

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства»**

Виконала: здобувач 4 курсу, групи 3

Миронюк Олександр Олегович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Бойко Ірина Анатоліївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“20” грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ МIRONЮКА Олександр Олеговича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства
керівник роботи Бойко І. А., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03.06.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади визначення маркетингових можливостей для стратегічного розвитку підприємства. Розділ 2. Дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: ПрАТ «Оболонь», Ширина та глибина товарного асортименту продукції підприємства, Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь», Сильні та слабкі складові внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь», Можливості та загрози зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь», Результати GAP- аналізу, Приклад постеру, Вартість створення набору, Очікувані результати від проведення заходу, тис. грн, Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 20.12.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	25.12.2023 - 19.01.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.01.2024 - 09.02.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади визначення маркетингових можливостей для стратегічного розвитку підприємства»	12.02.2024 - 29.03.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»	01.04.2024 - 03.05.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»	06.05.2024 - 24.05.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	27.05.2024- 28.05.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2024- 31.05.2024	Виконано

Здобувач _____ **Олександр МИРОНЮК**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Ірина БОЙКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Миронюк О.О. Визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи оцінювання маркетингових можливостей стратегічного розвитку. Досліджено сутність та характеристики стратегічного розвитку підприємства, а також методичні підходи до оцінювання маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства. Здійснено маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь», проведено аналіз основних економічних показників діяльності. За допомогою SWOT-аналізу виявлені ринкові можливості ПрАТ «Оболонь». Проведено GAP-аналіз для визначення невідповідностей між цілями і можливостями підприємства.

На основі результатів дослідження запропоновано заходи щодо удосконалення маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь». Розраховано очікувані результати реалізації заходів та визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 59 сторінках, містить 22 таблиць, 6 рисунків, 1 додаток.

Ключові слова: стратегічний розвиток, маркетингові можливості, стратегічний розрив, SWOT-аналіз, GAP-аналіз.

ANNOTATION

Myroniuk O.O. Determination of marketing opportunities for strategic development of the enterprise.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 “Marketing.” - National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification work considers the theoretical foundations for assessing the marketing opportunities for strategic development. The essence and characteristics of the strategic development of the enterprise, as well as methodological approaches to assessing the marketing opportunities of the strategic development of the enterprise are investigated. A marketing characterization of Obolon PJSC is carried out, an analysis of the main economic indicators of activity is carried out. Using SWOT analysis, the market opportunities of Obolon PJSC are identified. A GAP analysis was conducted to determine the discrepancies between the goals and capabilities of the enterprise.

Based on the results of the study, measures to improve the marketing capabilities of the strategic development of Obolon PJSC are proposed. The expected results of the implementation of the measures are calculated and their impact on the key performance indicators of the enterprise is determined.

The qualification work is presented on 59 pages, contains 22 tables, 6 figures, 1 appendix.

Keywords: strategic development, marketing opportunities, strategic gap, SWOT-analysis, GAP-analysis.

ЗМІСТ

Стор.

Розділ 1. Теоретичні засади визначення маркетингових можливостей для стратегічного розвитку підприємства.....	10
1.1. Сутність, поняття та характеристика стратегічного розвитку підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства.....	15
Розділ 2. Дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь».....	27
2.1. Маркетингова характеристика підприємства.....	27
2.2. Виявлення ринкових можливостей на основі SWOT-аналізу.....	36
2.3. Визначення невідповідностей між цілями і можливостями підприємства на основі GAP-аналізу.....	38
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь».....	46
3.1. Основні напрямки удосконалення маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь».....	46
3.2. Розроблення заходу «Набір для коктейлів з газованим напоєм».....	47
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	52
Висновки.....	54
Список використаної літератури.....	57
Додатки.....	60

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. В умовах динамічного розвитку ринкових процесів і нестабільної кон'юнктури необхідно реорганізувати зусилля управлінської команди компанії, щоб забезпечити поточні результати у формуванні довгострокової конкурентної переваги. Сьогодні компаніям необхідно не тільки активно брати участь в ринковій діяльності, а й навчитися застосовувати принципи превентивної діяльності, коли система корпоративного управління зосереджена на придбанні здатності викликати ці події. Об'єктивно постає питання пошуку можливостей для успішного довгострокового функціонування і розвитку підприємства. Джерелом формування таких можливостей можна вважати процес формування корпоративної стратегії, що передбачає визначення місії її існування, обґрунтування системи стратегічних цілей. Щоб шукати та реалізовувати маркетингові можливості, оберіть найкращий спосіб їх реалізації на основі аналізу можливих альтернатив забезпечення використання потенційних і конкурентних переваг бізнесу. Такий науково обґрунтований підхід повинен ґрунтуватися на сучасних інструментах стратегічного управління, створених вітчизняними та зарубіжними вченими та апробованих в успішних компаніях.

У сучасній практичній діяльності комерційних організацій особливо важливо стратегічне корпоративне управління, яке дозволяє формувати обґрунтовану стратегію, засновану на глибокому розумінні можливостей компанії. У зв'язку з цим необхідність розробки, дослідження і практичного раціонального використання науково-теоретичних досліджень в цій області очевидна і актуальна.

Вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як О. А. Сущенко, обговорили питання, пов'язані з розробкою перспектив стратегічного розвитку підприємства, а також Гавва В.Н., Лапін Е.А., Маркова В.Д., Отенко І.П., Пастухова В.В, Саховцева Л.В., Швець Є.В., та ін. Підхід, запропонований цими авторами, заслуговує ретельного вивчення, але деякі положення вимагають подальшої розробки та

уточнення. Особливо це стосується таких важливих питань, як дослідження та реалізація маркетингових можливостей стратегічного розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій щодо удосконалення маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь».

Відповідно з поставленою метою були узгоджені такі *завдання*:

- дослідити сутність, поняття та характеристику стратегічного розвитку підприємства;
- висвітлити основні методичні підходи надання оцінки стратегічного розвитку підприємства;
- навести маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- визначити невідповідності між цілями і можливостями підприємства на основі GAP-аналізу;
- розробити основні напрями та пропозицій щодо покращення стратегічних можливостей ПрАТ «Оболонь»;
- розробити захід «Набір для коктейлів з газованим напоєм»;
- проаналізувати вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів і моделей визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, монографії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, комп'ютерна база даних тощо. В роботі використано методи статистичного, порівняльного аналізу, методи систематизації та узагальнення, а також загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

Інформаційною базою роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, статті, монографії, підручники, Інтернет-ресурси, фінансова (бухгалтерська) звітність підприємства, результати дослідження автора та інші джерела.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційної робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 59 сторінок, включаючи 22 таблиці і 6 рисунків, список використаної літератури складається з 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, поняття та характеристика стратегічного розвитку підприємства

Аналіз можливостей компанії є одним з перших етапів, що визначають стратегічний напрямок розвитку компанії, і тому є особливо важливим етапом. Кожному бізнесу необхідно реалістично оцінювати поточні можливості і нові можливості, відкриті на ринку. Це особливо важливо, оскільки очевидно, що тривалість життя послуг та продуктів не має значення, оскільки жодна із структур, що працюють на ринку, не завжди може розраховувати на те, що буде досягнуто на ринку. Кожен бізнес або компанія повинні реалістично оцінювати свій потенціал, особливо сильні і слабкі сторони своєї діяльності.

Будь-яка компанія повинна вміти визначати ринкові можливості ринку, які відкриті для неї в навколишньому середовищі. Компанія не може завжди довіряти існуючим продуктам та ринкам. Багато компаній підтвердять, що більша частина їх поточних продажів і прибутку припадає на товари, які вони ніколи не виробляли і не продавали 5 років тому.

Компанії можуть відчувати, що їх можливості дуже обмежені, але це тому, що вони подумки дивляться в майбутнє своєї роботи і усвідомлюють сильні сторони. Оскільки насправді, багато ринкових перспектив відкрито для будь-якої компанії.

Можливість розвитку – важлива умова ефективної роботи підприємства в умовах конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Процес створення інтенсивного типу розробки досить складний і багатогранний, оскільки залежить від безлічі факторів, що існують у зовнішньому, мікро- і макросередовищі, внутрішньому і зовнішньому, що регулюються самим підприємством [5].

Щоб забезпечити постійне зростання обсягів діяльності, компанії необхідно розробити власну стратегію розвитку.

Стратегія компанії – це процес формування загального перспективного напрямку розвитку підприємства, заснований на визначенні якісно нових цілей, узгодженості внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища і розробці комплексу заходів щодо забезпечення його успіху.

Передумовою стратегічного розвитку підприємства в ринкових умовах є збалансований розвиток і правильне використання його потенціалу. Досягнення максимального потенційного зростання при мінімальних витратах можливо тільки при прийнятті правильних управлінських рішень. Ефективність функцій компанії, швидкість і якість розвитку бізнесу суворо залежать від її здатності використовувати наявні можливості.

Успішне впровадження ринкової перспективи досягається за рахунок зміцнення наявних ресурсів (глибоке проникнення на ринок, розвиток ринку і стратегії розвитку продукту), обсяг продажів компаній, частка ринку з точки зору вашого маркетингу. Для цього основними ресурсами компаній є товари, які вони виробляють, і ринок, який вони завоювали.

Якщо бізнес вибирає стабільне становище на ринку, стабільний розвиток, збільшення продажів, частки ринку, прибутку і розширення сфери своєї діяльності, для досягнення цих цілей, необхідно:

1. зміцнити існуючі можливості;
2. об'єднати зусилля з іншими компаніями;
3. вийти в інші сфери діяльності, не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Відповідно до цих аспектів існує в основному 3 типи стратегій зростання (поняття "зростання" відноситься до розширення сфери діяльності і, в кінцевому підсумку, до обсягу продажів і прибутку підприємства):

- інтенсивне (органічне) зростання,
- інтегроване зростання,
- зростання диверсифікації [3].

Класифікація стратегій зростання показана у табл. 1.1.

Класифікація стратегій зростання

Основний стратегічний напрям росту	Різновид основної стратегії
1. Інтенсивний (органічний) ріст	Глибоке проникнення на ринок Розвиток товару Розвиток ринку
2. Інтегративний ріст	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція Горизонтальна інтеграція
3. Диверсифікація	Концентрична (вертикальна) диверсифікація Конгломеративна диверсифікація Горизонтальна диверсифікація

Стратегія інтенсивного росту. Інтенсивне зростання означає збільшення продажів, частки та прибутку компанії за рахунок збільшення наявних ресурсів.

Його необхідно послідовно оцінювати при реалізації стратегії інтенсивного росту:

- 1) Як частка ринку і обсяг продажів певного продукту можуть збільшитися на поточному ринку бізнесу (стратегія глибокого проникнення на ринок);
- 2) Компанія може знайти новий ринок збуту для існуючих продуктів (стратегія розвитку ринку);
- 3) Чи існують можливості для впровадження нових продуктів на поточному тижні продажів (стратегія розробки продукту).

Інтегрована стратегія зростання відноситься до стратегії, яка забезпечує підвищення операційних результатів бізнесу шляхом об'єднання зусиль з іншими компаніями. Залежно від того, з ким об'єднується компанія, розрізняють такі типи стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробників і постачальників.

Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання виробників з постачальниками матеріально-технічних ресурсів.

Якщо об'єднати зусилля постачальників, виробників і посередників, то мова йде про стратегію вертикальної інтеграції з формуванням каналів збуту продукції.

Стратегія горизонтальної інтеграції дозволяє розширити сферу діяльності компанії, об'єднавши її зусилля з конкурентоспроможним бізнесом.

Стратегії диверсифікації застосовуються, коли компанії відкривають нові можливості в інших сферах бізнесу. У деяких випадках така стратегія необхідна, якщо ринок, на якому працює компанія, скорочується, і компанія змушена шукати інші види діяльності.

Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальна (або концентрична), горизонтальна і конгломератна диверсифікація.

Вертикальна диверсифікація – це коли бізнес починає виробляти товари, які технічно та з маркетингової точки, пов'язані з існуючими товарами компанії.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід на нові напрямки бізнесу, пов'язані із задоволенням потреб існуючих клієнтів (споживачів) компанії. Компанії, що виробляють певні види товарів або послуг, отримують інформацію від споживачів про потребу в інших видах товарів і послуг і використанні цієї можливості.

Конгломератна диверсифікація – це введення в новий вид бізнесу, який не пов'язаний ні з однією з існуючих технологій компанії або поточними потребами споживачів. Така диверсифікація вимагає найвищих фінансових витрат і доступна тільки великим компаніям.

Ці стратегії відображаються у наступних стратегіях інтенсивного розвитку в залежності від товару й ринку.

Стратегія глибокого проникнення на ринок має на увазі збільшення обсягу продажів і частки компанії без зміни її позиції на товарному ринку. Застосовується в 2 основних напрямках:

1) за рахунок збільшення обсягу продажів існуючих клієнтів підприємства на певному ринку продажів;

2) залучення нових споживачів до продукції компанії на існуючому ринку збуту.

Варіанти використання при реалізації першого напрямку:

- умовити споживачів збільшити використання (споживання) продукту;

- умовити споживачів необхідністю збільшення частоти використання (споживання) продуктів.

Реалізації другого напрямку:

- залучення (привернення уваги) споживачів до продукції компанії за рахунок використання продукції конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринку реалізується з використанням наступних інструментів:

- активність рекламної діяльності;
- використання рекламних інструментів;
- покращений рівень обслуговування;
- зниження виробничих і збутових витрат.

Стратегія розвитку ринку передбачає адаптацію на новому ринку продажів існуючих продуктів компанії: компанія переходить від існуючих продуктів на новий ринок.

Стратегія може бути реалізована в двох напрямках:

1) залучаючи нові сегменти ринку для споживання існуючих товарів, класичним прикладом такої стратегії є використання дитячого масла «Johnson & Johnson» в якості ефективного зволожуючого крему для жіночої шкіри;

2) вихід на новий ринок з існуючими товарами. Ця стратегія є широко застосованою і є підвидом першого напрямку, оскільки також базується на привабливості нових сегментів, лише ґрунтується виключно на географічних особливостях.

Стратегії розвитку ринку характеризуються довгостроковими перспективами реалізації, високими комерційними ризиками і необхідністю значних витрат на вивчення каналів збуту.

Більшість експортних операцій підприємства можна розглядати як реалізацію стратегій розвитку ринку шляхом виходу на нові ринки.

Стратегія розробки продукту передбачає зміну продуктів компанії або якісних параметрів (стиль, імідж, розширення асортименту) для поточного кола споживачів підприємства, тобто підприємство надає покращений продукт на поточному ринку продажів або розширює асортимент.

У табл. 1.2 описані рішення для стратегії інтенсивного росту [11].

Таблиця 1.2

Рішення для стратегії інтенсивного росту

Стратегія	Стратегічні альтернативи
Глибоке проникнення на ринок	<ol style="list-style-type: none">1. Підвищення рівня сервісного обслуговування2. Зниження витрат виробництва та збуту3. Активізація рекламної діяльності4. Розвиток збутової мережі5. Застосування засобів стимулювання збуту6. Спонування споживачів до збільшення частоти використання товару7. Спонування споживачів до збільшення обсягів споживання товару
Розвиток ринку	<ol style="list-style-type: none">1. Виявлення нових засобів використання (застосування) товару2. Виявлення нових сфер використання товару3. Освоєння нових територіальних ринків збуту
Розвиток товару	<ol style="list-style-type: none">1. Вдосконалення товару2. Розширення функціональних властивостей товару3. Розширення товарного асортименту4. Створення нових моделей товару

За допомогою більш глибокої стратегії проникнення на ринок ви можете залучити більше споживачів і не втратити клієнтів. За допомогою стратегій розширення ринку можна збільшити статистику продажів, якщо ви проаналізуєте ринок, організаційний ринок і географічний ринок, щоб залучити ринки, на яких продукт ще не був проданий.

Стратегія розробки продукту ефективна, якщо компанія має відому торгову марку. Ви можете створювати нові продукти або змінити продукти для поточного ринку.

1.2. Методичні підходи до оцінювання маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства

Багато компаній мають думку, що їх можливості обмежені. Але це не так, головна проблема таких компаній-це нездатність побачити, усвідомити майбутні досягнення бізнесу, яким вони займаються, і свої сильні сторони.

Насправді, перед будь-якою компанією відкрито безліч ринкових перспектив. Але, на жаль, не всі знають, як визначити ринкові можливості.

Необхідною передумовою для прийняття маркетингових рішень і планування дій, які будуть реалізовані на практиці є аналіз маркетингових можливостей.

Для аналізу використовуються наступні методи визначення маркетингових можливостей компанії:

- Ситуаційний аналіз;
- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- GAP-аналіз.

1. Ситуаційний аналіз охоплює всю виробничо-господарську діяльність організації. Якісний аналіз дозволяє підтвердити справжній стан підприємства, створити нові і більш перспективні напрямки для розвитку господарської діяльності та розробити перспективні маркетингові плани. Основна увага при проведенні ситуаційного аналізу приділяється вивченню стану організації в звичайному середовищі (або мікросередовищі): знанню стану ринку, розгляду поведінки споживачів, оцінці реакції компанії на дії конкурентів, політиці щодо постачальників і посередників і т. д.

Ситуаційний аналіз – це ефективний метод управління, коли необхідно відстежувати становище компанії на конкурентному ринку, а також в області маркетингового планування та управління.

Ситуаційний аналіз переслідує наступні цілі: вказати керівництву компанії на справжній стан, в якому знаходиться підприємство на момент проведення аналізу.

Суть методології ситуаційного аналізу полягає в послідовному розгляді елементів зовнішнього і внутрішнього мікросередовища маркетингу. Потім проводиться оцінка впливу на маркетингові можливості компанії.

В ході ситуаційного аналізу необхідно відповісти на групу питань про всі компоненти, що підлягають маркетинговому дослідженню, і оцінити відповідні показники фізично і фінансово.

2. STEP-аналіз – це методологія аналізу ключових елементів макросередовища компанії. Вона включає в себе наступні фактори:

- демографічні фактори (вікова структура населення і стать в регіоні, в якому працює компанія, показники народжуваності і смертності, рівень зайнятості);

- економічні фактори (обмінний курс, інфляція, зміни в доходах, податкова система);

- політико-правові фактори (оцінка рівня політичної стабільності в країні, рівня правової освіти населення, рівня корупції в державі);

- науково-технологічні фактори (рівень розвитку науки, ступінь інноваційності промислового виробництва, рівень державної підтримки розвитку науки);

- соціокультурні фактори (соціальні традиції і системи цінностей, існуюча культура споживання товарів і послуг, існуючі стереотипи людської поведінки);

- природні та екологічні фактори (з урахуванням кліматичних зон, в яких працює компанія, стану навколишнього середовища, відносини громадськості до охорони навколишнього середовища);

- міжнародні фактори (включаючи рівень стабільності в світі, наявність локальних конфліктів). Для аналізу зовнішнього середовища рекомендується створити профіль, що забезпечує складання списку, оцінити ступінь важливості кожного з них та напрямок їх впливу на організацію.

Маркетингові можливості компанії – це напрямок маркетингових зусиль, в якому конкретна компанія може досягти найкращих результатів. Щоб визначити можливості компанії, необхідно провести SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це вивчення зовнішніх і внутрішніх аспектів бізнесу, засноване на його стратегічному плані (рис. 1.1).



Рис. 1.1 SWOT-аналіз

Суть SWOT-аналізу полягає в тому, що бізнес розглядається в 4 областях: сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. До речі, адже аббревіатура SWOT складається з перших букв 4 елементів, яка розшифровується [13]:

S – (strengths) сильні сторони.

До сильних сторін компанії відноситься аналіз позитивних факторів внутрішнього середовища організації. Він відображає все, що робить діяльність успішної компанії, яка є конкурентною перевагою, тобто характерна для компанії.

W – (weaknesses) слабкі сторони.

Слабким місцем є аналіз негативних факторів внутрішнього середовища і вказує на зону "просідання", яка пригнічує економіку зростання.

O – (opportunities) можливості.

Можливості-включають аналіз позитивних факторів навколишнього середовища, які відображають приховані можливості. Це свого роду козир в рукаві, і його краще залишити на кінець.

T – (threats) загрози.

Загроза – аналіз негативних факторів навколишнього середовища, які відображають ризики зовнішнього середовища, що ускладнює, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Для того щоб побудувати просту SWOT-матрицю, спочатку необхідно детально вивчити бізнес відповідно до вищевказаних критеріїв.

Потім перераховані фактори збираються і структуруються, а висновки по кожній області аналізу заносяться в окремий квадрант SWOT-матриці.

Крім того, коли всі дані візуалізовано, основні висновки аналізу необхідно узгодити один з одним, тобто звести всі дані в матрицю рішень. Але спочатку розглядається стратегія.

Щоб розробити стратегію SWOT-аналізу для компанії, продукту чи веб-сайту (тобто матриці прийняття рішень), потрібно співвіднести всі фактори між собою та використовувати алгоритм для наступної дії:

Сильні сторони + можливості (Стратегія прориву). Необхідно порівняти переваги та можливості та детально описати, як "сильні сторони" компанії можуть реалізувати запропоновані можливості;

Сильні сторони + загрози (стратегія перехідного періоду). Потрібно порівняти сильні сторони з загрозами і пояснить, в чому полягають переваги для бізнесу. Це використовується для запобігання нових загроз та зменшення ризику;

Слабкі сторони + можливості (Стратегія переходу). Зіставлення слабких сторін з можливостями та показ, як уникнути слабких сторін бізнесу та перетворити їх на сильні сторони;

Слабкість + загроза (стратегія виживання). Необхідно зіставити слабкі сторони з погрозами і відобразити в таблиці, як можна зменшити виявлені загрози шляхом усунення слабких сторін.

Таким чином, розробка стратегії, заснованої на результатах аналізу, зводиться до основних правил уникнення слабких сторін бізнесу і максимального використання сильних сторін.

Якщо стратегія SWOT-аналізу вже відома, слід перейти до складання розгорнутої матриці. Детальний SWOT-аналіз – це розробка стратегій розвитку.

Технологія SWOT-аналізу дуже популярна, і всі нею користуються. Але насправді все не так просто. Тому давайте розглянемо плюси і мінуси аналізу, як він допомагає і в яких випадках використовувати його недоцільно.

Переваги:

У багатьох випадках керівництву компанії складно розглянути бізнес з усіх боків. Для цього необхідно детально зануритися в аналіз ринку і конкурентів, вчити фінансову звітність компанії, а також ефективність бізнес-процесів.

Такий аналіз дозволяє узгодити між собою всі важливі висновки, незважаючи на те, що вони зачіпають зовсім різні сфери діяльності компанії.

Недоліки:

Використання SWOT-аналізу дуже поширене. І на перший погляд може здатися, що цей аналіз є універсальним і простим інструментом для аналізу, але, незважаючи на всі видимі переваги, у нього є деякі недоліки і особливості.

У ньому немає точних даних. SWOT-аналіз не допоможе, якщо вам потрібно чисельно розрахувати вплив аналізованих факторів.

Він не передбачає. Можна розробити стратегію, але цей тип аналізу не показує, куди це призведе.

При цьому не враховується час. Аналіз, який проводиться в даний час, може істотно відрізнятись від результатів за 6 місяців.

Перш ніж проводити SWOT-аналіз, важливо звернути увагу на деякі моменти:

- використання фактів. Непідтверджена інформація не дуже важлива, тому вам необхідно підкріплювати її фактами;
- уникання суб'єктивної оцінки. Для більш точної оцінки будуть залучені кілька експертів, будуть проведені мозковий штурм і фокус-групи;
- ретельне вибирання питання. Ви можете витратити багато часу на пошук відповідей, які згодом вам не знадобляться;
- не перевантажування рішення інформацією. У таблицю включені тільки стратегічно важливі висновки аналізу. Тут важливо пам'ятати про принцип Парето та ділитися інформацією відповідно до цього Закону.

Тому необхідно вивчити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози і розробити стратегію корпоративного розвитку на основі отриманої інформації. Водночас це мінімізує слабкі сторони та запобігає загрозам [16].

Етапи аналізу.

На 1-му етапі потрібно вибрати питання для аналізу. Залежно від обсягу необхідної інформації, їх може бути нескінченно багато. Питання задаються індивідуально для кожного сектора.

Список питань не повинен бути великим. В цьому випадку добре допомагає правило Парето: відповівши на 20% пріоритетних питань компанії, ви можете отримати 80% результату.

На етапі 2 потрібно відповісти на всі запитання та підвести підсумки. Відповідь на питання дається конкретним фахівцем за фахом або обробляється за допомогою мозкового штурму.

Після відповіді на питання необхідно означити висновок для кожного окремого квадранта матриці. Потім проводиться аналіз і всі відповіді візуалізують.

На етапі 3 розробляється стратегія. Розробка стратегії та комплексу заходів є останнім етапом проведення SWOT-аналізу. Для розробки бізнес-стратегії розглядається поєднання всіх можливих пар раніше складених розділів матриці.

Проведення детального SWOT-аналізу є останнім кроком у визначенні вектора розвитку компанії. Парне поєднання – це крок у стратегічному розвитку.

Як тільки матриця прийняття рішень буде побудована, можна приступити до розробки комплексу заходів – створення або координації бізнес-стратегій.

Набір рішень допоможе використовувати надані можливості зовнішнього середовища для перетворення слабких сторін бізнесу в сильні сторони, усунення загроз і зниження впливу ризиків. Уникайте слабких сторін.

Найбільш поширені помилки, що виникають при проведенні Swot-аналізу:

- додумувано. Це відбувається тоді, коли аналітики "додумують" про інформацію, замість того щоб отримувати її з високоякісних джерел. Тоді результати аналізу сильно спотворюються;

- поверхневе дослідження. Зазвичай проводяться опитування щодо фінансів, менеджменту та маркетингу компанії. Якщо не враховувати одну зі сфер бізнесу, результат буде недостовірним;

- не зрозуміння області дослідження. При виявленні неточності, коли аналітик, який отримав всі дані, не розуміє, що з ними робити, як зв'язати і сформулювати стратегію.

Gap-аналіз (аналіз розривів) – один з найбільш ефективних методів стратегічного аналізу. Можна використовувати кроки для редагування пошуку для досягнення поставленої мети.

Gap-аналіз – це комплексне аналітичне дослідження, в якому досліджуються протиріччя, прогалини між сьогоднішнім і ринком, а також прогалини в стані організації. Цей аналіз також дозволяє виявити проблемні області, що перешкоджають розвитку, і оцінити ступінь готовності бізнесу виконати перехід з поточного стану в бажаний стан [14].

Ці прогалини зазвичай можуть включати наступне:

- ринкова пропозиція організації та поточний рівень ринкового попиту;
- розрив між поточною діяльністю і бізнес-процесами та їх характеристиками, а також бачення того, яким він повинен бути в ідеалі або з точки зору правління;
- з одного боку, розрив між реальними цілями та завданнями організації та працівників, а з іншого – розрив між цілями та завданнями, які теоретично необхідні;
- різниця між поточною продуктивністю та найкращою продуктивністю в галузі.

Аналіз GAP дозволяє зробити висновки про протиріччя внутрішнього середовища підприємства і маркетингу зовнішнього середовища або про внутрішні невідповідності. Така ситуація може виникнути, наприклад, між планами керівництва і розумінням виконавцями індивідуальної якості в порівнянні зі сприйняттям продукту, між асортиментом продукції організації та структурою продукції конкурентів і аналогічним попитом визнання конкуруючих продуктів.

Метою аналізу Gap-аналізу є визначення цих ринкових можливостей та можливостей організацій, які можуть стати для них ефективними ринковими перевагами [15]. Іншими словами, аналіз продуктів дозволяє максимально

використати зовнішні можливості, щоб максимізувати внутрішній потенціал організації. Крім того, Гар-аналіз може допомогти усунути проблемні ситуації у вашій компанії та усунути суперечливі вимоги до таких відділів, як технологів та маркетологів. Аналіз Гар може застосовуватися як для підвищення ефективності окремих сфер організаційної діяльності, так і в процесі стратегічного планування і в повсякденній практиці. В останньому випадку причини, чому використання аналізу є найбільш ефективним, полягають у наступному, до того, як заплановані цілі та завдання будуть узгоджені та затверджені, можна реально оцінити досяжність та ефективність запланованих цілей та завдань. На них виділені кошти. Спочатку намічається схема поліпшення, потім розробляється бажаний стан (з зовнішньої і внутрішньої точки зору). На наступному етапі розробляється детальна програма розвитку організації в потрібному напрямку. У простому випадку досить поліпшити набір дій, у більш складних випадках-проектні групи, тестові рішення, різні команди розробників тощо – це вимагатиме використання більш складних організаційних форм, параметрів, макетів і т. д.

Спочатку розробляються прогнози майбутніх змін обсягу попиту і (або) пропозиції сировини. Якщо прогноз неоднозначний і дозволяє різні сценарії, вам потрібно розробити окремий сценарій для кожного варіанту.

Найбільш часто використовуваним варіантом аналізу Гар-аналізу є розрив між постачанням сировини та продажом продукції.

Категорії основних розривів:

- а) ринок;
- б) якість товару, обслуговування;
- в) організаційні;
- г) управління бізнесом;
- д) бізнес-процес;
- е) інформаційні технології.

Аналіз розривів проводиться в наступному порядку:

- дається опис поточного стану організації та її зовнішнього середовища;
- проводяться маркетингові аудити та опитування керівництва;

- виявляються ключові проблемні області та глобальні стратегічні розриви;
- визначається бажаний рівень корпоративного розвитку;
- підготовлюється стратегічне бачення майбутнього організації;
- розробляються деталі глобального стратегічного розриву: знизити глобальний стратегічний розрив до нижчого рівня;
- досліджуються окремі розриви;
- розробляється ряд цілей і завдань;
- здійснюється прогнозування розвитку, розробка сценаріїв (песимістичних; ймовірних; оптимістичних);
- розробляється бізнес-план;
- визначаються можливості і альтернативи, їх привабливості;
- розробляється для кожної вакансії запланований комплекс заходів, заснований на найбільш ймовірних варіантах, з урахуванням позитивних і негативних змін ситуації і взаємодії заходів;
- реалізується, контролюється і координується ряд заходів.

Гар-аналіз включає обчислення та порівняння очікуваних, тактичних та бажаних показників (рис. 1.2) [8].

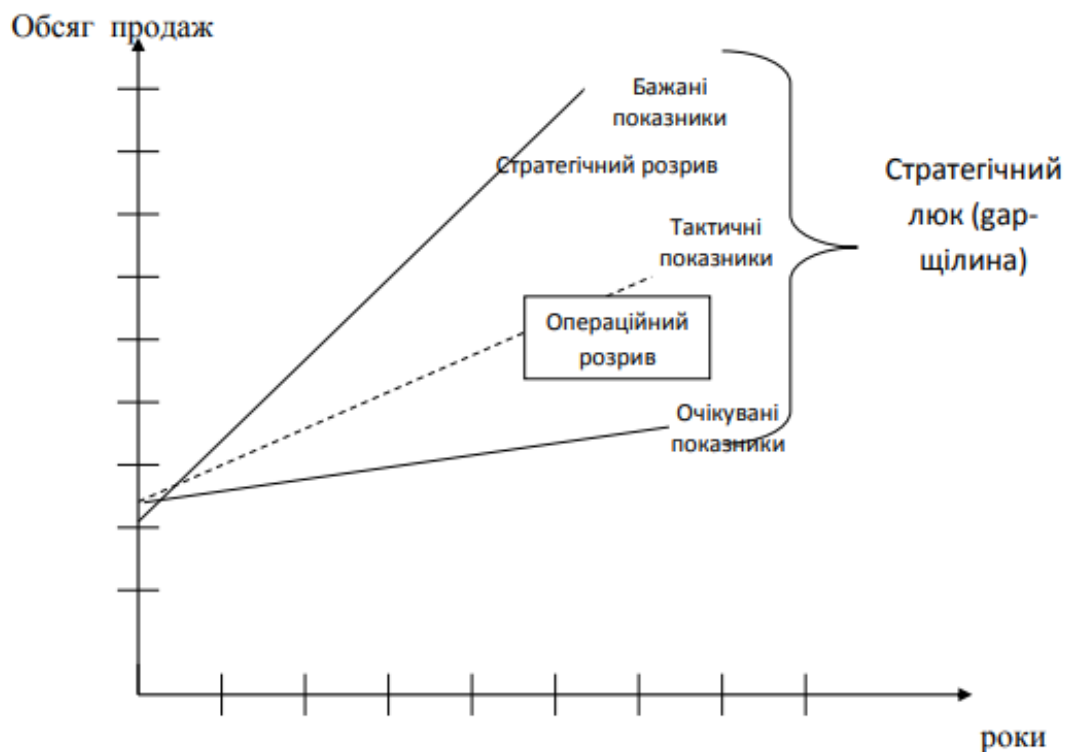


Рис. 1.2. GAP-аналіз

Очікуваний показник характеризується очікуваними можливостями підприємства (організації), які втілюються в результатах, які можуть бути досягнуті при збереженні колишніх тенденцій розвитку товарів і ринків. Якщо у підприємства немає спроб підвищити ефективність господарської діяльності, ці показники обчислюються шляхом зміни цільового значення або прогнозування тенденції на основі наступних гіпотез тенденції в розвитку товарів і ринку зберігаються і в майбутньому.

Тактичні індикатори відображають прогностичні здібності компанії, втілені в результатах, отриманих в ході реалізації, при збереженні попередніх тенденцій розвитку товарів і ринку, місцеві заходи підприємств щодо підвищення ефективності господарської діяльності. Показник може бути визначений шляхом оцінки обсягу продажів з використанням методів експертної оцінки.

Бажаний результат – це показник, який визначається стратегічними цілями підприємства, кількісним значенням стратегічної вимоги, відхиленням бажаного показника від очікуваного, що втілено в баченні того, чого підприємство має досягти в майбутньому. Він поділяється на тактичні і стратегічні відхилення, спосіб їх усунення відрізняється.

Оперативні (тактичні) відхилення визначаються як відмінність очікуваних і фактичних показників.

В результаті підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії тактичні відхилення (в межах доступних товарів і ринків, без зміни структури і структури портфеля компанії) можуть бути усунені.

Стратегічне відхилення визначається як відмінність між активним індикатором і бажаним індикатором. Його можна усунути за допомогою розробки Впровадження нових продуктів, вихід на нові ринки, стратегія диверсифікації, стратегія інтеграції тощо.

Жодна компанія не зможе ефективно працювати, якщо вона дійсно не оцінить ситуацію на ринку. Довгострокові або короткострокові маркетингові рішення, прийняті компаніями, можуть бути названі лише на основі їх ринкової оцінки.

Потім фахівці компанії приступають до розробки ринкових стратегій і маркетингових тактик для оновлення або захоплення ринку.

Запропонована методологія Gap-аналізу з використанням методів прогнозування тенденцій, а також експертні оцінки та рекомендації щодо виявлення та усунення операційних та стратегічних прогалин сприятимуть більш широкому застосуванню цього підходу в господарській діяльності підприємства. Надаючи керівному персоналу достовірну інформацію про розрив між заявленими цілями і їх можливою цінністю, він закладає основу для успішного досягнення поставлених цілей і дозволяє своєчасно усувати виявлені прогалини, діючи упереджено.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Маркетингова характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є найбільшим виробником напоїв в країні і найбільшим пивоварним заводом в Європі за місткістю. Це компанія зі 100% українським капіталом, яка входить до числа 5 найбільших платників податків України серед компаній своєї категорії.

ПраТ «Оболонь» було засновано в 1993 році 26 червня, але насправді його історія сходить до будівництва першого заводу компанії в 1974 році.

Корпорація «Оболонь» об'єднує основний завод, 2 віддалених цехи, 2 дочірніх підприємства та 4 дочірніх підприємства з корпоративними правами. Всього у компанії працює близько 8000 працівників. Олександр Слободян є президентом однойменного футбольного клубу АТ «Оболонь» з 1998.

Головний завод «Оболонь», що розташований у Києві – це найбільший пивоварний завод у Європі за встановленою потужністю. Станом на 2008 рік ця компанія була найбільшим виробником пива в Європі за фізичним об'ємом. Завод «Оболонь» у Хмельницькій області є найбільшим солодовим заводом в Європі за обсягами потужності [9].

Місія ПраТ «Оболонь» – пропонувати споживачам натуральні, якісні та доступні за ціною напої. Основна мета діяльності ПраТ «Оболонь» – розширення збуту, збільшення прибутку та повне задоволення потреб споживачів. Мета маркетингу – зрозуміти споживачів, щоб їхні продукти та послуги відповідали їхнім реальним потребам та вимогам.

Юридична адреса суб'єкта з того часу не змінювалася і є наступною – 04212, Україна, місто Київ, Оболонський район, вулиця Богатирська, 3. Форма власності – приватна.

Основним видом діяльності ПраТ «Оболонь» у відповідності до КВЕД є 11.05. Виробництво пива. До іншої діяльності відносяться [4]:

- 10.32. Виготовлення овочевих та фруктових соків;
- 11.01. Дистиляція, ректифікація, змішування спиртних напоїв;
- 11.06. Виготовлення солоду;
- 11.07. Виготовлення безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 22.22. Виготовлення тари з пластмаси;
- 46.34. Оптова торгівля напоями;
- 82.92. Пакування;
- 47.25. Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Організаційна структура управління корпорації «Оболонь» підпорядковується чинним нормам законодавства України та представлена на рисунку 2.1.

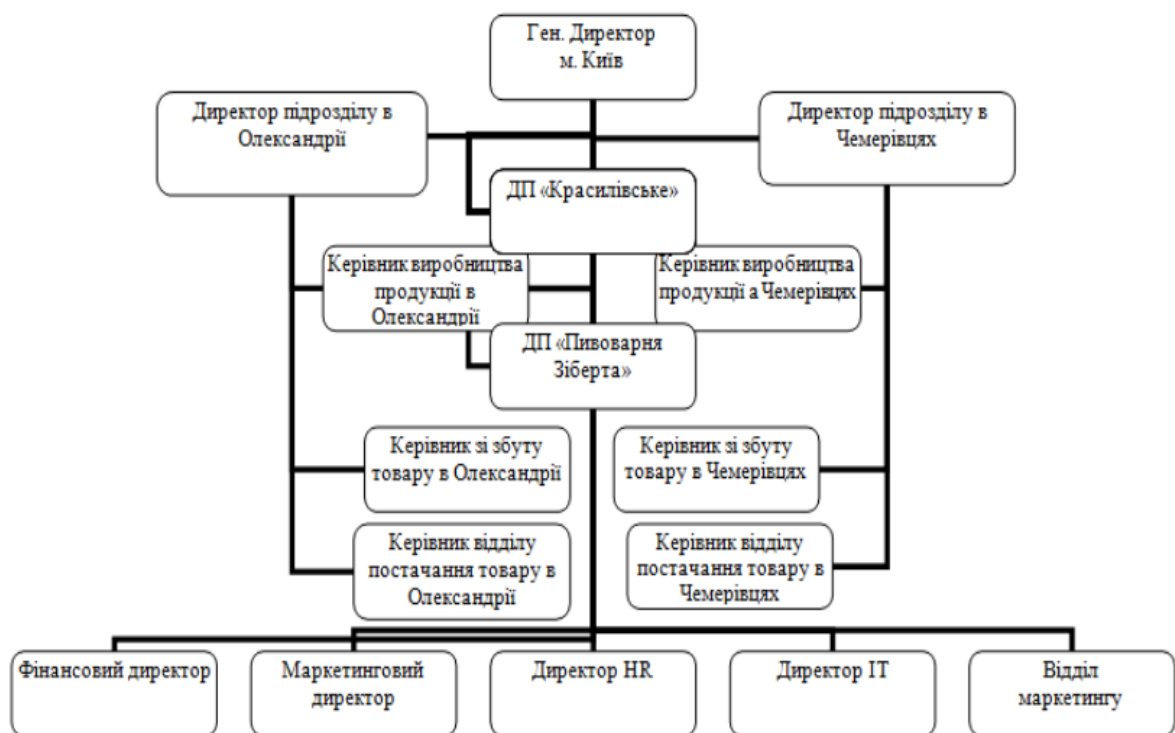


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Дана організація має змішану дивізійну організаційну систему управління, яка орієнтована як на регіони, так і на продукцію.

ПрАТ «Оболонь» очолюване генеральним директором, якому підпорядковуються центральний офіс і представництва. Ним забезпечується:

- планування діяльності фірми;

- контроль за виконанням поставлених цілей, завдань, функцій;
- визначення стратегічних напрямів діяльності.

Управління поточною діяльністю ПрАТ «Оболонь» здійснюється генеральним директором на основі єдиноначальності, в межах повноважень і прав, визначених Статутом, і в рамках рішень зборів учасників. Він сам призначається на цю посаду і звільняє з посади свого заступника, комерційного директора, виконавчого директора та фінансового директора .

Генеральний директор наймає і звільняє співробітників компанії, підписує контракти і встановлює умови оплати праці співробітників компанії, її представництв і філій. Генеральний директор має право діяти від імені компанії без будь-яких інструкцій.

Одним із важливих елементів підприємства є його унікальна установка по виділенню пива з відпрацьованих дріжджів, що виробляє 600-700 тис. дал пива на рік. Системи подібного характеру дозволяють налагодити майже безвідходне та екологічно чисте виробництво, адже відповідальне ставлення до довкілля – одна з пріоритетних місій ПрАТ «Оболонь». Про високу якість продукції свідчить потужна фільтраційна установка, що не має аналогів як в Україні, так і в Європі. Потужність найбільшого з фільтрів складає 950 гектолітрів на годину.

Для виготовлення продукції високої якості, одним із важливих та основних компонентів для процесу пивоваріння є солод. Потужність підприємства складає більше 130 тис. тонн солоду на рік.

Одним з ключових елементів підприємства є власний завод по відділенню пива від використаних дріжджів, який виробляє від 60 до 70 мільйонів літрів пива на рік. Така система дає можливість налагодити виробництво практично без відходів. Про високу якість продукту свідчать потужні установки, що не мають аналогів як в Україні, так і в Європі.

На підприємстві активно використовуються інноваційні технології, що дозволяють не тільки розвивати технологічні процеси, а й оптимізувати ресурсні витрати. Наприклад, завод використовує грядки солододорощення круглого типу, система водного транспортування ячменю замінено на сухе, а в сушильному

відділенні здійснюється рекуперація гарячого повітря та зменшене використання холоду.

Задля більшого розуміння процесу вироблення продукції, розглянемо схему виробництва пива (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Схема технологічного процесу виготовлення пива

ПрАТ «Оболонь»

Першим етапом виготовлення пива є виробництво солоду. Протягом даного етапу ячмінь збирають, замочують, після чого він пророщується та сушиться, і як результат виникає солод. Далі солод проходить тривалий процес очистки від сторонніх домішок, кондиціонується, зволожується і дробиться [8].

Дроблений солод подрібнюється разом з водою при певній температурі у спеціальному приладі. Під час цього процесу крохмаль і білки, що містяться в солоді, починають взаємодіяти з водою. Потім пробка проходить процес фільтрації і відокремлює сусло від гранул, щоб в результаті вийшло прозоре і стійке пиво.

Щоб домогтися відсутності мікроскопічних частинок у вигляді дріжджової тканини, сусло освітлюють, залишаючись у вірпулі. Вони вдаються до стадії охолодження, щоб довести сусло до бажаної температури бродіння, потім додають дріжджі і починається процес бродіння. Після цього пиво освітлюється

фільтрацією, і напій залишається прозорим. Весь досліджуваний процес завершується безпосереднім розливом в пляшки.

На всіх заводах «Оболоні» практично всі виробничі функції виконуються в автоматичному режимі. Це свідчить не тільки про технічну досконалість виробничого процесу і високу організацію цього процесу, а й про дотримання найсуворіших стандартів якості продукції.

Корпорація «Оболонь» взаємодіє з численними постачальниками та посередниками, які постачають сировину та допоміжні матеріали для виробничого процесу, а також надають послуги промислового та непромислового характеру.

До постачальників сировини входять:

- ТОВ «Хопштайнер Україна», яке поставляє хмелевий гранулят,
- Солодовий завод ПрАТ «Оболонь» (сmt. Чемерівське) – світлий солод,
- ТОВ «Цукрагропром» – цукор,
- ТОВ «Агромаленд», ТОВ «Дьолер Буковина», ТОВ «Агрana Джус Україна», ДП 27 «Дінтер Україна Скала» – концентрати.

До основних постачальників допоміжних матеріалів входять:

- компанія «РЕТАЛ», що займається поставками ПЕТ-преформ,
- ПрАТ «Рокитнянський скляний завод», «Вільногірське скло», які поставляють скляну тароупаковку підприємству,
- ДП ПрАТ «Оболонь» («Красилівське») – ящики,
- ТОВ «Інтерполімерпак» – плівка термо-поліетиленова,
- ТОВ «БЕЛ ОІЛ» – паливно-мастильні матеріали.

Основними оптовими посередниками ПрАТ «Оболонь» є: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ФОРА».

Оскільки лінійка пива, мінеральна газована та негазована вода, слабоалкогольні та безалкогольні напої як товар розраховані на великий обсяг споживання, а місткість українського ринку в цій галузі достатньо велика, то відповідно підприємство ПрАТ «Оболонь» має багато конкурентів, серед яких:

1. Для пива та слабоалкогольної продукції: ТОВ «Перша Приватна Броварня», ПрАТ «Carlsberg Ukraine», ПрАТ «AB InBev Efes».

2. Для мінеральних вод: ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», ТОВ «Бон Буассон Беверідж», ТОВ «Карпатські мінеральні води».

3. Для солодких вод: ТОВ «Пепсі-Кола Україна», ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Визначимо клієнтурні ринки підприємства та дамо їх характеристику (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика клієнтурних ринків підприємства

Клієнтурні ринки	Характеристика клієнтурних ринків
Споживчий	Підприємство продає свою продукцію кінцевому споживачу для особистого споживання
Державний	Компанія постачає свою продукцію у навчальні заклади, міські лікарні та благодійні організації
Закордонний	Відбувається експорт продукції у інші країни світу

Охарактеризуємо більш детально кожен з ринків, що наведені в табл. 2.1:

1. споживчий ринок – це окремі особи та домогосподарства, які купують товари та послуги для задоволення власних потреб. Споживачі продукції ПрАТ «Оболонь» діляться на 3 категорії:

1. Робітники, які купують пивну продукцію в супермаркетах для того, щоб розслабитися після роботи у вечір п'ятниці

2. Студенти, які надають перевагу слабоалкогольній продукції, аби втамувати спрагу та насолодитися смаком після пар в університеті

3. Школярі, які обожають солодкі води, але батьки їм купують мінеральні води

2. державний ринок – державні установи та міські організації:

– навчальні заклади

– дитячі садки

– лікарні

– благодійні організації

3. закордонний ринок – покупці за межами держави, включаючи закордонних споживачів, виробників, проміжних продавців.

На додачу, основними ринками збуту для пивоварної корпорації «Оболонь» є наступні: країни Океанії, Східної та Південної Азії, країни Середньої Азії, Близького Сходу та Перської затоки, країни Центральної та Північної Європи, Молдова, США, Канада, країни Латинської Америки, Південної Європи, Балканського п-ова, Білорусь, країни Балтії та Казахстан.

Кількість товарів, які складає асортимент даного підприємства – 43 позиції, тому асортимент можна вважати насиченим. Розглянемо ширину та глибину асортименту ПрАТ «Оболонь» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ширина та глибина товарного асортименту продукції підприємства

		Ширина				
		Пиво	Слабоалкогольні напої	Безалкогольні напої	Мінеральні води	Сидр
Глибина	«Марочне 1913»	«Ром Кола»	«Живчик»	«Оболонська»	«Ciber» «Sidro Villa Bianca»	
	«Южанка»	«Бренді Кола»	«Смачна класика»	«Прозора»		
	«Пивний кухоль»	«Джин Тонік»	«Smart Cola»	«Збручанська 77»		
	«Оболонь»	«Водка Лайм»	«Lemonissimo Lemonata»	«Аквабаланс»		
	«Жигулівське»	«Orange Spritz»	«Lemonata»	«Аквабаланс»		
	«Keten Brug»	«Джин Грейпфрут»	«Квас»	«Регіональна вода»		
	«Охтирське»	«Bronx»	«Старокиївський»			
	«Germanarich»	«Hard Seltzer»				
	«Hike»					
	«BeerMix»					
	«HardMix»					
	«Zibert»					
	«Zlata Praha»					
	«Carling»					
	«Golden Castle Export»					

Як можна побачити з даних табл. 2.2, ширина асортименту складається з наступних товарних груп: пиво (15 позицій), безалкогольні напої (5 позицій), слабоалкогольні напої (10 позицій), мінеральна вода (5 позицій) та сидр (2 позиції).

Динаміка структури асортименту продукції підприємства представлена в табл. 2.3.

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування асортиментних груп продукції	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022 р	2023 р	2022 р	2023 р	
1. Пиво	5096244	6472230	58,83	60,13	1,30
2. Безалкогольні напої	383424	460109	12,04	11,82	-0,22
3. Слабоалкогольні напої	928091	1122990	10,17	10,43	-0,28
4. Мінеральні води	1211694	1435880	4,43	4,27	-0,15
5. Сидр	1042475	1271820	13,99	13,34	-0,65
Разом	8661928	10763029	100	100	-

В структурі асортименту продажів продукції за вартістю половина належить групі «Пиво» – 58,83% за 2022 р. та 60,13% у 2023 р. Це говорить про стабільний попит споживачів на дану продукцію, а отже і про її високу якість. Вагоме місце в структурі продукції ПрАТ «Оболонь» посідають «Сидр» – 13,34% в 2022 р. та «Безалкогольні напої» – 11,82% (зменшився на 0,22% від 2022 р.). «Мінеральна вода» та «Слабоалкогольні напої» мають в структурі загального обсягу – 4,43% та 10,43% відповідно.

Таким чином, асортимент та структурно-вартісні зміни ПрАТ «Оболонь» можна вважати практично збалансованим та оптимальним, враховуючи політичну ситуацію в країні.

З метою визначення ефективності функціонування ПрАТ «Оболонь» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності, які наведені в табл. 2.4.

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	абсолютне, ±	відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	8661928	10763029	2101101	24,26
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6030487	7398205	1367718	22,68

1	2	3	4	5	6
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	376851	458709	81858	21,72
4. Витрати на збут	тис. грн.	542663	670728	128065	23,60
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6950001	8527642	1577641	22,70
6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	1197966	2235387	523460	30,58
7. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1197966	1831590	633624	52,89
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,24	79,23	-1,01	-1,25
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,83	17,02	3,19	X
10. Рентабельність продукції	%	24,63	26,21	1,58	X

Джерело: розраховано автором на основі звітності, представленої у Додатку А

Згідно даних наведених у табл. 2.4, видно, що у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зазнав позитивних змін, а саме збільшився на 2101101 тис. грн або 24,26%.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 1577641 тис. грн. (на 22,70%), оскільки відбулося зростання собівартості продукції на 22,68%, адміністративних витрат на 21,72% та витрат на збут – 23,60%.

Прибуток від реалізації продукції збільшився на 523460 тис. грн. (на 30,58%), через те, що чистий дохід зріс більше ніж повні витрати. Чистий прибуток збільшився майже вдвічі, на 633624 тис. грн / 52,89 %.

Як результат, рентабельність діяльності збільшилася на 3,19% і становить 17,02%, а рентабельність продукції – на 1,58% і становить 26,21%. Тож, ПрАТ «Оболонь» має виключно позитивні економічні показники, що свідчить про правильну стратегію підприємства.

2.2. Виявлення ринкових можливостей на основі SWOT-аналізу

Досліджуючи постачальників, посередників, конкурентів та ринкові умови, розкриті у розділі 2.1, ми можемо визначити можливості підприємства для здобутку маркетингових цілей. Грунтуючись на аналізі виробництва, фінансів і персоналу, компанія визначає наявні ресурси, ресурси, які необхідно придбати, і чи може виробництво забезпечити необхідну кількість і якість товарів. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства допоможе визначити, які області діяльності і функцій підприємства необхідно поліпшити. Тому ми використовуємо матрицю SWOT для визначення можливостей ПрАТ «Оболонь».

Щоб визначити сильні і слабкі сторони, проаналізуємо окремі елементи внутрішнього середовища підприємства (табл. 2.5). Загальновідомі факти про підприємство заповнюються на основі оглядів ринків, на яких працює підприємство, сайтів конкурентів підприємства та даних офіційного сайту ПрАТ "Оболонь".

Таблиця 2.5

Сильні та слабкі складові внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь»

Складова	Сильні позиції	Слабкі позиції
1	2	3
Виробнича	Відносно низькі витрати на робочу силу та виробництво. Висока прибутковість фонду. Високоякісна продукція. Висока ефективність виробничого персоналу.	Відсоток інновацій низький.
Кадрова	Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу. Позитивна ділова репутація.	Неефективна система мотивації і стимулювання роботи. Висока плінність кадрів. Низький рівень виконавчої компетентності.
Маркетингова	Продукт користується попитом. Бренд «Оболонь» добре відомий.	Неефективна реклама і просування (продукція зберігається на складах); низьке оновлення асортименту. Проблеми з продажами.

1	2	3
Фінансова	Наявність позикових коштів. Активи компанії мають високу ліквідність.	Нестабільна фінансова ситуація. Висока залежність від кредиторів.
Організаційні можливості	Ефективна організаційна структура.	Компетентність менеджерів недостатня.

Фактори, що впливають на діяльність компанії:

- поглиблення економічної кризи, втрати контролю над частиною східних територій країни, скорочення і втрати традиційних ринків збуту;
- девальвація національної валюти, величезні курсові різниці, зростання курсів валют (закупівля обладнання, сировини, матеріалів за кордоном, звірка кредитів);
- наявність непостійної ситуації на ринку сировини, значне подорожчання основної сировини, допоміжних матеріалів та енергоносіїв;
- значне зниження купівельної спроможності населення;
- відсутність пріоритетного кредитування, ліквідація банківських установ та велика кількість банків з проблемними умовами;
- нестабільність нормативно-правової бази;
- постійне посилення фінансового тиску, зростання податкового тягаря, посилення адміністративного тиску, віднесення пива до категорії алкогольних напоїв;
- значне підвищення ставок акцизів на пиво і слабоалкогольні напої, підвищення стандартів оплати за надра, використання підземних і поверхневих вод підприємствами, збільшення орендної плати за землю та земельних податків;
- висока конкуренція в галузі.

У табл. 2.6 представлені можливості та загрози зовнішнього середовища для ПрАТ «Оболонь».

Можливості та загрози зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь»

Чинник зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Економічний	Активізація інвестиційних процесів	Економічна криза в країні Високий рівень податків
Політика та законодавство	Досконалість законодавчих актів. Стабільність законодавства.	Високий тиск політичних сил на економіку Мінливість законодавства
Соціальна сфера	Підвищення культурного рівня. Підвищення якості освіти	Зменшення реальних доходів населення. Погіршення демографічної ситуації
Розвиток науки та техніки	Швидкий розвиток інформаційних технологій Поліпшення інноваційного клімату	Низький рівень витрат на наукові дослідження

При розрахунку показників SWOT-матриці варто відзначити, що на даному етапі розвитку ПрАТ «Оболонь» знаходиться в сегменті «Слабкі сторони – Можливості», і для реалізації цієї стратегії необхідно використовувати кілька стратегічних заходів, що реалізують можливість подолання слабких місць:

1. впровадження інновацій;
2. покращення стимулювання збуту;
2. залучення капіталу за рахунок залучення нових акціонерів;
3. поліпшення умов праці, організації та стимулів;
4. розвиток персоналу;
5. налагодження збутової діяльності.

2.3. Визначення невідповідностей між цілями і можливостями підприємства на основі GAP-аналізу

На основі даних табл. 2.7 виявляємо невідповідність між стратегічними цілями та можливостями розвитку ПрАТ «Оболонь» за допомогою GAP-аналізу.

Динаміка обсягів виробництва продукції ПрАТ «Оболонь»

Показник	Роки					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Річний обсяг виробництва, тис. грн	5078764	5276795	5464827	5909426	8661928	10763029

Пріоритетною ціллю ПрАТ «Оболонь», що знаходить вираження в показниках стратегічного планування, є збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 5%.

З метою виявлення невідповідностей між стратегічними цілями заводу та його ринковими можливостями на основі GAP-аналізу розраховуємо очікувані показники. Задля цього шляхом екстраполяції тренду прогнозуємо майбутні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь», тобто визначаємо очікувані показники.

Для прогнозу необхідно побудувати лінійне рівняння тренду, яке має вигляд: $y = a + b \cdot t$.

Виконаємо необхідні розрахунки:

$$\left\{ \begin{array}{l} n \times a + b \times \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a \cdot \sum_{i=1}^n t_i + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i \cdot t_i \end{array} \right.$$

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду

Роки	t_i	y_i	t_i^2	$y_i \times t_i$
2018	-5	5078764	25	-25393820
2019	-3	5276795	9	-15830385
2020	-1	5464827	1	-5464827
2021	1	5909426	1	5909426
2022	3	8661928	9	25985784
2023	5	10763029	25	53815145
Σ		41154769	70	39021323

Виконаємо розрахунки:

$$n = 6$$

$$6 \cdot a + b \cdot 0 = 41154769$$

$$a \cdot 0 + b \cdot 70 = 39021323$$

$$a = 41154769 / 6 = 6859128,17$$

$$b = 39021323 / 70 = 557447,47$$

$$y = 6859128,17 + 557447,47 \cdot t$$

Побудуємо графік (рис. 2.3).

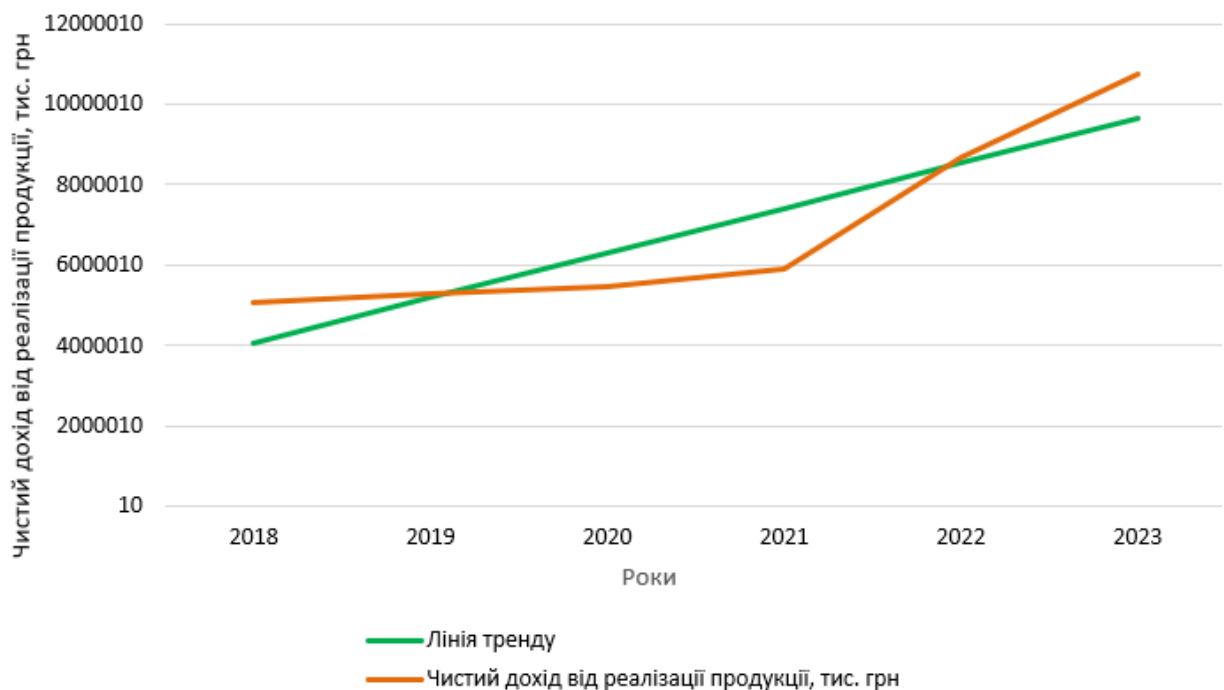


Рис. 2.3 Графік для прогнозування чистого доходу від реалізації продукції

Оцінимо щільність зв'язку за допомогою коефіцієнта детермінації:

$$R^2 = \frac{\sum(\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2},$$

де $\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}$ – середнє значення фактичних значень

Коефіцієнт детермінації – це статистичний показник, який застосовується в статистичних моделях як міра залежності варіації залежної змінної від варіації незалежної змінної. Він показує, наскільки отримані спостереження

підтверджують модель. Це демонструє близькість взаємозв'язку між явищами, що визначається кількісними значеннями.

Чим ближче R^2 до 1, тим точніше обрана залежність відображає взаємозв'язок між значеннями (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вихідні дані та проміжні розрахунки для обчислення коефіцієнту детермінації

\hat{y}_i	$\hat{y}_i - \bar{y}$	$(\hat{y}_i - \bar{y})^2$	$y_i - \bar{y}$	$(y_i - \bar{y})^2$
4071891	-2787237,35	7768692045235,02	-1780364,16	3169696577819,79
5186786	-1672342,41	2796729136284,61	-1582333,16	2503778260882,25
6301681	-557447,47	310747681809,40	-1394301,17	1944075752663,37
7416576	557447,47	310747681809,40	-949702,17	901934211702,71
8531471	1672342,41	2796729136284,61	1802799,83	3250087227048,03
9646366	2787237,35	7768692045235,02	3903900,83	15240441690474,70
Всього	0	21752337726658,10	0	27010013720590,80

$$\bar{y} = 41154769 / 6 = 6859128,17$$

$$R^2 = 21752337726658,10 / 27010013720590,80 = 0,81$$

0,81 перевищує 0,6 – це свідчить про високу щільність та надійність. Отже можна використовувати для розрахунків для виявлення розривів.

Отримане рівняння тренду: $y = 6859128,17 + 557447,47 \cdot t$, дає змогу розрахувати прогнозне значення чистого доходу від реалізації продукції на 2024 рік ($t = 7$):

$$y_{2024} = 6859128,17 + 557447,47 \cdot 7 = 10761260,46 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, прогнозований очікуваний дохід від реалізації продукції на 2024 році для ПрАТ «Оболонь» становить 10761260,46 тис. грн за умови збереження тенденції, що склалися на ринку.

Тактичні показники визначаємо за методом експертних оцінок, провівши для цього опитування провідних фахівців та керівників відділів підприємства. Результати цього опитування представлені у табл. 2.10 вихідних даних.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн O_i	10850000	11000000	10750000	10600000	10550000	10820000	10950000

Визначаємо середнє значення оцінок, що характеризує узагальнену думку експертів:

$$O_{\text{сер.}} = \sum O_i / n = 10788571,43$$

Прогнозні оцінки експертів необхідно перевірити на надійність та типовість.

Для цього визначаємо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів щодо середнього значення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (o_i - \bar{o})^2}{n}} = 155602,8$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
<i>l</i>	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , тис. грн.	10850000	11000000	10750000	10600000	10550000	10820000	10950000
2. Сумарні значення оцінок експертів	75520000						
3. Осер	10788571,43						
4. Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{\text{сер}}$	61428,57	211428,57	-38571,43	188571,43	238571,43	31428,57	161428,57
ΔO^2	3773469387,76	44702040816,33	1487755102,04	35559183673,47	56916326530,61	987755102,04	26059183673,47
$\sum \Delta O_i^2$	169485714285,71						

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{o}} * 100 = 155602,8 / 10788571,43 * 100 = 1,44\%$$

Оскільки $v < 33\%$, то сукупність думок даної групи експертів можна вважати однорідною, а \bar{o} – 11301180,45 тис. грн – типовою для прогнозу чистого доходу від реалізації продукції для ПрАТ «Оболонь».

Очікувані показники обчислені методом екстраполяції тренду – 10761260,46 тис. грн, на такий чистий дохід від реалізації продукції підприємство може розраховувати в разі збереження тенденцій, що склалися протягом попередніх років; тактичні показники за методом експертних оцінок – 10788571,43 тис. грн. Амбіції керівництва ПрАТ «Оболонь» є зависокі.

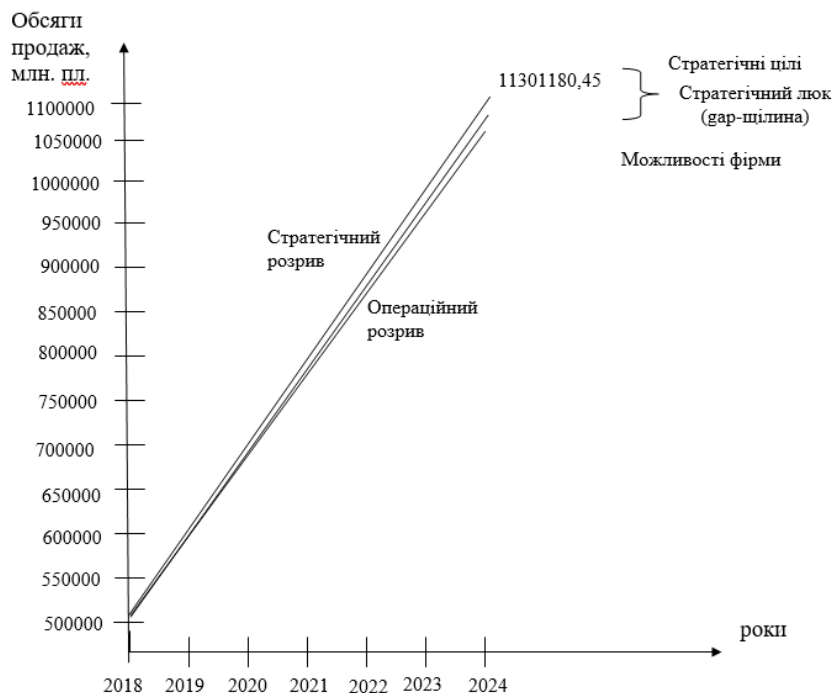


Рис. 2.3 Результати GAP- аналізу

Отже, з рис. 2.3 видно, що керівництво ПрАТ «Оболонь» ставить за мету збільшити чистий дохід від реалізації продукції до 11301180,45 тис. грн.

Розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 539919,99 тис. грн (11301180,45 - 10761260,46), а операційний розрив становить 27310,97 (10788571,43 - 10761260,46) тис. грн, стратегічний розрив – 512609,02 (11301180,45 - 10788571,43) тис. грн. Операційний (тактичний) розрив

може бути ліквідований за рахунок проведення рекламної кампаній в межах існуючого ринку.

Досягти планки 11301180,45 тис. грн (тобто ліквідувати стратегічний розрив) підприємство зможе завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції.

У табл. 2.12 наведені запропоновані заходи щодо ліквідації невідповідностей між цілями і можливостями ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.12

Заходи щодо ліквідації невідповідностей між цілями і можливостями ПрАТ «Оболонь»

Розрив	Заходи
Стратегічний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримання якості продукції на більш високому рівні, ніж у конкурентів. Продукт повинен відповідати міжнародним стандартам, а також використовувати натуральну сировину. 2. Впровадження новітнього обладнання в галузі. Залучення у виробництво нових механізмів, що роблять виробництво більш потужним і якісним. 3. Розширення дистрибуторської мережі. Залучити до співпраці нових оптових покупців. 4. Випуск нових смаків слабоалкогольних напоїв. Розширення асортименту дає змогу збільшити кількість споживачів.
Операційний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення рекламних компаній. Розширення рекламної компанії: медіа-реклама, Інтернет-реклама. 2. Покращений дизайн упаковки. Новий дизайн приверне увагу великої кількості нинішніх і потенційних споживачів. 3. Надання знижок та акцій для кінцевих споживачів, посередників та постачальників.

Таким чином, підтримка якості продукції на вищому рівні, ніж у конкурентів, означає, що чим краще продукт, тим більше у нього клієнтів і споживачів, ніж у конкурентів, і що компанія буде лідером.

Вийшовши на нові ринки, підприємство можете розширити свій ринок збуту, відповідно збільшивши продажі і скоротивши стратегічний розрив.

Рекламні кампанії дозволяють підприємству привертати увагу інших організацій-споживачів, які хотітимуть співпрацювати, тим самим збільшити продажі і, як наслідок, скоротивши операційний розрив.

Покращити дизайн пляшки, зробити форму більш цікавою, щоб зацікавити споживачів, тим самим зменшивши операційний розрив.

Проводячи акції, можна стимулювати подальші покупки продукції і таким чином збільшувати продажі.

Щоб підприємство могло досягти бажаного результату – чистий дохід від реалізації продукції у 2024 становить 11301180,45 тис. грн, необхідно реалізувати стратегії розвитку та розширити асортимент нових видів продукції і вдосконалити технології і обладнання підприємства. Коли мова йде про цінову політику, необхідно вибрати стратегію зниження виробничих витрат, щоб знизити ціну на продукцію.

Така стратегія дозволить компанії залучити більше споживачів і збільшити обсяги виробництва і продажів продукції.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні напрямки удосконалення маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»

Ключовий елемент управління та ефективного застосування ринкових можливостей компанії є найбільш підходяще використання ресурсів усіх її компонентів.

Процес керування ринковими можливостями ПрАТ «Оболонь» – складний процес. Особливість цього процесу в тому, що необхідно визначити наявні можливості підприємства, визначити резерви і розробити заходи щодо їх використання. За допомогою ефективного використання таких резервів компанія може досягти високих результатів своєї діяльності у масштабах компанії та збільшити рівень промислового розвитку у країні.

ПрАТ «Оболонь» володіє потужним збутовим потенціалом – це комплексна і ефективна система, що включає велику кількість оптових і роздрібних посередників. Підприємство має великий відділ збуту, що складається з відмінних співробітників з різних областей, які забезпечують ефективну діяльність з реалізації продукції та приносять прибуток.

Тож, наступним напрямом реалізації ринкових можливостей ПрАТ «Оболонь» є підвищення ефективності збутової діяльності.

Для реалізації обраної, на основі SWOT-аналізу, стратегії «Міні-Максі» необхідно використовувати сильні сторони підприємства: високоякісна продукція, високий рівень кваліфікації виробничого персоналу, ефективна організаційна структура, бренд «Оболонь» добре відомий, аби провести промо-акцію для мінеральних вод «Оболонь» і реалізувати можливість «виходу на новий ринок». Висока якість товарів і високий рівень кваліфікації персоналу забезпечують попит на мінеральні води ТМ «Оболонь», а ефективна система

продажів забезпечує своєчасну доставку продукції в магазин і цілісність асортименту.

Також, вагомим кроком є створення нових смаків. Це важливо, щоб надати підприємству унікальних рис. ПрАТ «Оболонь» має купу перспектив у цьому напрямку. До прикладу, розширити смаки лінійки напоїв ТМ «Bronx», додаючи такі смаки, як червоне солодке яблуко (Bronx Red Apple), зеленого лимона (Bronx Green Lemon) та синього винограду (Bronx Blue Grape). Молодь, що є цільовою аудиторією даної продукції, оцінить такі нові смаки, що відрізняються від смаків конкурентів, та дивує своєю новизною. Це сприятиме збільшенню випуску слабоалкогольних напоїв та їх частку ринку, а ще зменшить стратегічний розрив за GAP-аналізом.

Важливим функціональним елементом перспективи ПрАТ «Оболонь» є виробничий потенціал. Деталі технологічності зводяться до того, що виробничий відділ підприємства контактує зі споживачем не безпосередньо, а тільки побічно через товари. Тому найбільш важливими показниками є асортимент і якість продукції. Виробничий потенціал досліджуваного підприємства дуже високий, виробляється значна кількість продукції з різних виробничих груп, існують перевірені технології виробництва. Однак, технологічний прорив не стоїть на місці і екологічні технології постійно удосконалюються. Тож доцільно удосконалити виробничий потенціал шляхом оновлення очисних споруд. Політика підприємства у підтримку захисту та збереження навколишнього середовища підвищить лояльність споживачів та удосконалив виробничі технології.

3.2. Розроблення заходу «Набір для коктейлів з газованим напоєм»

Пропонований захід «Набір для коктейлів з газованим напоєм» здійснюється шляхом створення окремого набору для продажу, що складатиметься з слабоалкогольного напою «Джин грейпфрут 0,5 л» та «Shweppes Pink Tonic 330 мл».

Даний набір продаватиметься протягом одного місяця: з 01.05 по 31.05. Саме в цей період року люди ще не поспішають купувати прохолодні напої, але в певні жаркі дні можуть відчутти спрагу. Таким чином, збільшаться обсяги реалізації продукції у нерелевантний період, а також це спонукає споживачів спробувати напої, а потім влітку купувати їх повторно.

Цілі заходу:

1. Підвищити попит на слабоалкогольний напій «Джин грейпфрут» у період низького попиту на 30%, у порівнянні з минулим роком;
2. Залучити споживачів конкурентних марок;
3. Підвищити лояльність своїх споживачів на 15%.

Пропонується співпрацювати саме зі «Shweppes», оскільки це ідеальний напій для змішування коктейлів і географія збуту, як і у ПрАТ Оболонь, – вся Україна. У результаті, це спростить комунікацію працівників обох підприємств, а також зробить прив'язку брендів до гарного проведення вільного часу, що є вагомими для молоді 18-30 років – основній цільовій аудиторії обох напоїв.

Переваги для ПрАТ «Оболонь»:

- Стимулювання збуту;
- Вихід на нові ринки та сегменти;
- Підсилення репутації бренду;
- Створення додаткової споживчої цінності.

Вартість створення набору для ПрАТ «Оболонь» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вартість створення набору

Витрати	Ціна одиниці, грн	Кількість, од.	Загальна вартість, грн
1. Shweppes Pink Tonic 330 мл.	17,65	50000	882500
2. Воблери	3,85	8000	30800
3. Постер	6,03	4000	24120
4. Дизайн рекламних носіїв	10000	1	10000
5. Пакування напоїв	2	25000	50000
Разом:			997420

Як видно з табл. 3.1, до витрат даного заходу входять:

1. Shweppes Pink Tonic 330 мл.;

2. Воблери для інформування про даний набір;
3. Постер (рис. 3.1);
4. Дизайн рекламних носіїв;
5. Пакування напоїв в один набір.



Рис. 3.1 Приклад постеру

На запропонованому дизайн постеру міститься заклик до дії, назва набору, його складові. Кольори були підібрані відповідно до кольорів продукції.

У результаті проведення даного заходу, передбачається зростання обсягів продажів «Джин грейпфрут 0,5 л» у період низького попиту, що вплине на покращення економічної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Розраховуємо очікувані результати підприємства за допомогою методу експертних оцінок (табл. 3.2).

Результати експертного опитування

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Приріст чистого доходу від реалізації O_i , тис. грн.	48500	48650	48700	48800	48800	48950	49100
3. Осер	48785,71						
4. Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{\text{сер}}$	-285,71	-135,71	-85,71	14,29	14,29	164,29	314,29
ΔO^2	81632,65	18418,37	7346,94	204,08	204,08	26989,80	98775,51
$\Sigma \Delta O^2$	233571,43						

Перевіряємо на надійність та типовість прогнозовані очікування експертів. Для цього слід визначити середнє квадратичне відхилення, щоб оцінити розсіювання думок експертів щодо середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\Sigma \Delta O^2}{n}} = 182,67$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} * 100\% = 0,37\%$$

Позаяк розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна допускати однорідною, що демонструє можливість застосування оцінок даних експертів для майбутніх розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) беремо за методом медіан, що дорівнює 48800 тис. грн. (48500, 48650, 48700, 48800, 48800, 48950, 49100). Песимістичне значення (П) дорівнює 48500 тис. грн, а оптимістичне (О) – 49100 тис. грн.

Обчислюємо очікувані показники прогнозу щодо зростання чистого доходу від реалізації продукції:

$$\text{ОП} = (49100 + 4 * 48800 + 48500) / 6 = 48800 \text{ тис. грн.}$$

Підраховуємо зростання чистого доходу від продажів у відсотковому значенні:

$48800 / 10763029 * 100\% = 0,45\%$, де 10763029 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від продажів у проектному році становитиме:

$$10763029 + 48800 = 10811829 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо значення повних витрат у проектному році. Повні витрати на виробництво та реалізацію у 2023 році склали 8527642 тис. грн., з них постійні витрати – 1279146,3 тис. грн., змінні – 7248495,7 тис. грн.

Обчислюємо загальний приріст повних витрат у проектному році:

$$7248495,7 * 0,0045 + 997,42 = 33615,65 \text{ тис. грн.}$$

В результаті повні витрати у проектному році складуть:

$$8527642 + 33615,65 = 8561257,65 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо зростання прибутку від продажу в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 48800 - 33615,65 = 15184,35 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації у проектному році складе:

$2235387 + 15184,35 = 2250571,35 \text{ тис. грн.}$, де 2235387 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Як результат, збільшення чистого прибутку дорівнюватиме:

$$15184,35 * (1 - 0,18) = 12451,17 \text{ тис. грн.}$$

Тому чистий прибуток у проектному році буде дорівнювати:

$1831590 + 12451,17 = 1844041,17 \text{ тис. грн.}$, де 1831590 тис. грн. – базовий показник чистого прибутку.

Зводимо обчислені дані у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Очікувані результати від проведення заходу, тис. грн

Показник	Значення
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	48800
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	33615,65
Приріст прибутку від реалізації продукції	15184,35
Приріст чистого прибутку	12451,17

З табл. 3.3 можна зробити підсумок, що чистий дохід від реалізації продукції у проектному році збільшиться на 48800 тис. грн, повні витрати на виробництво та реалізацію – 33615,65 тис. грн, прибуток від реалізації продукції – 15184,35 тис. грн, а чистий прибуток – 12451,17 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Завдяки проведенню запропонованого заходу економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» збільшаться (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2023 рік	Проектний рік	абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	10763029	10811829	48800	0,45
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8527642	8561257,65	33615,7	0,39
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	2235387	2250571,35	15184,4	0,68
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1831590	1844041,17	12451,2	0,68
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	79,23	79,18	-0,05	-0,06
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	17,02	17,06	0,04	X
7. Рентабельність продукції	%	26,21	26,29	0,07	X

Результати табл. 3.4 свідчать про:

1. чистий дохід від реалізації продукції зросте на 0,45%;
2. повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 0,39%;
3. прибуток (збиток) від реалізації продукції зросте на 0,68%;

4. чистий прибуток збільшиться на 0,68%;
5. витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,06%;
6. рентабельність діяльності матиме приріст на 0,04%;
7. рентабельність продукції збільшиться на 0,07%.

Підбиваючи підсумки оцінки ефективності реалізації маркетингового заходу, запропонованого для реалізації маркетингових перспектив ПрАТ «Оболонь», можна сказати, що пропонуваній захід, а саме створення набору «Джин грейпфрут 0,5 л» та «Shweppes Pink Tonic 330 мл», сприяє розвитку та вдосконаленню можливостей реалізації ринкових умов, підвищенню іміджу підприємства, збільшенню споживчий попит на продукцію компанії і, як наслідок, збільшенню доходу, прибутку і рентабельності діяльності. В рамках розрахунку очікуваних результатів було визначено, що за допомогою цього заходу підприємство може поліпшити динаміку зростання прибутку і рентабельності бізнесу.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра була досягнута поставлена мета – розробити основні напрямки удосконалення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства. Для цього були вирішені наступні завдання:

1. Досліджено сутність, поняття та характеристика стратегічного розвитку підприємства. Можливість розвитку – важлива умова ефективної роботи підприємства в умовах конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Процес створення інтенсивного типу розробки досить складний і багатогранний, оскільки залежить від безлічі факторів, що існують у зовнішньому, мікро- і макросередовищі, внутрішньому і зовнішньому, що регулюються самим підприємством [5].

Передумовою стратегічного розвитку підприємства в ринкових умовах є збалансований розвиток і правильне використання його потенціалу. Досягнення максимального потенційного зростання при мінімальних витратах можливо тільки при прийнятті правильних управлінських рішень. Ефективність функцій компанії, швидкість і якість розвитку бізнесу суворо залежать від її здатності використовувати наявні можливості.

2. Висвітлено методичні підходи до оцінювання маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства. Необхідною передумовою для прийняття маркетингових рішень і планування дій, які будуть реалізовані на практиці є аналіз маркетингових можливостей.

Для аналізу використовуються наступні методи визначення маркетингових можливостей компанії: ситуаційний аналіз; STEP-аналіз; SWOT-аналіз; GAP-аналіз.

3. Наведено маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь». Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є найбільшим виробником напоїв в країні і найбільшим пивоварним заводом в Європі за місткістю. Кількість товарів, які складає асортимент даного підприємства – 43 позиції, тому асортимент можна

вважати насиченим. ПрАТ «Оболонь» має виключно позитивні економічні показники, що свідчить про правильну стратегію підприємства.

4. Виявлено ринкові можливості на основі SWOT-аналізу. При аналізі поточного стану стратегічного розвитку було досліджено сильні та слабкі сторони підприємства, та зовнішні можливості та загрози. Завдяки аналізу було виявлено низку проблем, з якими підприємству слід розібратись найближчим часом. Наприклад: покращити стимулювання збуту, поліпшити умови праці, розвивати персонал та налагодити збутову діяльність.

5. Визначено невідповідності між цілями і можливостями підприємства на основі GAP-аналізу. ПрАТ «Оболонь» ставить за мету збільшити чистий дохід від реалізації продукції до 11301180,45 тис. грн. Розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 539919,99 тис. грн, а операційний розрив становить 27310,97 тис. грн, стратегічний розрив – 512609,02 тис. грн.

Ліквідувати стратегічний розрив підприємство зможе завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції.

6. Наведено основні напрямки удосконалення маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь». напрямом реалізації ринкових можливостей ПрАТ «Оболонь» є підвищення ефективності збутової діяльності. Пропонується провести промо-акцію для мінеральних вод «Оболонь» і реалізувати можливість «виходу на новий ринок».

Вагомим кроком є створення нових смаків лінійки напоїв ТМ «Bronx». Молодь, що є цільовою аудиторією даної продукції, оцінить такі нові смаки, що відрізняються від смаків конкурентів, та дивує своєю новизною. Це сприятиме збільшенню випуску слабоалкогольних напоїв та їх частку ринку, а ще зменшить стратегічний розрив за GAP-аналізом.

Доцільно удосконалити виробничий потенціал шляхом оновлення очисних споруд. Політика підприємства у підтримку захисту та збереження навколишнього середовища підвищить лояльність споживачів та удосконалить виробничі технології.

7. Розроблено захід «Набір для коктейлів з газованим напоєм». Набір складатиметься з слабоалкогольного напою «Джин грейпфрут 0,5 л» та «Shwerpes Pink Tonic 330 мл». До переваг заходу входять: стимулювання збуту; вихід на нові ринки та сегменти; підсилення репутації бренду; створення додаткової споживчої цінності.

Очікувані результати від проведення заходу становлять: чистий дохід від реалізації продукції у проектному році збільшиться на 48800 тис. грн, повні витрати на виробництво та реалізацію – 33615,65 тис. грн, прибуток від реалізації продукції – 15184,35 тис. грн, а чистий прибуток – 12451,17 тис. грн.

8. Проаналізовано вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства. Результати обчислення прогнозованих економічних показників підприємства: чистий дохід від реалізації продукції зросте на 0,45%; повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 0,39%; прибуток (збиток) від реалізації продукції зросте на 0,68%; чистий прибуток збільшиться на 0,68%; витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,06%; рентабельність діяльності матиме приріст на 0,04%; рентабельність продукції збільшиться на 0,07%.

Підбиваючи підсумки кваліфікаційної роботи, можна сказати, що пропонуваній захід, а саме створення набору «Джин грейпфрут 0,5 л» та «Shwerpes Pink Tonic 330 мл», сприяє розвитку та вдосконаленню можливостей реалізації ринкових умов, підвищенню іміджу ПрАТ «Оболонь», збільшує споживчий попит на продукцію компанії і, як наслідок, збільшує доходи, прибуток і рентабельність діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоян А.А., Охапін В.Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингових досліджень та доцільність їх використання. Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка». 2017. Вип. 48. С. 129–136.
2. Аналіз ринку напоїв в Україні. 2023 рік. Pro-consulting: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/DeivCb8p> (дата звернення: 01.06.2024).
3. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.
4. Белєвцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Економіка підприємства*: Вісник економіки транспорту і промисловості, 2010. № 29. С. 359-363.
5. Види маркетингових стратегій. Pirru4niki: веб-сайт URL: <https://cutt.ly/feiHdHcg> (дата звернення: 01.06.2024)
6. Вітренко Н. С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива України: навч. посіб. Київ: Інтернаука, 2018. 11-17 с.
7. Гринько Т. В. Підходи до розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Хмельницький, 2015. Вип. 1. С. 99–102.
8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Мукачево, 2018. Вип. 18. С. 346-352.
9. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12 (3). С. 112-115.
10. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо створення економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24 (7). С. 245–250.
11. Інформація про ПрАТ «Оболонь». *Youcontrol*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/cwnNAgfA> (дата звернення: 25.05.2024)

12. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Галицький економічний вісник. 2010. №4(29). С.106-115.
13. Кириченко Н.В., Жосан Г.В. Характеристики маркетингового середовища підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-82> (дата звернення: 01.06.2024).
14. Кіпа Д.В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2014. №9. С. 322-329.
15. Крайнюченко О.Ф., Петрович М.В. Гаp-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 42. С. 61-64.
16. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. 245 с.
17. Македон В.В. Розроблення стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
18. Маркетингові стратегії росту. *Букліб*: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/26548/> (дата звернення: 01.06.2024)
19. Офіційний сайт «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 25.05.2024)
20. Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: <http://carlsbergukraine.com> (дата звернення: 25.05.2024)
21. Петрович М.В. GAР-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. С. 61-65.
22. Підприємство: стратегія розвитку. *Освіта.ua*: веб-сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21944/ (дата звернення: 01.06.2024).
23. Погорелов Ю.С. Методи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. Вип. 1. С. 76–84.

24. Ринок пива в Україні. *Пивоваріння та пивний бізнес в Україні*. URL: <http://beertechdrinks.com/> (дата звернення: 25.05.2024)
25. Ринок пива в Україні: тенденції розвитку. *Pro Consulting*. URL: <https://cutt.ly/ZwnNSuGM> (дата звернення: 25.05.2024)
26. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки. *Букліб*: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/23424/> (дата звернення: 01.06.2024)
27. Стратегія розвитку підприємства: інновації та внутрішня гнучкість. *Освіта.ua*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/2eiHp6PU> (дата звернення: 01.06.2024)
28. Стратегії росту. *Pirru4niki*: веб-сайт URL: <https://cutt.ly/aeiHsLS8> (дата звернення: 01.06.2024)
29. Хулей Г. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування: навч. посіб. Дніпропетровск: Бізнес Букс, 2014. 800 с.
30. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. *Економіка та держава*. 2018. № 10. 40-42 с.
31. Що таке SWOT-аналіз організації? *Академія освітніх ініціатив*: веб-сайт. URL: <https://www.aofei.org.ua/post/swot> (дата звернення: 01.06.2024).
32. Яцишина Л., Ющук Ю. Маркетингові стратегії для малого підприємства на ринку пивоваріння: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 55-62 с.
33. GAP-аналіз. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*: веб-сайт URL: <https://cutt.ly/OwOxWgdB> (дата звернення: 01.06.2024).
34. GAP-аналіз. *Stud.com.ua*: веб-сайт URL: <https://cutt.ly/GwOxRJ7K> (дата звернення: 01.06.2024).
35. SWOT-аналіз із прикладами. *eSputnik*: веб-сайт URL: <https://cutt.ly/UwOxESv2> (дата звернення: 01.06.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00