

УДК339.138:339.137.2:637.146.34:659.118

**М. Р. Мардар,**

д. т. н., професор кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0003-0831-500X

**І. А. Устенко,**

к. т. н., доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0002-5527-4944

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.17.10

## **РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЙОГУРТІВ ЛОКАЛЬНИХ ВИРОБНИКІВ**

M. Mardar,

Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Marketing, Business and Trade,  
Odesa National Academy of Food Technologies

I. Ustenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing,  
Business and Trade, Odesa National Academy of Food Technologies

### **DEVELOPMENT OF MARKETING METHODS TO INCREASE COMPETITIVENESS OF YOGURTS FROM LOCAL PRODUCERS**

У статті розглядається ринок молока та молочних продуктів в Україні. Проведена розробка маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності йогуртів на прикладі локальних молокопереробних підприємств, а саме ТОВ "Гормолзавод" для ТМ "ГМЗ" (Одеса) за допомогою аналізу реальної конкуренції на молочному ринку. Визначено концентрацію бізнесу на ринку кисломолочних продуктів йогуртів ТОВ "Гормолзавод" та його конкурентів за допомогою індексу Херфіндаля-Хіршмана. Побудована карта стратегічних груп продукції конкурентів ТОВ "Гормолзавод", яка свідчить про високу диференціацію йогуртів на ринку Одеського регіону. Побудована матриця McKinsey, а також багатокутник конкурентоспроможності для питних йогуртів. Для обґрунтування та розробки маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності йогуртів локальних виробників розроблена матриця SWOT-аналізу ТОВ "Гормолзавод". Розроблено план реалізації заходів вдосконалення інтенсивності просування та пізнаваності продукції для ТОВ "Гормолзавод".

The statistics show the market of milk and dairy products in Ukraine. Marketing methods were developed to promote the competitiveness of yoghurts on the application of local dairy processing enterprises, and Gormolzavod LLC for TM "GMZ" (Odessa) for an additional analysis of real competition in the dairy market. Concentration of business on the market of fermented milk products in yoghurts of TOV "Gormolzavod" is assigned that rivals for the additional index of Herfindal-Khirshman. The map of strategic product groups of competitors of the "Gormolzavod" LLC was prompted to indicate the high differentiation of yoghurts on the market of the Odessa region. Motivated by the McKinsey Matrix, as well as a range of competitiveness for drinkable yoghurts. For the development of marketing methods to promote the competitiveness of yoghurts in local virobniiks, the SWOT-analysis matrix of Gormolzavod LLC has been broken up. The plan for the implementation of visits to the detailed intensity of drying and production of products for TOV "Gormolzavod"

has been broken up. The main strategic directions of the development of TM "GMZ" have been proponent of the gained authority, bringing the company to the local market of dairy products in the Odessa region. It is necessary to work through the promotion of the awareness and popularity of the trade mark, the comprehensiveness of the assortment, the holding of marketing campaigns at the dairy industry, the advertising campaign by the way of distributing the detailed information about the products in the web.

They proponed at the Gormolzavod LLC a strategy of concentric diversification — the introduction of new types of yoghurts with vegetable products from PET-dance. To stimulate sales and inform about the new products of LLC "Gormolzavod" drinking yogurts with vegetable fillings without sugar, the following measures are proposed: to present to consumers a new line of yogurts; to tell about features and to provide accurate knowledge of a product in which tasty and useful components were combined; make it recognizable so that the consumer can easily identify and differentiate yogurt among similar products of competing brands.

*Ключові слова: локальний виробник, питні йогурти, конкурентоспроможність продукції, карта стратегічних груп конкурентів, матриця McKinsey/GE, привабливість ринків, стимулювання збуту.*

*Key words: local producer, drinking yoghurts, product competitiveness, map of strategic groups of competitors, McKinsey/GE matrix, attractiveness of markets, sales promotion.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах інтеграції економіки України в міжнародний економічний простір і у зв'язку з посиленням процесів глобалізації, забезпечення конкурентоспроможності продукції є основою ефективності діяльності підприємства на стратегічному рівні. Недостатнє вивчення питань конкурентоспроможності підприємства може привести не тільки до її зниження, але і до виникнення конкурентних недоліків, що є загрозою подальшій діяльності підприємства. Конкурентоспроможність характеризує не тільки власне товар, але також ступінь відповідності його характеристик і властивостей потребам та запитам цільових груп споживачів. З ряду аналогічних більш конкурентоспроможними будуть товари, що забезпечують більший ступінь задоволення споживачів при прийнятному рівні витрат на придбання і споживання, тобто ціни споживання [1].

Одночасно забезпечити найвищий ступінь задоволення споживачів при мінімальних витратах на придбання і споживання товару важко. Тому слід дотримуватися певного компромісу між рівнем задоволення і ціною споживання, яка повинна відповідати цьому рівню, тобто бути справедливою, насамперед, з точки зору споживачів [2; 3].

Йогурт — один із найпопулярніших кисломолочних продуктів. Річне споживання нині сягає 2,5 кг на людину в рік [4]. Найзатребуваніша саме питна продукція — її купують вдвічі частіше, ніж густі йогурти. Але і конкуренція на цю продукцію велика. Виробникам необхідно розробити діючі маркетингові методи підвищення конкурентоспроможності саме своєї продукції, а особливо локальної, щоб витримати натиск великих конкурентів.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам дослідження ринку молока та молочної продукції присвячено публікації багатьох вітчизняних вчених Карпенко В.А., Шевченко А.В., Масляєва О.О., Ішук С.О., Ляховська О.В., Голішевська В.П., Мінасян О.Г. та ін. Водночас невирішеними залишаються питання підвищення конкурентоспроможності молочної продукції локальних виробників, а це у свою чергу вимагає проведення більш поглиблених маркетингових досліджень.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка діючих маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності йогуртів на прикладі локальних молокопереробних підприємств, а саме ТОВ "Гормолзавод" для ТМ "ГМЗ" (Одеса) за допомогою аналізу реальної конкуренції на молочному ринку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Впродовж останнього десятиріччя український ринок йогуртів динамічно розвивається, і причин тому багато: загальне зростання попиту на молочну продукцію, "європеїзація" культури споживання і мода на йогурт. Причому саме мода на йогурт внаслідок "європеїзації" культури споживання є найбільш вагомою причиною [4; 5].

Для успішного розвитку ринку йогуртів в Україні необхідна сировинна база, а це передусім молоко. В останні роки виробництво молока знижувалося через низьку рентабельність. Фермерам було вигідніше пускати корів на м'ясо, ніж утримувати їх заради молока. В результаті, поголів'я скоротилося, і щоб відновити

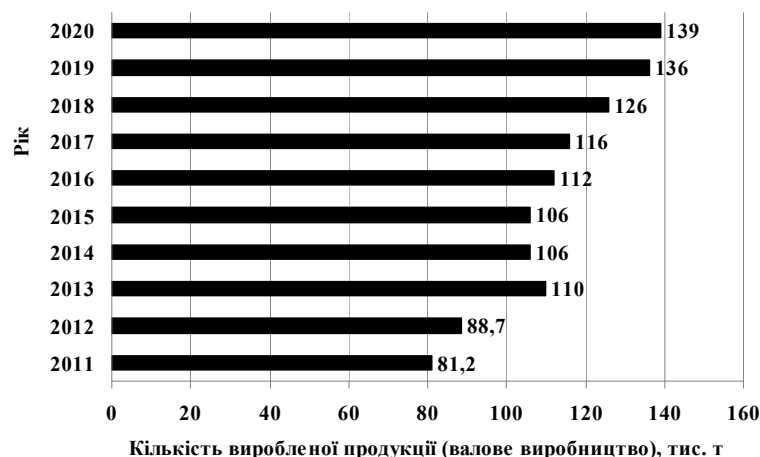


Рис. 1. Виробництво продукції за 2011— 2020 роки

його будуть потрібні кошти і час. Відповідно до науково-обґрунтованих норм харчування кожна людина має споживати в середньому 380 кг (у перерахунку на молоко) молока і молочних продуктів, серед яких 120 кг молока у свіжому вигляді. Реально українці споживають близько 210 кг. Але у 2019 році споживання молока та молочних продуктів в Україні досягло антирекордного за період незалежності рівня — менше 200 кг. При цьому основною причиною зниження стала не зміна раціону за рахунок збільшення в ньому частки продуктів преміум сегменту, а суттєве зменшення доходів українців протягом останніх 30 років внаслідок низки економічних криз, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Саме цим пояснюється висока частка витрат на харчування, яка в Україні у 2019 році була однією із найвищих у світі — понад 40% (на молочні продукти 14%). У розвинених країнах показник витрат на харчування не перевищує 15%. Зарубіжний досвід свідчить про те, що в окремих країнах (Франція, Фінляндія, Польща та ін.) рівень споживання молока і молокопродуктів в розрахунку на одну особу населення перевищує 410 кг [6; 7].

Введення нового стандарту на молоко в липні 2018 року покликане вивести вітчизняну молочну галузь на новий якісний рівень. Повноцінне функціонування ринку молока і молочної продукції в Україні залежить від кількості та якості виробленої натуральної сировини, асортименту переробленої продукції, доходів і потреб споживачів [8]. Перші позитивні результати вже є: за підсумками останніх дев'яти місяців виробництво молока сорту "екстра" збільшилось на 33,8%, "вищий" — на 7,8% [9].

Згідно з глобальним дослідженням "Ринок 2020 року, Йогурт", очікується, що світовий ринок йогурту в найближчі п'ять років зросте

приблизно на 4,0% у середньому, і досягне 81800 мільйонів доларів США в 2024 році в порівнянні з 64600 мільйонами доларів США в 2019 році, згідно з новим дослідженням. Останні 10 років український ринок йогуртів активно розвивається. Європейська "мода" на йогурт добре прижилася і у нас. Про попит споживання йогурту у нас говорять і цифри, щорічно приріст споживання цього напою в середньому становить 4,8% [4].

За даними Державної служби статистики виробництво йогурту питного починаючи з 2011 року збільшувалось (рис. 1) [10]. Крім зростання власного виробництва зростають і за-

Таблиця 1. Виробники йогуртів в Україні, які представлені в торгових мережах Одеської області, 2020 р.

Виробник	Торгова марка	Частка підприємства, %
ТОВ «Данон»	ТМ «Активія», ТМ «Актімель», ТМ «Данон»	34,2
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	ТМ «Галичина»	14,9
ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»	ТМ «Слов'яночка»	10,6
ДП «Лакталіс - Україна»	ТМ «Лактель»	10,1
ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»	ТМ «Злагода»	7,1
Група PepsiCo	ТМ «Чудо»	5,3
ТДВ «Яготинський маслозавод»	ТМ «Яготинське»	3,5
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ТМ «Молокія»	3,0
ГК «ТерраФуд»	ТМ «Біла лінія»	2,4
ПрАТ «Юрія»	ТМ «Волошкове поле»	2,2
ТДВ «Баштанський сирзавод»	ТМ «Славія»	1,9
ТОВ «Молочний дім»	ТМ «Фані»	1,1
Локальні: ТОВ «Гормолзавод», м. Одеса	ТМ «ГМЗ»	0,2
Локальні: ТОВ «Титан», м. Кілія	ТМ «Кілія»	0,1
Інші		3,4
Разом		100

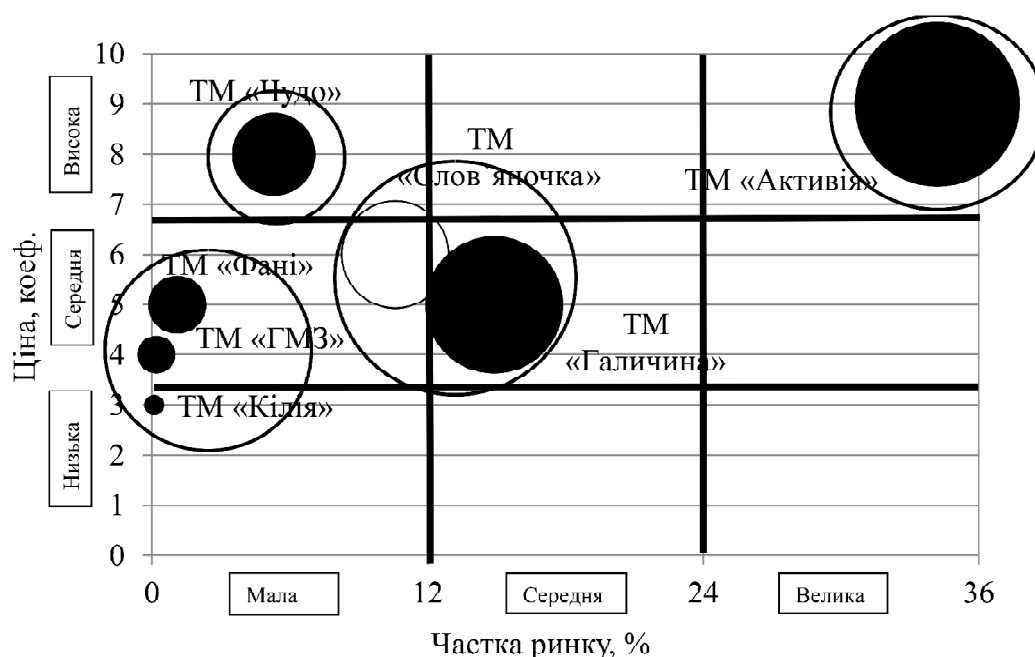


Рис. 2. Карта стратегічних груп продукції конкурентів ТОВ "Гормолзавод"

рубіжні поставки в порівнянні з 2018 р вони виросли на 32,5 % [11].

На рівень споживання йогуртів загалом впливають такі чинники, як загальний попит на молочну продукцію та рівень доходів населення. Обидва ці показники суттєво вище у великих містах. Однак останнім часом відмінності у споживанні йогуртів між міською та сільською місцевістю все більш згладжуються (в т.ч. завдяки розвитку інфраструктури сіл і невеликих міст, поряд з тенденцією міграції корінного міського населення в село через зниження комфорту життя в мегаполісах при перенаселенні) [6; 12].

Що стосується структури ринку йогуртів України, то все більше споживачів схильється до питних йогуртів, ніж до десертних, бо їх зручніше куштувати на роботі, коли швидко треба перекусити, тому що життя дуже швидко плине. Причому більшість питних йогуртів, представлених на вітчизняному ринку, — це продукція місцевого виробництва. Говорячи про смакові переваги, українці охочіше купують йогурти з наповнювачами (з полуничним, малиновим та іншими смаками) — близько 25—30% від загального споживання. Якщо в Європі чистим йогуртам, без наповнювачів відводиться половина ринку, то у нас мода на натуральні йогурти без цукру тільки починає формуватися [4].

Виробники йогуртів в Україні, які представлені в торгових мережах Одеської області наведені у таблиці 1 [13—19].

ТОВ "Гормолзавод" є локальним підприємством. Продукція "ГМЗ", яка вироблена на сучасному обладнанні — натуральна, з мінімальними термінами зберігання [19]. Виробництво продукції здійснюється відповідно до нормативних документів таких як: ДСТУ і ТУ із застосуванням теплової обробки методом пастеризації. Подібні режими нейтралізують патогенні хвороботворні мікроорганізми. При цьому натуральні і корисні властивості молока не змінюються. ТОВ "Гормолзавод" випускає широку лінійку продукції різної жирності: молоко, кефір, ряжанку, сметану, йогурти.

Визначимо концентрацію бізнесу на ринку кисломолочних продуктів йогуртів ТОВ "Гормолзавод" та його конкурентів. Індекс Херфіндаля-Хіршмана приймає значення від 0 (в ідеальному випадку досконалої конкуренції, коли на ринку нескінченно багато продавців, кожний з яких контролює малу частку ринку) до 1 (коли на ринку діє тільки одна фірма, що проводить 100% випуску). Якщо рахувати ринкові частки у відсотках, індекс прийматиме значення від 0 до 10 000. Чим більше значення індексу, тим вище концентрація продавців на ринку [1; 2; 20].

Індекс Херфіндаля-Хіршмана показує, яке місце, частку на зазначеному ринку займають продавці, які володіють малими частками. За значеннями коефіцієнтів концентрації (CR) і індексів Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) виділяються три типи ринку: I тип — високо концентровані ринки: при  $70\% < CR < 100\%$ ;  $1800 < ІНН < 10000$ ; II тип — помірно концентровані рин-

Таблиця 2. Оцінки привабливості ринків за групами молочної продукції

Характеристики привабливості ринків	Вага	Групи молочної продукції							
		йогурти		молоко		кефір		сметана	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації	0,1	8	0,8	4	0,4	9	0,9	2	0,2
Річні темпи зростання ринку	0,1	6	0,6	5	0,5	7	0,7	4	0,4
Прибутковість	0,25	9	2,25	5	1,25	6	1,5	5	1,25
Рівень конкуренції	0,2	6	1,2	4	0,8	5	1	3	0,6
Бар'єри входу на ринок	0,1	7	0,7	6	0,6	8	0,8	4	0,4
Циклічність попиту	0,05	7	0,35	9	0,45	9	0,45	4	0,2
Рівень ризику	0,05	9	0,45	6	0,3	7	0,35	5	0,25
Схильність ринку до зміни при зміні навколишнього середовища	0,05	7	0,35	7	0,35	7	0,35	7	0,35
Схильність ринку до інфляції	0,05	7	0,35	6	0,3	6	0,3	4	0,2
Чутливість ринку до цін	0,05	7	0,35	7	0,35	7	0,35	5	0,25
Сумарна зважена оцінка	1	-	7,4	-	5,3	-	6,7	-	4,1

ки: при  $45\% < CR < 70\%$ ;  $1000 < ІНН < 1800$ ; ІІІ тип — низькоконцентровані ринки: при  $CR < 45\%$ ;  $ІНН < 1000$  [1; 2; 20].

Отже,  $ІНН=1732,8$  — і ринок є високо концентрованим. Тобто ринок вважається неконкурентним для конкуренції, у цих межах значення індексу не дозволяє злиття підприємств. Не витримуються наступні додаткові умови:

— жодне з підприємств не займає більше 31% ринку — ТОВ "Данон" займає 34,2 %;

— будь-які два підприємства не займають більше 41% ринку — ТОВ "Данон" та ТОВ "Молочна компанія "Галичина" займають 49,1 %;

— будь-які три підприємства не займають більше 54% ринку — ТОВ "Данон", ТОВ "Молочна компанія "Галичина" та ПрАТ "Вімм-Білл-Данн Україна" займають 59,7 %;

— будь-які чотири підприємства не займають більше 63% ринку — ТОВ "Данон", ТОВ "Молочна компанія "Галичина", ПрАТ "Вімм-Білл-Данн Україна" та ДП "Лакталіс — Україна" займають 69,8 % ринку.

Для визначення структури галузі у розрізі продукції підприємств-конкурентів, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних конкурентних переваг і однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів, побудуємо карту стратегічних груп продукції конкурентів.

Всі підприємства-конкуренти реалізують одну і ту ж продукцію — питні йогурти — на одному і тому ж ринку. Обрали конкурентів за принципом: головні лідери, з середнім об'ємом реалізації та локальні підприємства Одеської області. Всі торгові марки присутні в супермаркетах м. Одеси.

Виходячи з розрахованих даних, зобразимо графічну модель карти стратегічних груп конкурентів (рис. 2).

Побудована карта стратегічних груп дає змогу виділити чотири основних стратегічних групи. Розміщення декількох стратегічних груп на карті означає, що групи конкурентів виступають на ринку з різними стратегіями; кожний з них застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби й займає відособлену позицію на ринку.

Використання на карті кіл різного діаметра (діаметр відповідає загальній частці ринку виробника, згрупованих у стратегічні групи) дозволяє наочно відобразити відносні розміри кожної стратегічної групи. До першої стратегічної групи входять три торгові марки — ТМ "Кілія", ТМ "ГМЗ" та ТМ "Фані" із широким асортиментом йогуртів, з малою часткою ринку та середньою ціною. ТМ "Чудо" належить до другої стратегічної групи. Йогурти Групи РерсіСо характеризуються малою часткою ринку та високою ціною. Третю стратегічну групу складають ТМ "Слов'яночка" та ТМ "Галичина", які мають середню частку ринку та середні ціни на асортимент, порівняно високий рівень матеріально-технічного забезпечення. До четвертої стратегічної групи належить ТМ "Активія" від ТОВ "Данон", провідного виробника натуральних, високоякісних кисломолочних продуктів, що здобули визнання споживача на більшості території України. Підприємство характеризується високою величиною чистого прибутку, розвиненістю інноваційної діяльності, маючи широкий асортимент продукції і охоплюючи великий сегмент ринку збуту. Побудована карта стратегічних груп конкурентів

**Таблиця 3. Оцінки конкурентних позицій продуктів у портфелі ТОВ "Гормолзавод"**

Характеристики конкурентних позицій товару	Вага	Групи молочної продукції							
		йогурти		молоко		кефір		сметана	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка, що контролюється	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	2	0,2
Темпи зростання ринкової частки	0,05	7	0,35	6	0,3	6	0,3	4	0,2
Якість продукції	0,15	8	1,2	8	1,2	10	1,5	9	1,35
Конкурентоздатність ціни	0,15	8	1,2	7	1,05	9	1,35	6	0,9
Асортимент продукції	0,1	7	0,7	4	0,4	8	0,8	4	0,4
Рівень цін на продукцію	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7	6	0,6
Ефективність рекламної діяльності	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	2	0,2
Ступінь освоєння інноваційних технологій	0,1	7	0,7	5	0,5	9	0,9	6	0,6
Імідж підприємства	0,15	6	0,9	7	1,05	8	1,2	4	0,6
Сумарна зважена оцінка	1	-	6,35	-	6	-	7,75	-	5,05

**Таблиця 4. Дані для матриці McKinsey**

Показник	Продукція			
	йогурти	молоко	кефір	сметана
Сумарна зважена оцінка привабливості галузі конкурентної позиції	7,4 6,35	5,3 6,0	6,7 7,75	4,1 5,05
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства, %	29	23	42	6

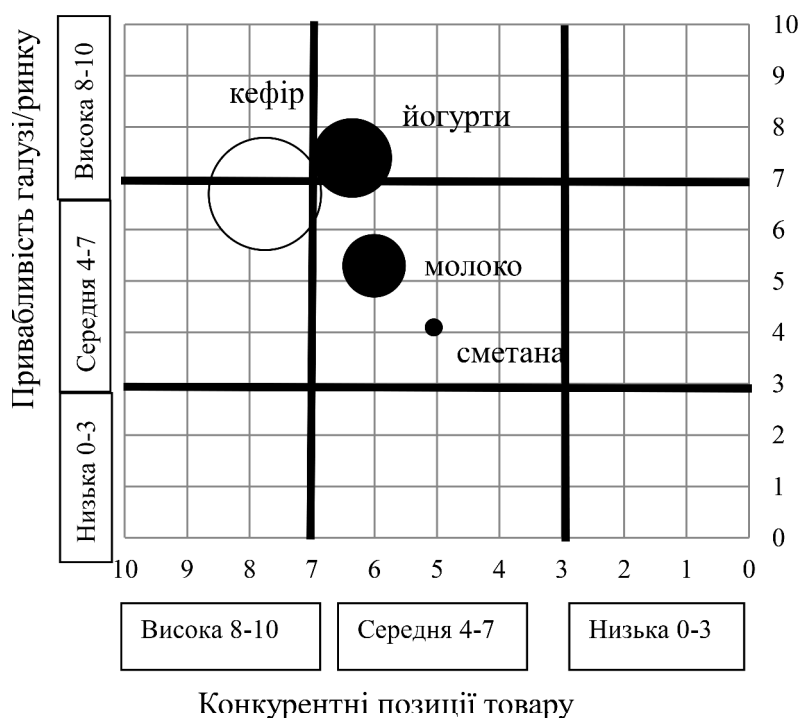
свідчить про високу диференціацію йогуртів на ринку Одеського регіону.

Аналізована ТМ "ГМЗ" від ТОВ "Гормолза-

вод" займає досить вузький сегмент ринку йогуртів, яка характеризується високим рівнем конкуренції в галузі з великою кількістю гравців. Найближчими конкурентами ТМ "ГМЗ" є ТМ "Кілія" та ТМ "Фані". Порівняно зі своїми конкурентами йогурти ТМ "ГМЗ" займають більш сильну позицію на ринку в порівнянні з ТМ "Кілія" та більш слабку з ТМ "Фані", які пов'язані з невеликим масштабом господарської діяльності, що перешкоджає його динамічному розвитку і просуванню на ринку.

Далі дамо оцінку конкурентоспроможності йогуртам ТМ "ГМЗ" серед всієї виробленої продукції ТОВ "Гормолзавод". Підприємству потрібно розуміти, в які товари найбільш доцільно інвестувати. Розібратися в цьому допо-

може — матриця McKinsey/GE. Матриця є одним з найбільш популярних сучасних інструментів портфельного аналізу. На практиці матриця McKinsey/GE дозволяє відповісти на наступні питання: які товари потребують підвищення конкурентоспроможності, які товари є пріоритетними в просуванні та розвитку, як найбільш ефективно розподілити ресурси між товарами, в яких товарах слід скоротити використання ресурсів компанії в зв'язку з їх непривабливістю. Конкурентна сила кожного товару — це сильне або слабе місце підприємства.



**Рис. 3. Матриця McKinsey ТОВ "Гормолзавод"**

Наступний етап складання матриці McKinsey/GE — визначення конкурентної сили кожної продукції. Слід з'ясувати, наскільки великі переваги має товар, чи є він більш прибутковим, ніж у конкурентів, оцінити його довгострокову конкурентоспроможність [21—23].

На початку оцінимо привабливість галузі для груп продукції йогурти, молоко, кефір, сметана (табл. 2).

Самий привабливий ринок для йогуртів і складає 7,4, це високий рівень, кефір відстає на 0,7 і складає 6,7, що теж є високою привабливістю. Молоко відноситься до середнього рівня (5,3), сметана займає останнє місце — 4,1. Далі оцінимо конкурентні позиції продуктів у портфелі ТОВ "Гормолзавод" (табл. 3).

У цьому випадку високі конкурентні позиції займає кефір з оцінкою 7,75, середні — йогурти (6,35) та молоко (6,0), і найнижчу позицію займає сметана з оцінкою 5,05.

За зведеними даними зобразимо графічну модель матриці McKinsey ТОВ "Гормолзавод" (табл. 4).

Матриця "привабливість-конкурентоздатність" наведена на рисунку 3.

Проаналізуємо позиції в матриці McKinsey/GE. Стратегічна зона господарювання (СЗГ) "Кефір" відноситься до "переможців", тобто середня ринкова привабливість, але явні переваги на ринку.

Для такої СЗГ необхідно, перш за все визначити привабливі сегменти для інвестування. СЗГ "Йогурти" теж "переможець", але з вже з високим ступенем привабливості ринку і середнім рівнем відносних переваг товару. Стратегічним завданням підприємства є, визначення слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій. СЗГ "Молоко" та "Сметана" потрапили в клітину, розташовану уздовж діагоналі, називають "прикордонними". Середній бізнес характеризується середньою привабливістю ринку і середніми конкурентними перевагами. Таке положення визначає обережну лінію поведінки: інвестувати вибірково і тільки в прибуткові і найменш ризиковані заходи.

Найбільш виразною ознакою існуючих методів оцінки конкурентоспроможності є форма представлення результату. До графічних ме-

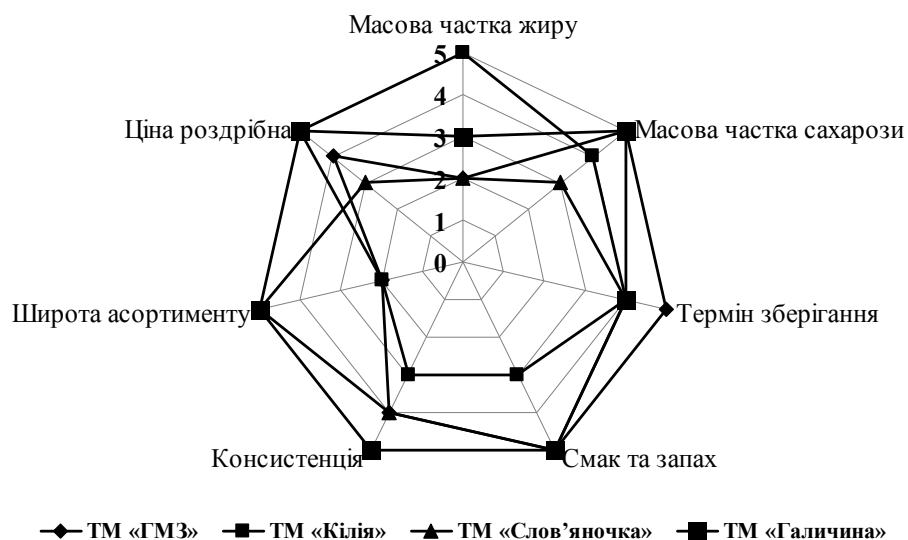


Рис. 4. Багатокутник конкурентоспроможності питних йогуртів

тодів віднесено "багатокутник" конкурентоспроможності. Незалежно від кількості радіальних прямих, що використовують для побудови багатокутника, послідовність дій є однаковою. Виділивши критерії, аналітик здійснює оцінку конкурентоспроможності та позначає її результати на градуйованих радіальних прямих, кількість яких відповідає кількості критеріїв оцінки. Перевагою побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємства є простота та наочність. Використання цього методу дозволяє чітко виділити як конкурентні переваги, так і напрями, за якими підприємство поступається конкурентам [1; 2; 22].

На основі отриманих результатів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для питних йогуртів (рис. 4).

З рисунка 4 можна підвести підсумок, що йогурти ТОВ "Гормолзавод", що випускає продукцію під ТМ "ГМЗ", мають високу конкурентоспроможність. Поступається ТМ "ГМЗ" своїм конкурентам за масовою часткою жиру та широтою асортименту.

Встановлено, що завдяки оптимальному поєднанню якісних і цінових показників при високому рівні естетичних характеристик конкурентоспроможність досліджуваних зразків йогуртів була достатньо високою. Таким чином, підтверджено високу конкурентоспроможність йогуртів провідних виробників на українському ринку молочних продуктів.

Для обґрунтування та розробки маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності йогуртів локальних виробників представимо матрицю SWOT-аналізу ТОВ "Гормолзавод" (табл. 5).

Таблиця 5. Матриця SWOT-аналізу ТОВ "Гормолзавод"

Внутрішня середа	<i>Сильні сторони (strengths)</i> - короткий термін придатності продукції; - сталий попит на продукцію в межах регіону; - побудована мережа розподілу; - різні види упаковки, що забезпечує завжди якісну продукцію; - зміни в структурі виробництва (йогурти різних смаків, сири тощо)	<i>Слабкі сторони (weaknesses)</i> - слабе маркетингове забезпечення на ринку молочної продукції регіону; - низький рівень стратегічного планування в межах ринку; - відсутність економічно-організаційних заходів розвитку ринку; - низька питома вага регіонального виробника на ринку
Зовнішня середа		
<i>Можливості (opportunities)</i> - використання нових технологій та стандартів якості для покращення продукції; - виробництво продукції високої якості; - розширення асортименту; - отримання державних дотацій для молочної галузі	SO – стратегічні рішення  - залучення нових споживачів; - розробка та просування нових товарів для задоволення нових потреб споживачів на ринку	WO – стратегічні рішення  - оптимізація маркетингового бюджету; - контроль за прийняттям рішень на найвищому рівні; - удосконалення системи контролю якості, зменшення витрат та підвищення якості продукції; - зростання виручки за рахунок збільшення випуску продукції вищої цінової категорії
<i>Загрози (threats)</i> - використання закордонних технологій конкурентами; - зростання тиску конкурентів; - нестабільність економічного середовища; - посилення позицій конкурентів. - спалах епідемії серед худоби. - зниження рівня життя населення в Україні; - високі відсоткові ставки для кредитування агросектору	ST – стратегічні рішення - вдосконалення конкурентних стратегій; - розробка заходів контролю за відповідністю продукції європейським вимогам	WT – стратегічні рішення - зменшення ринкової частки за рахунок «розсіювання» прийняття рішень та слабкої координації; - втрата прибутків через недосконалу організацію системи якості продукції

ТОВ "Гормолзавод" має як сильні, так і слабкі сторони. Основною загрозою є зростаюча агресивна політика конкурентів. Відповідно до матриці SWOT-аналізу потрібно використати сильні сторони підприємства для того, щоб скористатися такими можливостями, як розробка та просування нових товарів для задоволення нових потреб споживачів на ринку та вихід на інші цільові аудиторії на своєму регіональному ринку. Для зменшення загрози з боку конкуренції на ринку варто вдосконалювати конкурентні стратегії підприємства.

Пропонуємо на ТОВ "Гормолзавод" застосувати стратегію концентричної (горизонтальної) диверсифікації — введення у виробництво нових йогуртів з овочевими наповнювачами без цукру (морква, буряк, гарбуз) з фасуванням у ПЕТ-пляшки. В усіх випадках диверсифікація має на меті досягнення максимального прибутку від наявних товарів та ринків, розширення збуту, збагачення асортименту товарів, що виробляються, зменшення ризику.

Для стимулювання збуту та інформування про новинки продукції ТОВ "Гормолзавод"

питних йогуртів з овочевими наповнювачами без цукру "Легкість" запропоновані заходи. Для просування необхідно: презентувати споживачам нову лінійку йогуртів "Легкість"; розповісти про особливості та забезпечити чітке знання продукту, в якому поєдналися смачний і корисний компоненти; зробити його пізнаваним, аби споживач легко ідентифікував і диференціював йогурт "Легкість" серед подібної продукції марок-конкурентів.

З метою вдосконалення інтенсивності просування та пізнаваності продукції необхідно посилити присутність компанії в мережі в Internet, заходи наведено в таблиці 6.

На сайті-візитці [gormolzavod-odessa.com.ua](http://gormolzavod-odessa.com.ua) буде представлена інформація про компанію, партнерів, новини, асортимент та контакти. Водночас буде посилення на інтернет-магазини мережових супермаркетів Одеси, де також міститься інформація про компанію, контакти, знижки, доставку та оплату, товари уже із зазначенням цін, але вже є можливість купити товар. Сайт-візитка як раз більше підходить для малого локального бізнесу.



Таблиця 6. План реалізації заходів вдосконалення інтенсивності просування та пізнаваності продукції для ТОВ "Гормолзавод"

Заходи	Характеристика	Січень-квітень	Травень-серпень	Вересень-грудень
1. Створення пабліків в месенджерах	Для створення пабліків особливого фінансування не потрібно - пропонуємо створити їх у Telegram, Viber	Створення пабліків - січень-лютий. Протягом наступних місяців - наповнення новинами	Поширення новин про акції. Використання ботів	Наповнення новинами. Збільшення аудиторії
2. Удосконалення брендингу	Посилення візуального сприйняття бренду. Розміщення банера з логотипом компанії на найбільших інтернет - майданчиках. Використання ненав'язливої реклами в торгових точках, у місцях найбільшого скупчення людей, особливо у свята	Розроблення банера. Тестування. Розміщення на сайтах з тематикою здорового образу життя, здорової їжі	Розміщення логотипу з назвою компанії в торгових та розважальних центрах	Використання банера для співучасті у виставках, фестивалях, розважальних заходах
3. Просування сайту та його оптимізація	SEO-оптимізація, просування, постійне наповнення цікавими новинами	Оптимізація внутрішня та зовнішня	Вихід на перші позиції в пошуку	Перехід з банера, розміщеного на інших майданчиках, на сайт компанії
4. Просування в соціальних мережах	Необхідно постійно наповнювати акаунти новинами про акції та нову продукцію	Постійне наповнення новинами. Як мінімум - 1 раз на місяць, оптимально - 2 рази на тиждень		

Окрім вищенаведених рекомендацій можна додати базові дії з SEO-оптимізації сайту. Крім внутрішньої оптимізації, обов'язково треба провести зовнішню. Необхідно отримати якісні посилання зі сторонніх сайтів, а також організувати просування в соціальних мережах.

Просування сайту засноване на роботі з ключовими факторами, що впливають на ефективність продажів: веб-дизайн; наповнення сайту; зворотній зв'язок з клієнтами; правильні цільові сторінки; структурування та навігація.

Необхідність просування та оптимізації сайту викликана тим, що користувачів мережі Internet щороку стає все більше. Необхідну інформацію користувачі отримують саме з різноманітних сайтів, новин, публікацій та інших джерел. Також для збільшення кількості переглядів сайту пропонується розміщувати банер ТОВ "Гормолзавод" на сайтах тих установ та організацій, з якими воно співпрацює. При натисканні на цей банер відвідувачі потраплятимуть на сайт [gormolzavod-odessa.com.ua](http://gormolzavod-odessa.com.ua) та матимуть можливість ознайомитись з основними напрямками його діяльності.

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Узагальнивши, слід відмітити, що конкурентоспроможність кисломолочної продукції, безперечно, є найсуттєвішим чинником, від якого залежить конкурентна спроможність молокопереробних підприємств.

Визначення конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки конкурентоспроможності продукції і визначення стратегічних груп на ринку залишається достатньо суб'єктивним дослідженням. Для отримання більш об'єктивної інформації треба проводити маркетингові дослідження за більш тривалий період часу і володіти певним об'ємом досвіду в даній галузі господарювання. Основними стратегічними напрямками розвитку ТМ "ГМЗ" у найближчий час можна запропонувати завоювання авторитету, довіри споживачів та утримання міцних позицій підприємства на локальному ринку молочних продуктів Одеського регіону. Це необхідно робити через підвищення пізнаваності і популярності своєї торгової марки, вдосконалення асортименту, проведення маркетингових досліджень у молочної галузі, проведення рекламної акції шляхом розміщення детальної інформації о продукції в мережі Інтернет і вдосконалення власної офіційної веб-сторінки підприємства.

На основі аналізу конкурентоспроможності йогуртів запропонували маркетингові методи підвищення рівня конкурентоспроможності йогуртів для локальних виробників на прикладі ТМ "ГМЗ". Щоб збільшити об'єми реалізації йогуртів своєї ТМ "ГМЗ", необхідно звернути більше уваги, а саме, виставляти інформацію на сайті, просувати активніше офіційний сайт підприємства. Знайти своїх споживачів, які полюбують йогурти, і саме їх інфор-

мувати про якість, про терміни зберігання продукції та технологію виробництва, про завод взагалі.

Запропонували на ТОВ "Гормолзавод" застосувати стратегію концентричної диверсифікації — введення у виробництво нових йогуртів з овочевими наповнювачами та з шматочками овочів без цукру з фасуванням у ПЕТ-пляшки. Для стимулювання збуту та інформування про новинки продукції ТОВ "Гормолзавод" питних йогуртів з овочевими наповнювачами без цукру "Легкість" запропоновані заходи: презентувати споживачам нову лінійку йогуртів "Легкість"; розповісти про особливості та забезпечити чітке знання продукту, в якому поєдналися смачний і корисний компоненти; зробити його пізнаваним, аби споживач легко ідентифікував і диференціював йогурт "Легкість" серед подібної продукції марок-конкурентів.

#### Література:

1. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
2. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
3. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 288—295.
4. Як йогурт завоював світ. URL: <https://marketer.ua/ua/yoghurt-brand-history/> (дата звернення: 25.06.2021).
5. Масляєва О.О. Конкурентоспроможність молокопереробних підприємств у контексті євро інтеграційних процесів. Агросвіт. 2016. № 4. С. 59—64.
6. Карпенко В.А. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 5. С. 90—101.
7. Козак О. Тенденції споживання молочних продуктів в Україні. Вплив пандемії. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2020/04/21/olga-kozak-predstavnik-ifcn-v-ukrayini-providniy-naukoviy-spivrobotnik-nnts-iae-tendentsiyi-spozhyvannya-molochnih-produktiv-v-ukrayini-vpliv-pandemiyi/> (дата звернення: 25.06.2021).
8. Шевченко А.В., Табачук Н.О. Сучасний стан ринку молочної продукції та забезпечення її якості в умовах євроінтеграції України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 102—107.
9. Agroreview — медіа для аграріїв. URL: <https://agroreview.com/content/top-10-johurtiv-yaki-obyayut-ukrayinski-spozhyvachi/> (дата звернення: 25.06.2021).
10. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.06.2021).
11. Голішевська В.П., Мінасян О.Г. Проблеми молочної промисловості України. URL: <http://conferences.neasmo.org.ua/node/888> (дата звернення: 26.06.2021).
12. Іщук С.О., Ляховська О.В. Розвиток молокопереробних підприємств у регіонах України: сировинний експерт. Регіональна економіка. 2020. № 1. С. 42—51.
13. Офіційний сайт ТОВ "Данон". URL: <https://danone.ua/> (дата звернення: 27.06.2021).
14. Офіційний сайт ПрАТ "Вімм-Білл-Данн Україна". URL: <http://www.wimm-bill-dann-com.ua/> (дата звернення: 27.06.2021).
15. Офіційний сайт PepsiCo. URL: <http://perpico.ua/> (дата звернення: 27.06.2021).
16. Офіційний сайт ТОВ "Молочна компанія "Галичина". URL: <https://galychyna.com.ua/> (дата звернення: 27.06.2021).
17. Офіційний сайт Favor. Портал — Фаворити успіху. URL: <https://favor.com.ua/> (дата звернення: 26.06.2021).
18. Офіційний сайт Головного управління статистики в Одеській області URL: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.07.2021).
19. Офіційний сайт ТОВ "Гормолзавод". URL: <http://gormolzavod-odessa.com.ua/> (дата звернення: 25.06.2021).
20. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. ТОВ "Гормолзавод". URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/38477517/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38477517/) (дата звернення: 25.06.2021).
21. Замроз М., Яцура В. Економічна сутність конкурентоспроможності і основні аспекти її забезпечення. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 151—154.
22. Портер М.Э. Конкуренция: учеб.пособ. / пер. с англ. Москва: Вильямс, 2001. 495 с.
23. Кротков А.М., Еленева Ю.А. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. Маркетинг зарубежом. 2001. № 6 (28). С. 59—68.

#### References:

1. Drahan, O.I. (2006), Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv: teoretychni aspekty [Management of enterprise competitiveness: theoretical aspects], DAKKKiM, Kyiv, Ukraine.

2. Yankovyy, O.H. (2013), Konkurentospro-mozhnist' pidpriemstva: otsinka rivnia ta na-priamy pidvyschennia: monohrafiia [Com-petitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement], Atlant, Odesa, Ukraine.

3. Burachek, I.V. and Bilenchuk, O.O. (2016), "Competitiveness of enterprise products: essence, evaluation methods and foreign management experience", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 14, pp. 288—295.

4. Marketer.ua (2021), "How yogurt con-quered the world", available at: <https://marketer.ua/ua/yoghurt-brand-history/> (Accessed 25 June 2021).

5. Masliaieva, O.O. (2016), "Competitiveness of dairy enterprises in the context of European integ-ration processes", Ahrosvit, vol. 4, pp. 59—64.

6. Karpenko, V.L. (2020), "Analysis of the state of development of the dairy industry of Ukraine", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universy-tetu, vol. 5, pp. 90—101.

7. Kozak, O. (2021), "Trends in dairy consump-tion in Ukraine. Impact of the pandemic", avail-able at: <https://infagro.com.ua/ua/2020/04/21/olga-kozak-predstavnik-ifcn-v-ukrayini-providniy-naukovy-spivrobitnik-nnts-iae-tenden-tsiyi-spozhyvannya-molochnih-produktiv-v-ukra-yini-vpiv-pandemiyi/> (Accessed 25 June 2021).

8. Shevchenko, A.V. and Tabachuk, N.O. (2019), "The current state of the dairy market and ensuring its quality in the context of Ukraine's European integration", Naukovy visnyk Uzhho-rodskoho natsional'noho universytetu, vol. 27, no. 2, pp. 102—107.

9. The official site of Agroreview — media dla ahrariiv (2021), available at: <https://agrore-view.com/content/top-10-johurtiv-yaki-obrayut-ukrayinski-spozhyvachi/> (Accessed 25 June 2021).

10. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2021), available at: <http://www.ukr-stat.gov.ua> (Accessed 23 June 2021).

11. Holishevs'ka, V.P. and Minasian, O.H. (2021), "Problems of the dairy indus-try of Ukraine", available at: <http://conferences.neasmo.org.ua/node/888> (Ac-cessed 26 June 2021).

12. Ischuk, S.O. and Liakhovs'ka, O.V. (2020), "Development of milk processing enterprises in the regions of Ukraine: raw material expert", Rehi-onal'na ekonomika, vol. 1, pp. 42—51.

13. The official site of TOV "Danon" (2021), available at: <https://danone.ua/> (Accessed 27 June 2021).

14. The official site of PrAT "Vimm-Bill'-Dann Ukraina" (2021), available at: <http://www.wimm-bill-dann.com.ua/> (Accessed 27 June 2021).

15. The official site of PepsiCo (2021), available at: <http://pepsico.ua/> (Accessed 27 June 2021).

16. The official site of TOV "Molochna kom-paniia "Halychyna" (2021), avail-able at: <https://galychyna.com.ua/> (Accessed 27 June 2021).

17. The official site of "Favorites of Success", LLC (2021), available at: <https://favor.com.ua/> (Accessed 26 June 2021).

18. The official site of Main Department of Statistics in Odessa region (2021), available at: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 03 July 2021).

19. The official site of TOV "Hormolzavod", (2021), available at: <http://gormolzavod-odessa.com.ua/> (Accessed 25 June 2021).

20. The official site of You Control (2021), "Hormolzavod", available at: [https://youcont-rol.com.ua/catalog/company\\_details/38477517/](https://youcont-rol.com.ua/catalog/company_details/38477517/) (Accessed 25 June 2021).

21. Zamroz, M. and Yatsura, V. (2011), "The economic essence of competitiveness and the main aspects of its provision", Ekonomichnyy analiz, vol. 8, no. 2, pp. 151—154.

22. Porter, M.Je. (2001), Konkurencija [Com-petition], Vil'jams, Moscow, Russia.

23. Krotkov, A.M. and Eleneva, Ju.A. (2001), "Competitiveness of the enter-prise: approaches to security, criteria, methods of assessment", Mar-кетинг za rubezhom, vol. 6 (28), pp. 59—68.  
*Стаття надійшла до редакції 18.08.2021 р.*

**www.dy.nayka.com.ua**

**Електронне фахове видання**

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
**удосконалення та розвиток**

**Виходить 12 разів на рік**

**включено до переліку наукових фахових видань України**  
**з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**(Категорія «Б»)**

**Наказ Міністерства освіти і науки України**  
**від 28.12.2019 №1643**

**Спеціальність 281**

**e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)**  
**тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73**