МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____
(підпис)
"___"_____20___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 075 Маркетинг

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: **Удосконалення маркетингової діяльності підприємства молочної галузі ТОВ «Гормолзавод»**
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконавець:
студентка ФМЕ
Іщенко Марія Віталіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доц.
(науковий ступінь, вчене звання)
Тарасова Кристина Ігоріна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ… 6
1.1. Сутність маркетингової діяльності підприємства та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку молочної продукції…… 6
1.2 Організаційно-економічні механізми вдосконалення маркетингової діяльності підприємств молочної галузі…….. 15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства…… 22
Висновки до розділу 1 ……..... 28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»…….. 30
2.1. Загальна характеристика підприємства……. 30
2.2. Аналіз маркетингового середовища діяльності ТОВ «Гормолзавод»…… 42
2.3. Вивчення ринкових позицій і конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод» у секторі молокопродуктів…….. 51
Висновки до розділу 2 ……... 58
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»……. 60
3.1 Вдосконалення маркетингової політики ТОВ «Гормолзавод» як інструменту підвищення конкурентоспроможності…… 60
3.2 Розширення зовнішніх ринків збуту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства……... 71
Висновки до РОЗДІЛУ 3 ……..……...….. 78
ВИСНОВКИ ……..……...…. 79
СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ ……..……..…….. 82

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільного попиту та динамічного розвитку споживчих пріоритетів зростає потреба у вдосконаленні маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості, зокрема молочної галузі. Забезпечення їх конкурентоспроможності потребує не лише оновлення асортиментної політики та дистрибуції, а й побудови стратегічно орієнтованої маркетингової системи, здатної адаптуватися до ринкових змін і залучати споживача в довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності набуває формування інтегрованої маркетингової стратегії, що поєднує операційні та аналітичні інструменти: CRM-системи, Big Data, програми лояльності, оцінювання ROMI та збалансовані системи показників. Як зазначає П. Дойль, ефективність маркетингу залежить не лише від результатів, а й від обґрунтованості прийнятих рішень на всіх етапах реалізації стратегії. Дж. Девіс і С. Блей підкреслюють складність кількісного вимірювання нематеріальних чинників, таких як лояльність чи репутація бренду, що робить стратегічний підхід до маркетингу ще більш затребуваним. У свою чергу, Т. Вірсем та С. Блеквелл наголошують на наявності часових лагів між маркетинговими заходами та кінцевими результатами, що вимагає побудови довгострокових моделей оцінки ефективності.

Отже, дослідження та практичне вдосконалення маркетингової політики підприємства молочної галузі є актуальним як з точки зору зміцнення конкурентних позицій, так і в контексті забезпечення стійкого розвитку в умовах трансформації продовольчого ринку України.

Метою роботи є дослідження маркетингової діяльності підприємства молочної галузі та обґрунтування напрямів її удосконалення з урахуванням ринкових умов, споживчих потреб і стратегічних підходів до просування продукції.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Визначити сутність маркетингової діяльності підприємства та обґрунтувати її роль у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку молочної продукції.

2. Дослідити організаційно-економічні механізми вдосконалення маркетингової діяльності підприємств молочної галузі та окреслити напрями їх модернізації.

3. Розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства з урахуванням сучасних індикаторів та аналітичних інструментів.

4. Надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Гормолзавод» як об'єкта дослідження.

5. Проаналізувати маркетингове середовище функціонування підприємства, включаючи макро- і мікрофактори впливу.

6. Оцінити ринкові позиції та конкурентоспроможність ТОВ «Гормолзавод» у секторі молокопродуктів шляхом використання сучасних методів аналізу.

7. Запропонувати шляхи вдосконалення маркетингової політики ТОВ «Гормолзавод» як засобу підвищення його конкурентних переваг.

8. Обґрунтувати доцільність розширення зовнішніх ринків збуту як стратегічного напряму зміцнення ринкових позицій підприємства.

Об’єктом дослідження є процес здійснення маркетингової діяльності на підприємстві молочної галузі ТОВ «Гормолзавод».

Предметом дослідження є теоретичні засади, аналітичні інструменти та практичні механізми вдосконалення маркетингової діяльності підприємства молочної галузі з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано методи аналізу та синтезу для вивчення сутності маркетингової діяльності підприємства, системний підхід – для розкриття її ролі у формуванні конкурентних переваг. Метод групування та порівняння застосовано для аналізу організаційно-економічних механізмів маркетингу. Для оцінки зовнішнього середовища використано STEP-аналіз, для визначення внутрішнього потенціалу – SWOT-аналіз. Конкурентоспроможність підприємства досліджено за допомогою методу конкурентного аналізу та багатокутника конкурентоспроможності. Графічні та табличні методи забезпечили

візуалізацію результатів, а метод узагальнення – формування практичних рекомендацій.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітні та аналітичні дані ТОВ «Гормолзавод», матеріали галузевих оглядів ринку молочних продуктів, публікації на офіційних профільних платформах та відкриті джерела економічної інформації. Також у роботі використано науково-теоретичні та прикладні дослідження з питань маркетингової діяльності, конкурентоспроможності та стратегічного управління підприємствами агропромислового комплексу.

Структура роботи. Структура роботи включає вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел (45 найменувань на 5 сторінках), а також містить 22 таблиці та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність маркетингової діяльності підприємства та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку молочної продукції

Маркетингова діяльність є ключовим інструментом забезпечення стабільної присутності підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності, особливо в умовах насиченого ринку молочної продукції. Конкуренція в цій галузі є жорсткою, а вимоги споживачів – динамічними, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення підходів до просування продукції, формування лояльності споживачів і підвищення ціннісної пропозиції.

У країнах з розвиненою ринковою економікою конкурентоспроможність підприємств молочної галузі значною мірою визначається якістю маркетингової діяльності. Вона формується на перетині об'єктивних чинників розвитку виробничих потужностей, ринкової стратегії та споживчої орієнтації бізнесу. Саме маркетинг виступає інструментом, через який реалізується політика підприємства щодо завоювання ринку, побудови конкурентних переваг і досягнення прибутковості.

У теорії маркетингу конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства ефективно реагувати на ринкові виклики, створювати унікальні торгові пропозиції та адаптуватися до змін у споживчих перевагах. Вона є багатовимірним поняттям, що охоплює категорії вартості, якості, брендингу, канальної політики, інноваційності та комунікаційного впливу.

Значний внесок у вивчення конкурентних позицій і маркетингової сили підприємств зробили такі вчені, як Д. Рікардо [1], який розробив теорію порівняльних витрат, Б. Олін і Є. Хекшер – з теорією порівняльних переваг [2], І. Ансофф – з концепцією стратегічного позиціонування [3], а також М. Портер [4], який систематизував фактори конкурентоспроможності в межах моделі «п’яти сил» та

підходів до формування стійких конкурентних переваг через маркетинг і цінність для споживача.

Особливу актуальність ці питання набувають у контексті діяльності підприємств молочної промисловості, таких як ТОВ «Гормолзавод», для яких маркетинг стає не лише засобом просування, а стратегічною основою для адаптації до вимог ринку, підвищення впізнаваності бренду, розширення цільової аудиторії та утримання позицій у конкурентному середовищі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Погляди науковців на економічну категорію конкурентоспроможність

Автор	Визначення
М. Афанасьєв	Конкурентоспроможність як здатність підприємства успішно функціонувати в умовах конкурентного ринку, протистояти тиску з боку інших компаній і зберігати свої позиції.
А. Гринько	Конкурентоспроможність товару проявляється у його привабливості для споживача – настільки, наскільки він готовий здійснити реальну покупку саме цього продукту.
М. Портер	Конкурентоспроможність визначається здатністю товару чи підприємства забезпечувати стабільний прибуток у короткостроковій перспективі, не нижчий за середньогалузевий, або ж досягати його перевищення.
Г. Писано	Конкурентоспроможність – це сукупність характеристик товару, які вирізняють його серед аналогів на ринку за рівнем задоволення споживчих потреб і витратами, пов’язаними з купівлею та використанням.
Л. Шевченко	Уонкурентоспроможність – це показник відповідності товару запитам споживачів у порівнянні з конкуруючими аналогами, що враховує як ступінь задоволення потреб, так і обсяг витрат споживача на їх досягнення.

Джерело: [5-9]

Попри різноманіття наукових підходів до розкриття сутності конкурентоспроможності, дослідники єдині в тому, що ця категорія має порівняльний і динамічний характер.

Порівняльна природа конкурентоспроможності полягає в тому, що вона не є абсолютною властивістю підприємства чи продукції, а проявляється лише в умовах співставлення з іншими учасниками ринку. Її рівень визначається шляхом аналізу ключових показників діяльності підприємства у порівнянні з аналогічними показниками конкурентів. У випадку молочної продукції, це можуть бути показники якості, ціни, впізнаваності бренду, ефективності збуту, а також результативності маркетингових заходів.

Динамічний аспект конкурентоспроможності відображає її змінність у часі: навіть досягнувши певного рівня ринкової переваги, підприємство не може розглядати його як сталу позицію. У галузі молочної продукції, де швидко змінюються смаки споживачів, вимоги до безпечності, стандарти якості та активність конкурентів, утримання конкурентних позицій вимагає постійного вдосконалення маркетингової стратегії. Активні дії з боку інших виробників – агресивна цінова політика, запуск нових товарів, ефективні комунікаційні кампанії – можуть призвести до втрати досягнутих позицій, якщо підприємство вчасно не адаптується до змін ринкового середовища.

У науковій літературі представлено різноманітні підходи до класифікації конкурентоспроможності, що дозволяє комплексно досліджувати її прояви в межах різних рівнів господарської системи та ринку.

Так, за територіально-географічною ознакою виокремлюють міжнародну конкурентоспроможність, що визначає здатність підприємства ефективно діяти на глобальних ринках, внутрішньонаціональну – в межах країни, а також регіональну, коли йдеться про здатність підприємства забезпечувати переваги у межах конкретного адміністративного утворення. Для підприємств молочної галузіактуальною є саме регіональна та внутрішньоринкова конкурентоспроможність, що визначається здатністю займати стабільні позиції в умовах конкуренції за споживача в межах певного сегмента харчового ринку.

За масштабністю економічних об’єктів виділяють конкурентоспроможність на рівні національної економіки, окремих галузей, регіонів, підприємств, а також продукції. З позицій маркетингу важливими стають рівні підприємства і товару — адже саме через маркетингові інструменти забезпечується просування продукції, формування її цінності в очах споживача, а також створення довіри до бренду.

З урахуванням динаміки розвитку ринків, дослідники поділяють конкурентоспроможність за часовим аспектом: на фактичну (що була досягнута в минулому), поточну (що проявляється в моменті) та перспективну (що визначає потенціал у майбутньому). У контексті маркетингової діяльності перспективна конкурентоспроможність напряму пов’язана зі здатністю підприємства адаптувати

маркетингову стратегію до змін зовнішнього середовища, упроваджувати інновації та зберігати привабливість для споживачів.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності підприємства трактується як здатність створювати і реалізовувати продукцію, яка має переваги перед аналогами чи замінниками в межах певного ринкового сегмента у визначений період. Це передбачає наявність потенціалу до ефективного виробництва та збуту товарів, що користуються попитом, а також здатність підприємства до покращення фінансових результатів. З огляду на це, маркетинг виступає не лише як інструмент просування, але і як чинник, що визначає стратегічну стійкість підприємства у конкурентному середовищі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства в економічній та маркетинговій літературі

Автор/Жєрело	Зміст визначення	Маркетинговий акцент
Л. Дейнеко	Здатність об’єкта (товару, підприємства) витримувати конкуренцію у порівнянні з іншими аналогами.	Формується через сприйняття товару споживачем.
В. Окрепілов	Перевага товару, що спонукає споживача здійснити вибір на його користь.	Залежить від маркетингового позиціонування.
С. Пономарьов	Економічна ефективність, яка дозволяє підприємству отримувати дохід, не нижчий за середньогалузевий.	Досягається через ефективне управління збутом.
П. Котлер, К. Келлер	Комплекс властивостей товару, які задовольняють потреби краще, ніж альтернативні продукти.	Орієнтується на споживчу цінність і бренд.
А. Чернев	Відповідність продукції ринковим очікуванням при оптимальних витратах для споживача.	Залежить від стратегії комунікацій і ціноутворення

Джерело: [10-14]

Підхід Г.Я. Кіпермана до трактування конкурентоспроможності підприємства не можна вважати повністю вичерпаним, оскільки в ньому не враховується важливий аспект – реалізація конкурентної боротьби в умовах конкретного ринку збуту та у визначений часовий період. Разом із тим, позитивною стороною його визначення є акцент на ефективності господарської діяльності як ключовому чиннику досягнення

конкурентних переваг, що є важливим для підприємств молочної галузі, які функціонують у динамічному середовищі продовольчого ринку.

На думку А. Гринько [15], конкурентоспроможність – це не лише здатність виробляти якісну продукцію, але й утримувати стабільні конкурентні позиції підприємства. Водночас у його підході простежується ототожнення понять якості товару та позицій підприємства на ринку, що з методологічної точки зору є дискусійним моментом. Подібні спрощення простежуються також у підходах Л. Шевченко та С. Зендера [16, 17]. Втім, на відміну від Н. Кловальчук [18], ці автори надають більше уваги часовому й ринковому виміру конкурентоспроможності – підкреслюючи, що досягнення переваг можливе лише в конкретних умовах, на визначених сегментах ринку та протягом обмеженого періоду.

У контексті маркетингової діяльності підприємств молочної галузі ці підходи підкреслюють необхідність гнучкого реагування на зміни ринкового попиту, адаптації маркетингових стратегій до локальної кон'юнктури та здатності створювати унікальну пропозицію для споживача саме в рамках конкретного регіону і часу.

У межах японської моделі управління сформовано підхід до визначення конкурентоспроможності компанії через п'ятирівневу ієрархію взаємопов'язаних чинників. Першим і базовим рівнем цієї ієрархії є ринкова частка продукції підприємства, тобто її питома вага на ринку у порівнянні з продукцією конкурентів. Така частка залежить від низки факторів, зокрема: порівняної якості товару, рівня цінової привабливості, ефективності просування продукції на ринок, а також масштабності й ефективності збутової мережі [19].

У контексті діяльності підприємств молочної промисловості ці чинники набувають особливого значення. Якість молочної продукції включає не лише органолептичні характеристики, безпечність і відповідність стандартам, але й маркетингово важливі атрибути – дизайн упаковки, її об'єм, зручність використання, а також здатність продукції відрізнятися від товарів-аналогів на ринку [20]. Диференціація продукції та ефективна сегментація споживачів дозволяють краще задовольняти потреби окремих цільових груп, що сприяє зростанню ринкової частки.

Другий рівень ієрархії в межах цієї концепції акцентує увагу на потенціалі підприємства до подальшого розвитку. Він охоплює такі критичні фактори, як здатність до модернізації виробництва, наявність резервів для розширення потужностей та ефективність збутової інфраструктури. Для підприємства молочної галузі це означає необхідність не лише виробляти якісну продукцію, а й активно розвивати маркетингову та логістичну складову, що дозволить забезпечити ширше охоплення ринку та підвищити рівень впізнаваності бренду.

На третьому рівні ієрархії конкурентоспроможності в японській моделі розглядається стратегічне поєднання ринку та продукту – тобто здатність підприємства правильно ідентифікувати потреби цільових сегментів і запропонувати їм відповідну товарну пропозицію. Це передбачає наявність ефективної маркетингової стратегії, що враховує запити споживачів, тенденції споживчої поведінки та позиціонування товару.

Четвертий рівень стосується якості управлінських рішень – тобто наскільки ефективно керівництво підприємства здатне реалізовувати визначену маркетингову стратегію, забезпечувати ринкову присутність, формувати конкурентні переваги та координувати дії між виробництвом, збутом і комунікаціями. Для підприємства молочної галузі це критично важливо, оскільки ринок швидко реагує на зміну попиту, і від ефективності управлінських дій залежить гнучкість маркетингових заходів.

П’ятий рівень у цій ієрархії відображає результати діяльності компанії за попередній період – насамперед прибутковість, частку ринку, рентабельність реалізації продукції та зростання фінансової стабільності. Ці результати є підсумком реалізації попередніх чотирьох рівнів і вказують на загальну ефективність компанії в умовах конкурентної боротьби.

Узагальнюючи зазначене, можна виокремити кілька ключових характеристик конкурентоспроможності як критерію ефективності функціонування підприємства:

– порівняльність, що означає визначення конкурентоспроможності тільки у співставленні з іншими суб’єктами ринку;

– релевантність, яка вказує на те, що оцінювання конкурентних позицій можливе лише в межах конкретного ринкового середовища, відповідного товарного сегмента;

– динамічність, яка підкреслює, що конкурентні переваги можуть змінюватися у часі залежно від активності самої компанії та дій конкурентів [21].

У процесі аналізу конкурентоспроможності молочного підприємства надзвичайно важливо виявити чинники, які безпосередньо впливають на сприйняття бренду та продукції споживачами. Саме ці фактори зумовлюють зміну ринкової частки підприємства, а тому в маркетинговій практиці прийнято поділяти їх на внутрішні (якість продукції, рівень обслуговування, сила бренду, цінова політика) та зовнішні (ринкові тенденції, діяльність конкурентів, законодавче регулювання, коливання споживчого попиту).

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення його потенціалу у конкурентному середовищі дозволяють сформулювати конкретні заходи з підвищення ефективності маркетингової діяльності. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню позицій на ринку, зростанню фінансових результатів та покращенню стійкості підприємства в умовах ринкової конкуренції. У ході маркетингових досліджень конкурентоспроможності широко застосовуються кількісні індикатори, які дозволяють оцінити стабільність функціонування підприємства, його здатність виробляти популярну продукцію у достатньому обсязі, а також забезпечувати сталий прибуток (рис. 1.1).

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного підходу до аналізу результативності його діяльності, що охоплює як виробничий, так і маркетинговий аспект. Спектр показників, які варто враховувати в цьому процесі, має включати ефективність реалізації продукції, з особливим акцентом на вивченні структури та динаміки попиту, а також оцінці обсягів продажів у натуральному та вартісному вираженні. Важливим чинником є також аналіз портфелю замовлень, напрямів використання інвестицій та ефективності вкладення капіталу в маркетингову та збутову діяльність.

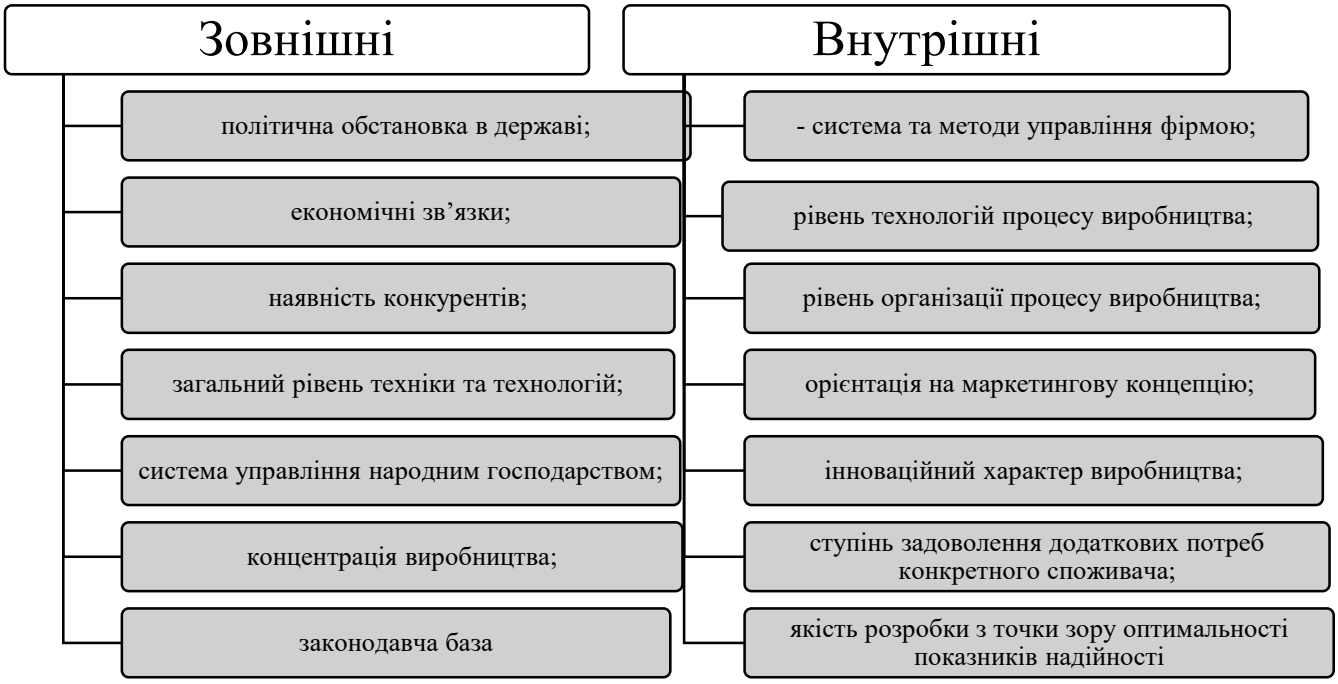


Рис .1.1. Система чинників конкурентоспроможності

Джерело: [22-24]

Для підприємств молочної промисловості ефективність маркетингу визначається не лише обсягами збуту, а й здатністю оптимізувати логістичні витрати, формувати стабільні канали товароруху та уникати непродуктивних витрат, пов'язаних із доставкою продукції від виробника до споживача. Саме тому важливим елементом є постійний моніторинг витрат на етапах постачання, зберігання, транспортування й реалізації товару.

Узагальнюючи вищевикладене, конкурентоспроможність молочної продукції трактується як здатність товару відповідати основним запитам і очікуванням цільових споживачів на локальному ринку, у порівнянні з аналогічними товарами конкурентів. Визначальними чинниками при цьому виступають якість, споживчі властивості, рівень технологічного опрацювання, а також ціна продукції.

У структурі чинників конкурентоспроможності розрізняють:

1. Зовнішні чинники: політична стабільність у державі, економічні умови, наявність конкурентів, рівень технологічного розвитку галузі, система державного регулювання харчової промисловості, законодавчі вимоги та концентрація виробництва;

2. Внутрішні чинники: ефективність системи управління, рівень технологій виробництва, організація збуту, орієнтація на маркетингову концепцію, інноваційність продукції та упаковки, адаптація до потреб конкретного споживача, а також оптимальність і надійність продукції з точки зору її якості та витрат.

Таким чином, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно синхронізувати виробничі потужності з гнучкою маркетинговою політикою, яка дозволяє забезпечити відповідність продукції очікуванням ринку та формувати її додану цінність у сприйнятті споживачів (рис. 1.2).



Рис .1.2. Піраміда конкурентних переваг конкурентоспроможності

Джерело: систематизовано за [25-28]

Слід зазначити, що конкурентоспроможність продукції визначається не лише якісними та технічними параметрами, але й здатністю підприємства ефективно діяти на ринку у визначений період часу, гнучко реагуючи на зміни попиту й поведінки споживачів. Важливо, щоб маркетингова політика враховувала потреби різних груп споживачів, їхні очікування та специфіку споживання, особливо на ринку продуктів щоденного попиту, таких як молочна продукція. Комплексна оцінка конкурентоспроможності передбачає врахування таких чинників, як потреба в капіталовкладеннях у виробництво та маркетинг, обсяги й асортимент продукції, ефективність її просування на обрані ринки й сегменти. Значну роль відіграє здатність підприємства залучати фінансові ресурси для формування попиту, впроваджувати

механізми стимулювання збуту, застосовувати сучасні маркетингові інструменти на локальному ринку. До ключових критеріїв належать також: рівень виконання договірних зобов'язань, своєчасність поставок, якість сервісу, адаптація під запити клієнтів. Результати таких досліджень мають безпосереднє значення для формування довгострокової стратегії розвитку підприємства, побудови ефективної асортиментної політики та впровадження інноваційних підходів. Для підприємств молочної галузі доцільно використовувати науково обґрунтовані підходи в управлінні, враховуючи взаємозв'язок між технікою, технологіями, фінансами й маркетингом. Це дозволить підвищити ефективність просування продукції, розширити ринкову присутність і зміцнити довіру до бренду.

До основних організаційно-маркетингових заходів, що сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності молочної продукції, належать: оновлення якісних і функціональних характеристик товару з урахуванням побажань цільових споживачів; акцент на конкурентні переваги продукції; аналіз дій конкурентів і швидке реагування на їхні нововведення; гнучка цінова політика; розширення асортименту; впровадження нових форматів використання молочної продукції; цілеспрямовані дії для формування дефіцитного сприйняття продукту в умовах конкуренції.

Узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства –це його здатність ефективно функціонувати на ринку, пропонуючи товари, які максимально відповідають потребам і очікуванням споживачів за такими критеріями, як якість, асортимент, ціна, сервіс та комунікаційна підтримка. Конкурентоспроможність у молочній галузі прямо залежить від злагодженого функціонування усіх складових маркетингової системи підприємства, а також від здатності до постійного оновлення, адаптації та інноваційного розвитку.

1.2. Організаційно-економічні механізми вдосконалення маркетингової діяльності підприємств молочної галузі

Конкурентоспроможність підприємства молочної галузі значною мірою залежить від ефективності маркетингової діяльності, яка виступає ключовим

об’єктом управління. У сучасних умовах маркетинг охоплює не лише традиційні інструменти просування, але й широку систему рішень, що впливають на організаційні, економічні, технологічні та соціальні аспекти розвитку підприємства.

Підтримка високої конкурентоспроможності продукції молочної галузі потребує комплексного використання всіх наявних ресурсів підприємства: фінансових, людських, технологічних та інформаційних. Водночас важливо забезпечити таку організацію маркетингової діяльності, яка дозволить оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, потреби споживачів та дії конкурентів.

В умовах динамічного ринку прибутковість і стабільність підприємства не є постійними величинами. Тому важливим завданням маркетингового менеджменту є своєчасне виявлення змін у зовнішньому середовищі та впровадження відповідних коригувань у товарну політику, стратегії просування, канали збуту, ціноутворення та позиціювання продукції.

Серед організаційно-економічних механізмів, які сприяють удосконаленню маркетингової діяльності в молочній галузі, варто відзначити:

- оновлення продуктової лінійки відповідно до змін попиту;
- впровадження інноваційних технологій упаковки та логістики;
- використання CRM-систем для поліпшення взаємодії з клієнтами;
- диверсифікацію каналів реалізації (онлайн і офлайн платформи);
- вихід на нові ринки за допомогою адаптованих маркетингових стратегій;
- впровадження програм лояльності для споживачів;
- аналітику даних для ухвалення рішень у сфері маркетингу [29-30].

Таким чином, організаційно-економічні механізми маркетингу мають бути інтегрованими в загальну стратегію розвитку підприємства й сприяти підвищенню його гнучкості, адаптивності та ефективності у конкурентному середовищі.

Особливістю молочної галузі є висока залежність від якості сировини, обмежені терміни зберігання продукції та чітко виражена сезонність, що безпосередньо впливає на організацію маркетингової діяльності. В умовах жорсткої конкуренції підприємства змушені постійно удосконалювати свої маркетингові стратегії з метою

підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності споживачів і забезпечення стабільного збуту.

Удосконалення маркетингової діяльності потребує інтеграції як внутрішніх, так і зовнішніх інструментів управління. До внутрішніх механізмів можна віднести (рис. 1.3):

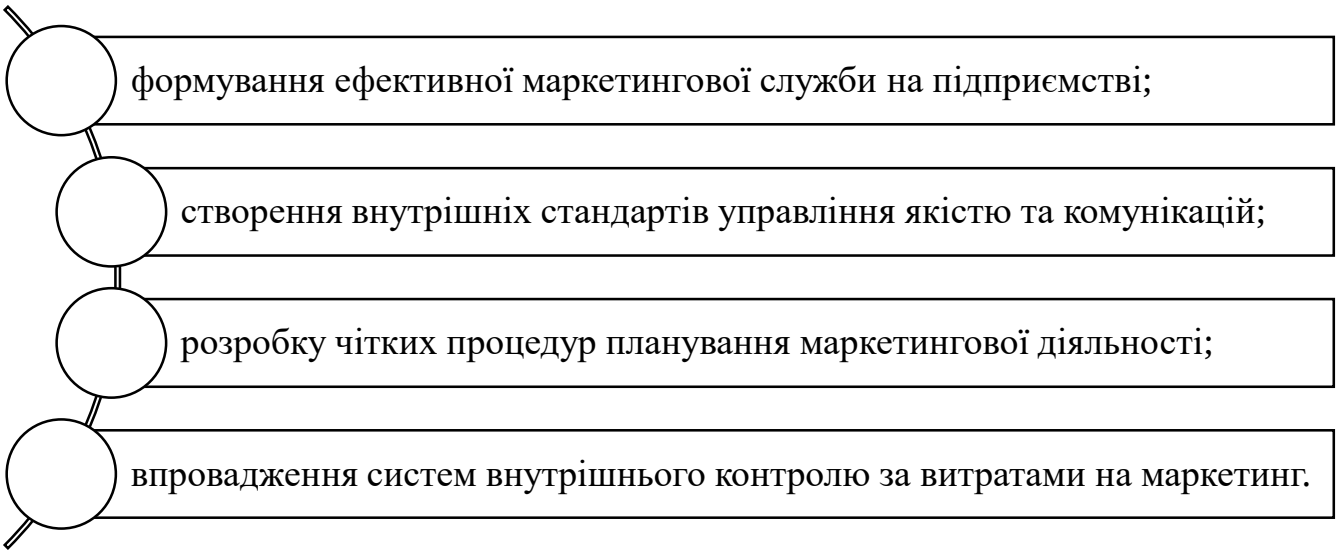


Рис. 1.3.Внутрішні механізми удосконалення маркетингової діяльності

Джерело: [31-32]

Зовнішні механізми включають (рис. 1.4):

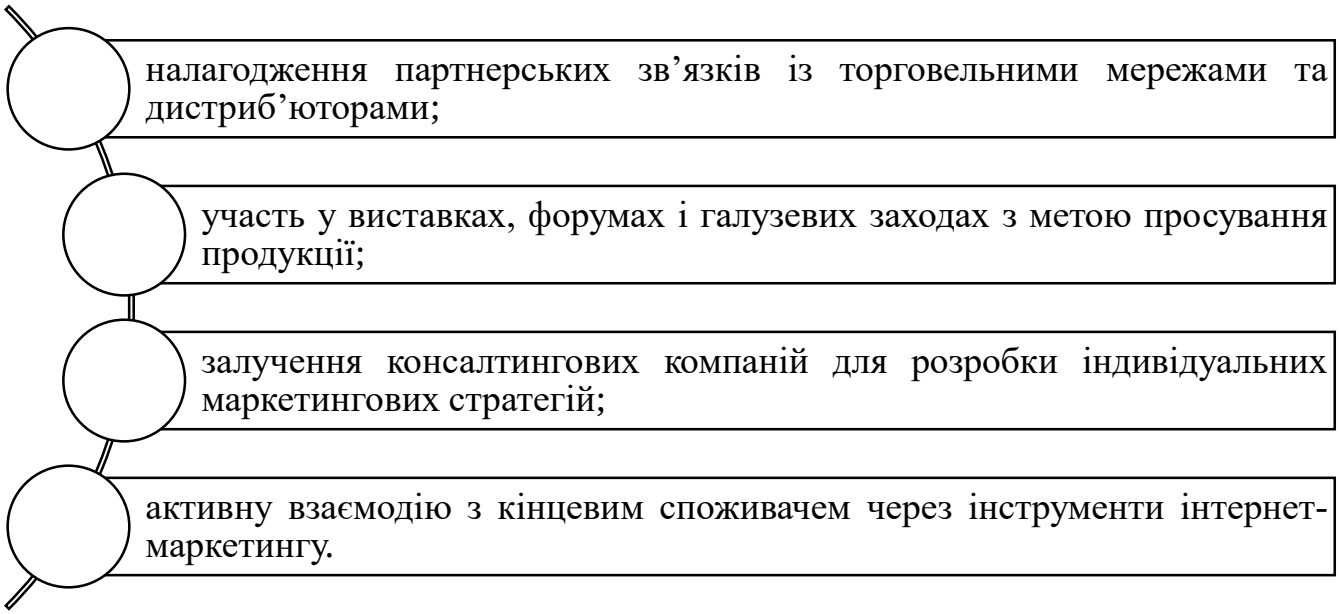


Рис. 1.4. Зовнішні механізми удосконалення маркетингової діяльності

Джерело: [33-34]

Окрему увагу слід приділити цифровій трансформації маркетингової діяльності. У сучасних умовах підприємства молочної галузі дедалі частіше звертаються до цифрових каналів просування – соціальні мережі, таргетована реклама, SEO-оптимізація сайтів, контент-маркетинг. Впровадження омніканальної моделі комунікації дозволяє збільшити охоплення цільової аудиторії та підвищити ефективність рекламних кампаній.

Розвиток аналітичної функції маркетингу є ще одним напрямом вдосконалення. Застосування маркетингової аналітики дозволяє підприємству:

- глибше розуміти поведінку споживачів;
- здійснювати прогнозування попиту;
- аналізувати рентабельність каналів збуту;
- оптимізувати рекламний бюджет;
- визначати перспективні сегменти ринку [35-36].

У контексті конкурентної боротьби важливим завданням є формування унікальної торгової пропозиції (УТП), яка буде чітко комунікуватися споживачу через усі доступні канали. УТП має враховувати якісні характеристики продукції (натуральність, відсутність добавок, локальне походження), що є особливо цінними на сучасному ринку.

Для досягнення високих результатів маркетинг повинен бути інтегрований у всі функціональні підсистеми підприємства. Зокрема, маркетингова стратегія має узгоджуватися з виробничими можливостями, фінансовими ресурсами, інноваційною політикою та кадровою структурою. У протилежному випадку навіть найбільш прогресивні маркетингові заходи можуть виявитися неефективними через нездатність підприємства їх реалізувати.

Також доцільним є використання збалансованої системи показників (BSC), яка дозволяє відстежувати результати маркетингової діяльності в динаміці та оцінювати її внесок у загальну результативність підприємства.

В умовах економічної нестабільності та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища маркетинг відіграє стратегічну роль у збереженні позицій підприємства на ринку. Особливо це стосується підприємств молочної галузі, які

функціонують у чутливому сегменті споживчих товарів щоденного попиту. Тому ефективне управління маркетингом у цей період має ґрунтуватися на адаптивних і антикризових механізмах.

Серед антикризових маркетингових заходів доцільно виділити: перегляд позиціонування бренду з урахуванням змін у купівельній спроможності; впровадження програм економного споживання та акційного ціноутворення; використання стратегії продуктового фокусування на товарах першої необхідності (молоко, сметана, кефір), що мають стабільний попит; оптимізаці. витрат на просування з переорієнтацією на цифрові канали; локалізацію збуту (розширення присутності в межах окремих областей чи регіонів).

Важливу роль у формуванні конкурентоспроможної маркетингової політики відіграє кооперація між підприємствами, особливо в умовах обмежених ресурсів. Така співпраця може набувати форм спільного логістичного обслуговування, координації рекламних кампаній, колективного просування локального бренду (наприклад, «молочна продукція з Одещини»), а також обміну аналітичною інформацією про ринки збуту.

Не менш важливою є державна підтримка – як на рівні національних програм розвитку АПК, так і в рамках місцевих ініціатив підтримки локального виробника. Стимулювання експорту, компенсація витрат на сертифікацію, інфраструктурні проєкти (холодильна логістика, лабораторії контролю якості) мають прямий вплив на розширення маркетингових можливостей підприємств.

Крім того, сучасні організаційно-економічні механізми не можуть обійтись без інтеграції сталих (sustainable) принципів у маркетинг. Екоорієнтовані споживачі звертають увагу на походження продукції, упаковку, слід вуглецевих викидів та соціальну відповідальність підприємства. Тому компанії, які демонструють відкритість, дотримуються стандартів безпеки й екологічності, здобувають довіру та перевагу у споживачів.

На цьому етапі рекомендується формування довгострокової маркетингової стратегії, яка базується на таких принципах:

- диверсифікація ринків та асортименту;

- управління брендом і репутацією;

- інвестиції в автоматизацію маркетингу;

- застосування big data для прогнозування тенденцій;

- побудова системи персоналізованої комунікації зі споживачами [37, 38].

Особливу увагу слід приділити кадровому забезпеченню маркетингової функції. Працівники маркетингових відділів мають володіти сучасними знаннями щодо цифрових інструментів, поведінкових моделей споживача, аналізу даних і стратегічного планування. Для цього необхідне проведення навчань, участь у галузевих конференціях, залучення молодих спеціалістів з відповідною кваліфікацією.

Таким чином, організаційно-економічні механізми вдосконалення маркетингової діяльності підприємств молочної галузі мають бути багатовекторними, включати цифрові, кадрові, кооперацій ні, екологічні та інституційні компоненти. Лише за умови системного підходу та постійного вдосконалення цієї сфери підприємство здатне зберігати та розширювати свої ринкові позиції в умовах сучасних викликів.

Удосконалення маркетингової системи не повинно розглядатися як одноразовий процес – воно має бути безперервним і гнучким, з урахуванням як внутрішніх можливостей підприємства, так і змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає налагодження постійного моніторингу ринкових тенденцій, аналізу поведінки споживачів, тестування нових інструментів комунікації та оперативне коригування стратегій відповідно до отриманих результатів.

Водночас ефективна маркетингова система не може існувати ізольовано – вона повинна бути інтегрованою в загальну систему стратегічного управління підприємством. Рішення у сфері виробництва, логістики, фінансів та управління персоналом повинні ухвалюватися з урахуванням маркетингової аналітики та прогнозів. Такий підхід забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і тактичних дій у межах єдиної стратегії розвитку.

Значну увагу слід приділяти інституціоналізації маркетингової функції, тобто її чіткому організаційному закріпленню. Це передбачає не лише створення окремого

підрозділу або введення посади маркетолога, але й забезпечення відповідного фінансування, формування чітких процедур, мотиваційних механізмів і KPI. З огляду на сучасні вимоги, маркетингові відділи мають трансформуватись із суто виконавчих у аналітичні центри прийняття рішень, що працюють на випередження.

Також важливою є спроможність підприємства до навчання та впровадження інновацій – не лише в продукції, а й у підходах до управління маркетингом. Регулярне оновлення знань персоналу, впровадження сучасних інструментів (наприклад, програм для автоматизації маркетингових кампаній, CRM-систем, платформ аналітики), а також обмін досвідом із партнерами та учасниками галузі формують основу конкурентної стійкості [39].

Організаційно-економічні механізми вдосконалення маркетингової діяльності в молочній галузі мають бути системними, адаптивними та технологічно сучасними. Їх реалізація сприятиме не лише зростанню ефективності збуту та прибутковості підприємства, а й формуванню стійкої конкурентної переваги на ринку, що особливо важливо в умовах нестабільного споживчого попиту, підвищеної конкуренції та інституційних трансформацій в агропродовольчому секторі України.

Крім того, варто враховувати, що сучасний маркетинг у молочній галузі дедалі більше залежить від екосистемної взаємодії між різними учасниками ринку — виробниками, дистриб’юторами, торговельними мережами, онлайн-платформами, логістичними компаніями та кінцевими споживачами. Створення такої системи вимагає не лише ефективного управління власними ресурсами, а й активної участі у міжорганізаційній кооперації, де маркетинг виступає координаційною ланкою в ланцюгу створення споживчої цінності.

Особливої уваги потребує також інтеграція принципів сталого розвитку в маркетингову політику підприємства [40]. Використання екологічно чистої упаковки, прозора комунікація щодо походження продукції, підтримка локальних фермерів та збереження біорізноманіття – усе це вже сьогодні впливає на вибір споживача й формує нові параметри конкурентоспроможності. Таким чином, вдосконалення маркетингової діяльності підприємств молочної галузі повинно відбуватись не лише

у функціональному, але й у ціннісному вимірі, орієнтуючись на нові виклики і запити суспільства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності є ключовим елементом системи управління підприємством, що забезпечує зворотний зв'язок між поставленими цілями та фактичними результатами. У сучасних умовах, коли ринок є динамічним, а ресурси підприємства – обмеженими, маркетинг повинен не лише впливати на споживача, а й бути підзвітним з точки зору економічної доцільності. Це вимагає застосування чітких методичних підходів до вимірювання результативності маркетингових рішень.

Традиційно методи оцінювання ефективності маркетингу поділяються на кількісні та якісні. Кількісні методи базуються на числових показниках: обсягах продажів, доходах, частці ринку, рівні прибутковості, коефіцієнтах конверсії тощо. Якісні методи дозволяють оцінити впізнаваність бренду, задоволеність клієнтів, рівень лояльності та емоційне сприйняття компанії.

Одним із базових підходів до оцінювання є фінансовий аналіз результатів маркетингу, зокрема через показники:

1. ROI (Return on Investment) – загальна рентабельність інвестицій;
2. ROMI (Return on Marketing Investment) – рентабельність саме маркетингових витрат.
3. CPA (Cost Per Action) – вартість досягнення однієї цільової дії.

Крім того, для більш глибокого розуміння взаємозв'язку між маркетингом і поведінкою споживача використовуються показники взаємодії та залученості:

1. Conversion Rate – відсоток користувачів, які здійснили цільову дію;
2. CTR (Click-Through Rate) – частка кліків по рекламному оголошенню;
3. Customer Retention Rate – частка клієнтів, які здійснюють повторні покупки.

Існують також інтегральні показники, що дозволяють комплексно оцінити ефективність маркетингової політики. Наприклад, збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) дозволяє пов'язати маркетингові результати з фінансовими, клієнтськими та процесними показниками діяльності підприємства. Такий підхід створює умови для стратегічного управління маркетингом.

Окрему групу методів становлять дослідницькі підходи, серед яких:

- опитування споживачів (задоволеність, впізнаваність, переваги);
- моніторинг ринку (динаміка попиту, реакція на зміни в асортименті чи цінах);
- SWOT-аналіз маркетингової системи підприємства;
- benchmarking – порівняння показників із лідерами ринку.

У табл. 1.3. систематизовано найбільш поширені методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 1.3

Методи оцінювання ефективності маркетингової діяльності

Метод	Характеристика
ROI	Загальна рентабельність інвестицій у діяльність підприємства.
ROMI	Показує дохід, отриманий на кожну гривню витрат на маркетинг.
Conversion Rate	Частка споживачів, які вчинили цільову дію (купівлю, підписку тощо).
CSI (Customer Satisfaction)	Оцінка ступеня задоволеності клієнтів продукцією та обслуговуванням.
NPS (Net Promoter Score)	Індекс готовності клієнтів рекомендувати компанію.
BSC	Система оцінки ефективності за кількома напрямами (фінанси, клієнти, процеси тощо).
Benchmarking	Порівняння маркетингових результатів з аналогами/лідерами галузі.

Джерело: [41-42]

Застосування зазначених підходів дозволяє підприємствам не лише підвищити об'єктивність оцінки результатів маркетингу, а й: визначити найбільш рентабельні інструменти просування; коригувати маркетингову стратегію в режимі реального часу; оптимізувати структуру маркетингових витрат; підвищити ефективність комунікацій із цільовою аудиторією.

У науковій літературі існує низка підходів до визначення сутності та методики оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств, які відображають

різноманіття поглядів щодо ролі маркетингу в загальній системі управління. Так, відповідно до системного підходу, маркетинг розглядається як невід'ємна складова підприємницької діяльності, що перебуває в тісному взаємозв'язку з виробничими, фінансовими та інноваційними функціями. В межах цього підходу ефективність маркетингу аналізується не ізольовано, а з урахуванням його впливу на загальну результативність підприємства, як це підкреслювали в своїх роботах М. Портер та Ф. Вебстер [4].

Водночас у межах функціонального підходу, запропонованого ще Ф. Котлером, увага акцентується на аналізі конкретних напрямів маркетингової діяльності – таких як реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, брендинг тощо [13]. Цей підхід дозволяє ідентифікувати найбільш результативні маркетингові інструменти й адаптувати витрати відповідно до досягнутих результатів. Однак обмеженням такого підходу є фрагментарність оцінки, що не завжди дає змогу сформувати цілісну картину впливу маркетингу на загальну ефективність підприємства.

Більш глибоку аналітичну базу забезпечує процесний підхід, в межах якого маркетинг розглядається як послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, починаючи від діагностики ринку й закінчуючи реалізацією маркетингових програм і контролем їх результатів. У цьому контексті особливу увагу приділено не лише фінальним результатам, а й етапам прийняття рішень, що, відповідно до поглядів П. Дойля, є основою для формування обґрунтованої маркетингової політики [43].

Поширеним у сучасній практиці є також інтегральне трактування ефективності маркетингу, яке орієнтоване на створення узагальнених індикаторів – рейтингів, інтегральних оцінок, індексів тощо. Такий підхід сприяє комплексному аналізу результативності маркетингу з урахуванням фінансових, поведінкових, репутаційних та соціальних чинників. При цьому зазвичай застосовується мультикритеріальний аналіз і методи зважування показників, що дозволяє врахувати специфіку підприємства та зовнішнього середовища.

В умовах цифрової трансформації економіки дедалі більшого значення набуває впровадження маркетингових інформаційних систем (Marketing Information Systems – MIS), які забезпечують системний збір, обробку та аналіз інформації щодо ринку,

клієнтів, конкурентів і результатів маркетингових активностей. Як зазначає В. Амблер [], використання MIS дає змогу підприємствам реалізувати динамічний підхід до оцінки ефективності, що дозволяє оперативно коригувати маркетингові програми відповідно до змін попиту або поведінки споживачів.

Однак навіть за наявності досконалих методичних засобів існує низка проблем, які ускладнюють об'єктивну оцінку результативності маркетингової діяльності. Серед них науковці, зокрема Дж. Девіс і С. Блей [44], виокремлюють труднощі кількісного вимірювання нематеріальних чинників, таких як рівень лояльності, сприйняття бренду, соціальна відповідальність. Крім того, важливими є зовнішні чинники, що часто не піддаються контролю з боку підприємства, але суттєво впливають на результати маркетингу – це, зокрема, політична нестабільність, коливання валютного курсу, інфляція, воєнні дії, сезонність попиту.

Ще однією особливістю маркетингу як сфери управління є його відкладена ефективність. Науково доведено, що вплив маркетингових заходів, особливо у сфері брендингу чи позиціонування, може проявитися з істотним часовим лагом. Це потребує розробки довгострокових моделей оцінювання, які поєднують як поточні, так і перспективні індикатори. Саме на це звертали увагу такі дослідники, як Т. Вірсем і С. Блеквелл [45], які підкреслювали важливість стратегічної спрямованості маркетингового аналізу.

Комплексною формою оцінювання ефективності маркетингу, що дедалі частіше використовується в західній і вітчизняній практиці, є маркетинговий аудит. У рамках цього підходу здійснюється комплексна діагностика як внутрішніх, так і зовнішніх параметрів маркетингової діяльності, оцінюється її організаційне забезпечення, стратегічна узгодженість і відповідність загальним цілям підприємства. Маркетинговий аудит дозволяє не лише виявити слабкі місця в системі управління маркетингом, а й визначити пріоритетні напрями для її вдосконалення, що особливо актуально в умовах підвищеної нестабільності та конкуренції.

Методичне забезпечення оцінювання маркетингової діяльності є невід'ємною складовою системи управління маркетингом, що забезпечує прозорість, контроль і результативність усіх елементів маркетингового комплексу.

У контексті харчової промисловості, зокрема підприємств молочної галузі, обґрунтований вибір методичного підходу до оцінювання ефективності маркетингової діяльності має особливе значення. Це зумовлено низкою факторів, серед яких – висока чутливість попиту до якості та ціни, короткий термін зберігання продукції, необхідність дотримання санітарно-гігієнічних норм, а також залежність від сезонності сировини.

Функціональний підхід, який передбачає оцінювання окремих складових маркетингової діяльності, є доцільним у випадках, коли підприємство здійснює вузьконаправлені маркетингові кампанії, наприклад, акційне просування нового виду продукції, рекламну кампанію в певному регіоні або дегустаційну акцію в торговельних мережах. У цьому випадку доцільно аналізувати ефективність кожного інструменту окремо – наприклад, рентабельність зовнішньої реклами, вплив промоутерської кампанії на обсяг продажів, приріст впізнаваності бренду після запуску радіо-реклами тощо.

Системний підхід, навпаки, є більш виправданим для великих молочних комбінатів або агропромислових холдингів, які реалізують маркетингову політику в межах загальної бізнес-стратегії. У таких компаніях маркетинг тісно інтегрований із логістикою, виробничими планами, ціноутворенням та управлінням збутом. Тут ефективність маркетингу оцінюється не ізольовано, а через його вплив на прибутковість підприємства в цілому, динаміку ринкової частки або ефективність логістичних витрат. Відповідно, системний підхід дозволяє побачити макрорівень впливу маркетингової функції.

Процесний підхід часто використовується в підприємствах середнього масштабу, які прагнуть не лише досягти результатів, але й оптимізувати внутрішні процеси. У молочній галузі це, наприклад, може бути впровадження нової системи замовлень у торговельних точках, перегляд комунікаційної стратегії із контрагентами, оптимізація внутрішнього документообігу з партнерами. Ефективність тут визначається не лише у фінансових показниках, а й у зниженні витрат часу, поліпшенні координації між відділами, підвищенні точності прогнозування попиту.

Інтегральний підхід набуває вагомості в умовах нестабільного ринку, коли потрібно приймати рішення на основі багатовекторного аналізу. В умовах молочного виробництва, де швидко змінюються ціни на сировину, зростає роль індексів споживчої довіри, екологічних рейтингів, індикаторів впізнаваності тощо. Саме комбіновані оцінки дають змогу об’єктивно оцінити загальний стан маркетингової діяльності, враховуючи як короткострокові ефекти, так і віддалені наслідки.

Порівняння цих підходів свідчить, що жоден з них не є універсальним, а доцільність їх застосування залежить від:

- масштабу діяльності підприємства;
- типу продукції;
- тривалості маркетингових програм;
- ступеня автоматизації обліку та аналітики;
- потреби в оперативності чи стратегічній оцінці.

Тому в сучасній практиці підприємства молочної галузі часто поєднують елементи різних підходів, формуючи гібридні моделі оцінювання, які дозволяють досягти як гнучкості, так і глибини аналітики. Успішне застосування таких моделей вимагає не лише технічної підготовленості, а й наявності маркетингової культури в організації – тобто здатності керівництва розглядати маркетинг як інвестицію, а не лише як витратну статтю бюджету.

Методичне забезпечення оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств, зокрема в харчовій промисловості, потребує всебічного врахування галузевих особливостей, цільових орієнтирів, ресурсного потенціалу та зовнішніх викликів. У реаліях молочної галузі особливого значення набувають комплексні та адаптивні підходи, що дозволяють інтегрувати фінансові, поведінкові та стратегічні показники ефективності. Поєднання класичних і сучасних методів оцінки, включаючи використання цифрових аналітичних систем та маркетингового аудиту, створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення конкурентних переваг підприємства на динамічному ринку споживчих товарів.

Вивчення наукових підходів до оцінювання ефективності маркетингової діяльності свідчить про поступову еволюцію уявлень про роль маркетингу як ключової стратегічної функції підприємства. Якщо раніше оцінка результативності обмежувалася здебільшого показниками обсягів продажу або прибутку, то сьогодні в центрі уваги опиняється потреба в багатовимірному аналізі, що поєднує фінансові, поведінкові, репутаційні та соціальні індикатори.

У межах цього підходу важливим є не лише вимірювання результатів, а й розуміння механізмів, які до них призводять. Саме тому наукові дослідження зосереджуються на методології системної, процесної та інтегральної оцінки, здатної відобразити складну природу маркетингових впливів. Урахування специфіки галузі, зокрема в умовах молочної промисловості, підсилює потребу в гнучкому поєднанні теоретичних підходів з прикладними інструментами, адаптованими до конкретних умов функціонування підприємства.

Водночас цифровізація маркетингової діяльності створює нові можливості для глибшого аналізу ефективності – як у розрізі окремих кампаній, так і з погляду довгострокових стратегій бренду. Проте навіть за наявності сучасних інформаційних систем важливо усвідомлювати обмеження кількісного підходу та не знецінювати значення якісних показників – таких як лояльність клієнтів, довіра до бренду, сприйняття соціальної відповідальності компанії.

Таким чином, комплексний та контекстно-орієнтований підхід до оцінювання маркетингової ефективності є не лише інструментом управління, але й основою для формування глибшого стратегічного бачення, посилення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до сучасних умов ринку.

Висновки до 1 розділу

У процесі теоретико-методологічного обґрунтування удосконалення маркетингової діяльності підприємства молочної галузі було з’ясовано, що сучасний маркетинг є складною багатоаспектною системою, яка виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію в управлінні підприємством. Його основне завдання полягає

не лише у просуванні продукції, а й у забезпеченні конкурентоспроможності на основі глибокого розуміння потреб споживачів, тенденцій ринку та ресурсного потенціалу підприємства.

Аналіз змісту маркетингової діяльності та її значення для молочної галузі дозволив зробити висновок, що саме завдяки ефективно організованому маркетингу підприємства здатні утримувати стабільну ринкову позицію, формувати лояльну клієнтську базу та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Особливого значення це набуває в умовах підвищеної конкуренції, нестабільного попиту та загострення екологічних і соціальних вимог до харчової продукції.

У ході розгляду організаційно-економічних механізмів удосконалення маркетингу було обґрунтовано, що конкурентні можливості підприємства мають бути не лише результатом ефективного використання ресурсів, а й об’єктом постійного управління, з орієнтацією на інноваційність, гнучкість і стратегічну стійкість. Удосконалення маркетингової політики передбачає комплексну взаємодію таких складових, як товарна політика, канали збуту, цінова стратегія, комунікаційні рішення, цифрові інструменти та інформаційні системи.

Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингової діяльності дозволило дійти висновку, що жодна універсальна методика не може повністю охопити всі аспекти маркетингової результативності. Натомість доцільним є застосування поєднання функціонального, процесного, системного та інтегрального підходів, кожен з яких має своє значення в контексті конкретної ситуації. Особливої актуальності набуває впровадження маркетингових інформаційних систем і маркетингового аудиту як інструментів стратегічного контролю та вдосконалення рішень у сфері маркетингу.

Таким чином, теоретичний аналіз, здійснений у Розділі 1, створює наукове підґрунтя для подальшої діагностики маркетингової діяльності конкретного підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін, а також розробки напрямів її удосконалення з урахуванням сучасних викликів молочної галузі в Україні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об’єктом дослідження в межах даної дипломної роботи є діяльність підприємства ТОВ «Гормолзавод», яке функціонує на ринку молока та молочних продуктів, здійснюючи повний цикл переробки сировини та реалізації готової продукції. Підприємство має багаторічний досвід діяльності у галузі та є одним з відомих виробників молочної продукції в місті Одеса та Одеському регіоні.

ТОВ «Гормолзавод» було засновано у 2012 році і розпочинало свою роботу як локальне міське підприємство з обмеженим обсягом переробки. У подальші роки підприємство неодноразово модернізувалося, розширювало виробничі площі та асортимент продукції. Зокрема, було налагоджено виробництво основних видів кисломолочної продукції: кефіру, ряжанки, йогуртів, вершків, а також різних видів фасованого молока. Значна увага приділяється контролю якості, збереженню традиційних технологій та дотриманню санітарно-гігієнічних стандартів.

Протягом останніх десятиліть підприємство адаптувалося до змін ринкової кон’юнктури, що дозволило зберегти конкурентні позиції та забезпечити стабільне зростання обсягів виробництва. Зокрема, ТОВ «Гормолзавод» активно реагує на виклики зовнішнього середовища шляхом оновлення виробничого обладнання, впровадження сучасних методів фасування та покращення логістичних процесів.

На сьогодні підприємство здійснює переробку значного обсягу молочної сировини щодня та забезпечує стабільні поставки продукції в торговельні мережі, оптові канали й роздрібні точки продажу. У структурі підприємства функціонує низка підрозділів, зокрема виробничий, збутовий, логістичний та маркетинговий, діяльність яких спрямована на досягнення високої операційної ефективності та задоволення потреб споживачів.

Маркетингова діяльність підприємства базується на поєднанні традиційних і сучасних підходів. Попри обмеженість ресурсів, підприємство активно використовує

інструменти прямого маркетингу, співпрацює з регіональними торговими операторами та формує репутацію на основі стабільної якості продукції та помірної цінової політики. Наявність функціональної маркетингової служби забезпечує постійний моніторинг ринку, вивчення потреб споживачів, а також сприяє адаптації продуктового портфеля до запитів цільової аудиторії.

Таким чином, діяльність ТОВ «Гормолзавод» є репрезентативною для аналізу стану та перспектив удосконалення маркетингової діяльності підприємств молочної галузі, з урахуванням їх галузевої специфіки, організаційного потенціалу та особливостей локального ринку.

Аналізуючи особливості маркетингової діяльності підприємства, варто звернути увагу на функціонування спеціалізованого маркетингового підрозділу, структура якого відображає внутрішню організацію процесів у цій сфері.

Аналізуючи особливості маркетингової діяльності підприємства, варто звернути увагу на функціонування спеціалізованого маркетингового підрозділу, структура якого відображає внутрішню організацію процесів у цій сфері. На чолі підрозділу перебуває директор із маркетингу, у підпорядкуванні якого функціонують ключові відділи, кожен з яких виконує окремі завдання у межах загальної маркетингової стратегії підприємства.

Зокрема, до складу маркетингової служби входить відділ планування асортименту продукції, що відповідає за розробку та оновлення товарного портфеля відповідно до змін у споживчих запитах і ринкових тенденціях. Важливу роль відіграє також відділ маркетингових досліджень, який забезпечує збір, аналіз та інтерпретацію ринкової інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, маркетингова діяльність включає напрям реклами та стимулювання збуту, що охоплює планування рекламних кампаній, реалізацію заходів зі стимулювання продажів і підтримку іміджу торгової марки. Поряд з цим функціонує відділ організації товарного руху, який відповідає за логістику, формування каналів збуту та ефективне постачання продукції споживачам.

Окремим елементом є напрям соціального медіамаркетингу (SMM), який, хоча й інтегрований у систему рекламної діяльності, виконує специфічні функції, пов’язані з просуванням бренду в цифровому середовищі, взаємодією з онлайн-аудиторією та підтримкою іміджу підприємства у соціальних мережах.

Така організаційна побудова свідчить про прагнення підприємства до системного управління маркетингом, забезпечення цільової спеціалізації в межах ключових напрямів діяльності та оперативного реагування на зміни у зовнішньому ринковому середовищі.

З метою виявлення ключових тенденцій у фінансово-господарській діяльності ТОВ «Гормолзавод» було здійснено аналіз динаміки основних показників за 2022–2024 роки. У розрахунках враховано абсолютні зміни та темпи приросту, що дозволяє всебічно оцінити зміни в обсягах реалізації, витратах, прибутковості та фінансовій стійкості підприємства. Результати аналізу узагальнено в таблиці нижче (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові результати діяльності ТОВ «Гормолзавод»

Показник	2022	2023	2024	Зміна показника 2024/2022	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації	336,2	491,8	593,6	257,4	76,6
Собівартість реалізованої продукції	332,2	476,2	589,2	257,0	77,4
Фінансовий результат до оподаткування	4,0	15,6	4,4	0,4	10,0
Чистий прибуток	3,3	12,8	3,6	0,3	9,1
Поточна дебіторська заборгованість	334,3	375,7	398,3	64,0	19,1
Власний капітал (кінець періоду)	319,7	332,5	340,1	20,4	6,4
Кредиторська заборгованість (кінець періоду)	19,9	43,2	76,4	56,5	283,9

Джерело: розраховано за даними підприємства

У період 2022–2024 років фінансово-господарська діяльність ТОВ «Гормолзавод» демонструє суперечливі тенденції, що вимагають комплексного осмислення. З одного боку, спостерігається істотне зростання обсягів реалізації продукції: чистий дохід від реалізації збільшився на 76,6%, що є позитивним сигналом і свідчить про посилення ринкових позицій підприємства, активізацію

збутової політики, розширення присутності на ринку або впровадження нових продуктів. Така динаміка доходів може також бути зумовлена інфляційним тиском, зростанням цін або переходом до більш прибуткових товарних категорій.

Водночас стрімке зростання доходів супроводжується майже пропорційним зростанням собівартості реалізованої продукції – на 77,4%. Це свідчить про збереження високої частки змінних витрат у структурі витрат підприємства, можливу залежність від зовнішніх постачальників, нестабільність цін на сировину або обмеженість ефективних внутрішніх резервів. Така тенденція ставить під сумнів здатність підприємства забезпечити стале зростання рентабельності, оскільки операційна ефективність практично не зросла.

Особливої уваги заслуговує динаміка фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку. Попри сплеск прибутковості у 2023 році, коли підприємству вдалося досягти максимуму фінансових результатів (15,6 тис. грн прибутку до оподаткування та 12,8 тис. грн чистого прибутку), у 2024 році ці показники знову знизилися до рівня, близького до 2022 року. Це свідчить про відсутність стійкої позитивної динаміки прибутковості, що може бути наслідком незбалансованого управління витратами, неефективних маркетингових кампаній або зміни ринкової кон’юнктури.

Отримані результати свідчать про те, що підприємство має значний виробничий і ринковий потенціал, однак йому бракує ефективного контролю за витратами, гнучкості у ціноутворенні та системного управління прибутковістю. Незважаючи на зростання доходів, рівень чистого прибутку залишається низьким, що обмежує можливості для розширення, інвестування та довгострокової фінансової стабільності. У цьому контексті доцільним є посилення аналітичної функції в межах маркетингової та фінансової політики, а також перегляд цінової та збутової стратегії з метою забезпечення стабільної маржинальності й конкурентоспроможності підприємства.

Асортиментна політика ТОВ «Гормолзавод» вирізняється високим рівнем різноманіття продукції, що дозволяє ефективно задовольняти потреби різних сегментів споживачів на ринку молочних продуктів. Глибину та ширину товарного

асортименту підприємства можна охарактеризувати як збалансовану та орієнтовану на якість, традиції та сучасні споживчі очікування.

На сьогодні підприємство пропонує понад 150 найменувань молочної продукції, включаючи пастеризоване молоко, кефір, сметану, ряжанку, йогурти, вершки, кисломолочний сир, а також спеціальні категорії – продукцію для дітей, напої на основі сироватки та десертну молочну продукцію. Така ширина асортименту дозволяє формувати повноцінну присутність у ключових товарних категоріях і підтримувати сталі позиції на полицях роздрібної торгівлі.

Глибина асортименту представлена наявністю продукції з різними характеристиками жирності, обсягами фасування та варіантами пакування. Зокрема, підприємство активно використовує різні типи тари: поліетиленову плівку, ПЕТ-пляшки, картонні пакети типу Pure-Pak, пластикові стакани, фольговану упаковку, еколін та багатошарову захисну плівку. Така технологічна гнучкість дозволяє враховувати як потреби роздрібного покупця, так і запити гуртових клієнтів, закладів громадського харчування та освітніх установ.

Асортиментна політика ТОВ «Гормолзавод» охоплює основні групи молочної продукції, серед яких ключовими є молоко, кефір, сметана, йогурти, а також кисломолочний сир. Кожна з категорій має розвинену товарну структуру, що забезпечує широку присутність підприємства у відповідних сегментах ринку.

Ширина асортименту підприємства охоплює такі товарні групи: йогурти, кефір, молоко, сметана, сир кисломолочний.

Глибина асортименту відображена в наявності численних варіантів продукції в межах кожної категорії:

1. Йогурти: натуральні та фруктові, з наповнювачами, в зручній упаковці для дітей та дорослих, з різними відсотками жирності. Асортимент включає також питні йогурти та густі йогурти, у тому числі без цукру.

2. Кефір: представлений у декількох варіаціях – кефір питний нежирний, 1%, 2,5%, кефір густий, а також кефір у поліетиленовій і картонній упаковці з різним терміном придатності.

3. Молоко: у лінійці наявні продукти з різною жирністю – 2,5%, 3,2%, а також відбірне молоко, молоко пастеризоване, молоко у ПЕТ-пляшці та екологічне молоко з коротким терміном зберігання.

4. Сметана: виробляється з вмістом жирів 15% та 20%, доступна в різних фасуваннях (200 г, 400 г), у пластикових стаканах та плівці.

5. Сир кисломолочний: представлений класичним зернистим сиром і традиційним кисломолочним сиром, з різними рівнями жирності (5%, 9%).

Такий підхід до формування асортименту дозволяє ТОВ «Гормолзавод» максимально задовольняти потреби різних категорій споживачів — від домогосподарств до гуртових замовників, закладів освіти та громадського харчування. Стратегія поєднання глибини та ширини товарного ряду підвищує адаптивність підприємства до змін ринку та забезпечує сталі позиції бренду на регіональному рівні.

Асортиментна стратегія ТОВ «Гормолзавод» передбачає не лише широку товарну представленість у ключових категоріях молочної продукції, але й урахування глибини асортиментного ряду завдяки використанню різних видів упаковки та варіантів фасування. Для пакування продукції підприємство застосовує сучасні та зручні для споживача типи тари: ПЕТ-пляшки, Pure-Pak упаковку, пластикові стакани, поліетиленову плівку, багатошарові плівки, фольгу, а також еколін. Кожен вид упаковки обирається з урахуванням специфіки продукту, терміну його придатності, умов зберігання та логістичних вимог.

ТОВ «Гормолзавод» пропонує молочну продукцію у широкому діапазоні фасування, що забезпечує доступність товару для різних груп споживачів. Наприклад, продукція розфасовується у ємностях 200 г, 330 г, 400 г, 900 г, а також у великогабаритних форматах, що орієнтовані на гуртових покупців і заклади громадського харчування. Така гнучкість у формуванні глибини асортименту дозволяє підприємству відповідати як потребам роздрібного сегмента, так і професійного ринку HoReCa.

У динаміці останніх років підприємство демонструє зростання обсягів реалізації, що зумовлено одночасно збільшенням попиту на натуральну продукцію та

загальним підвищенням цін на молочні вироби. У структурі реалізації суттєву частку займають сметана, молоко, йогурти та кисломолочний сир. Найбільш стабільний попит спостерігається на класичну продукцію у середньому ціновому сегменті, що свідчить про раціональну політику підприємства щодо позиціонування на ринку.

ТОВ «Гормолзавод» реалізує продукцію переважно на внутрішньому ринку, однак підприємство поступово розвиває зовнішньоекономічний напрям діяльності. Молоко, йогурти та масло поставляються до ряду країн Європи та Близького Сходу. Хоча обсяги експорту поки не є домінуючими у структурі збуту, позитивна динаміка у цьому напрямі засвідчує перспективність виходу продукції підприємства на нові міжнародні ринки.

Важливою складовою маркетингової діяльності підприємства є формування ефективної цінової політики. У зв'язку з тим, що підприємство є повноцінним виробником, основу ціноутворення становить метод покриття витрат, при якому до собівартості додається певний рівень прибутковості. Такий підхід є типовим для більшості українських виробників і дозволяє забезпечити як покриття змінних витрат, так і акумуляцію ресурсів для подальшого розвитку.

На рівень цін значний вплив мають такі чинники, як зростання вартості сировини, підвищення енергоносіїв, збільшення оплати праці та логістичних витрат. Це вимагає постійного моніторингу рентабельності кожного виду продукції, а також адаптації асортиментної структури у відповідь на коливання споживчого попиту та зміну купівельної спроможності населення.

У цілому, політика формування асортименту, пакування, збуту та ціноутворення у ТОВ «Гормолзавод» є взаємопов'язаними елементами маркетингової стратегії підприємства, спрямованими на зміцнення його ринкових позицій і підвищення економічної ефективності діяльності.

У процесі формування цінової політики ТОВ «Гормолзавод» застосовує різні підходи залежно від категорії продукції та цільового сегмента споживачів. Зокрема, важливим інструментом ціноутворення є орієнтація на поточний рівень ринкових цін. Такий підхід дає змогу залишатися конкурентоспроможним, забезпечуючи баланс між ринковими очікуваннями споживачів і внутрішніми можливостями

підприємства. Метод базового ринкового ціноутворення активно використовується для таких товарних груп, як йогурти, кефір, сметана та вершки, де присутня висока еластичність попиту та значна конкуренція серед виробників.

Поряд із цим, у окремих випадках підприємство застосовує метод ціноутворення, орієнтований на досягнення цільової норми прибутку. Такий підхід використовується з метою максимізації фінансового результату за умови сприятливої ринкової ситуації. Планово-економічна служба підприємства проводить регулярний моніторинг зовнішнього середовища, аналізує рівень витрат і рентабельності, визначаючи цінові межі, в межах яких можливе досягнення запланованого рівня прибутку. При цьому обов'язково враховується поточна купівельна спроможність споживачів, цінова чутливість цільової аудиторії та конкурентна динаміка на ринку.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності ціноутворення формується з урахуванням специфіки кожного конкретного ринку збуту. При встановленні експортних цін береться до уваги низка чинників: середній рівень локальних цін у країні-імпортері, валютний курс, витрати на транспортування та митне оформлення, а також ринкова впізнаваність продукції підприємства. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зовнішні умови та забезпечувати привабливість товарів ТОВ «Гормолзавод» на міжнародному ринку.

Загалом, цінова політика підприємства базується на принципах гнучкості, економічної обґрунтованості та стратегічної доцільності, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність, адаптуватися до кон'юнктурних змін і забезпечувати збалансовану реалізацію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (табл. 2.2).

Упродовж аналізованого періоду спостерігається стабільне зростання цін на всю продукцію підприємства, що є наслідком як інфляційних процесів в Україні, так і зростання виробничих витрат, зокрема на сировину, енергоносії та логістику. Цінова динаміка є помірною та прогнозованою, що свідчить про зважену політику ціноутворення, спрямовану на збереження платоспроможного попиту. Найбільші абсолютні прирости цін зафіксовано по позиціях: йогурт абрикосовий 1,4% (400 г) – зростання на 6,3 грн за два роки (+14,5%); йогурт білий густий 1,6% (330 г) –

зростання на 6,0 грн (+14,3%); масло солодковершкове 82% (200 г) – на 14,5 грн (+15,4%); сметана 20% (400 г) – на 8,5 грн (+14,7%).

Таблиця 2.2

Ціни на основний асортиментний ряд підприємства ТОВ «Гормолзавод»

Продукція	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2023, грн.	Відхилення 2023 до 2022, грн.	Відхилення 2024 до 2022, грн
Йогурт білий густий 1,6% (330 г)	42,0	45,5	48,0	2,5	3,5	6,0
Йогурт злаковий 1,4% (290 г)	39,0	41,0	44,0	3,0	2,0	5,0
Йогурт абрикосовий 1,4% (400 г)	43,5	46,2	49,8	3,6	2,7	6,3
Кефір питний нежирний (900 г)	41,0	43,5	46,0	2,5	2,5	5,0
Кефір 1% (900 г)	42,5	44,5	47,2	2,7	2,0	4,7
Масло солодковершкове 82% (200 г)	94,0	101,0	108,5	7,5	7,0	14,5
Молоко 2,5% (900 г)	46,0	49,0	52,0	3,0	3,0	6,0
Казкове молоко 2,5% (900 г)	51,0	54,0	57,0	3,0	3,0	6,0
Сир кисломолочний 5% (200 г)	52,0	55,0	58,5	3,5	3,0	6,5
Сметана 20% (400 г)	58,0	62,5	66,5	4,0	4,5	8,5

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Ці позиції мають найвищу додану вартість і чутливі до зростання собівартості, що й обумовлює помітне подорожчання. Разом із тим, навіть продукція щоденного споживання, така як молоко 2,5% (900 г) та кефір питний нежирний (900 г), подорожчали відповідно на 6,0 грн та 5,0 грн, що становить у середньому 13–15% за два роки. Це вказує на те, що підприємство намагається не допустити диспропорцій у ціновій політиці між базовими і преміальними категоріями, зберігаючи загальну цінову рівновагу у продуктовому портфелі.

Темпи приросту цін між роками (2022–2023 і 2023–2024) є близькими – у межах 5–8% щороку, що свідчить про контрольоване регулювання цінового навантаження на споживача.

Зростання цін на продукцію Товариства при цьому не має ознак різких стрибків, що може свідчити про адаптивність цінової політики до зміни ринкових умов і готовність підприємства підтримувати конкурентоспроможність у межах середнього цінового сегмента.

У цілому, така динаміка є логічною з огляду на поточну економічну ситуацію, а цінова стратегія підприємства може розглядатися як збалансована, орієнтована на збереження лояльності споживачів і водночас на підтримання необхідного рівня прибутковості.

Для реалізації своєї продукції ТОВ «Гормолзавод» використовує переважно багатоканальну систему збуту, яка охоплює широкий спектр зовнішніх партнерів у сфері роздрібної та гуртової торгівлі. Основними каналами є великі національні та регіональні торговельні мережі, такі як «АТБ», «Сільпо», «Фоззі», «Таврія В», «Обжора», «Копійка» та інші, а також місцеві приватні магазини та кіоски. Продукція підприємства постачається безпосередньо на полиці цих торгових точок через договірну співпрацю з гуртовими операторами, логістичними компаніями та дистриб’юторами.

Оскільки підприємство не має власної мережі збуту, особлива увага приділяється роботі з торговими партнерами, підтриманню стабільної якості продукції та забезпеченню наявності ключових товарних позицій на полицях. У межах збутової політики використовуються інструменти стимулювання продажів, серед яких – участь у спільних акціях із торговими мережами, надання знижок на нові продукти, сезонне промо (наприклад, перед святами), а також дегустації, розміщення рекламних матеріалів на місцях продажу (POS-матеріали), брендоване обладнання тощо.

Рекламна активність підприємства охоплює кілька каналів комунікації, включаючи офіційний сайт, соціальні мережі, локальні онлайн-ресурси, друковані ЗМІ та інтернет-платформи супермаркетів, де розміщується інформація про продукцію, акції та переваги ТМ «Гормолзавод». Також реалізується співпраця з регіональними лідерами думок, блогерами та організаторами галузевих подій.

З метою підвищення впізнаваності бренду та підтримки іміджу натуральної, якісної та локальної продукції, підприємство періодично бере участь у регіональних виставках, ярмарках та тематичних заходах, де представлена продукція дегустується потенційними споживачами, укладаються контракти з гуртовими замовниками, та відбувається популяризація марки серед цільової аудиторії.

В умовах високої конкуренції на ринку молочних продуктів ТОВ «Гормолзавод» формує збутову політику з урахуванням не лише цінової привабливості, а й довіри споживачів до регіонального виробника, що гарантує натуральність, свіжість та контроль якості на кожному етапі виробництва і доставки. Такий підхід дозволяє зміцнювати позиції підприємства на локальному ринку та поступово розширювати географію постачання за межі регіону.

Представимо стан та структуру витрат на збут в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Стан та структура витрат на збут підприємства

Показник	2022 тис.грн	2022 %	2023 тис.грн	2023 %	2024 тис.грн	2024 %	2024 до 2022, тис. грн.	2024 до 2022, %
Заробітна плата та відрядження	540,0	33,3	610,0	32,4	670,0	31,7	130,0	24,1
Реклама	380,0	23,5	455,0	24,2	520,0	24,6	140,0	36,8
Акції та івент-заходи	290,0	17,9	325,0	17,3	362,0	17,1	72,0	24,8
PR-заходи	65,0	4,0	74,0	3,9	82,0	3,9	17,0	26,2
Заходи стимулювання попиту	410,0	25,3	455,0	24,1	500,0	23,7	90,0	22,0
Інші заходи	42,0	2,6	39,0	2,1	45,0	2,1	3,0	7,1
Всього	1727,0	106,6	1958,0	104,0	2179,0	103,1	452,0	26,2

Джерело: розраховано за даними підприємства

У період 2022–2024 років структура витрат на збутову діяльність ТОВ «Гормолзавод» демонструє поступове зростання обсягів інвестицій у маркетингову активність підприємства. Загальні витрати за цей період зросли з 1727 тис. грн до 2179 тис. грн, що становить приріст на понад чверть – 26,2%. Така динаміка є результатом свідомої політики підприємства, спрямованої на посилення ринкової присутності та

підвищення ефективності взаємодії зі споживачем у контексті зростаючої конкуренції на ринку молочної продукції.

Структура витрат залишається відносно стабільною, проте в ній помітно перерозподіл акцентів між окремими напрямами збутової діяльності. Найбільша частка витрат традиційно припадає на заробітну плату та відрядження, що відображає вагому роль людського ресурсу у просуванні продукції. Водночас питома вага цієї статті поступово зменшується, що свідчить про посилення ролі інших інструментів впливу на споживчий попит. Найбільш динамічно зростають витрати на рекламу, які за два роки збільшились на понад третину. Це свідчить про стратегічне переорієнтування підприємства на посилену медіаактивність та візуальну присутність бренду, зокрема в онлайн-середовищі та торговельному просторі.

Значні ресурси також спрямовуються на проведення акцій, івентів, PR-активностей та заходів стимулювання попиту. Сукупно ці напрями забезпечують формування лояльного ставлення до продукції підприємства, підтримку впізнаваності торгової марки, а також активізацію реалізації в умовах високої цінової конкуренції. Незмінним залишається фокус на прямому впливі на споживача через промоакції, спеціальні пропозиції та розширення комунікацій з цільовою аудиторією.

Загалом, витратна політика ТОВ «Гормолзавод» у сфері збуту виглядає обґрунтованою та стратегічно виваженою. Підприємство не лише підтримує сталі канали розповсюдження продукції, але й активно розвиває сучасні форми взаємодії зі споживачем. Такий підхід створює додаткові конкурентні переваги та закладає підґрунтя для подальшого зміцнення позицій на ринку молочної продукції.

Загалом, аналіз фінансово-господарської та маркетингової діяльності ТОВ «Гормолзавод» за останні роки дозволяє зробити висновок про стабільне функціонування підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринку молочних продуктів. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до зовнішніх економічних викликів, зберігаючи при цьому стійкі показники доходів, прибутковості та збуту. Завдяки поєднанню традиційного підходу до виробництва натуральної молочної продукції з поступовим впровадженням сучасних

маркетингових практик і каналів комунікації, підприємству вдається зберігати довіру споживачів і поступово зміцнювати свої позиції на ринку.

Раціональна структура асортименту, збалансована цінова політика, а також системний підхід до організації збутової діяльності дозволяють забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації. Збутова стратегія підприємства ґрунтується на партнерській співпраці з торговими мережами, активному використанні інструментів стимулювання попиту та формуванні позитивного іміджу бренду серед споживачів. Водночас витрати на маркетинг і збут залишаються підконтрольними, а їх структура свідчить про прагнення до ефективного використання ресурсів.

Таким чином, ТОВ «Гормолзавод» є прикладом регіонального підприємства, що функціонує відповідально, поступово модернізується та реалізує збалансовану стратегію розвитку, зорієнтовану на довгострокову конкурентоспроможність, якість продукції та збереження клієнтської довіри.

2.2. Аналіз маркетингового середовища діяльності ТОВ «Гормолзавод»

У процесі моніторингу чинників зовнішнього конкурентного середовища ТОВ «Гормолзавод» варто відзначити наявність високого рівня конкуренції в галузі молочної продукції, а також значний вплив зовнішніх викликів, зумовлених як макроекономічною ситуацією, так і поведінкою учасників ринку. Підприємство функціонує в умовах постійного тиску з боку великих національних виробників, імпортної продукції та приватних локальних брендів, що посилює необхідність у гнучкому стратегічному реагуванні.

Оцінка впливу макросередовища на діяльність підприємства свідчить про наявність різноспрямованих тенденцій у середовищі як прямої, так і непрямої дії. Серед чинників непрямого впливу слід виокремити економічні, політичні, правові, науково-технічні, природні та соціально-культурні аспекти, кожен із яких у тій чи іншій мірі впливає на ефективність діяльності компанії.

Для більш детальної оцінки зазначених чинників доцільним є проведення PEST-аналізу, який дозволяє узагальнити можливості й загрози зовнішнього середовища. За

результатами такого аналізу, найбільш сприятливий вплив фіксується з боку науково-технічних та соціально-культурних чинників. Зокрема, впровадження новітніх технологій пакування та обліку, активна цифровізація процесів, зростання попиту на натуральні продукти, популярність локальних виробників та загальний тренд на здорове харчування позитивно впливають на позиціонування підприємства.

Разом із тим, негативний вплив чинять економічна нестабільність, інфляційні коливання, зниження купівельної спроможності населення, невизначеність у податковій та регуляторній політиці, а також екологічні обмеження й сезонність сировинної бази. Особливо чутливими для підприємства є політичні та правові чинники, які визначають умови ведення бізнесу, ціноутворення, вимоги до сертифікації продукції та доступ до інфраструктури.

Загальна оцінка чинників впливу для звітного періоду може вважатися стримано позитивною, що дає підстави для розробки обґрунтованих стратегічних рішень. У перспективі, з урахуванням потенціалу галузі, стабілізації законодавчого середовища та подальшого розвитку внутрішнього ринку, ситуація має тенденцію до покращення загального зовнішнього контексту функціонування підприємства (табл. 2.4).

Аналіз результатів PEST-аналізу свідчить про значну залежність ТОВ «Гормолзавод» від зовнішніх чинників макросередовища, серед яких найбільш істотними залишаються економічні. Зокрема, коливання валютного курсу негативно впливає на вартість імпортної сировини, пакувальних матеріалів та логістичних послуг, що опосередковано формує тиск на собівартість продукції. Одночасно низька купівельна спроможність населення обмежує можливості цінового маневру, особливо в масовому сегменті, а загальний інфляційний тиск на ринок змушує підприємство постійно переглядати цінову політику, що може супроводжуватися зменшенням попиту в окремих товарних категоріях.

У політичному блоці чинників найбільш помітним є амбівалентний вплив. З одного боку, загальна політична стабільність в країні та наявність певних програм підтримки агропромислового комплексу створюють позитивне тло для стратегічного планування. З іншого боку, нестійкість регуляторного середовища,

непередбачуваність окремих державних рішень та затримки в реалізації галузевих ініціатив знижують довіру бізнесу до тривалих інвестиційних проєктів і ускладнюють прогнозування витрат.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ТОВ «Гормолзавод»

Група чинників	Чинник	Оцінка впливу фактора (+1/-1)	Сила впливу (0–3)	Загальна оцінка у балах
Економічні	Коливання валютного курсу	-1	2	-2
	Зниження купівельної спроможності	-1	3	-3
	Інфляційний тиск на ринок	-1	2	-2
Політичні	Політична стабільність	1	2	2
	Державна підтримка агросектору	1	2	2
	Регуляторна невизначеність	-1	2	-2
Правові	Зміни у податковому законодавстві	-1	3	-3
	Ініціативи щодо локального виробництва	1	2	2
Науково-технічні	Впровадження автоматизації	1	2	2
	Інновації у виробництві молочної продукції	1	2	2
	Цифрові канали збуту	1	2	2
Природні	Погодні ризики та сезонність	-1	1	-1
	Зміни у водних та сировинних ресурсах	-1	2	-2
Соціально-культурні	Зростання інтересу до локальних брендів	1	2	2
	Популярність здорового харчування	1	3	3
	Зміна споживчих пріоритетів молоді	1	2	2

Джерело: сформовано автором

Правові чинники характеризуються високим рівнем регуляторної невизначеності. Постійні зміни у податковому законодавстві, суперечливість норм, що регулюють діяльність харчової промисловості, та складність адаптації українських стандартів до вимог ЄС створюють додаткові адміністративні бар’єри. Хоча нормативна база, що регулює якість молочної продукції, формально існує, її застосування на практиці часто супроводжується неоднозначним трактуванням і викликає потребу в постійному юридичному супроводі операційної діяльності.

Водночас підприємство має низку точок росту, зумовлених науково-технічними та соціально-культурними чинниками. Розвиток технологій автоматизації, впровадження інновацій у виробничі процеси та використання

цифрових каналів комунікації відкривають додаткові можливості для підвищення ефективності та розширення клієнтської бази. З боку споживачів спостерігається зростання інтересу до локальної продукції, підтримка регіональних виробників, популярність здорового харчування та зміна харчових звичок молоді, що дає ТОВ «Гормолзавод» реальні переваги в позиціонуванні на цільовому ринку.

Науково-технологічні чинники відіграють ключову роль у формуванні інноваційного середовища та створенні умов для довгострокового розвитку підприємства. Для підприємства актуальним залишається питання підвищення технологічної спроможності виробництва, особливо в умовах посилення конкуренції та зростаючих вимог до якості молочної продукції з боку споживачів і торговельних мереж. Водночас галузь загалом характеризується низьким рівнем науково-технічного оновлення, обмеженістю інвестицій у дослідження і розробки, а також слабкою підтримкою інновацій на рівні державної політики.

Реалізація інноваційного потенціалу стримується рядом бар'єрів, серед яких – брак власних фінансових ресурсів для масштабної модернізації, обмеженість доступу до сучасних технологій, а також неефективність чинної нормативно-правової бази щодо впровадження інновацій у молокопереробній галузі. Впровадження нових технологій, таких як енергоефективне обладнання, маловідхідні виробничі процеси, низькотемпературна обробка молока та використання біо- і нанотехнологій, може не лише підвищити якість продукції, але й сформувати стабільні конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Поряд із цим, суттєвий вплив на діяльність підприємства мають природні чинники, зокрема сезонні коливання надоїв молока, зміни у кліматичних умовах, зниження якості кормової бази, що безпосередньо впливають на обсяги та собівартість сировини. У сучасних умовах зміни клімату та зростання частоти форс-мажорних обставин з боку природи становлять додаткові ризики для безперервного забезпечення виробництва якісною сировиною.

Соціально-культурні чинники мають переважно позитивний характер і відкривають нові можливості для розвитку. Зростання інтересу до здорового способу життя, підвищення обізнаності споживачів про користь натуральних продуктів,

популярність локальних виробників створюють сприятливе інформаційне тло для позиціонування бренду ТОВ «Гормолзавод». Підвищення рівня довіри до вітчизняної продукції, орієнтація на екологічність, прозорість походження сировини — все це формує передумови для розширення лояльної споживчої бази.

У цьому контексті важливими напрямами подальшого розвитку для «Гормолзавод» мають стати: оновлення технологічної бази з акцентом на екологічні та енергоощадні рішення; вдосконалення законодавчого регулювання у сфері якості та безпечності продукції; адаптація до природних ризиків через диверсифікацію постачальників сировини та створення резервних фондів; формування корпоративної політики, що відповідає сучасним запитам споживачів — зокрема орієнтованої на безпеку, якість, простежуваність та екологічність виробництва. Саме ці кроки забезпечать підприємству стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку молочних продуктів.

Поряд із проведеним PEST-аналізом доцільним є також дослідження чинників прямого впливу на діяльність ТОВ «Гормолзавод», зокрема таких, як постачальники сировини, конкуренти, споживачі та ділові партнери. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, пов’язаної з виробництвом молочної продукції, особливого значення набуває оперативне реагування на зміни ринкових запитів, технологій і споживчих вподобань. Важливим джерелом інформації про кон’юнктуру ринку є щоденний моніторинг спеціалізованих медіа, галузевих звітів, торгових мереж і аналітичних платформ, що дозволяє підприємству тримати фокус на актуальних тенденціях.

Одним із критичних елементів стабільного функціонування підприємства є ефективна взаємодія з постачальниками молочної сировини. Основу виробничого процесу становить саме свіже молоко, і якість кінцевої продукції безпосередньо залежить від його показників. У сучасних умовах Товариство стикається з рядом викликів, серед яких – зменшення поголів’я великої рогатої худоби, сезонні коливання обсягів надоїв та скорочення кількості дрібних сільгоспвиробників, які спроможні постачати якісну сировину.

Формування сировинної бази здійснюється на основі довгострокових контрактів із фермерськими господарствами та агропідприємствами, які гарантують стабільне постачання молока відповідної якості. Значна частка сировини надходить саме від фермерських господарств, що складає понад 90% загального обсягу. Усі постачальники проходять контроль щодо санітарного стану поголів'я, дотримання технологій годівлі та відповідності екологічним стандартам. Основними критеріями при відборі є стабільна жирність, мікробіологічна безпека та відсутність залишків антибіотиків у сировині.

Споживачами продукції ТОВ «Гормолзавод» є насамперед великі торгові мережі, локальні супермаркети, гуртові бази, заклади громадського харчування, державні установи, а також кінцеві споживачі через роздрібну реалізацію. Підприємство не має власних точок збуту, тому акцент зроблено на побудову ефективної партнерської логістики та забезпечення присутності продукції в усіх основних каналах продажу. Завдяки цьому продукція ТОВ «Гормолзавод» є доступною у різних регіонах, зберігаючи впізнаваність і довіру до бренду серед споживачів, які надають перевагу натуральній, безпечній та регіонально виробленій молочній продукції.

Загалом чинники прямого впливу, зокрема надійність постачальників та орієнтація на актуальні споживчі запити, є визначальними для збереження стабільності виробництва, підтримання високої якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

На основі узагальнених даних щодо споживчого профілю клієнтів ТОВ «Гормолзавод» можна окреслити основні соціально-демографічні характеристики цільової аудиторії підприємства. Найбільш активними споживачами молочної продукції є особи віком від 25 до 35 років. Ця вікова категорія вирізняється стабільним попитом на продукцію середнього цінового сегменту, надає перевагу натуральним і локальним продуктам, а також є чутливою до маркування якості, упаковки та зручності споживання. Дещо менший, але також помітний попит спостерігається серед респондентів віком до 25 років, а також у віковій групі 55 років і старше. Найменшу активність у купівлі молочної продукції продемонстрували

споживачі віком від 35 до 55 років, що може бути пов’язано з наявністю у цієї групи усталених торгових уподобань або обмеженою споживчою активністю.

З точки зору гендерного складу, незначну перевагу в структурі покупців мають чоловіки. При цьому більшість респондентів не перебували в офіційному шлюбі, що свідчить про переважання молодих активних споживачів, які самостійно приймають рішення щодо вибору продуктів харчування. Така аудиторія демонструє високу чутливість до брендингу, дизайну упаковки, наявності промоакцій та знижок у точках продажу.

Щодо рівня доходів, основну частку покупців складають респонденти з доходом у межах від 7500 до 10 000 грн на місяць. Саме ця категорія споживачів є основною цільовою групою для продукції підприємства, що позиціонується у середньому ціновому сегменті. Також спостерігається наявність попиту з боку споживачів із вищим рівнем доходів (від 10 000 до 12 500 грн), що свідчить про довіру до якості продукції ТОВ «Гормолзавод» і її відповідність сучасним стандартам натуральності, безпечності та смакових характеристик.

Загалом отримані результати дозволяють підтвердити ефективність маркетингового позиціонування продукції підприємства, орієнтованого на молодь, молоді родини та споживачів із середнім рівнем доходів, які цінують якість, свіжість і локальне походження молочної продукції.

Аналіз споживчої оцінки продукції ТОВ «Гормолзавод» свідчить про загалом позитивне ставлення клієнтів до якості та смакових характеристик продукції. Покупці відзначають свіжість, натуральність і зручну упаковку, а також доступність продукції в ключових торговельних мережах. Більшість респондентів висловлюють задоволення рівнем якості, а окрема частина споживачів, яка нещодавно вперше спробувала продукцію підприємства, вказує на наміри купувати її й надалі (рис. 2.1).

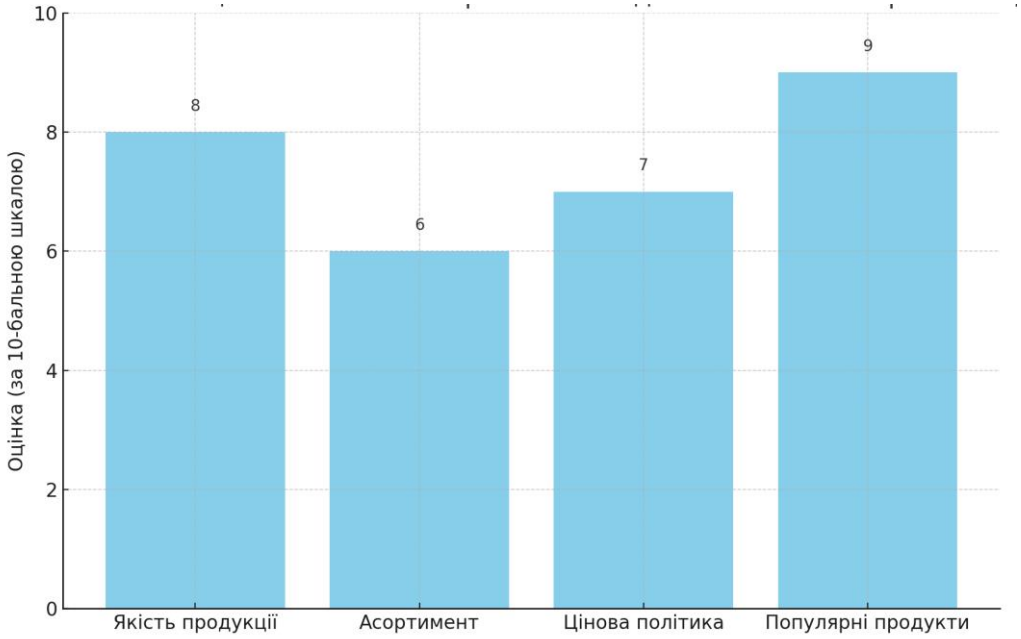


Рис. 2.1. Результати опитування задоволеності респондентів асортиментним рядом ТОВ «Гормолзавод»

Джерело: сформовано автором за результатами власного дослідження

Серед найбільш популярних категорій продукції споживачі найчастіше згадують кисломолочний сир, йогурти, кефір, молоко та вершкове масло. Це вказує на сформовану довіру до базових позицій асортименту та стабільний попит на класичну молочну продукцію.

Щодо задоволеності асортиментом, більшість споживачів оцінюють його як достатній або частково відповідний їхнім потребам. Водночас окремі покупці наголошують на доцільності розширення товарного ряду, зокрема за рахунок спеціалізованої продукції — зниженої жирності, безлактозних продуктів, дитячої серії чи нових смакових варіацій йогуртів.

У питанні цінової політики домінує сприйняття цін як помірних і таких, що відповідають рівню якості. Частина споживачів відзначає бажання бачити більш доступні цінові пропозиції на окремі товари, особливо в умовах загального зниження купівельної спроможності населення. Водночас позитивною вважається стабільність цін без різких стрибків, що забезпечує передбачуваність витрат для постійних покупців.

Серед асортименту найбільший інтерес викликають такі позиції, як «Казкове молоко» жирністю 2,5%, йогурти з фруктовими наповнювачами (зокрема «Лісова ягода»), кефір питний та густий із жирністю 2,5%. Це свідчить про сталість споживчих уподобань і сформований рівень довіри до окремих товарних ліній підприємства.

Загалом, отримані результати свідчать про позитивну репутацію ТОВ «Гормолзавод» серед споживачів, при цьому наявні можливості для подальшого вдосконалення – шляхом адаптації асортименту до нових запитів ринку, активізації інновацій у виробництві та впровадження гнучких інструментів цінової політики.

Одеський ринок молока та молокопродуктів характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлено наявністю значної кількості як місцевих, так і національних виробників. У регіоні функціонують понад десяток молокопереробних підприємств, частина з яких займається первинною заготівлею сировини з подальшим продажем, інші – виробляють повноцінний асортимент готової продукції. У такому конкурентному середовищі ТОВ «Гормолзавод» виступає одним із стабільних учасників ринку, орієнтованим насамперед на споживача Півдня України.

З огляду на фінансову звітність компанії, підприємство демонструє позитивну динаміку обсягів виробництва та реалізації молочної продукції у межах регіону, водночас не входячи до числа національних лідерів. Основна частина продукції компанії реалізується через мережі супермаркетів та дистриб'юторів. У межах Одеської області основними конкурентами ТОВ «Гормолзавод» є потужні загальноукраїнські виробники. Зокрема:

1. Компанія «Люстдорф» (м. Іллінці, Вінницька область) активно працює на Одещині, пропонуючи широкий асортимент молока тривалого зберігання, йогуртів, кисломолочних продуктів під ТМ «Селянське», «Бурёнка», «Люстдорф» та іншими. Підприємство має розгалужену систему дистрибуції, включаючи і м. Одесу, а також реалізує продукцію в понад 25 країн світу. Своїм масштабом і асортиментом воно створює відчутний тиск на регіональних виробників.

2. ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є ще одним вагомим конкурентом, з виробництвом на сучасному європейському обладнанні та акцентом на брендову

продукцію – карпатські кефіри, йогурти та десерти. Її продукція представлена і в одеських торгових мережах, що розширює її географічну присутність поза межами Західної України.

3. Група компаній «Терра Фуд», яка об’єднує такі бренди, як ТМ «Ферма», ТМ «Тульчинка», ТМ «Premialle» та інші, домінує на українському ринку вершкового масла та сиру, а також активно експортує продукцію. Присутність компанії в Одеській області реалізується через потужну логістичну мережу, що дозволяє їй займати вагому частку ринку.

4. Місцеві виробники, хоча і мають меншу потужність, зберігають конкурентну перевагу завдяки свіжості продукції, регіональній впізнаваності, ціновій доступності та гнучкості в обслуговуванні роздрібних клієнтів. Однак більшість з них не володіє сертифікатами міжнародного рівня, що обмежує вихід на експортні ринки.

Узагальнюючи, варто відзначити, що ринок молокопродуктів Одещини перебуває в умовах конкурентного тиску з боку великих національних гравців. Проте ТОВ «Гормолзавод» має потенціал для збереження та розширення своїх позицій за рахунок оптимізації асортименту, підвищення якості продукції, інвестицій у технології, а також розширення збутових каналів. Успішність подальшої діяльності підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін споживчих пріоритетів, зміцнення бренду на місцевому рівні та ефективного використання наявного виробничого ресурсу.

2.3. Вивчення ринкових позицій і конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод» у секторі молокопродуктів

Поточна ситуація на ринку молочної продукції Одеської області формує досить жорстке конкурентне середовище, що вимагає від ТОВ «Гормолзавод» постійного вдосконалення своєї діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності. Для ефективного стратегічного планування та визначення позицій підприємства на регіональному ринку доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також проаналізувати зовнішні можливості й

загрози. Відповідні аналітичні дані представлено у табличній формі у межах даного підрозділу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Гормолзавод»

Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
Конкурентна ціна продукції	4	Обмежена присутність у всеукраїнських мережах	4
Досвідчений виробничий персонал	4	Недостатнє оновлення асортименту	3
Асортимент, орієнтований на базові щоденні потреби	3	Відсутність власної дистрибуційної системи	4
Стабільна якість основних продуктів	4		
Впізнаваність бренду серед локальних споживачів	3		
Використання традиційних технологій	4		
Гнучкість у співпраці з локальними мережами	3	Обмежена маркетингова активність у цифрових каналах	4
Всього	25	Всього	15
Можливості	Бали	Загрози	Бали
Розширення присутності в мережах роздрібної торгівлі	5	Зростання вартості сировини та енергоресурсів	5
Зростання попиту на натуральну продукцію	4	Поява нових гравців на регіональному ринку	4
Залучення інвестицій для технічного оновлення	4	Зменшення платоспроможного попиту	4
Співпраця з HoReCa та освітніми закладами	3	Високий рівень маркетингової активності конкурентів	4
Розвиток партнерських брендів для супермаркетів	4	Інфляційні ризики та нестабільність цін	3
Цифровізація комунікацій із клієнтами	3	Зміна вимог до маркування та законодавства	3
Всього	23	Всього	23

Джерело: сформовано автором

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Гормолзавод» свідчать про помірно стабільне конкурентне становище підприємства на регіональному ринку молочної продукції, що зумовлюється перевагою сильних сторін над слабкими та наявністю значного потенціалу для розвитку, незважаючи на низку зовнішніх загроз. Загальна оцінка сильних сторін підприємства перевищує показники слабких сторін, що створює сприятливе підґрунтя для формування стратегічних ініціатив у межах адаптивного або наступального сценарію.

Виявлення внутрішніх резервів – таких як досвідчений персонал, конкурентна ціна, впізнаваність бренду на локальному рівні та стабільна якість продукції – дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами та точніше позиціонувати продукцію на тлі конкурентів. Водночас усвідомлення наявних обмежень, зокрема недостатньої представленості у національних мережах, обмеженої маркетингової активності та відсутності прямої дистрибуції, дає змогу формувати реалістичну стратегічну дорожню карту.

Оцінка зовнішнього середовища виявила, що можливості підприємства – зокрема розширення збутових каналів, підвищення попиту на натуральну продукцію, цифровізація взаємодії зі споживачами та залучення інвестицій – мають вагомий потенціал, що перевищує інтенсивність наявних загроз. Серед останніх слід виділити зростання вартості сировини, активізацію конкурентів та зниження купівельної спроможності.

У сукупності ці фактори дозволяють стверджувати, що Товариство має достатні передумови для посилення своїх ринкових позицій. За умови реалізації виявлених можливостей та системного управління ризиками, підприємство здатне посилити свою конкурентну силу в тих сегментах ринку, де конкуренти мають слабші позиції. Це відкриває перспективи для формування більш наступальної стратегії розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Розглянемо сильні та слабкі сторони конкурентів досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Контент-аналіз сильних та слабких сторін конкурентів підприємства

Підприємство	Сильні сторони	Слабкі сторони
Компанія «Люстдорф»	Широкий асортимент брендів. Сучасне обладнання. Активна експортна політика. Високий рівень дистрибуції.	Відсутність акценту на нові продукти. Орієнтація на масовий сегмент. Низька гнучкість асортименту.
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	Автоматизоване виробництво. Брендовий імідж. Використання європейських технологій. Упізнаваний асортимент.	Сезонність поставок. Висока собівартість деяких позицій. Обмежене охоплення в Південному регіоні.
Група компаній «Терра Фуд»	Лідер на ринку масла і сиру. Потужна сировинна база. Високі обсяги виробництва. Багатоканальний збут.	Ризик перенасичення асортименту. Висока конкуренція всередині власного портфеля брендів. Залежність від експорту.

Джерело: розроблено автором

У цілому, проаналізовані підприємства – зокрема компанії «Люстдорф», «Галичина» та група «Терра Фуд» – володіють значним виробничим, технологічним і фінансовим потенціалом, що дозволяє їм активно розвивати свою господарську діяльність, оновлювати асортимент продукції, впроваджувати інновації та підтримувати сильні конкурентні позиції на українському ринку, включаючи Одеську область. Завдяки розгалуженій системі збуту, впізнаваним брендам і масштабам виробництва ці компанії забезпечують високу представленість у торгових мережах.

Разом з тим, їм притаманні й певні ускладнення, які обмежують конкурентні переваги в окремих сегментах. Зокрема, сезонний характер надходження сировини створює нерівномірне завантаження виробничих потужностей упродовж року. Додатковими викликами виступають поступове підвищення цін на молочну сировину, зростання собівартості продукції, що обмежує можливості цінової маневреності, а також недостатнє оновлення товарних ліній в умовах динамічних змін споживчих уподобань. Зниження маркетингової активності в окремих періодах також впливає на впізнаваність нових продуктів серед цільової аудиторії.

Далі розглянемо конкурентні сили основних гравців ринку, які впливають на позиціонування ТОВ «Гормолзавод». Результати відповідного аналізу представлено у табл. 2.7.

Аналіз результатів оцінки конкурентної сили ТОВ «Гормолзавод» у порівнянні з провідними компаніями галузі, такими як «Люстдорф», «Галичина» та «Терра Фуд», свідчить про стабільне, проте поки що обмежене конкурентне становище підприємства на ринку. Загальний інтегральний бал із урахуванням питомої ваги ключових факторів успіху є нижчим, ніж у великих національних виробників, що свідчить про наявність як потенціалу зростання, так і необхідності реалізації більш амбітної стратегії розвитку.

Підприємство впевнено позиціонує себе на регіональному рівні, зокрема завдяки сформованому іміджу, прийнятному рівню якості продукції та досвідченому персоналу. Раціональна організація виробничих процесів дозволяє утримувати конкурентну собівартість продукції, що позитивно впливає на ціноутворення і забезпечує привабливість для широкого кола споживачів. Разом із тим, результати

порівняння вказують на відставання від лідерів за такими критичними напрямами, як маркетингова активність, ширина збутової мережі, експортна діяльність і впровадження інновацій.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентної сили ТОВ «Гормолзавод» у відношенні до найближчих конкурентів

Ключові фактори успіху	Питома вага показника, Коеф.	ТОВ «Гормолзавод»	Люстдорф	Галичина	Терра Фуд	ТОВ «Гормолзавод» (врах.)	Люстдорф (врах.)	Галичина (врах.)	Терра Фуд (врах.)
Якість продукції	0,2	8	9	8	9	1,6	1,8	1,6	1,8
Імідж підприємства	0,1	7	10	9	9	0,7	1	0,9	0,9
Виробничі потужності	0,07	6	9	9	10	0,42	0,63	0,63	0,7
Інноваційність технологій	0,12	6	8	9	8	0,72	0,96	1,08	0,96
Оновлення асортименту	0,1	6	8	9	7	0,6	0,8	0,9	0,7
Собівартість виробництва	0,1	7	8	7	7	0,7	0,8	0,7	0,7
Кількість ринків збуту	0,05	6	10	8	9	0,3	0,5	0,4	0,45
ЗЕД (експортна активність)	0,05	4	9	7	8	0,2	0,45	0,35	0,4
Збутова мережа	0,05	6	10	8	9	0,3	0,5	0,4	0,45
Маркетинг/реклама	0,05	5	9	8	8	0,25	0,45	0,4	0,4
Професійність персоналу	0,06	7	9	8	9	0,42	0,54	0,48	0,54
Фінансовий стан	0,05	6	9	8	9	0,3	0,45	0,4	0,45
Всього	1	x	x	x	x	6,51	8,88	8,24	8,45

Джерело: розроблено автором

Недостатньо активна політика в сфері реклами та оновлення асортименту обмежує можливості підприємства у зміцненні ринкових позицій у межах більш широких національних мереж. В умовах динамічного конкурентного середовища це створює ризики втрати частки ринку на користь брендів, які активно інвестують у промоцію, розширення продуктового портфеля та міжнародну експансію. Порівняно з компаніями «Галичина» та «Терра Фуд», які впроваджують сучасні технології та мають широку географію збуту, «Гормолзавод» виглядає локальним гравцем із потенціалом, що поки не реалізований у повній мірі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що підприємство має міцну базу для подальшого зростання, однак для посилення конкурентної сили необхідним є стратегічний розвиток у напрямі диверсифікації каналів реалізації, модернізації технологій, інтенсифікації маркетингових зусиль та поступової інтеграції у зовнішні ринки. Саме такий комплекс заходів дозволить ТОВ «Гормолзавод» на рівних конкурувати з лідерами молочної галузі України.

Для наочності представимо результати дослідження у вигляді малюнку (рис. 2.2).

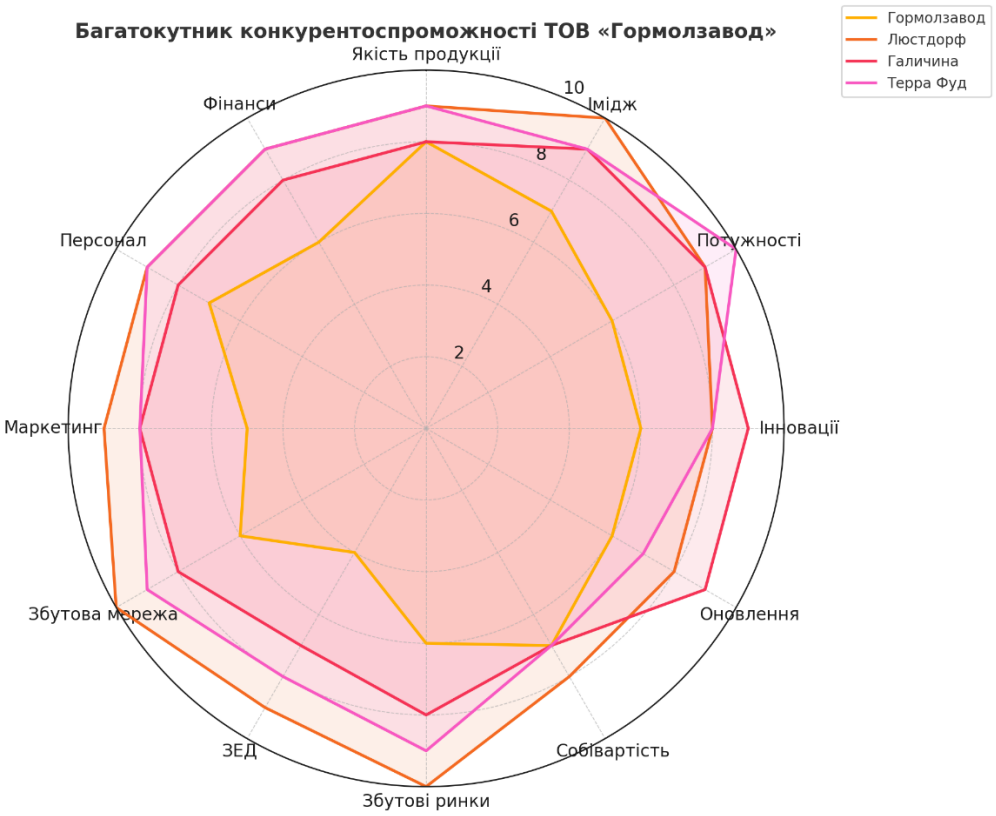


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод»

Джерело: сформовано за табл. 2.7

Для більш поглибленої оцінки конкурентоспроможності підприємства використаємо метод на основі теорії ефективної конкуренції, що дозволяє розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності. Результати розрахунків наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Гормолзавод»

Назва підприємства	Критерії ефективності виробничої діяльності	Критерії фінансового стану	Коефіцієнт ефектив-ності збуту та просування	Коефіцієнт конкурентоспро-можності товару	Інтегральний показник конкурентоспроможності
ТОВ «Гормолзавод»	0,248	0,472	0,125	0,31	0,289
Компанія «Люстдорф»	0,256	0,516	0,208	0,405	0,346
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	0,283	0,423	0,192	0,346	0,311
Компанія «Терра Фуд»	0,287	0,446	0,179	0,379	0,323

Джерело: сформовано автором

Результати розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод» у порівнянні з основними гравцями ринку дозволяють зробити висновок про помірний рівень загальної конкурентоспроможності підприємства, що відповідає його регіональному статусу та масштабам діяльності. Показник конкурентоспроможності «Гормолзаводу» становить 0,289, що є нижчим за значення провідних компаній — зокрема, «Люстдорф» (0,346), «Терра Фуд» (0,323) та «Галичина» (0,311).

Таке відставання зумовлено насамперед нижчими значеннями в групі показників, що характеризують ефективність збутової політики та просування товару, а також помірними позиціями щодо фінансового стану підприємства. Незважаючи на це, «Гормолзавод» демонструє стабільний рівень виробничої ефективності, що свідчить про наявність організаційної стійкості, раціонального використання ресурсів та належної якості продукції.

Конкуренти підприємства мають вищі інтегральні показники насамперед завдяки ширшій присутності в національних і міжнародних каналах збуту, потужнішому брендуванню та більш активній маркетинговій політиці. Це створює

додатковий тиск на регіональних виробників, змушуючи їх орієнтуватися не лише на внутрішні резерви, а й на активне впровадження зовнішніх стратегій зростання.

У цьому контексті можна стверджувати, що для підвищення власної конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод» доцільно зосередитися на розширенні збутових каналів, цифровізації комунікацій зі споживачами, активізації просування бренду та поступовому зміцненні фінансової стабільності. Поєднання цих дій із уже наявними сильними сторонами підприємства створить передумови для зростання інтегрального показника в середньостроковій перспективі.

З огляду на проведене дослідження, можна стверджувати, що аналізоване підприємство має реальний потенціал для покращення своїх конкурентних позицій на ринку молочних продуктів. Підприємство вже володіє базовими виробничими і якісними перевагами, однак для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності необхідне системне вдосконалення маркетингових інструментів, посилення фінансової гнучкості та розширення присутності у дистрибуційних мережах. Успішна реалізація таких заходів дозволить підприємству не лише конкурувати з потужними галузевими лідерами, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до 2 розділу

В результаті дослідження, проведеного в межах другого розділу, було здійснено всебічний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Гормолзавод», який дозволив комплексно оцінити поточний стан підприємства, виявити його сильні й слабкі сторони, а також сформувати бачення стратегічних орієнтирів подальшого розвитку.

Насамперед було з’ясовано, що підприємство займає стабільну позицію на регіональному ринку молочної продукції, маючи впізнаваний бренд, налагоджену виробничу базу, прийнятну цінову політику та асортимент, орієнтований на щоденні потреби споживачів. Організаційна структура маркетингового підрозділу підприємства є чітко сформованою, охоплює ключові напрями діяльності (планування, дослідження, рекламу, збут), що забезпечує достатній рівень функціональної узгодженості.

Фінансово-господарський аналіз засвідчив позитивну динаміку основних показників у 2022–2024 роках, зокрема зростання доходів, збільшення витрат на збут, а також розширення асортиментної політики. Попри це, було виявлено потребу в оптимізації структури витрат, особливо в частині маркетингових комунікацій, які поки що поступаються за масштабом активності ключовим конкурентам.

Асортиментна політика ТОВ «Гормолзавод» представлена широкою товарною номенклатурою, проте потребує більшого оновлення та сегментації з урахуванням сучасних споживчих трендів. Цінова політика підприємства є гнучкою та відповідає реаліям ринку, що дозволяє утримувати конкурентні позиції. Результати анкетування свідчать про високий рівень споживчої лояльності до базових товарів, хоча й наявні очікування щодо розширення вибору, покращення упаковки та активнішої присутності в торговельних мережах.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ринок молокопродуктів в Одеській області характеризується високим рівнем насичення, із значною присутністю таких лідерів, як «Люстдорф», «Галичина» та «Терра Фуд». Конкуренти мають потужні маркетингові бюджети, широку географію збуту та агресивну рекламну політику. У цьому контексті ТОВ «Гормолзавод» має зосередитися на формуванні стратегії диференціації, посиленні цифрової комунікації та збільшенні інвестицій у бренд-просування.

SWOT-аналіз та інтегральна оцінка конкурентоспроможності підтвердили, що підприємство володіє внутрішніми резервами зростання, серед яких — ефективність операційної діяльності, стабільна якість продукції та лояльність регіонального споживача. Водночас актуальними залишаються виклики, пов’язані з обмеженим оновленням асортименту, слабкою маркетинговою активністю та обмеженою присутністю в національних каналах збуту.

Таким чином, другий розділ дозволив чітко окреслити діагностичну картину функціонування ТОВ «Гормолзавод», на основі якої у наступному розділі будуть розроблені напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства з урахуванням сучасних ринкових тенденцій та вимог споживачів.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГОРМОЛЗАВОД»

3.1. Вдосконалення маркетингової політики ТОВ «Гормолзавод» як інструменту підвищення конкурентоспроможності

Важливим напрямом подальшого розвитку ТОВ «Гормолзавод» має стати підвищення конкурентоспроможності продукції та посилення позицій підприємства на регіональному та національному ринках молокопродуктів. З огляду на сучасні тенденції у галузі, ключовим чинником успішності виступає активне впровадження інноваційних підходів до оновлення асортименту, що дозволяє більш повно задовольняти потреби споживачів, розширювати канали збуту та підвищувати фінансові показники діяльності. Аналіз результатів споживчих оцінок, здійснений у другому розділі, підтвердив актуальність диверсифікації продукції та необхідність виведення на ринок нових позицій, які відповідали б запитам сучасного споживача. З огляду на це, підприємству доцільно розглянути запуск інноваційних молочних продуктів, зокрема фермерського молока у зручній ПЕТ-тарі, лінійки дитячих кефірів, а також оновленої серії вершків під брендом підприємства. Паралельно з оновленням асортименту, варто опрацювати розширення географії реалізації продукції через налагодження партнерських відносин з торговельними мережами інших регіонів України, зокрема Півдня та Центру, що сприятиме зміцненню ринкових позицій ТОВ «Гормолзавод» і підвищенню впізнаваності бренду.

Розглядаючи можливість виведення на ринок нової продукції, зокрема фермерського пряженого молока під брендом підприємства, варто підкреслити його високу поживну цінність і користь для споживачів. Такий продукт має підвищений вміст вітамінів групи B, вітаміну D, кальцію, фосфору, заліза та інших важливих мікроелементів, що зберігаються або активізуються внаслідок повільної теплової обробки. Унікальні смакові якості та традиційна рецептура роблять пряжене молоко

привабливим для широкої аудиторії, включаючи родини з дітьми та людей старшого віку.

Також перспективним напрямом є розширення дитячої лінійки, наприклад, за рахунок запуску натурального кефіру, адаптованого для споживання дітьми. Такий продукт містить пробіотики, білок, кальцій і вітаміни, що сприяють зміцненню імунної системи та здоровому розвитку організму. Ще одним варіантом інновації може стати виробництво вершкового масла з додаванням какао – корисного десертного продукту без рослинних жирів, виготовленого на основі натуральної сировини.

Запуск подібних продуктів дозволить ТОВ «Гормолзавод» не лише зміцнити свій асортимент, але й активізувати попит, залучити нові сегменти споживачів та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства як на локальному, так і на загальноукраїнському ринку. Представимо модель впровадження новинки на українському ринку (рис. 3.1).

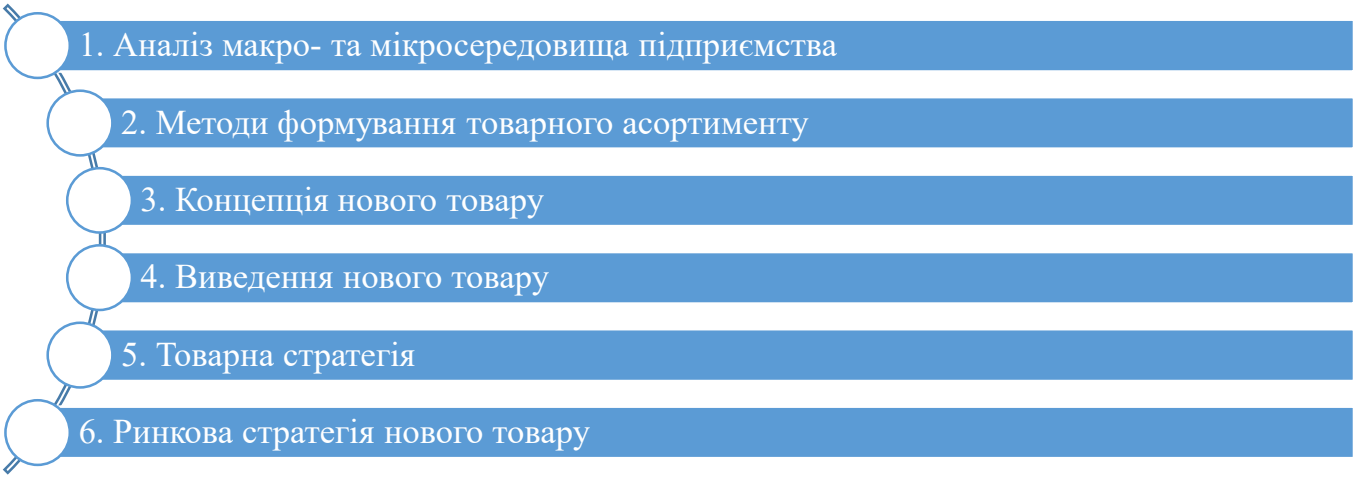


Рис. 3.1. Пропонована модель виведення нових товарів ТОВ «Гормолзавод»

Джерело: сформовано автором

1. Аналіз макро- та мікросередовища діяльності підприємства.

У попередніх парагафах було визначено, що ТОВ «Гормолзавод» володіє належною виробничою базою, стабільною організаційною структурою та достатніми ресурсними можливостями для запуску нових продуктів. Результати аналізу конкурентного середовища та споживчого попиту свідчать про наявність потенціалу

для впровадження інноваційного товару, зокрема з урахуванням сформованої довіри до бренду та позитивної оцінки якості продукції споживачами.

2. Методи формування товарного асортименту.

Для обґрунтування доцільності оновлення асортименту було використано матрицю Бостонської консультаційної групи (BCG). Згідно з цією методикою, до категорії «Зірки» можна віднести потенційно новий продукт – фермерське пряжене молоко 4%, якому властивий високий попит і перспективи зростання. У сегмент «Дійні корови» потрапляє оновлена серія дитячого кефіру, орієнтована на постійний стабільний попит. До категорії «Собаки» – умовно віднесено десертне вершкове масло з какао, яке має нішевий характер і потребує точкового просування.

Для кожного з запропонованих інноваційних продуктів ТОВ «Гормолзавод» доцільно обрати відповідну стратегію розвитку та просування, яка максимально відповідатиме їхньому ринковому потенціалу й дозволить ефективно реалізувати поставлені комерційні цілі.

Щодо пряженого молока, яке умовно розміщене в сегменті «Зірки», варто застосовувати стратегію активного розширення ринку та збереження лідерських позицій. Продукт має високий попит, потенціал до зростання та може стати драйвером прибутковості в найближчі періоди. Основний акцент має бути зроблений на ширшому охопленні цільової аудиторії, підвищенні впізнаваності новинки та забезпеченні стабільної присутності у ключових торгових точках.

Продукція з категорії «Дійні корови», зокрема дитячий кефір, має стабільну частку ринку й користується довірою споживачів. У цьому випадку доцільно реалізовувати стратегію підтримки поточних позицій із мінімальними інвестиціями в оновлення, зосередившись на збереженні обсягів реалізації та підтримці лояльності споживачів.

Для вершкового масла з додаванням какао, яке віднесено до сегменту «Собаки», доцільною є стратегія максимізації короткострокового прибутку – так звана стратегія «збирання врожаю». Продукт має обмежений попит, але може бути прибутковим за умов оптимізації витрат на виробництво та обмеженої рекламної підтримки.

Таким чином, відповідність асортименту різним сегментам BCG-матриці дозволяє ТОВ «Гормолзавод» раціонально розподіляти ресурси, зберігати баланс між стабільністю та інноваційністю й забезпечувати стале зростання конкурентоспроможності на ринку молокопродуктів.

3. Концепція нового товару формується з урахуванням трьох рівнів сприйняття товару: основного, реального та розширеного. Для нової продукції ТОВ «Гормолзавод», зокрема фермерського пряженого молока, дитячого кефіру та десертного масла з какао, ці рівні можна детально охарактеризувати у відповідній таблиці (табл. 3.1). Якість кожного з продуктів буде підтверджено відповідністю чинним вимогам ДСТУ, а також за потреби – сертифікатами системи управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2018.

Таблиця 3.1

Рівні нових товарів ТОВ «Гормолзавод»

Продукція	Товар за задумом	Товар у реальному виконанні	Товар з підсиленням
Пряжене молоко ТОВ «Гормолзавод» 4%	Розширення ринку, підвищена харчова цінність, традиційний смак	Продукт із натурального молока, пастеризований, фасований у ПЕТ-тару об’ємом 900 г	Орієнтація на споживачів, що надають перевагу традиційним і натуральним продуктам
Дитячий кефір ТОВ «Гормолзавод»	Продукт для щоденного споживання дітьми, збагачений кальцієм і пробіотиками	Кефір у HDPE-пляшках об’ємом 200 г, адаптований до дитячого харчування	Зворотний зв’язок із батьками через онлайн-опитування та соціальні мережі
Вершкове масло з какао ТОВ «Гормолзавод» 82,5%	Новий смаковий сегмент – натуральне масло з додаванням какао	Масло у фользі по 100 г і 200 г, з вершків і какао без штучних добавок	Стимулювання повторної покупки через акції, дегустації та позитивний відгук

Джерело: розроблено автором

4. Виведення нового товару на ринок передбачає активне застосування комплексу маркетингових заходів, спрямованих на адаптацію продукції до умов конкуренції, стимулювання первинного попиту та формування впізнаваності серед цільових споживачів. На цьому етапі необхідно розробити та реалізувати стратегію просування, яка включатиме інструменти комунікації, цінового позиціонування, дистрибуції та презентації новинки.

У процесі формування цінової стратегії для нових продуктів Товариства доцільно орієнтуватися на принцип збалансованого співвідношення «ціна – якість» та застосовувати диференційований підхід до встановлення цін залежно від специфіки кожного товару (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Цінові стратегії нових товарів для ТОВ «Гормолзавод»

Якість/Ціна	Висока якість	Середня якість	Низька якість
Висока	Стратегії преміальних націнок (масло з какао ТОВ «Гормолзавод» 82,5%)	Стратегії завищеної ціни	Стратегії пограбування
Середня	Стратегії глибокого проникнення на ринок (дитячий кефір ТОВ «Гормолзавод»)	Стратегії середнього рівня цін (пряжене молоко ТОВ «Гормолзавод»)	Стратегії показного блиску
Низька	Стратегії підвищеної ціннісної значущості	Стратегії доброзичливості	Стратегії низької ціннісної значущості

Джерело: розроблено автором

Отже, для нового продукту – дитячого кефіру від ТОВ «Гормолзавод» – доцільно застосувати стратегію глибокого проникнення на ринок, яка дозволяє запропонувати споживачам продукцію високої якості за помірною ціною. Такий підхід сприятиме швидкому охопленню цільового сегмента та формуванню лояльності до бренду.

Для пряженого молока 4% доцільною є стратегія середнього рівня цін, що забезпечить його конкурентоспроможність на насиченому ринку подібних товарів, зберігаючи при цьому стабільний рівень попиту серед споживачів.

Що стосується нового продукту – вершкового масла з додаванням какао 82,5% – раціонально застосувати стратегію преміального ціноутворення. Продукт вирізняється натуральністю, відсутністю аналогів за якістю на ринку та високою собівартістю виробництва, що дає змогу підтримувати вищу цінову категорію за умови стабільного попиту. Цінове позиціонування кожного з нових товарів представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Макет цін на нову продукцію ТОВ «Гормолзавод»

Продукція	Ціна, грн.
Кефір дитячий ТОВ «Гормолзавод» 2,7%, пляшка HDPE 200 г (без наповнювача)	43,25
Кефір дитячий ТОВ «Гормолзавод» 2,7%, пляшка HDPE 200 г (яблуко-груша)	40,62
Кефір дитячий ТОВ «Гормолзавод» 2,7%, пляшка HDPE 200 г (чорниця-малина)	40,62
Кефір дитячий ТОВ «Гормолзавод» 2,7%, контейнер HDPE 100 г (без наповнювача)	29,5
Кефір дитячий ТОВ «Гормолзавод» 2,7%, контейнер HDPE 100 г (яблуко-груша)	29,88
Кефір дитячий ТОВ «Гормолзавод» 2,7%, контейнер HDPE 100 г (чорниця-малина)	29,88
Пряжене молоко ТОВ «Гормолзавод» 4%, 900 г	65,38
Масло шоколадне ТОВ «Гормолзавод» 82,5%, 100 г	71,38
Масло шоколадне ТОВ «Гормолзавод» 82,5%, 200 г	142,25

Джерело: розроблено автором

В контексті розширення ринків збуту нових видів продукції ТОВ «Гормолзавод» доцільним є проведення аналізу регіональних можливостей з використанням адаптованої BCG-матриці для 20 областей України, де вже присутні або потенційно можуть реалізовуватися нові продукти компанії. За результатами попередніх маркетингових досліджень найбільш перспективними для збуту інноваційної продукції, зокрема дитячого кефіру 2,7% жирності, визначено ринки Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, які демонструють високий рівень зацікавленості у здоровому дитячому харчуванні, зростаючий попит на функціональні молочні продукти та наявність розвиненої роздрібної мережі.

З урахуванням локальної специфіки та партнерських зв’язків, у місті Одеса реалізацію продукції доцільно зосередити через такі торговельні мережі як «Таврія В», «Сільпо», «Обжора», «Копійка», «АТБ» та інші регіональні супермаркети, з якими підприємство вже має або планує укласти відповідні договори постачання. У Миколаєві та Херсоні перспективними є мережі «Еко-Маркет», «Фреш», «Будьмо», «Космос», «Велмарт» тощо, що забезпечують охоплення широкого споживчого сегменту.

Інформування цільової аудиторії про нову лінійку товарів ТОВ «Гормолзавод» відбуватиметься через комплекс маркетингових заходів: цільова онлайн- і офлайн-реклама, активні PR-кампанії у місцевих медіа, стимули до першої покупки у вигляді знижок, дегустацій, подарункових акцій, а також через комунікації у соціальних мережах із залученням локальних лідерів думок.

5. Товарна стратегія нового продукту.

Формування товарної стратегії для нової продукції ТОВ «Гормолзавод» має на меті розширення асортименту, підтримку позиціонування брендів компанії, розвиток товарних ліній та виведення на ринок конкурентоспроможних молочних продуктів, орієнтованих на здорове харчування. До основних напрямів товарної стратегії належать:

- підтримка ключових торгових марок підприємства;

- поглиблення товарного асортименту в межах категорій кефірів, йогуртів та масла;

- диференціація асортименту відповідно до потреб окремих цільових сегментів (діти, активні споживачі, споживачі із спеціальними дієтичними запитами);

- поступове оновлення лінійки традиційних продуктів шляхом додавання інноваційних характеристик (нові формати упаковки, функціональні властивості).

Стратегію товарного асортименту для нової продукції буде представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Товарна стратегія товарного асортименту нової продукції ТОВ «Гормолзавод»

	Додавання до асортименту	Виключення з асортименту
Глибина асортименту	Поглиблення асортименту	Скорочення асортименту
Широта асортименту	Розширення асортименту	Звуження асортименту

Джерело: сформовано автором

Для товарного асортименту ТОВ «Гормолзавод» згідно з результатами проведеного дослідження доцільним є обрання стратегії розширення асортименту. Цей напрям реалізується через введення до товарної лінійки нових категорій

продуктів, зокрема дитячих кефірів жирністю 2,7% у форматах упаковки HDPE 100 г і 200 г з різними смаковими наповнювачами (наприклад, яблуко-груша, чорниця-малина). Такий підхід дозволяє не лише розширити вибір для споживача, а й краще задовольнити потреби цільових сегментів ринку, особливо серед сімей із дітьми.

6.Ринкова стратегія нового товару передбачає комплексне поєднання декількох напрямів: стратегії охоплення ринку, конкурентної стратегії та стратегії позиціонування продукції. Для визначення ефективного формату охоплення ринку новими товарами буде здійснено як макросегментацію, так і мікросегментацію споживчої бази (відповідно в табл. 3.5 і 3.6). Це дозволить чітко ідентифікувати ключові групи потенційних покупців продукції ТОВ «Гормолзавод» та сформувати комплексну модель адаптації нового товару в умовах висококонкурентного середовища.

Таблиця 3.5

Макросегментація товарного ринку для нової продукції ТОВ «Гормолзавод»

Продукт	Що?	Кому?	Як?
Пряжене молоко ТОВ «Гормолзавод» 4%	Утамування спраги та голоду Насичення організму вітамінами Насичення білками та мікроелементами	Споживчий ринок	Пряжене молоко ТОВ «Гормолзавод» 4% жирності
Кефір дитячий ТОВ «Гормолзавод» для дітей віком від 8 місяців	Утамування спраги та голоду Насичення організму вітамінами Насичення білками та мікроелементами	Споживчий ринок (діти)	Кефір дитячий 2,7% жирності (без наповнювача; яблуко-груша; чорниця-малина)
Шоколадне масло ТОВ «Гормолзавод» 82,5%	Відмінні смакові якості Насичення організму необхідними вітамінами	Споживчий ринок	Шоколадне масло ТОВ «Гормолзавод» 82,5%

Джерело: розроблено автором

Для здійснення визначення потенційного споживача було створено табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Мікросегментація товарного ринку для нової продукції ТОВ «Гормолзавод»

Критерій	Характеристика
Географічні критерії	Тип місцевості: B2B – Одеська, Миколаївська області; B2C – Одеська, Миколаївська, Херсонська області.
Демографічні критерії	Стать: жінки, чоловіки; Вік: від 20 до 65 років; Розмір сім'ї: 2–6 осіб; Рівень доходу: середній і вище середнього; Освіта: середня, вища.
Поведінкові критерії	Первинні переваги: якість і безпечність; Приводи до покупки: користь для здоров'я, зручність, задоволення смаку; Статус користувача: регулярний; Частота споживання: щодня або кілька разів на тиждень; Ступінь прихильності: висока.
Психографічні критерії	Спосіб життя: орієнтовані на сімейні цінності, якість і здоров'я; Тип особистості: практичні, свідомі споживачі.

Джерело: розроблено автором

У результаті проведеної сегментації ринку для інноваційного асортименту продукції ТОВ «Гормолзавод» було виокремлено наступні цільові сегменти споживачів:

Сегмент 1. Молоді активні споживачі, які дбають про здорове харчування, відкриті до інновацій та мають дітей віком до 6 років. Це, здебільшого, жінки у декретній відпустці, молоді батьки, працівники офісів і студенти останніх курсів. Віковий діапазон – 20–35 років. Представники цього сегмента уважно обирають продукти харчування для дітей, орієнтуючись на безпечність, натуральність та користь продукції. Середній рівень доходу становить понад 10 000 грн на місяць на одну особу.

Сегмент 2. Споживачі віком 35–55 років, що мають сформовані харчові звички та стабільний рівень доходу (від 12 000 грн на місяць). Вони орієнтовані на якість та функціональні властивості продуктів, особливо коли йдеться про продукцію для дітей шкільного віку. Представники цього сегменту лояльні до перевірених брендів і надають перевагу молочним продуктам з підвищеним вмістом вітамінів, кальцію та білка.

Сегмент 3. Старші споживачі – люди віком від 55 до 75 років, які дотримуються традиційного способу життя, віддають перевагу натуральним молочним продуктам із високими органолептичними властивостями. Основні критерії вибору – якість, безпечність, відповідність дієтичним рекомендаціям. Доходи представників цього

сегмента зазвичай нижчі середнього рівня (близько 8 000–9 000 грн/міс.), однак вони схильні до регулярних покупок і формують стабільний попит на продукцію категорій «пряжене молоко», «кефір», «натуральне масло».

Таким чином, сформовані сегменти дозволяють підприємству більш прицільно адаптувати маркетингову політику для нової лінійки продукції, враховуючи не лише демографічні та економічні, а й поведінкові та психографічні особливості споживачів. У подальшому здійснюється оцінка потенційної конкурентоспроможності нових товарів підприємства, результати якої наведено у табл. 3.7–3.9.

Таблиця 3.7

Конкурентоспроможність та конкурентні переваги дитячого йогурту

Фактор конкурентоспроможності	ТОВ «Гормолзавод»	ТМ «Тема»	ТМ «Агуша»	ТМ «Злагода»
Технологія виробництва	3	2	2	1
Ціна	2	3	2	4
Натуральність сировини	4	2	3	1
Упаковка	3	3	2	1
Термін зберігання	2,5	2	1,4	1
Смакова лінійка продукції	2	2,3	3	1

Джерело: розроблено автором

Як свідчать результати оцінки, за сукупністю показників конкурентоспроможності дитячий кефір ТОВ «Гормолзавод» з масовою часткою жиру 2,7% демонструє найвищий потенціал на ринку, набравши 11 балів. Для порівняння, продукція основних конкурентів має суттєво нижчі оцінки: ТМ «Тема» – 4 бали, ТМ «Агуша» – від’ємне значення у -2 бали, а ТМ «Злагода» – 5 балів. Це свідчить про вищу якість, привабливу упаковку, натуральність сировини та відповідну цінову політику продукції ТОВ «Гормолзавод» у порівнянні з конкурентами.

Таблиця 3.8

Конкурентні переваги пряженого молока

Фактор конкурентоспроможності	ТОВ «Гормолзавод»	ТМ «Яготинське»	ТМ «Злагода»	ТМ «Вапнярка»
Технологія виробництва	0	-1	-2	-3
Ціна	3	4	2	1
Натуральність сировини	4	2	3	2
Упаковка	3	2	1	1
Термін зберігання	2	3	1,3	2
Смакова лінійка продукції	4	2	3	4

Джерело: сформовано автором

Як показує аналіз, за інтегральними показниками конкурентоспроможності пряжене молоко ТОВ «Гормолзавод» 4% демонструє перевагу над основними товарами-конкурентами. Зокрема, його сукупна оцінка становить 11 балів, що перевищує результати таких торговельних марок, як ТМ «Яготинське» (5 балів), ТМ «Злагода» (8 балів) та ТМ «Вапнярка» (1 бал). Це свідчить про потенційну здатність нашого продукту успішно конкурувати на ринку завдяки поєднанню високої якості сировини, сучасних технологій виробництва та привабливої споживчої характеристики.

Таблиця 3.9

Конкурентні переваги натурального шоколадного масла

Фактор конкурентоспроможності	ТОВ «Гормолзавод»	ТМ «Ферма»	ТМ «Геркулес»	ТМ «Добриня»
Технологія виробництва	3	1	2	3
Ціна	2	1	1	3
Натуральність сировини	4	3	3	2
Упаковка	3	2	3	1
Термін зберігання	2	3	1	2
Смакова лінійка продукції	4	1	2	3

Джерело: розроблено автором

Отже, представлений продукт є конкурентоспроможним, адже натуральне шоколадне масло ТОВ «Гормолзавод» отримало 7 балів, тоді як ТМ «Ферма» – 11 балів, ТМ «Геркулес» – 6 балів, а ТМ «Добриня» – 5 балів. Загалом варто наголосити

на сильних позиціях нової продукції підприємства ТОВ «Гормолзавод», зокрема за такими ключовими параметрами, як технологія виробництва, натуральність сировини та прийнятна цінова політика, що формують високий рівень її конкурентоспроможності.

Упровадження трьох нових товарів – дитячого йогурту 2,7% жирності, пряженого молока 4% та шоколадного масла 82,5% – створює для ТОВ «Гормолзавод» суттєві можливості для підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій на локальному і регіональному ринках молочної продукції. Очікується, що за рахунок охоплення нових споживчих сегментів, зокрема сімей з дітьми та покупців преміальної молочної продукції, підприємство зможе забезпечити зростання обсягів реалізації орієнтовно на 6–19% у річному вимірі. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню виручки на 18–20% за рахунок вищої рентабельності нової продукції порівняно з базовим асортиментом.

У перспективі реалізація інноваційної товарної стратегії дозволить підприємству збільшити ринкову частку приблизно на 4–5%, що зміцнить його позиції в конкурентному середовищі та дасть змогу сформувати більш стійку бізнес-модель. Додатковий ефект очікується і в підвищенні споживчої лояльності до бренду, зокрема серед цільової аудиторії, яка цінує натуральність, якість та інноваційний підхід до виробництва молочних продуктів. Усе це свідчить про значний стратегічний потенціал впровадження нових товарів, який має бути реалізований через системну маркетингову підтримку та ефективне позиціювання на ринку.

3.2. Розширення зовнішніх ринків збуту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод» у процесі виходу на зовнішні ринки є динамічним та багаторівневим процесом, що потребує цілісного стратегічного підходу до управління організаційними змінами. У зв’язку з тим, що трансформації охоплюють ключові аспекти діяльності підприємства – включаючи кадрову структуру, виробничі процеси, рівень кваліфікації персоналу, технології,

асортимент продукції та ринки збуту, – важливою передумовою є формування комплексної стратегії підвищення конкурентоспроможності. Така стратегія має враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні загрози, а також передбачати ефективні інструменти комунікації цілей та очікуваних результатів серед усіх учасників процесу.

З огляду на особливості зовнішнього ринку, ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає тісну інтеграцію внутрішніх елементів організаційної структури підприємства з умовами зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, вимагає чіткого визначення стратегічної мети, засобів її досягнення та детального планування реалізації. Керівництво компанії має здійснювати об’єктивну оцінку поточного становища компанії на міжнародному рівні, формулювати обґрунтовану концепцію зростання конкурентних переваг та ініціювати зміни, що дозволять покращити позиції підприємства.

Успішна реалізація такої стратегії можлива за умови системного вивчення споживчих уподобань на цільових зовнішніх ринках, глибокого аналізу конкурентного середовища, оптимізації рекламної політики, підвищення якості продукції, модернізації матеріально-технічної бази, а також раціоналізації витрат на управління та обслуговування споживачів. У сукупності ці кроки сприятимуть підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та зміцненню конкурентоспроможності продукції підприємства за межами України.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод» також слід розглядати як цілісний процес організаційних змін, який необхідно не лише ініціювати, а й системно підтримувати шляхом мотивації, стимулювання та активного управління. Такі трансформації формують сприятливі настанови серед персоналу та зміцнюють внутрішню організаційну культуру, що, у свою чергу, сприяє не лише стабільності підприємства в умовах високої зовнішньої конкуренції, а й створює передумови для досягнення стійких позицій на міжнародних ринках. На рис. 3.2 представлено узагальнену модель ключових етапів і взаємозв’язків у процесі розроблення та впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції Товариства на зовнішніх ринках.

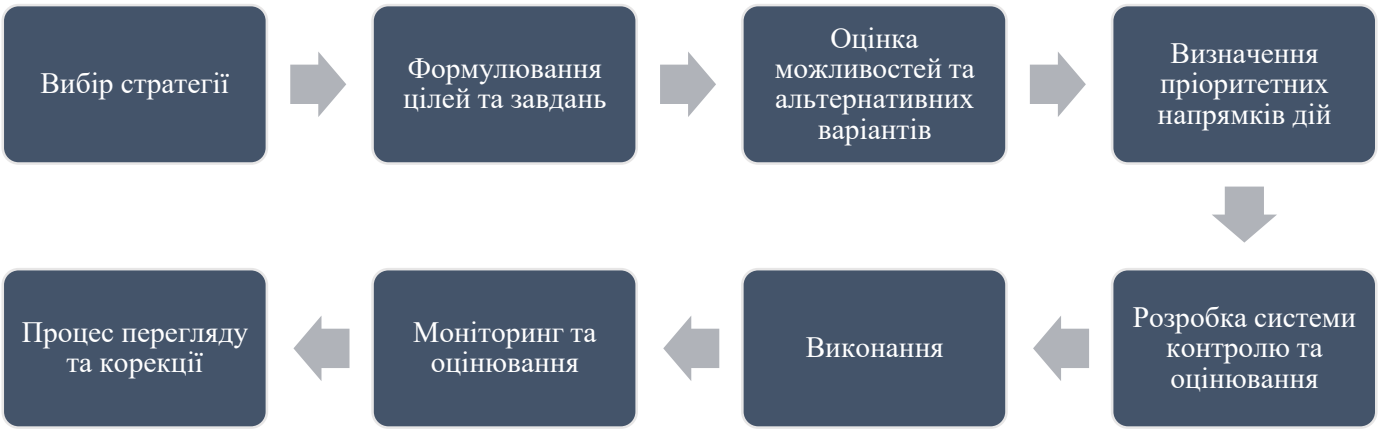


Рис. 3.2. Напрями дій при розробці та виконанні стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод»

Джерело: розроблено автором

Необхідність і успішність впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «Гормолзавод» зумовлюється як зовнішніми ринковими викликами, так і внутрішніми змінами у функціонуванні підприємства. Поштовхом до формування такої стратегії часто виступають певні кризові прояви в окремих підсистемах – зокрема у сфері збуту, постачання, виробничо-технологічних процесах або в кадровому складі. Водночас ефективність реалізації подібних стратегічних рішень напряму залежить від рівня організаційної цілісності, фінансової стабільності та кадрового потенціалу підприємства.

На міжнародному рівні актуальність впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності визначається рядом критичних чинників. Зокрема, мова йде про втрату позицій на зовнішніх ринках на тлі загострення конкурентної боротьби, зменшення попиту на традиційну продукцію через її поступове витіснення сучаснішими аналогами, а також появу інноваційних технологій у конкурентів. Окрім того, підприємству дедалі складніше розширювати присутність на нових ринках збуту, що вимагає перегляду існуючих підходів та адаптації до змін у конкурентному середовищі. Системне реагування на такі виклики має стати основою стратегічного розвитку підприємства у контексті зовнішньоекономічної діяльності.

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та реалізації стратегії зростання конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод» доцільним є створення міжфункціональної команди, яка буде зосереджена виключно на розробці та реалізації відповідної програми. Така команда повинна складатися з фахівців з різних напрямів (маркетинг, логістика, фінанси, ЗЕД), мати творче мислення та бути звільненою від більшості поточних обов'язків для забезпечення концентрації на стратегічних цілях.

Реалізація стратегії потребує повної підтримки з боку керівництва підприємства, ефективної організаційної структури управління, чіткого розуміння цілей стратегії на всіх рівнях та безперешкодного обміну інформацією між усіма учасниками процесу. Обрана стратегія має відповідати потребам підприємства, бути практично орієнтованою та супроводжуватись ефективними механізмами оцінки досягнутих результатів і коригування дій за необхідності.

У цьому контексті доцільно зосередити зусилля на розширенні ринку збуту через створення спільного українсько-молдовського підприємства – СП «Export Gormol», у партнерстві між ТОВ «Гормолзавод» (Україна) та однією з провідних дистрибуційних компаній Республіки Молдова. Розміщення логістично-інформаційного центру в місті Кишинів забезпечить зручний доступ до ринку, ефективну координацію дистрибуції та адаптацію продукції відповідно до місцевих споживчих переваг.

Реалізація такого проекту дозволить досягти низки синергетичних ефектів: покращення логістики, посилення брендової впізнаваності на зовнішньому ринку, стабілізація збуту, підвищення прибутковості та загальне зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод» на міжнародному рівні (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Очікувані переваги створення спільного підприємства

Ознака синергізму	Переваги
1. Поєднання збутових потенціалів (сфера маркетингу)	Розширення обсягів збуту, економія на комерційних витратах
2. Поєднання техніко-технологічних потенціалів (сфера виробництва)	Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції
3. Поєднання науково-дослідницьких потенціалів (сфера НДДКР)	Прискорення інноваційних процесів
4. Поєднання кадрових потенціалів (сфера трудових відносин)	Підвищення продуктивності праці
5. Поєднання каналів матеріально-технічного забезпечення	Удосконалення техніко-технологічної бази
6. Поєднання фінансових потенціалів (спільне інвестування)	Розподіл інвестиційних ризиків; досягнення валютної самостійності
7. Поєднання управлінських потенціалів	Підвищення якості та оперативності управлінських рішень; обопільний контроль за виконанням прийнятих рішень

Джерело: розроблено автором

Основною метою створення спільного українсько-молдовського підприємства є замикання та оптимізація ланцюга «виробництво – експортний збут», досягнення зниження собівартості продукції, а також впровадження комплексного контролю якості на всіх етапах – від перевірки сировини до логістики. Це дозволить гарантувати стабільну якість продукції ТОВ «Гормолзавод» при її просуванні на зовнішні ринки, зокрема на ринок Республіки Молдова.

Ключовою перевагою реалізації проєкту є використання спільних збутових каналів, зокрема інфраструктури потенційного партнера – одного з молдовських логістичних операторів, який має успішний досвід розповсюдження продукції молочної групи по території Молдови та суміжних ринках. Це дозволить швидше інтегрувати продукцію ТОВ «Гормолзавод» у місцеві торговельні мережі, адаптувати маркетингові активності до споживчих очікувань регіону та забезпечити гнучкість логістичних рішень.

Запропонована модель дозволить досягти ефекту синергії завдяки об'єднанню виробничих, маркетингових, логістичних, фінансових та управлінських ресурсів обох сторін. Такий підхід сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства у

міжнародному середовищі та створить основу для подальшої експансії на зовнішні ринки.

Система експорту продукції ТОВ «Гормолзавод» у рамках створення спільного підприємства з молдовським партнером може базуватись на багаторівневій логіко-організаційній структурі, яка охоплює повний ланцюг постачання – від виробника до кінцевого споживача.

На початковому етапі ключову роль відіграє транспортно-логістична система експорту, яка забезпечує переміщення готової продукції з виробничих потужностей підприємства до зовнішніх ринків. Водночас важливим є визначення договірних умов постачання, які можуть бути узгоджені на основі міжнародних стандартів (наприклад, FCA, DAT, PPT), що регламентують відповідальність сторін у процесі транспортування.

Виведення продукції на ринок Молдови пропонується реалізовувати через вже діючі ефективні канали збуту місцевого партнера, зокрема:

– мережу незалежних оптових компаній, що постачають товар у роздрібні точки;

– власних дистриб’юторів, які формують розгалужену систему охоплення торгових об'єктів;

– супермаркети та продуктові мережі, що забезпечують масове охоплення аудиторії.

Усі ці напрями орієнтовані на досягнення головної мети – ефективне просування молочної продукції підприємства до кінцевого споживача з урахуванням локальної специфіки попиту. Така модель передбачає гнучкість, адаптивність і економічну ефективність у межах зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, у межах активізації зовнішньоекономічної діяльності пропонується використовувати ефективну модель просування продукції ТОВ «Гормолзавод» шляхом залучення вже налагоджених каналів збуту партнерського підприємства з Республіки Молдова, яке спеціалізується на дистрибуції імпортної продукції на ринки країн Центральної та Східної Європи. Укладення контрактів постачання доцільно реалізовувати відповідно до міжнародних умов Інкотермс (зокрема, FCA, DAT, PPT),

що забезпечить чітке розмежування відповідальності сторін, мінімізує логістичні ризики й підвищить прозорість операцій.

Крім того, важливим етапом стане оновлення та оптимізація логістичної системи експорту, включаючи модернізацію транспортування, складування та документообігу, що сприятиме більш ефективному переміщенню продукції до кінцевого споживача. Застосування каналів розподілу партнера — таких як незалежні оптові компанії, власні дистриб'ютори, великі торговельні мережі та супермаркети — дозволить підприємству охопити як традиційні, так і нові ринки збуту з урахуванням локальних споживчих особливостей.

Реалізація цих дій дасть змогу значно посилити конкурентоспроможність ТОВ «Гормолзавод» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, через диверсифікацію товарного асортименту, зростання частки експорту та підвищення ефективності каналів збуту. Очікується, що стратегічні кроки, передбачені у рамках партнерського проєкту, принесуть позитивні результати вже у коротко- і середньостроковій перспективі (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Гормолзавод»

Заходи	Результати заходів	Витрати, тис.грн	Період реалізації
Проєкт впровадження нової продукції ТОВ «Гормолзавод» на ринок	Зростання обсягів реалізації продукції у 2025 році на 6%, у 2026 році на 9%	420	2025–2026 рр.
Проєкт виходу на нові ринки збуту СП «Export-Gormol»	Зростання обсягів реалізації продукції у 2025 році на 8%, у 2026 році на 12%	560	2025–2026 рр.

Джерело: сформовано автором

Отже, заплановані заходи орієнтовані на 2025 рік і спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод», розширення географії реалізації продукції та активізацію динаміки продажів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки до 3 розділу

У результаті проведеного дослідження, представленого в розділі 3, можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод» та його продукції передбачає впровадження низки стратегічно важливих заходів. Першочерговим кроком є виведення на ринок нових продуктів, зокрема пряженого молока 4% жирності, дитячого кефіру в упаковках об'ємом 100 і 200 грамів із різними смаками, а також шоколадного вершкового масла 82,5%. Запропонована модель передбачає комплексну реалізацію етапів розробки й просування новинок, включаючи аналіз ринкового середовища, формування товарного асортименту, розробку концепції продукту, формування товарної та ринкової стратегій.

Паралельно підприємство має зосередитися на розширенні присутності на зовнішніх ринках шляхом виходу на ринок Молдови. Пропонується створення спільного українсько-молдовського підприємства з логістично-інформаційною підтримкою в місті Кишинів. Така форма співпраці дозволить досягти ефекту синергії через оптимізацію збутових процесів, підвищення ефективності логістики, розширення ринкових ніш і зростання продуктивності. Використання вже наявної мережі місцевих партнерів надасть можливість оперативного розміщення продукції ТОВ «Гормолзавод» у дистрибуційних каналах Молдови й інших країн.

Загалом реалізація запропонованих рішень сприятиме посиленню конкурентних позицій підприємства, активізації збуту, зростанню впізнаваності бренду та збільшенню обсягів реалізації продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

ВИСНОВКИ

Маркетинг у молочній галузі виконує ключову роль не лише як інструмент просування, а як система стратегічного управління, здатна формувати конкурентні переваги підприємств у складному, динамічному середовищі. Його значення полягає у забезпеченні адаптивності до мінливих умов попиту, зростання вимог споживачів, тиску з боку конкурентів та посилення нормативно-екологічних бар'єрів.

Сучасна маркетингова діяльність у цій галузі має багаторівневу структуру та охоплює економічні, організаційні, комунікаційні та соціальні механізми впливу. Вона спирається на глибоке розуміння поведінки споживача, сегментування ринку, формування брендової лояльності, гнучкого ціноутворення та інноваційних форматів просування продукції.

Однією з ключових вимог є здатність підприємства використовувати системні методи аналізу ефективності маркетингу — від функціонального й процесного до інтегрального, що дозволяє забезпечити комплексний моніторинг досягнутих результатів та обґрунтовувати управлінські рішення. Цифрові технології відкривають нові можливості у побудові персоналізованої комунікації, автоматизації маркетингових процесів і використанні аналітики даних для прогнозування ринкових тенденцій.

Маркетингова система підприємства у сфері виробництва молочної продукції має бути не лише економічно ефективною, а й відповідати принципам сталого розвитку – включати екологічні, соціальні та етичні компоненти, формуючи додаткову цінність для споживача. Саме така цілісність підходу дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними, зберігати стабільність на ринку та вчасно реагувати на стратегічні виклики.

У процесі аналітичного дослідження було здійснено комплексне вивчення діяльності ТОВ «Гормолзавод» як підприємства, що функціонує у сфері виробництва молочної продукції. Підприємство має стабільну динаміку розвитку, хоча й зіштовхується з низкою викликів зовнішнього середовища. Фінансовий аналіз виявив позитивну тенденцію до зростання обсягів реалізації, однак рівень прибутковості

демонструє певну волатильність, зумовлену інфляційним тиском, подорожчанням сировини та логістичних послуг. Підприємство активно інвестує в оновлення виробничого обладнання, зокрема з акцентом на автоматизацію й енергоефективність, що дозволяє оптимізувати витрати та зберігати конкурентну позицію.

У рамках дослідження було проведено SWOT-аналіз, який дозволив ідентифікувати сильні сторони підприємства, такі як висока якість продукції, впізнаваність бренду та диверсифікація асортименту. Водночас серед слабких сторін було визначено залежність від сезонних коливань сировинного ринку, нестабільність постачання та обмежений досвід у зовнішньоекономічній діяльності. STEP-аналіз підкреслив вплив макроекономічних факторів, серед яких – зростання інфляції, зміни у державному регулюванні галузі, геополітичні ризики, а також посилення конкуренції з боку національних та зарубіжних виробників.

Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «Гормолзавод» показала, що підприємство використовує традиційний комплекс маркетингу, зосереджуючи зусилля переважно на ціновій та продуктовій політиці. Попри це, інструменти просування та комунікацій із цільовими споживачами залишаються недостатньо розвиненими. Підприємству доцільно розширити присутність у цифрових каналах та активізувати роботу з дистриб’юторами.

Аналіз конкурентного середовища засвідчив, що підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції з боку як регіональних, так і всеукраїнських гравців. На ринку молочних продуктів Одеської області основними конкурентами виступають компанії «Люстдорф», «Терра Фуд», «Галичина», що мають більші бюджети на маркетинг та ширший асортимент. Проте ТОВ «Гормолзавод» може зберігати свої позиції завдяки локальній орієнтації, гнучкості в управлінні виробництвом та здатності оперативно адаптуватися до змін у ринковій кон’юнктурі.

У третьому розділі було сформовано практичні пропозиції, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гормолзавод» шляхом розширення асортименту та активізації зовнішньоекономічної діяльності. Одним із ключових напрямів розвитку стало виведення на ринок трьох нових товарів: дитячого кефіру,

пряженого молока та шоколадного масла. Запропоновано оптимальні товарні стратегії для кожного продукту, що враховують ринкову ситуацію, ціновий сегмент та споживчі очікування. Було обґрунтовано доцільність застосування стратегії глибокого проникнення на ринок, стратегії середнього цінового позиціонування, а також преміальної націнки – відповідно до особливостей кожної новинки.

Для розширення ринку збуту нової продукції запропоновано використовувати БКГ-матрицю, на основі якої визначено перспективні регіони для реалізації: Одеська, Миколаївська та Вінницька області. Також детально опрацьовано можливість виходу на зовнішній ринок, зокрема через створення спільного підприємства з молдовським дистриб'ютором. Такий формат співпраці дозволить оптимізувати логістику, скоротити витрати, використати вже наявні канали просування продукції на ринках Молдови та суміжних країн.

Проведена сегментація споживачів дозволила виділити цільові групи для нової продукції, враховуючи демографічні, соціальні та поведінкові характеристики. Була запропонована комплексна система маркетингових комунікацій, що включає рекламну підтримку, SMM-інструменти, стимулювання збуту та роботу з дистриб'юторами.

У рамках розрахунків економічного ефекту встановлено, що впровадження нових товарів дозволить збільшити обсяг реалізації на 12–15%, знизити собівартість за рахунок ефекту масштабу, а також покращити фінансові результати підприємства в середньостроковій перспективі. Таким чином, запропоновані заходи є економічно доцільними та стратегічно обґрунтованими.

Список використаних джерел

1. Ricardo D. *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London, 1817. 576 p.
2. Heckscher E. F., Ohlin B. G. *Heckscher-Ohlin Trade Theory*. Cambridge, 1991. 336 p.
3. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, 1965. 262 p.
4. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, 1980. 396 p.
5. Афанасьєв М. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний вимір. Київ, 2017. 312 с.
6. Гринько А. В. Формування конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції. Львів, 2019. 256 с.
7. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations. 2nd ed. London, 2017. 855 p.
8. Pisano G. P. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *Harvard Business Review*. 2017. Vol. 95, No. 4. P. 44–52.
9. Шевченко Л. С. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. Харків, 2018. 240 с.
10. Дейнеко Л. В. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Київ, 2016. 212 с.
11. Окрепілов В. В. Маркетинг і конкурентоспроможність: сучасні інструменти управління. Львів, 2019. 276 с.
12. Пономарьов С. В. Формування конкурентних переваг підприємства на основі маркетингової стратегії. Одеса, 2018. 198 с.
13. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow, 2016. 832 p.
14. Chernev A. Strategic Marketing Management. 9th ed. Chicago, 2018. 326 p.
15. Гринько А. В. Формування конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції. Львів, 2019. 256 с.

16. Шевченко Л. С. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. Харків, 2018. 240 с.

17. Zehnder C., Linder S. M., Stephan A. Innovation and Firm Competitiveness: The Role of Market Orientation. *Journal of Competitiveness Studies*. 2016. Vol. 24, No. 1. P. 45–63.

18. Ковальчук Н. С. Теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Тернопіль, 2016. 248 с.

19. Huggins R., Thompson P. A network-based view of regional competitiveness. *Journal of Economic Geography*. 2017. Vol. 17, No. 2. P. 421–454.

20. Santos-Vijande M. L., López-Sánchez J. Á., Trespalacios J. A. How market orientation and innovation affect business competitiveness: The role of knowledge integration. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 85. P. 312–326.

21. Козак Ю. Г. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах ринку. Львів, 2018. 214 с.

22. Sheehan N. T., Foss N. J. Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Strategy. *Journal of Management & Organization*. 2017. Vol. 23, No. 4. P. 495–514.

23. Santos-Vijande M. L., López-Sánchez J. Á., Trespalacios J. A. Organizational learning and market orientation as sources of strategic fit, performance and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 55. P. 1–12.

24. Barney J. B., Mackey A. Are Stakeholders Relevant? Exploring a Resource-Based View of Stakeholder Impact on Firm Performance. *Academy of Management Perspectives*. 2018. Vol. 32, No. 3. P. 276–291.

25. Ketels C. H. M. Competitiveness and Clusters: Implications for a New European Growth Strategy. *Europe's Growth Challenge*. Oxford, 2016. P. 105–124.

26. Капіца В. О. Системний підхід до формування конкурентоспроможності національної економіки. Львів, 2019. 228 с.

27. Чубай А. І. Конкурентоспроможність: структура, рівні, стратегія. Івано-Франківськ, 2017. 196 с.

28. Martin R., Sunley P. Regional competitiveness: ten years on. *Journal of Regional Studies*. 2016. Vol. 50, No. 5. P. 644–662.

29. Чорна Н. І. Інноваційні підходи до маркетингової діяльності аграрних підприємств. Тернопіль, 2020. 212 с.

30. Kalinichenko L., Perevozova I., Volk M. Innovation-driven marketing strategies in the agri-food sector: Trends and tools. *Economic Annals-XXI*. 2019. Vol. 179, No. 9–10. P. 36–41.

31. Бутенко Н. В. Система організації маркетингової діяльності на підприємстві: структурно-функціональний підхід. Дніпро, 2018. 204 с.

32. Zahoor N., Al-Tabbaa O., Khan Z., Wood G. Collaboration and internationalization of SMEs: Insights from a systematic review. *International Business Review*. 2020. Vol. 29, No. 1. P. 1–15.

33. Ільченко Т. О. Комунікаційна політика підприємства в умовах цифрової трансформації ринку. Київ, 2021. 208 с.

34. Strauss J., Frost R. E-marketing. 8th ed. New York, 2016. 456 p.

35. Сидоренко О. М. Маркетингова аналітика: інструменти та рішення для прийняття управлінських рішень. Київ, 2020. 196 с.

36. Wedel M., Kannan P. K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 97–121.

37. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. Harlow, 2019. 688 p.

38. Kumar V., Reinartz W. Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 36–68.

39. Kalinichenko L. A., Hutorov A. O., Perevozova I. V. Innovation-driven marketing strategies in agri-food systems. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2019. Vol. 1, No. 17. P. 114–120.

40. Lusch R. F., Vargo S. L., Tanniru M. Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016. Vol. 38, No. 1. P. 19–31.

41. Taneja S., Toombs L. A. Putting a Face on Small Business: Visibility, Viability, and Sustainability—the Impact of Social Media. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2017. Vol. 21, No. 1. P. 1–12.

42. Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. 3rd ed. Boston, 2016. 336 p.

43. Doyle P. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 368 p.

44. Davis J. A., Blythe J. Essentials of Marketing. 3rd ed. Harlow: Pearson Education, 2015. 368 p.

45. Verhoef P. C., Leeflang P. S. H., Reiner W., Blackwell S. Customer Engagement as a New Perspective in Marketing. *Journal of Marketing Research*. 2016. Vol. 53, No. 4. P. 434–448.