> (дата звернення: 03.04.2023).
162. Plant-Based Only: Investigating Consumers' Sensory Perception, Motivation, and Knowledge of Different Plant-Based Alternative Products on the Market / М. Pointke та ін. *Foods*. 2022. Т. 11, № 15. С. 2339. URL: <https://doi.org/10.3390/foods11152339> (дата звернення: 17.05.2023).
163. Polo E. F., Weber W. Competitive Generic Strategies Evolution and the Importance of Michael E. Porter. *Revista de Gestão*. 2010. Т. 17, № 1. С. 99–117. URL: <https://doi.org/10.5700/rege389> (дата звернення: 26.01.2023).
164. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 1985. 557 с.
165. Porter M. E. *Competitive strategy. Techniques for analysing industry and competitors*. 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020 : The Free Press, 1980. 397 с.
166. Risius A., Feil N., Klapp A.-L. A Global Analysis of National Dietary Guidelines on Plant-Based Diets and Substitutions for Animal-Based Foods. *Current Developments in Nutrition*. 2022. Т. 6, № 11. С. 1–19.
167. Rizzo P. V., Harwood W. S., Drake M. A. Consumer desires and perceptions of lactose-free milk. *Journal of Dairy Science*. 2020. Т. 103, № 8. С. 6950–6966. URL: <https://doi.org/10.3168/jds.2019-17940> (дата звернення: 17.05.2023).
168. Ryan K. Alternative Milk Labeling Leads to Legal Lashings. *Prepared Foods*. URL: <https://www.preparedfoods.com/articles/125023-alternative-milk-labeling-leads-to-legal-lashings> (дата звернення: 08.03.2023).
169. Salavou H. E. Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*. 2015. Т. 27, № 1. С. 80–99. URL: <https://doi.org/10.1108/eb-04-2013-0073> (дата звернення: 26.01.2023).
170. Settembre J. People are willing to pay nearly twice as much for plant-based milk. *MarketWatch*. URL: <https://www.marketwatch.com/story/health-conscious-people-are-willing-to-pay-nearly-twice-as-much-for-plant-based-milk-2019-07-17> (дата звернення: 17.03.2023).
171. Shchurko U. V. Approaches to the formation and implementation of competitive strategies. *Economy and Society*. 2018. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60> (дата звернення: 26.01.2023).

172. Silk Advertising Profile. Media Radar. URL: <https://advertisers.mediaradar.com/silk-advertising-profile> (дата звернення: 04.04.2023).
173. Silk launches new advertising campaign. Dairy Foods Magazine | Dairy processing & dairy industry news. URL: <https://www.dairyfoods.com/articles/96188-silk-launches-new-advertising-campaign> (дата звернення: 08.04.2023).
174. Stewart H., Kuchler F., Dong D. Examining the Decline in U.S. Per Capita Consumption of Fluid Cow's Milk, 2003–18. USDA Economic Research Service, 2021. 42 с.
175. Storhaug C. L., Fosse S. K., Fadnes L. T. Country, regional, and global estimates for lactose malabsorption in adults: a systematic review and meta-analysis. *The Lancet Gastroenterology & Hepatology*. 2017. Vol. 2, no. 10. С. 738–746. URL: [https://doi.org/10.1016/s2468-1253\(17\)30154-1](https://doi.org/10.1016/s2468-1253(17)30154-1) (дата звернення: 16.05.2023).
176. Tanwar R. Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*. 2013. Т. 15, № 1. С. 11–17. URL: <https://doi.org/10.9790/487x-1511117> (дата звернення: 26.01.2023).
177. The evolving market for plant-based milk: alfalfa and other potential sources. UC Davis Innovation Institute for Food and Health. 2022. С. 5–12.
178. U.S. Plant-Based Food Retail Sales Hit All-Time High Amidst Turbulent Economic Conditions. SPINS. URL: <https://www.spins.com/spins-plant-based-retail-sales-outpacing-total-retail-sales/> (дата звернення: 16.05.2023).
179. U.S.: milk substitutes volume 2014-2027. Statista. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1277975/milk-substitute-united-states-consumption> (дата звернення: 03.04.2023).
180. United States - Corporate - Taxes on corporate income. pwc Worldwide Tax Summaries Online. URL: <https://taxsummaries.pwc.com/united-states/corporate/taxes-on-corporate-income> (дата звернення: 06.04.2023).
181. USDA Announces Additional Assistance for Dairy Farmers. USDA Farm Service Agency. URL: <https://www.fsa.usda.gov/news-room/news-releases/2023/usda-announces-additional-assistance-for-dairy-farmers> (дата звернення: 06.03.2023).
182. Warehouse Space Calculations. Spartan Logistics. URL: <https://www.spartanlogistics.com/warehouse-space-calculator> (дата звернення: 15.04.2023).
183. Wolf C. A., Malone T., McFadden B. R. Beverage milk consumption patterns in the United States: Who is substituting from dairy to plant-based beverages?. *Journal of Dairy Science*. 2020. Vol. 103, no. 12. С. 11209–11217. URL: <https://doi.org/10.3168/jds.2020-18741> (дата звернення: 02.03.2023).

## **ДОДАТКИ**

## АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА НАЯВНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ»

Таблиця А.1

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

№	Автор, рік, вид наукової праці / поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1.	<i>Конкурентна стратегія – це</i> Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. (2017), термінологічний словник [70]	певні методи взаємодії з конкурентами та використання певних типів конкурентних стратегій		досягнення стійких конкурентних позицій на цільових ринках
2.	<i>Конкурентна стратегія – це</i> Писаренко В.В. (2010), наукова стаття [62].	це спосіб досягнення	шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти	досягнення стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній одиниці бізнесу (СОБ) підприємства
3.	<i>Маркетингова конкурентна стратегія підприємства - це</i> Жуков С.А. (2017), дисертація [27].	набір засобів реалізації його маркетингових цілей і правил поведінки	в обраних стратегічних областях бізнесу і спрямована на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може	успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні утворити підприємству конкурентну перевагу.
4.	<i>Конкурентна стратегія – це</i> Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. (2022), стаття [49].	побудова стратегії	на основі використання конкурентних переваг у нижчих витратах на виробництво і реалізацію товарів, задоволення різних додаткових потреб споживачів або задоволення споживачів лише певного сегменту ринку.	
5.	<i>Конкурентна стратегія – це</i> Книш М.И. (2000), навчальний посібник [34].	план дії підприємства	що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій для подолання п'яти сил конкуренції	спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі

6.	<b>Конкурентна стратегія – це</b> Клименко Н.А., Румянцев А.П. (2007), наукова стаття [33].	одна з маркетингових стратегій	яка в межах підходів як акцентованого на конкурентів, так і акцентованого на споживачах визначає, за рахунок чого компанія може	досягнути стійких і вигідних позицій проти конкурентних сил, які діють на цільовому ринку.
7.	<b>Конкурентна стратегія – це</b> Іванов, Ю. Б. (2006), монографія [75].	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.
8.	<b>Стратегія конкуренції – це</b> Грановська В.Г. (2016), наукова стаття [19].	основа конкурентної поведінки підприємства на ринку	і описує схему	забезпечення переваг над конкурентами.
9.	<b>Конкурентна стратегія – це</b> Павлюк Т.І., Гайдей О.В. (2016), наукова стаття [61].	узагальнена модель дій і сукупність правил,	якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для	досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності.
10.	<b>Конкурентна стратегія – це</b> Ступак І.О. (2010), наукова стаття [73].	план дій підприємства	орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для	задоволення потреб споживачів та власного зростання.
11.	<b>Конкурентна стратегія – це</b> Ансофф. И., пер. Е.В. Леонтьева (и др.) (1989), монографія [3].	стратегія	що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на	забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).

12.	<b>Конкурентна стратегія – це</b> Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. (2015), книга [40].	процес	створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для	досягнення цільової позиції на ринку.
13.	<b>Конкурентна стратегія – це</b> Портер Майкл (2007), книга [66].		спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка	дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
14.	<b>Конкурентна стратегія – це</b> Томпсон А.А. (1998), навчальний посібник [76].	чітко встановлений напрям розвитку підприємства	в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить компанії	що забезпечить компанії формування стійких та ефективних конкурентних переваг.
15.	<b>Конкурентна стратегія – це</b> Kenneth H. Marks, Larry E. Robbins, Gonzalo Fernandez (2005), книга [99].	прийняття довгострокового бачення того,	що компанія намагається досягнути, інтеграції динаміки, властивій певній компанії та її галузі, розвитку комплексу ініціатив, спрямованих на досягнення певної позиції у майбутньому, з наступним їх розподілом до незначних за розмірами видів діяльності та заходів,	які в належній послідовності дозволять компанії досягти її цілей.
16.	<b>Конкурентна стратегія – це</b> Michael A. Hitt, R.Duane Ireland and Robert E.Hoskisson (2007), книга [101].	інтегрований та скоординований комплекс зобов'язань та дій,	які компанія використовує... шляхом використання ключових компетенцій на визначених ринках збуту	для досягнення конкурентних переваг

Джерело: складено автором.

## Класифікація існуючих підходів до визначення категорії «конкурентна стратегія»

	Автор, рік	Суть явища								Наявність змісту	Наявність результату
		Досягнення / Спосіб досягнення	Набір засобів реалізації маркетингових цілей	Стратегія (довгострокове бачення)	План, модель, комплекс дій	Програма заходів	Основа конкурентної поведінки	Процес	Напрямок розвитку підприємства		
1.	Старостіна А.О. (2017)	+									+
2.	Писаренко В.В. (2010)	+								+	+
3.	Жуков С.А. (2017)		+							+	+
4.	Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. (2022)			+						+	-
5.	Книш М.И. (2000)				+					+	+
6.	Клименко Н.А., Румянцев А.П. (2007)			+						+	+
7.	Іванов, Ю. Б. (2006)					+				+	+
8.	Грановська В.Г. (2016)						+			+	+
9.	Павлюк Т.І., Гайдей О.В. (2016)					+				+	+
10.	Ступак І.О. (2010)					+				+	+
1.	Ансофф. И., пер. Е.В. Леонтьева (и др.) (1989)			+						+	+
2.	Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. (2015)					+			+	+	+
3.	Портер Майкл (2007), книга [].									+	-
4.	Томпсон А.А. (1998)								+	+	+
5.	Kenneth H. Marks, Larry E. Robbins, Gonzalo Fernandez (2005)			+						+	+
6.	Michael A. Hitt, R.Duane Ireland and Robert E.Hoskisson (2007)					+				+	+

Джерело: складено автором.

## Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «конкурентна товарна стратегія»

№	Автор, рік	Оцінка (бали)				
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Сумарна оцінка
1.	Старостіна А.О. (2017)	3	3	3	3	<b>12</b>
2.	Писаренко В.В. (2010)	5	3	4	4	<b>16</b>
3.	Жуков С.А. (2017)	5	3	5	5	<b>18</b>
4.	Лошенюк О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. (2022)	3	2	5	5	<b>15</b>
5.	Книш М.И. (2000)	5	4	4	4	<b>17</b>
6.	Клименко Н.А., Румянцев А.П. (2007)	5	5	4	3	<b>17</b>
7.	Іванов, Ю. Б. (2006)	5	4	3	3	<b>15</b>
8.	Грановська В.Г. (2016)	5	5	3	2	<b>15</b>
9.	Павлюк Т.І., Гайдей О.В. (2016)	5	5	3	2	<b>15</b>
10.	Ступак І.О. (2010)	5	4	5	4	<b>18</b>
11.	Ансофф. И., пер. Е.В. Леонтьева (и др.) (1989)	5	2	3	2	<b>12</b>
12.	Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. (2015)	5	5	3	2	<b>15</b>
13.	Портер Майкл (2007), книга [].	3	4	3	2	<b>12</b>
14.	Томпсон А.А. (1998)	5	5	3	3	<b>16</b>
15.	Kenneth H. Marks, Larry E. Robbins, Gonzalo Fernandez (2005)	5	1	4	3	<b>13</b>
16.	Michael A. Hitt, R.Duane Ireland and Robert E.Hoskisson (2007)	5	5	4	5	<b>19</b>

*Джерело: складено автором.*

## ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Таблиця Б.1

## Характеристика конкурентних стратегій Портера

Тип стратегії	Вихідна конкурентна перевага	Вимоги до компанії	Результат застосування стратегії
Лідерство у витратах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ефект досвіду;</li> <li>• висока частка ринку;</li> <li>• переваги у доступі до ресурсів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність в компанії високої долі ринку;</li> <li>• необхідність інвестицій у формування ефективного фонду основних засобів;</li> <li>• потреба у спрощенні продукту для економії на його виробництві</li> <li>• формування асортименту з продукції близької за якість для мінімізації виробничих витрат;</li> <li>• ретельний контроль за витратами та зносом основних фондів.</li> </ul>	переважання у доходах над конкурентами та середньогалузевою нормою доходу, навіть в умовах жорсткої конкуренції
Диференціація	здатність відбудуватися від конкурентів через створення унікального продукту у свідомості споживача	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність ресурсів для здійснення високих витрат на формування фактору диференціації: витрати на дослідження та розробки, на якісні матеріали, на інтенсивну роботу з клієнтами;</li> <li>• високий потенціал маркетингу</li> <li>• готовність зайняти ринкову позицію з відносно невисокою часткою внаслідок ексклюзивності пропозиції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування більш вигідної позиції відносно товарів-субститутів;</li> <li>• захист від конкурентної боротьби шляхом формування лояльності споживачів до бренда і зниження їхньої чутливості до ціни.</li> </ul>
Фокусування	здатність якісно задовольняти потреби конкретного ринкового сегмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність значних ресурсів на задоволення потреби декількох сегментів споживачів;</li> <li>• здатність виявити найбільш привабливий сегмент для фокусування з точки зору балансу продажів та прибутковості;</li> <li>• досвід роботи з обраним сегментом споживачів, здатність виявити всі потреби, які необхідно задовольнити обраним товаром</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• краще задоволення потреби цільового ринку ніж конкуренти;</li> <li>• зниження затрат на обслуговування ринку</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі джерела [68].

## Стратегії конкурентної поведінки за Майлзом та Сноу

Тип	Реакція на зовнішнє середовище	Мета	Ринкова орієнтація	Умови застосування	Інструменти
Пошукувачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидка реакція на зміни</li> <li>- адаптація до змін у попиті</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гнучка реакція на зміни</li> <li>- передбачення майбутніх потреб</li> <li>- послідовне дотримання стратегічних цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інноваційні продукти</li> <li>- нові ринкові сегменти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гнучка організаційна структура</li> <li>- децентралізація прийняття рішень</li> <li>- горизонтальна ієрархія</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання переваг нових продуктів та ринкових можливостей</li> <li>- інновації</li> </ul>
Оборонці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ігнорування конкурентної активності за межами цільового сегменту;</li> <li>- реакція на конкурентні дії спрямовані виключно на їх ринковий сегмент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільність</li> <li>- скорочення витрат</li> <li>- максимізація прибутку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вузький сегмент цільового ринку</li> <li>- оптимізований обмежений асортимент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільне бізнес-середовище з відсутністю конкурентів-новаторів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентне ціноутворення</li> <li>- жорсткий контроль витрат</li> <li>- виробництво продукції високої якості</li> </ul>
Аналітики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зважена реакція на зміни середовища з затримкою</li> <li>- моніторинг новаторів та рівня їх успіху на нових ринках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- максимізація можливостей при мінімізації ризиків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий ринок</li> <li>- товари масового попиту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень стандартизації</li> <li>- контроль витрат</li> <li>- помірно-рухоме зовнішнє середовище</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- імітація та копіювання</li> <li>- використання ідей та продуктових рішень пошукувачів</li> </ul>
Реактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погана реакція на зміни у зовнішньому середовищі;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність довгострокової стратегії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- хаотична пропозиція товарів на ринку без визначеного позиціонування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неадекватність стратегії принципам ведення бізнесу змусить компанію: <ul style="list-style-type: none"> <li>А) вийти з ринку</li> <li>Б) обрати іншу стратегію</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність чіткого позиціонування внаслідок відсутності довгострокових планів та чіткої стратегії</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі джерела [19].

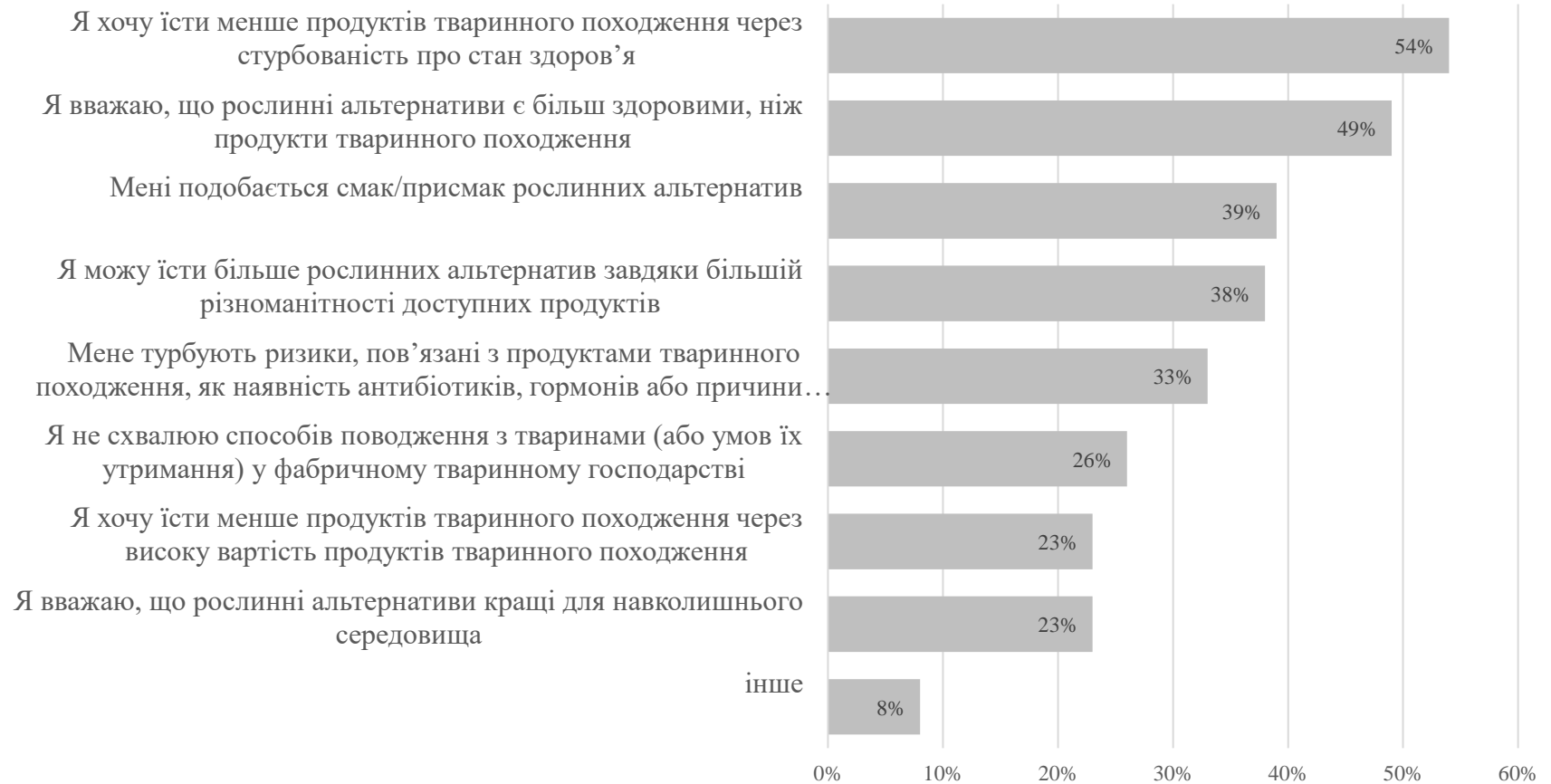
## Стратегії міжнародної конкурентної поведінки за Ч. Хіллом

Хар-ка	Стандартизована стратегія	Міжнародна стратегія	Стратегія локалізації	Транснаціональна стратегія
Вихідні умови? 1. Скорочення витрат 2. Адаптація продукту	1. Так 2. Ні	1. Ні 2. Ні	1. Ні 2. Так	1. Так 2. Так
Цілі компанії	- фокус на прибутковості; - використання ефекту масштабу; - низьковитратна стратегія для глобального масштабу	максимальна адаптація під потреби локального ринку з гнучкістю у збільшенні витрат на маркетинг на локальних ринках	якісне задоволення попиту споживачів на кожному географічному ринку; максимально можливий рівень стандартизації виробничого та логістичного процесів	одночасне скорочення витрат та диференціація пропозиції на географічних ринках.
Інструменти та умови реалізації	- стандартизація продукту; - ретельний вибір споріднених за попитом ринків; - агресивне ціноутворення за рахунок переваги у витратах	- збут продукції, виробленої на домашньому ринку; - жорсткий контроль над маркетинговою та продуктовою стратегією з боку материнської компанії; - відсутність сильних конкурентів - централізація функції R&D на рівні домашньої країни;	Забезпечення достатньої доданої вартості у ціні продукту для покриття витрат на його адаптацію	- оптимальний вибір ринків; - використання різноспрямованого потоку навичок та навчання між персоналом на різних ринках

*Джерело:* складено автором на основі джерела [135].

**Характеристика харчових звичок населення США****Рис. В.1.** Характеристика харчових звичок американців, 2022 рік

Джерело: складено на основі даних [122].



**Рис. В.2.** Фактори, що мотивують споживачів зменшувати споживання тваринної продукції на користь рослинної у США

*Джерело: складено на основі даних [122].*

## Зведені підсумкові таблиці факторів ринкових загроз та можливостей

Таблиця Г.1

## Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

№	Група факторів	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактора з врахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту/пропозиції
1.	Політико-правові	Зростання випадків правового тиску на виробників альтернативного молока в окремих штатах з метою заборони використання ними слова «молоко» на етикетках своєї продукції.	225	Використання семантичних прийомів у маркуванні, спрямованих на вплив на підсвідомість споживача, наприклад: маркування продукту як «Almondmilk», замість «Almond Milk».	Пропозиція
2.	Політико-правові	Розширення державної підтримки виробників традиційної молочної індустрії.	200	Управління стратегією ціноутворення для забезпечення належної конкурентоспроможності продукції рослинного молока за ціною у порівнянні з коров'ячим. Уникнення цінових війн з представниками традиційної молочної галузі.	Пропозиція

№	Група факторів	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактора з врахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту/пропозиції
3.	Політико-правові	Активізація програм державного заохочення споживання традиційного молока.	175	Використання програми знижок та акцій для забезпечення конкурентоспроможності альтернативної молочної продукції за ціною. Використання елемента навчання у системі просування для формування обізнаності споживачів щодо поширеності проблеми лактозної непереносимості серед дорослого населення та про переваги рослинного молока над традиційним коров'ячим.	Пропозиція
4.	Економічні	Падіння рівня реальної зарплати в США на фоні високих темпів інфляції.	140	Адаптація стратегії ціноутворення до поточного фінансового стану споживачів через збільшення частоти спеціальних акцій та цінових знижок.	Попит
5.	Науково-технічні	Високий рівень інноваційності виробників у сфері вибору нових інгредієнтів для вироблення альтернативної молочної продукції.	40	Інвестування у створення відділу з досліджень та розробок для підтримки постійної новаторської діяльності та пропозиції на ринок інноваційних варіантів альтернативної молочної продукції, які будуть забезпечувати конкурентної переваги компанії через формування для неї нових ринкових ніш.	Пропозиція
<b>Всього</b>			<b>(780)</b>		

*Джерело:* складено автором.

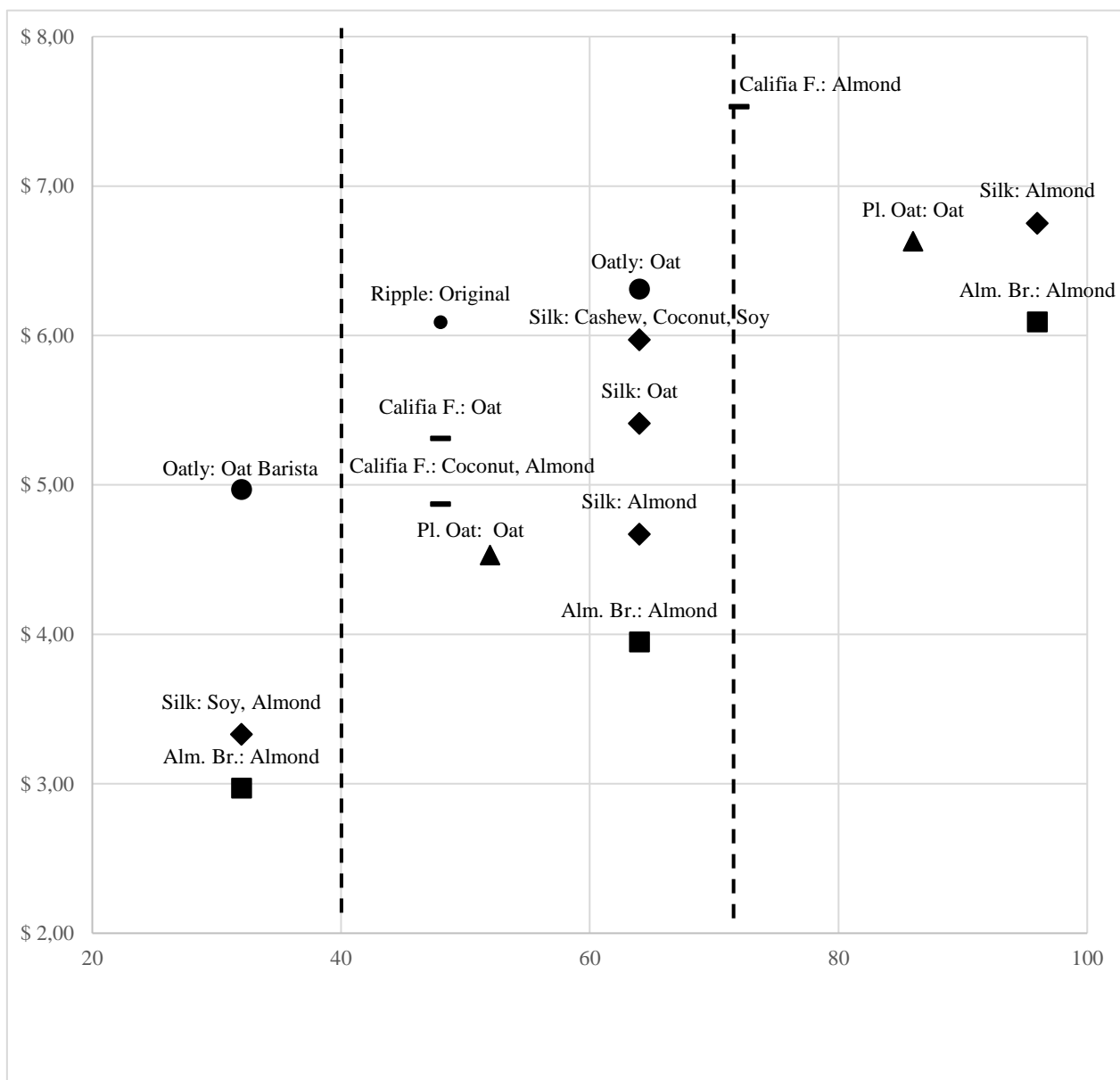
Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

№	Група факторів	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактора з врахуванням вагового коефіцієнту	Варіант використання можливості	Фактор попиту/пропозиції
1.	Соціо-культурні	Зміна харчових звичок населення у бік скорочення споживання традиційного молока на користь альтернативного.	290	Побудова комплексу маркетингу для пришвидшення переходу споживачів від традиційної молочної галузі до альтернативної, через: формування широкої дистрибуції продукції для забезпечення доступу максимальної кількості споживачів до неї, просування рослинної продукції через комунікацію її переваг над молочною, забезпечення конкурентоспроможності за ціною тощо.	Попит
2.	Соціо-культурні	Зростаючий тренд здорового харчування серед американців.	232	Використання у стратегії просування товару комунікації ключових переваг альтернативної молочної продукції, які шукає сучасний американських споживач: екологічність, безпечність, високу поживну цінність, дієтичність тощо.	Попит
3.	Економічні	Високі темпи зростання ринку альтернативної молочної продукції.	180	Побудова ринково-продуктової стратегії на ринку США, яка забезпечить високий рівень конкурентоспроможності продукції і буде передбачати формування асортименту, що відповідає потребам якомога більшої кількості американських споживачів рослинного молока.	Попит

№	Група факторів	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактора з врахуванням вагового коефіцієнту	Варіант використання можливості	Фактор попиту/пропозиції
4.	Соціо-культурні	Зростання занепокоєння споживачів щодо екологічних проблем, пов'язаних з традиційною молочною індустрією.	174	Позиціонування продукції компанії в сегменті еко-товарів та використання екологічних маркувань, отримання відповідних сертифікацій.	Попит
5.	Демографічні	Зміна вікової структури населення на користь зростання частки молодих людей покоління – Z та мілленіалів, які зацікавлені проблемами екології та здорового харчування.	144	Спрямування комплексу маркетингу на цільову аудиторію демографічної групи мілленіалів та покоління-Z, які дотримуються здорового харчування, прагнуть перейти на рослинне харчування та пропагують екологічно-відповідальне споживання. Відображення факторів мотивацій цієї аудиторії у характеристиках продукту.	Попит
6.	Економічні	Зростання готовності споживачів витратити більше на екологічну та сталу продукцію серед усіх поколінь американців.	140	Позиціонування у категоріях екологічної та сталої продукції через застосування екологічного маркування на етикетках товарів рослинної молочної продукції та отримання відповідної сертифікації.	Попит
7.	Демографічні	Зростання випадків самодіагностики лактозної непереносимості у американських споживачів.	108	Впровадження просвітницьких кампаній в рамках стратегії просування продукції, спрямованих на поширення інформації щодо симптомів лактозної непереносимості та зазначення переваг і безпечності рослинної молочної продукції у порівнянні з традиційною для вирішення цієї проблеми.	Попит
<b>Всього:</b>			<b>1268</b>		

*Джерело:* складено автором.

Додаток Д  
Цінове позиціонування брендів на ринку США



**Рис. Д.1.** Карта цінового позиціонування лідируючих брендів альтернативного молока на ринку США (ціна/об'єм фл. унцій)

*Джерело:* складено автором.

## Додаток Е

## Пошукові питання та анкета для проведення ринкового дослідження

Таблиця Е.1

## Пошукові питання та гіпотези

Компонент мети/ Пошукові питання	Гіпотеза	Джерела маркетингової інформації
<b>КМ1. З'ясувати рівень попиту на альтернативну молочну продукцію</b>		
1. Скільки людей зараз на ринку споживають альтернативну молочну продукцію замість традиційної – коров'ячої?		Первинні та вторинні джерела інформації
2. Який відсоток покупців споживає традиційну молочну продукцію на ряду з альтернативною? - для кого вони є взаємозамінними продуктами?		Первинні та вторинні джерела інформації
3. Який відсоток споживачів готовий повністю відмовитися від споживання традиційної молочної продукції?		Первинні та вторинні джерела інформації
<b>КМ2. Дослідити споживчі мотивації потенційних та існуючих споживачів альтернативної молочної продукції</b>		
1. Що мотивує споживачів до придбання альтернативної молочної продукції замість класичної:	Г1. Етичні принципи Г2. Смакові властивості Г3. Медичні протипоказання (напр. лактозна непереносимість) Г4. Слідування специфічній дієті	Первинні джерела інформації
2. Які види альтернативної молочної продукції найбільше відповідають смакам та вподобанням споживачів на досліджуваному ринку?	Г1. Безлактозне молоко Г2. Соеве молоко Г3. Мигдалеве молого Г4. Вівсяне молоко Г5. Кокосове молоко Г6. Кеш'ю молоко Г7. Рисове молоко	Первинні джерела інформації

Компонент мети/ Пошукові питання	Гіпотеза	Джерела маркетингової інформації
3. Чому деякі споживачі досі ніколи не купували альтернативні види молочної продукції? Які є психологічні/технічні бар'єри?	Г1. Відсутність розуміння концепції та функції продукту Г2. Відсутність впевненості у смаку продукту Г3. Висока ціна у порівнянні з традиційною молочною продукцією Г4. Ніколи не звертали увагу на продукт на полиці	Первинні джерела інформації
4. Які фактори є найважливішими для споживача при купівлі альтернативної молочної продукції?	Г1. Відсутність доданого цукру Г2. Наявність смаку, ванільний, шоколадний і т.д. Г3. Ціна за літр/галон Г4. Наявність відповідної безпекової та екологічної сертифікації Г5. Калорійність Г6. Насиченість протеїном та іншими мікроелементами типу кальцію Г7. Здатність пінитися	Первинні джерела інформації
5. Що зможе вмотивувати споживача перейти від споживання традиційної молочної продукції до споживання альтернативної?	Г1. Рекомендація лікаря Г2. Значна перевага у смаку Г3. Цінова еквівалентність обох видів продукту або перевага альтернативного Г4. Доступність у найближчому магазині	Первинні джерела інформації
<b>КМ3. Визначити рівень конкуренції на ринку альтернативної молочної продукції</b>		
1. Серед споживачів, які вже активно споживають альтернативне молоко, яким брендам вони надають перевагу?	Г1. Almond Breeze Г2. Oatly Г3. Silk Г4. Member's Mark Г5. Great Value	Первинні джерела інформації

Компонент мети/ Пошукові питання	Гіпотеза	Джерела маркетингової інформації
<b>КМ4. Встановити сегменти споживачів альтернативної молочної продукції та домінуючий критерій сегментації.</b>		
1. Якої дієти дотримуються споживачі альтернативної молочної продукції? Тестується в розділі «Відомості про респондента»	Г1. Веганство Г2. Вегетаріанство Г3. Традиційне харчування без дієтичних обмежень	Первинні джерела інформації
2. Які групи людей з особливостями здоров'я (хронічними захворюваннями) споживають альтернативну молочну продукцію? Тестується в розділі «Відомості про респондента»	Г1. Споживачі з непереносимістю лактози споживають альтернативну молочну продукцію. Г2. Споживачі з акне споживають альтернативну молочну продукцію. Г3. Споживачі з захворюваннями ЖКТ споживають альтернативну молочну продукцію. Г4. Споживачі без характерних захворювань споживають альтернативну молочну продукцію.	Первинні джерела інформації
3. Які сегменти споживачів за доходом можна виокремити на ринку альтернативного молока? Тестується в розділі «Відомості про респондента»	Г1. Середній дохід Г2. Середній-високий дохід Г3. Високий дохід	Первинні джерела інформації

*Джерело:* складено автором.



Вид продукту	Бренд								
	Silk	Almond Breeze	Oatly	Califia Farms	Planet Oat	Ripple	Member's Mark	Great Value	Other
Творог									
Масло									

**6. Що може підштовхнути або вже підштовхнуло Вас до споживання альтернативної молочної продукції?**

*Оберіть до 3х варіантів відповіді:*

- Спостереження власного поганого самопочуття після споживання традиційної молочної продукції
- Рекомендації лікаря
- Смакові переваги альтернативної молочної продукції над традиційною
- Цінова еквівалентність або перевага альтернативної молочної продукції над традиційною
- Доступність альтернативної молочної продукції у звичному місці закупівлі
- Етичні та екологічні фактори
- В будь-якому разі не готовий споживати альтернативну молочну продукцію

**7. Дайте оцінку очікуваній частоті Ваших покупок конкретного виду альтернативної молочної продукції:**

Продукт	Очікувана частота покупок						
	Низька	1	2	3	4	5	Висока
Молоко	Низька						Висока
Вершки	Низька						Висока
Йогурт	Низька						Висока
Сир	Низька						Висока
Творог	Низька						Висока
Масло	Низька						Висока

**8. Припустимо, ви вирішили купити альтернативне молоко, проранжуйте, будь ласка від 1 до 8, які з зазначених опцій будуть для вас найпривабливішими для придбання:**

- Безлактозне молоко
- Соєве молоко
- Мигдалеве молоко
- Вівсяне молоко
- Кокосове молоко
- Кеш'ю молоко
- Рисове молоко
- Конопляне молоко

9. «Оцініть, будь ласка, значення (від 10 до 1) нижчезгаданих параметрів у прийнятті рішення про покупку альтернативної молочної продукції (у порядку зменшення):

Фактори	Бали
Розмір упаковки	
Тривалий термін зберігання	
Ціна	
Смак	
Наявність відповідної безпекової та екологічної сертифікації	
Відсутність доданого цукру	
Наявність смаку: ванільний, шоколадний і т.д.	
Насиченість протеїном та іншими мікроелементами типу кальцію	

10. Якщо ви хоча б раз вживали альтернативні молочні продукти, чи стикалися ви з будь-якою з наступних проблем?

- Незадовільний смак
- Незадовільна текстура (напр. надто водянисте)
- Нездатність пінитись
- Низьке співвідношення ціни та якості
- Оманлива інформація на упаковці
- Інше

11. Чи згодні ви з наступним твердженням: «Маючи інформацію щодо вищого рівня корисності альтернативної молочної продукції, я готов(-а) повністю відмовитися від споживання традиційної молочної продукції?»

- Цілком згоден
- Згоден
- Згоден певною мірою
- Не згоден
- Категорично не згоден

12. Вкажіть, будь ласка, Вашу стать.

- Жіноча;
- Чоловіча.

13. Вкажіть, будь-ласка Ваш рівень доходу на місяць:

- до \$1000
- від \$1000 до \$3000
- від \$3000 до \$6000
- вище \$6000

14. Якою є ваша звична модель харчування?

- Традиційне харчування без будь-яких обмежень
- Флекситеріанство
- Вегетаріанство
- Веганство
- Інше \_\_\_\_\_

**15. Чи характерні для вас будь-які з наступних станів здоров'я?**

- Непереносимість лактози
- Акне
- Захворювання ШКТ
- Не бажаю відповідати
- Інше: \_\_\_\_\_

*Дякуємо Вам за приділений час! Можливість проаналізувати Ваші відповіді дозволить нам розробити оптимальну міжнародну конкурентну стратегію для українських виробників альтернативної молочної продукції на ринку США.*

## Questionnaire

*Dear respondent! A student of the 2nd year of the "Master's" level of education, majoring in "International Economics" of Taras Shevchenko National University of Kyiv Alina Naidonova conducts research on the short-term level of demand and consumer motivations for alternative types of dairy products on the US market.*

We kindly ask you to assist in establishing the level of demand and consumer motivations in the market under review by participating in this survey. Your opinion will play a decisive role in forming conclusions on this project.

*Instructions: mark the required answer as follows: "X".*

**1. Have you ever experienced discomfort after consuming dairy products?**

- Yes
- No

**2. Are you aware that by scientific estimation approximately 68% of the world's population has lactose intolerance – the inability to digest dairy products?**

- Yes
- No

**3. Are you aware that there are alternative (plant-based) dairy products, that are created to replace traditional products produced of cow's milk?**

*Example: alternative (plant-based) dairy products based on soy, oat, almond or coconut ingredients*

- Yes, I am aware
- No, I am unaware

**4. Please, characterize, your consumption of alternative (plant-based) dairy products?**

- I consume **only plant-based** dairy product
- I consume **plant-based dairy products along with traditional** dairy
- I consume **only traditional** dairy products (Please, skip question #5)

**5. Please, match the type of alternative dairy product you consume with the respective brand you usually purchase**

<i>Type of product</i>	<i>Brand</i>								
	<i>Silk</i>	<i>Almond Breeze</i>	<i>Oatly</i>	<i>Califia Farms</i>	<i>Planet Oat</i>	<i>Ripple</i>	<i>Member's Mark</i>	<i>Great Value</i>	<i>Other</i>
Milk									
Creaner									
Yogurt									
Cheese									
Cottage cheese									
Butter									

**6. What may prompt you (or already did) to shift your consumption from traditional to alternative (plant-based) dairy products?**

*Please, select up to 3 answers:*

- Observation of discomfort after consumption of traditional dairy products
- Doctor's recommendations

- Taste advantages of alternative dairy products over traditional ones
- Price equivalence or benefit of alternative dairy products over traditional ones
- Availability of alternative dairy products at the usual retail point
- Ethical and environmental factors (animal welfare, environment etc)
- In any case, I am not ready to consume alternative dairy products

**7. Please, assess your consumption frequency for different types of alternative dairy products**

Product	Expected frequency of consumption				
	Never	Less than 1/month	More than 1 per month but less than 1 per week	Several times per week	Daily
Milk					
Creamer					
Yogurt					
Cheese					
Cottage cheese					
Butter					

**8. Assuming you decided to purchase alternative (plant-based) milk, range from 1 to 8 which plant-based options would be the most appealing to you?**

- Lactose-free milk
- Soy milk
- Almond milk
- Oat milk
- Coconut milk
- Cashew milk
- Rice milk
- Hemp milk

**9. «Please, asses attributes of alternative dairy products provided below by their level of importance for you decision to make a purchase from 1 to 10**

1 - lowest lever of importance, 10 - highest level of importance

Attribute	Rate
Packaging size	
Long shelf life	
Price	
Taste	
Safety and eco-certification	
No sugar added	
Availability of flavours: vanilla, chocolate	
Richness in protein and microelements	

**10. In case you have at least once consumed alternative milk products, have you encountered any of the following problems?**

- Disappointing taste
- Disappointing texture (e.g. too watery)
- Inability to foam (for milk)
- Low value for money paid
- Misleading communication on the packaging
- Other: \_\_\_\_\_

**11. Please, rate your level of agreement with the following notion: “Having information about the higher nutritional value and health benefits that plant-based dairy products can provide, I am willing to fully switch my consumption from traditional dairy to plant-based one”:**

- Strongly agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly disagree

**12. Please, state your gender**

- Female;
- Male.

**13. Please, state your monthly income level:**

- under \$1000
- \$1000 - \$3000
- \$3000 - \$6000
- above \$6000

**14. Which type of diet do you normally follow??**

- Omnivore (I do not restrict myself in the food I consume)
- Flexitarian
- Vegetarian
- Vegan
- Other\_\_\_\_\_

**15. Do you have any specific health conditions?**

- Lactose intolerance
- Acne
- Gastroenterological problems
- I do not wish to answer
- Other:\_\_\_\_\_

***Thank you for your time! The opportunity to analyze your answers will allow us to develop an optimal international competitive strategy for Ukrainian producers of alternative dairy products in the US market.***

## Додаток Ж

**Характеристики опитаної аудиторії**

1) *Статева та вікова структура вибірки.* В ході проведеного маркетингового дослідження було опитано 20 респондентів, серед яких 60% - жінки, а 40% - чоловіки. Близько 55% опитаних склали особи віком від 21 до 30 років, особи віком від 31 до 40 років становили 20% респондентів, особи віком від 41 до 50 років склали 15% вибірки, а група від 51-60 років становила 10%. Як можна побачити, отримана в ході опитування вибірка є достатньо репрезентативною як за статевою, так і за віковою ознаками.

2) *Досліджуючи типи дієт респондентів,* з метою визначення наявності зв'язку між моделлю харчування та схильністю споживати альтернативну молочну продукцію, нами було встановлено, що близько 55% респондентів не мають жодних обмежень у харчуванні (не дотримуються певної дієти), у той час як групи флекситеріанців, вегетаріанців та веганів склали по 15% кожна у вибірці.

3) *Аналіз вибірки за рівнем доходу* показав, що 45% респондентів мають рівень доходу – від \$1000 до \$3000 на місяць, а 50% опитаних мають дохід в діапазоні від \$3000 до \$6000.

4) *Дослідження розповсюдженості певних проблем зі здоров'ям* у респондентів показало, що 30% опитаних мають лактозну непереносимість, 30% - не мають жодних захворювань, а 15% мають захворювання ЖКТ.



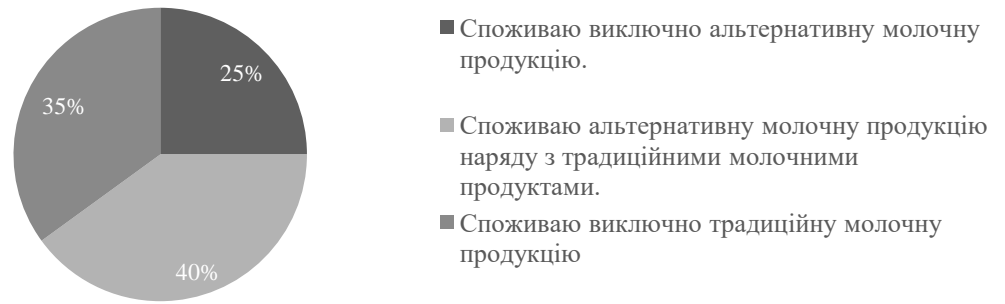
**Рис. Ж.1.** Дослідження поширеності проблем зі здоров'ям серед респондентів

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.

Як було виявлено, 55% респондентів відчували дискомфорт після споживання традиційних молочних продуктів, що може бути індикатором можливої наявності в них лактозної непереносимості, однак лише 40% респондентів є обізнаними щодо розповсюдженості проблеми лактозної непереносимості серед сучасного населення. Відповідно, варто підвищувати рівень обізнаності споживачів щодо наявності такої проблеми, особливо серед осіб які відчували дискомфорт у шлунку після споживання традиційної молочної продукції і не підозрювали про те, що це може бути пов'язано з лактозною непереносимістю.

## Додаток 3

## Характеристика груп респондентів за критеріями сегментації



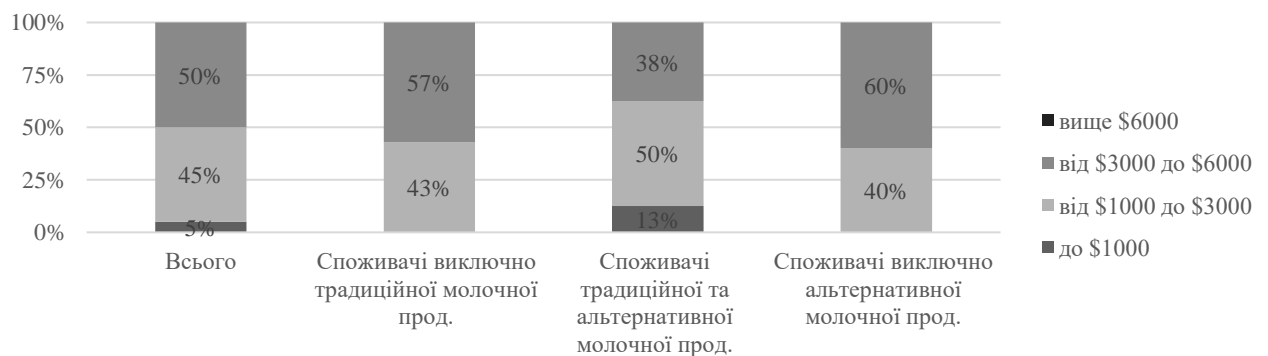
**Рис. 3.1.** Результати опитування за питанням анкети №4 «Охарактеризуйте, будь ласка, Ваше споживання альтернативної молочної продукції»

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.



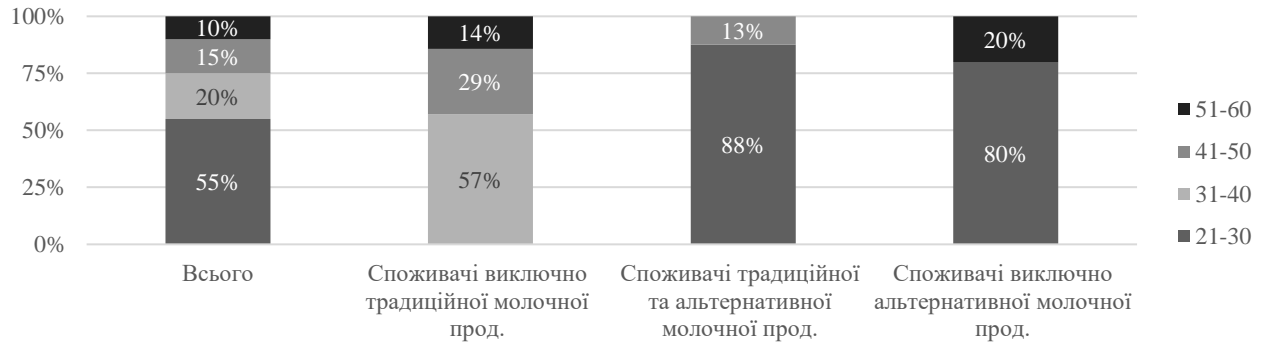
**Рис. 3.2.** Характеристика сегментів споживачів за статтю респондентів

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.



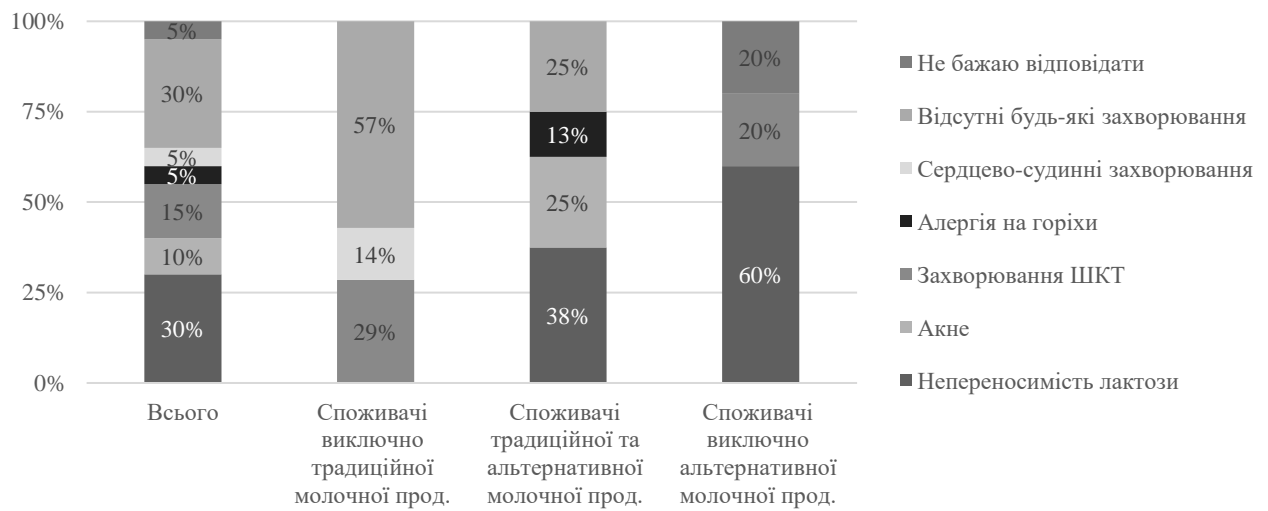
**Рис. 3.3.** Характеристика сегментів споживачів за рівнем доходу респондентів

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.



**Рис. 3.4.** Характеристика сегментів споживачів за віком респондентів

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.

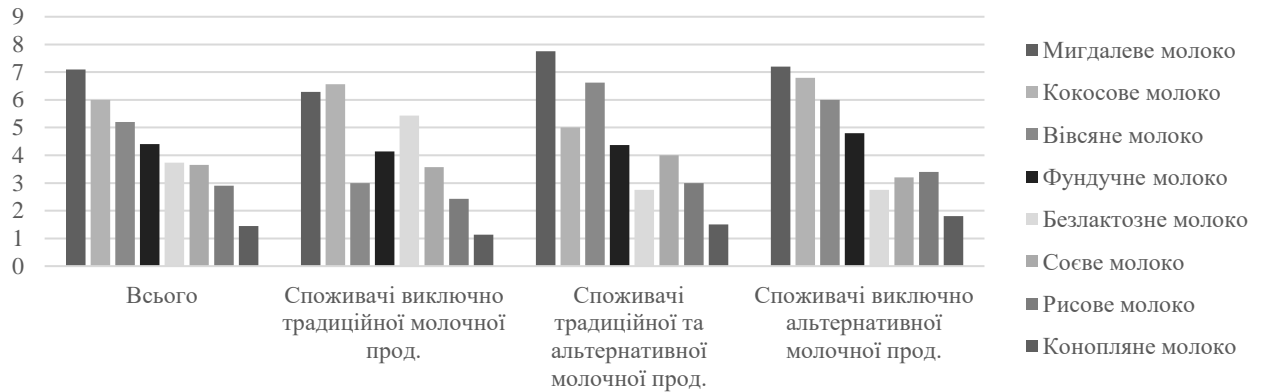


**Рис. 3.5.** Характеристика сегментів споживачів за оцінкою стану здоров'я респондентів

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.

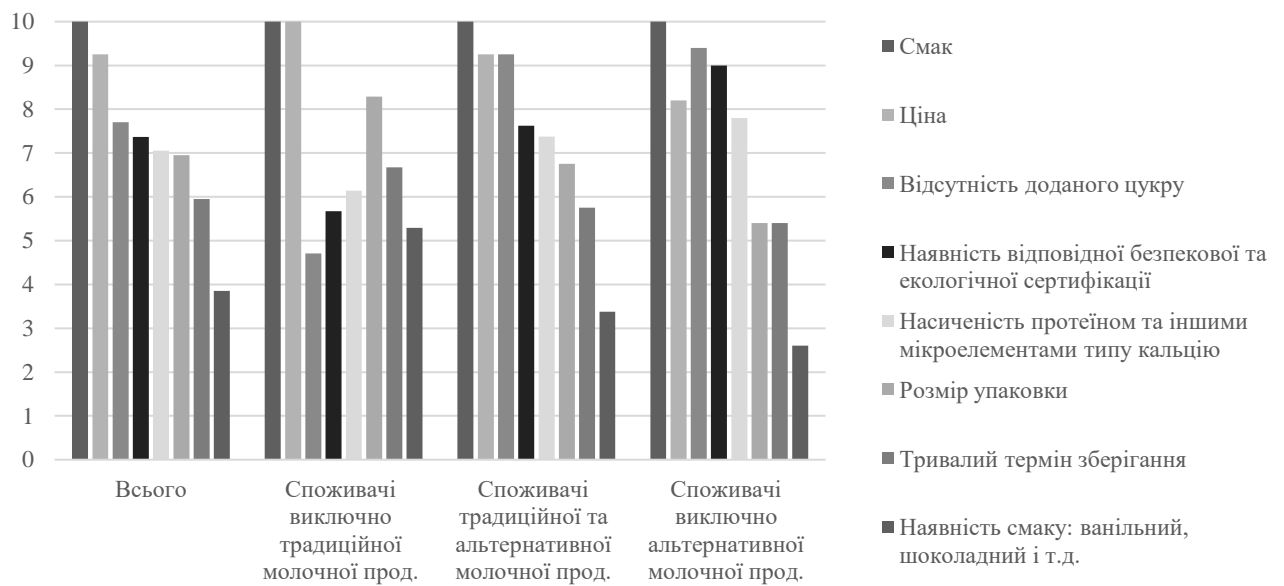
## Додаток И

## Характеристика факторів мотивації респондентів за сегментами



**Рис. И.1.** Оцінка найбільш привабливих смаків рослинного молока для споживання серед респондентів

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.



**Рис. И.2.** Оцінка вагомості параметрів альтернативної молочної продукції при прийнятті рішення про купівлю споживачами

*Джерело:* складено автором на основі проведеного дослідження.

### Цінове позиціонування продукції ТМ «Green Smile» на ринку США

Конкуренти					ТМ «Green Smile»	
Вид молока	Бренд	Об'єм, л	Ціна, дол. США	Ціна, дол. США за 1л	Ціна за 1 л., дол. США	<i>Pi</i> (ціновий індекс на 1 л., Green Smile / конкурент)
Мигдалеве	Almond Breeze	1,89	3,95	2,09	2,00	0,96
					2,3 (бариста)	1,1 (бариста)
Мигдалеве	Silk	1,89	4,67	2,47	2,00	0,81
					2,30 (бариста)	0,93 (бариста)
Кокосове	Silk	1,89	5,97	3,16	2,00	0,63
Вівсяне	Silk	1,89	5,41	2,86	1,45	0,51
Гречане	Відсутня пропозиція				1,45	
Рисове	Відсутня пропозиція				1,45	
Сосве	Silk	1,89	5,97	3,16	1,55	0,49

Джерело: складено автором.

## Формування цін реалізації продукції в залежності від каналу збуту

Таблиця Л.1

## Прямий канал збуту: формування цін реалізації продукції

Вид рослинного молока ТМ "Green Smile"	Регулярні прямі продажі			Акційні прямі продажі		
	Регулярна ціна реалізації прямому клієнту, дол. США	Націнка клієнта, %	Рекомендована регулярна ціна, дол. США	Акційна ціна реалізації прямому клієнту, дол. США	Націнка клієнта, %	Рекомендована акційна ціна, дол. США
Гречане	1,15	26	1,45	1,00	23	1,23
Вівсяне	1,15	26	1,45	1,00	23	1,23
Рисове	1,15	26	1,45	1,00	23	1,23
Соеве	1,23	26	1,55	1,07	23	1,32
Кокосове	1,63	23	2,00	1,43	19	1,70
Мигдальне	1,63	23	2,00	1,43	19	1,70
Мигдальне бариста	1,86	26	2,35	1,62	23	2,00
Кокосове бариста	1,86	26	2,35	1,62	23	2,00

Джерело: складено автором.

Таблиця Л.2

## Дистриб'юторський канал збуту: формування цін реалізації продукції

Вид рослинного молока ТМ "Green Smile"	Регулярні дистриб'юторські продажі			Акційні дистриб'юторські продажі		
	Регулярна ціна реалізації дистриб'ютору, дол. США	Націнка дистриб., %	Ціна реалізації дистриб'ютором товару роздрібним клієнтам	Акційна ціна реалізації дистриб'ютору, дол. США	Націнка дистриб., %	Ціна реалізації дистриб'ютором товару роздрібним клієнтам, дол. США
Гречане	0,92	25	1,15	0,83	20	1,00
Вівсяне	0,92	25	1,15	0,83	20	1,00
Рисове	0,92	25	1,15	0,83	20	1,00
Соеве	0,98	25	1,23	0,89	20	1,07
Кокосове	1,30	25	1,63	1,19	20	1,43
Мигдальне	1,30	25	1,63	1,19	20	1,43
Мигдальне бариста	1,49	25	1,86	1,35	20	1,62
Кокосове бариста	1,49	25	1,86	1,35	20	1,62

Джерело: складено автором.

**Розрахунок середньої зваженої ринкової ціни продукції ТМ «Green Smile» на ринку  
США**

<i>i</i>	Структура продажів за видами молока		Рикові ціни реалізації			
	Вид молока	<i>q<sub>i</sub></i> Частка у продажах, %	<i>P<sub>i</sub></i> рег. Регулярна, дол. США	<i>P<sub>i</sub></i> акц. Акційна, дол. США	Середня ціна реалізації на ринку	$\bar{P}$ Середня зважена ціна
1.	Гречане	4	1,45	1,23	1,36	0,05
2.	Вівсяне	30	1,45	1,23	1,36	0,41
3.	Рисове	2	1,45	1,23	1,36	0,03
4.	Соєве	4	1,55	1,32	1,46	0,06
5.	Кокосове	15	2,00	1,70	1,88	0,28
6.	Мигдальне	40	2,00	1,70	1,88	0,75
7.	Мигдальне бариста	3	2,35	2,00	2,21	0,07
8.	Кокосове бариста	2	2,35	2,00	2,21	0,04
						<b>1,69</b>

*Джерело:* складено автором.

Розрахунок здійснюється за формулою:

$$\bar{P} = \sum_{i=1}^8 P_{i \text{ рег.}} * q_i * 60\% + P_{i \text{ акц.}} * q_i * 40\% = 1,69 \quad (3.1)$$

Додаток Н  
Розрахунок динаміки чистих продажів компанії Люстдорф

Таблиця Н.1

**Чисті продажі компанії Люстдорф через прямий канал збуту в США**

Рік				2023		2024		2025		2026		2027	
Обсяг збуту, млн. шт.				16,51		33,03		49,54		99,08		198,15	
Обсяг збуту (60%), прямий канал млн. шт.				9,91		19,82		29,72		59,45		118,89	
Вид рослинного молока ТМ "Green Smile"	Структура збуту, % від заг. обсягу	Р рег. прям. q=0,6	Р акц. прям. q=0,4	NES		NES		NES		NES		NES	
				рег	акц	рег	акц	рег	акц	рег	акц		
Гречане	4%	<b>1,15</b>	<b>1,00</b>	0,27	0,16	0,55	0,32	0,82	0,48	1,64	0,95	3,28	1,90
Вівсяне	30%	<b>1,15</b>	<b>1,00</b>	2,05	1,19	4,10	2,38	6,15	3,57	12,30	7,13	24,59	14,27
Рисове	2%	<b>1,15</b>	<b>1,00</b>	0,14	0,08	0,27	0,16	0,41	0,24	0,82	0,48	1,64	0,95
Соєве	4%	<b>1,23</b>	<b>1,07</b>	0,29	0,17	0,58	0,34	0,88	0,51	1,75	1,02	3,51	2,04
Кокосове	15%	<b>1,63</b>	<b>1,43</b>	1,45	0,85	2,91	1,70	4,36	2,55	8,72	5,10	17,45	10,20
Мигдальне	40%	<b>1,63</b>	<b>1,43</b>	3,88	2,27	7,75	4,53	11,63	6,80	23,26	13,60	46,53	27,20
Мигдальне бариста	3%	<b>1,86</b>	<b>1,62</b>	0,33	0,19	0,66	0,39	1,00	0,58	1,99	1,16	3,99	2,31
Кокосове бариста	2%	<b>1,86</b>	<b>1,62</b>	0,22	0,13	0,44	0,26	0,66	0,39	1,33	0,77	2,66	1,54
Всього	100			8,64	5,03	17,27	10,07	25,91	15,10	51,82	30,21	103,65	60,41
<b>Всього, млн. дол. США за рік</b>				<b>13,67</b>		<b>27,34</b>		<b>41,01</b>		<b>82,03</b>		<b>164,06</b>	

Джерело: складено автором.

Розрахунок відбувається за формулою:

$$NES_{\text{прям.}} = \left( \sum_{i=1}^8 P_{i \text{ прям. рег.}} * Q_{2023} * q_i \right) * 60\% + \left( \sum_{i=1}^8 P_{i \text{ прям. акц.}} * Q_{2023} * q_i \right) * 40\% \quad (3.2)$$

**Чисті продажі компанії Люстдорф через дистриб'юторський канал збуту в США**

Рік				2023		2024		2025		2026		2027	
Обсяг збуту, млн. шт.				16,51		33,03		49,54		99,08		198,15	
Обсяг збуту (40%), дистриб. канал млн. шт.				6,61		13,21		19,82		39,63		79,26	
Вид рослинного молока ТМ "Green Smile"	Структура збуту, % від заг. обсягу	Р рег. дистр. q=0,6	Р акц. дистр. q=0,4	NES рег	NES акц	NES рег	NES акц	NES рег	NES акц	NES рег	NES акц	NES рег	NES акц
Гречане	4%	<b>0,92</b>	<b>0,83</b>	0,15	0,09	0,29	0,18	0,44	0,26	0,87	0,53	1,75	1,06
Вівсяне	30%	<b>0,92</b>	<b>0,83</b>	1,09	0,66	2,19	1,32	3,28	1,98	6,56	3,96	13,12	7,93
Рисове	2%	<b>0,92</b>	<b>0,83</b>	0,07	0,04	0,15	0,09	0,22	0,13	0,44	0,26	0,87	0,53
Соєве	4%	<b>0,98</b>	<b>0,89</b>	0,16	0,09	0,31	0,19	0,47	0,28	0,94	0,57	1,87	1,13
Кокосове	15%	<b>1,30</b>	<b>1,19</b>	0,78	0,47	1,55	0,94	2,33	1,42	4,65	2,83	9,31	5,67
Мигдальне	40%	<b>1,30</b>	<b>1,19</b>	2,07	1,26	4,14	2,52	6,20	3,78	12,41	7,56	24,82	15,11
Мигдальне бариста	3%	<b>1,49</b>	<b>1,35</b>	0,18	0,11	0,35	0,21	0,53	0,32	1,06	0,64	2,13	1,28
Кокосове бариста	2%	<b>1,49</b>	<b>1,35</b>	0,12	0,07	0,24	0,14	0,35	0,21	0,71	0,43	1,42	0,86
Всього	100			4,61	2,80	9,21	5,59	13,82	8,39	27,64	16,78	55,28	33,56
<b>Всього, млн. дол. США за рік</b>				<b>7,40</b>		<b>14,81</b>		<b>22,21</b>		<b>44,42</b>		<b>88,84</b>	

Джерело: складено автором.

Розрахунок відбувається за формулою:

$$NES_{\text{дистр.}} = \left( \left( \sum_{i=1}^8 P_{i \text{ дистр. рег.}} * Q_{2023} * q_i \right) * 60\% + \left( \sum_{i=1}^8 P_{i \text{ дистр. акц.}} * Q_{2023} * q_i \right) * 40\% \right) * 40\% \quad (3.3)$$

## Чисті продажі компанії Люстдорф 2023-2027

Рік		2023	2024	2025	2026	2027					
Обсяг збуту, млн. шт.		16,51	33,03	49,54	99,08	198,15					
Вид рослинного молока ТМ "Green Smile"	Структура збуту, % від обсягу збуту	NES рег	NES акц	NES рег	NES акц	NES рег	NES акц	NES рег	NES акц	NES рег	NES акц
Гречане	4%	0,42	0,25	0,84	0,49	1,26	0,74	2,51	1,48	5,03	2,96
Вівсяне	30%	3,14	1,85	6,28	3,70	9,43	5,55	18,85	11,10	37,71	22,19
Рисове	2%	0,21	0,12	0,42	0,25	0,63	0,37	1,26	0,74	2,51	1,48
Соєве	4%	0,45	0,26	0,90	0,53	1,35	0,79	2,69	1,58	5,38	3,17
Кокосове	15%	2,23	1,32	4,46	2,64	6,69	3,97	13,38	7,93	26,75	15,87
Мигдальне	40%	5,95	3,53	11,89	7,05	17,84	10,58	35,67	21,16	71,34	42,32
Мигдальне бариста	3%	0,51	0,30	1,02	0,60	1,53	0,90	3,06	1,80	6,12	3,60
Кокосове бариста	2%	0,34	0,20	0,68	0,40	1,02	0,60	2,04	1,20	4,08	2,40
Всього	100	13,24	7,83	26,49	15,66	39,73	23,49	79,46	46,99	158,93	93,97
Чисті продажі всього, млн. дол. США за рік		21,08	42,15	63,23	126,45	252,90					

Джерело: складено автором.

## Розрахунок собівартості та валового прибутку компанії Люстдорф

Таблиця О.1

## Розрахунок собівартості компанії Люстдорф

Вид (i) рослинного молока ТМ "Green Smile"	МС <sub>i</sub> , дол. США	Структура збуту q <sub>i</sub> , %	Реалізована кількість продукції Q <sub>n</sub> , тис. шт.					Собівартість (ТС), тис. дол. США				
			2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
Гречане	0,58	4	0,66	1,32	1,98	3,96	7,93	0,39	0,77	1,16	2,31	4,63
Вівсяне	0,58	30	4,95	9,91	14,86	29,72	59,45	2,89	5,79	8,68	17,36	34,71
Рисове	0,58	2	0,33	0,66	0,99	1,98	3,96	0,19	0,39	0,58	1,16	2,31
Соєве	0,68	4	0,66	1,32	1,98	3,96	7,93	0,45	0,90	1,36	2,71	5,42
Кокосове	0,98	15	2,48	4,95	7,43	14,86	29,72	2,44	4,87	7,31	14,62	29,25
Мигдальне	0,98	40	6,61	13,21	19,82	39,63	79,26	6,50	13,00	19,50	39,00	77,99
Мигдальне бариста	1,13	3	0,50	0,99	1,49	2,97	5,94	0,56	1,12	1,69	3,37	6,74
Кокосове бариста	1,13	2	0,33	0,66	0,99	1,98	3,96	0,37	0,75	1,12	2,25	4,49
<b>Всього</b>		<b>100</b>	<b>16,51</b>	<b>33,03</b>	<b>49,54</b>	<b>99,08</b>	<b>198,15</b>	<b>13,80</b>	<b>27,59</b>	<b>41,39</b>	<b>82,78</b>	<b>165,55</b>

Джерело: складено автором.

Розрахунок відбувається за формулою:

$$TC_n = \sum_{i=1}^8 MC_i * q_i * Q_n \quad (3.4)$$

## Розрахунок валового прибутку компанії Люстдорф

Вид (i) рослинного молока ТМ "Green Smile"	Чисті продажі (NES <sub>n</sub> ), тис. дол. США					Собівартість (TC <sub>n</sub> ), тис. дол. США					Валовий прибуток (GP <sub>n</sub> ), тис. дол. США				
	2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027	2023	2024	2025	2026	2027
Гречане	0,7	1,3	2,0	4,0	8,0	0,39	0,77	1,16	2,31	4,63	0,3	0,6	0,8	1,7	3,4
Вівсяне	5,0	10,0	15,0	30,0	59,9	2,89	5,79	8,68	17,36	34,71	2,1	4,2	6,3	12,6	25,2
Рисове	0,3	0,7	1,0	2,0	4,0	0,19	0,39	0,58	1,16	2,31	0,1	0,3	0,4	0,8	1,7
Соєве	0,7	1,4	2,1	4,3	8,5	0,45	0,90	1,36	2,71	5,42	0,3	0,5	0,8	1,6	3,1
Кокосове	3,6	7,1	10,7	21,3	42,6	2,44	4,87	7,31	14,62	29,25	1,1	2,2	3,3	6,7	13,4
Мигдальне	9,5	18,9	28,4	56,8	113,7	6,50	13,00	19,50	39,00	77,99	3,0	5,9	8,9	17,8	35,7
Мигдальне бариста	0,8	1,6	2,4	4,9	9,7	0,56	1,12	1,69	3,37	6,74	0,2	0,5	0,7	1,5	3,0
Кокосове бариста	0,5	1,1	1,6	3,2	6,5	0,37	0,75	1,12	2,25	4,49	0,2	0,3	0,5	1,0	2,0
<b>Всього</b>	<b>21,1</b>	<b>42,2</b>	<b>63,2</b>	<b>126,5</b>	<b>252,9</b>	<b>13,80</b>	<b>27,59</b>	<b>41,39</b>	<b>82,78</b>	<b>165,55</b>	<b>7,3</b>	<b>14,6</b>	<b>21,8</b>	<b>43,7</b>	<b>87,3</b>

Джерело: складено автором.

Розрахунок відбувається за формулою:

$$GP_n = NES_n - TC_n \quad (3.5)$$

## Деталізація маркетингового бюджету компанії Люстдорф

Вид маркетингової активності	Характеристика	Базова вартість, дол. США	2023		2024		2025		2026		2027	
			Q	Вартість на рік, дол. США	Q	Вартість на рік, дол. США	Q	Вартість на рік, дол. США	Q	Вартість на рік, дол. США	Q	Вартість на рік, дол. США
Закупівля діджитал-реклами	Кампанія 1	1 093 500	2	2 187 000	2	2 187 000	1	1 093 500	1	1 093 500	1	1 093 500
	Кампанія 2	142 960	5	714 800	5	714 800	4	571 840	3	428 880	2	285 920
	<b>Всього</b>	<b>1 236 460</b>		<b>2 901 800</b>		<b>2 901 800</b>		<b>1 665 340</b>		<b>1 522 380</b>		<b>1 379 420</b>
Розробка рекламних матеріалів	Розробка банера для статичної цифрової реклами	550	3	1 650	3	1 650	3	1 650	3	1 650	3	1 650
	Розробка рекламного ролика для динамічної цифрової реклами	5000	2	10 000	2	10 000	2	10 000	2	10 000	2	10 000
	<b>Всього</b>			<b>11 650</b>		<b>11 650</b>		<b>11 650</b>		<b>11 650</b>		<b>11 650</b>
Додаткові маркетингові активності	Семплінгова активність у торгових точках	150 000	2	300 000	2	300 000	1	150 000		0	0	0
	Рекламна кампанія з інфлюенсерами	3000	10	30 000	10	30 000	5	15 000	5	15 000	3	9 000
	<b>Всього</b>	<b>153 000</b>	-	<b>330 000</b>	-	<b>330 000</b>	-	<b>165 000</b>	-	<b>15 000</b>	-	<b>9 000</b>
<b>МАРКЕТИНГОВИЙ БЮДЖЕТ</b>	<b>ВСЬОГО</b>		<b>3 243 450</b>		<b>3 243 450</b>		<b>1 841 990</b>		<b>1 549 030</b>		<b>1 400 070</b>	

Де Q – частота реалізації активності на рік

Джерело: складено автором.

## Розрахунок показників ефективності конкурентної стратегії

Ціль стратегії	Показник вимірювання (i)	Формула	2023			2027	
			Компонент (к)	Величина (к)	Величина показника (i)	Величина (к)	Величина показника (i)
Закріплення на ринку США	Річна ринкова частка підприємства, %	$MS = \frac{CS}{TMS} * 100\%$ (1.5) CS - обсяг продажів компанії в категорії TMS - обсяг продажів категорії на ринку	CS, млн. дол. США	28	1	336	8
			TMS, млн. дол. США	2796		3971	
	Річний рівень зваженої дистрибуції, %	$WD = \frac{TBC}{TCS} * 100\%$ (1.6) TBC – товарообіг категорії в магазинах, що продають бренд TCS – товарообіг категорії в усіх магазинах категорії.	TBC, млн. дол. США	559,2	20	3494,5	88
			TCS, млн. дол. США	2796		3971	
Зростання прихильності споживачів та розширення споживчої бази	Ціновий індекс відносно основних конкурентів на 1 порцію молока	$Pi = Pb/Pcomp$ (1.9) Pi – ціновий індекс відносно конкурента; Pb – ціна на 1 (напр. мл) продукції бренду; Pcomp – ціна на 1 (напр. мл) продукції конкурента	Pb, дол. США	1,69	0,72	1,69	0,81
			Pcomp, дол. США	2,35		2,08	
Зростання продажів	Чисті продажі, млн. дол. США	$NES = GES - Marg - PD$ (1.1) NES – чисті продажі; GES – валові продажі; Marg – вартість надбавок; PD – вартість наданих знижок.	NES, млн. дол. США	21,1		252,9	
Зростання прибутку	Річний валовий прибуток від продажів, млн. дол. США	$PC = NES - MC$ (1.3) де MC – собівартість реалізованої продукції.	NES, млн. дол. США	21,1	7,3	252,9	87,3
			MC, млн. дол. США	13,8		165,6	
	Річний рівень прибутковості продажів, %	$PC\% = \frac{PC}{NES} * 100\%$ , (1.4.) PC – прибуток від продажів компанії; NES – чисті продажі компанії	PC, тис. дол. США	7,3	34,5	87,3	34,5
		NES, млн. дол. США	21,1	252,9			
	Рівень чистого прибутку, %	$P_{NET}\% = \frac{P_{NET}}{NES} * 100\%$ P <sub>NET</sub> % -рівень чистого прибутку P <sub>NET</sub> – чистий фінансовий результат NES – чисті продажі	P <sub>NET</sub> , тис. дол. США	-5782	-27,4	11695	4,6
			NES, млн. дол. США	21,1		252,9	

Продовження табл. Р.1

Ціль стратегії	Показник вимірювання (i)	Формула	2023			2027	
			Компонент (к)	Величина (к)	Величина показника (i)	Величина (к)	Величина показника (i)
Максимізація віддачі від маркетингових інвестицій	ROMI, %	$ROMI = \frac{P-MB}{MB} * 100\% \quad (1.10)$ P – додатковий прибуток, отриманий в результаті маркетингових інвестицій MI – маркетингові інвестиції	P, тис. дол. США	-5782	-278	11695	19,8
			MB, тис. дол. США	3243		1400	

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження та експертної оцінки.

Таблиця Р.2

### Розрахунок компонентів інтегрального показника ефективності конкурентної стратегії

Ціль стратегії	i	Показник вимірювання (i)	Стимулятор / дестимулятор	ki tact	ki strat	Тактичний рівень		Стратегічний рівень	
						1 рік діяльності		5 рік діяльності	
						План	Факт	План	Факт
Закріплення на ринку США	1	Річна ринкова частка підприємства, %	Стим. $k_1 = \frac{x_i fact}{x_i plan}$ (1.11)	1,00	1,06	1	1	8	8,45
	2	Річний рівень зваженої дистрибуції, %	Стим. $k_2 = \frac{x_i fact}{x_i plan}$ (1.11)	1,00	1,10	20	20	80	88
Зростання прихильності споживачів та розширення споживчої бази	3	Ціновий індекс відносно основних конкурентів на 1 порцію альтернативного молока	Дестим. $k_3 = \frac{x_i plan}{x_i fact}$ (1.12)	0,94	0,81	$i < 0,8$	$i < 0,72$	$i < 1$	$i < 0,81$
Зростання продажів	4	Чисті продажі, млн. дол. США	Стим. $k_4 = \frac{x_i fact}{x_i plan}$ (1.11)	0,92	1,15	23	21,1	220	252,9
Зростання прибутку	5	Річний валовий прибуток від продажів, млн. дол. США	Стим. $k_5 = \frac{x_i fact}{x_i plan}$ (1.11)	1,04	1,17	7	7,3	74,8	87,35
	6	Річний рівень прибутковості продажів, %	Стим. $k_6 = \frac{x_i fact}{x_i plan}$ (1.11)	1,13	1,01	30,4	34,5	34	34,5

Продовження табл. Р.1

Ціль стратегії	<i>i</i>	Показник вимірювання ( <i>i</i> )	Стимулятор / дестимулятор	ki tact	ki strat	Тактичний рівень		Стратегічний рівень	
						1 рік діяльності		5 рік діяльності	
						План	Факт	План	Факт
Зростання прибутку	7	Рівень чистого прибутку, %	Стим. $k_7 = \frac{x_{i \text{ fact}}}{x_{i \text{ plan}}}$ (1.11)	1,09	0,92	-30	-27,4	5	4,6
Максимізація віддачі від маркетингових інвестицій	8	ROMI, %	Стим. $k_8 = \frac{x_{i \text{ fact}}}{x_{i \text{ plan}}}$ (1.11)	0,72	1,32	-200	-278	15	19,8

*Джерело:* розроблено автором на основі проведеного дослідження та експертної оцінки.