

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Маркетингові інструменти формування лідерських позицій
підприємства на ринку »**

Виконав: здобувач 6 курсу, групи МА-2-2М

Папченко Валентина Миколаївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Белова Тетяна Геннадіївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.
Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“16” жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Папченко Валентини Миколаївни

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

1. Тема роботи: «Маркетингові інструменти формування лідерських позицій підприємства на ринку». Керівник проекту (роботи) Белова Т.Г., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р. № 834-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 23.12.2020 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. Методичні підходи щодо формування лідерських позицій підприємства на ринку. Розділ 2. Оцінювання позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної галузі. Розділ 3. Розроблення пропозицій задля посилення лідерських позицій підприємства. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»
2. Частка ринку основних виробників пива України за 2018-2019 рр.
3. Динаміка частки ринку ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 роки, %
4. Визначення показників індикатора «привабливість ринку»
5. Визначення показників індикатора «конкурентоспроможність СГП»
6. Матриця «Мак-Кінсі»
7. Вихідні дані для розрахунку показників розвитку асортименту за 2018-2019 рр.
8. Показники розвитку асортименту ПрАТ «Оболонь» 2018-2019 рр.
9. Визначення раціональності структури асортименту.
10. Стратегії задля посилення лідерських позицій
11. Очікувані результати від організації та проведення запропонованих заходів на ПрАТ «Оболонь».
12. Основні показники економічної ефективності запропонованих заходів
13. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

5. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 16.10.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020 - 30.10.2020	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2020 - 03.11.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Методичні підходи щодо формування лідерських позицій підприємства на ринку»	04.11.2020 - 19.11.2020	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної галузі»	20.11.2020 - 03.12.2020	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій задля посилення лідерських позицій підприємства»	04.12.2020 - 20.12.2020	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	21.12.2020	Виконано
7.	Оформлення роботи	22.12.2020	Виконано

Здобувач _____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

В роботі розглядаються методичні засади формування лідерських позицій ПрАТ «Оболонь» на ринку.

В роботі розглядається стан безалкогольної галузі та діяльність ПрАТ «Оболонь» на ринку галузі, аналізуються показники роботи підприємства.

Проведено оцінювання стратегічного становища підприємства на ринку шляхом аналізу частки ринку та за допомогою матриці «Мак-Кінсі».

Досліджено стан асортиментної політики як складової забезпечення лідерства. Проаналізовано показники розвитку асортименту. Досліджено раціональність структури асортименту ПрАТ «Оболонь».

На основі результатів дослідження обґрунтовано стратегії задля посилення лідерських позицій підприємства.

Запропоновано маркетингові заходи – впровадження реклами в «YouTube» та «Instagram» та проведення акції-конструктора на платформі «Facebook».

Здійснено розрахунки економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів та визначено їхній вплив на результати роботи підприємства.

Магістерська робота викладена на 111 сторінках, містить 21 таблицю.

Ключові слова: лідерські позиції, частка ринку, матриця Мак-Кінсі, показники розвитку асортименту, раціональність структури асортименту, стратегії посилення лідерських позицій.

ANNOTATION

The methodical bases of formation of leading positions of PJSC "Obolon" in the market are considered in the work.

We considered the state of the non-alcoholic industry and the activities of PJSC "Obolon" in the market, we analyzed the performance of the enterprise as well.

The strategic position of the enterprise in the market was assessed by analyzing the market share and using the McKinsey matrix.

The state of assortment policy as a component of leadership is studied. I analyzed the indicators of assortment development. The rationality of the structure of PJSC "Obolon"s assortment is investigated.

Based on the results of the study, we substantiated strategies for strengthening the leadership position of the enterprise.

I proposed marketing measures – the introduction of advertising on "YouTube" and "Instagram" and conducting designer actions on “Facebook”.

I did calculations of economic efficiency from the implementation of marketing measures and their impact on the results of the enterprise.

The master's thesis is presented on 111 pages, contains 21 tables.

Key words: leadership positions, market share, McKinsey matrix, assortment development indicators, rationality of assortment structure, strategies of strengthening leadership positions.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Методичні підходи щодо формування лідерських позицій підприємства на ринку	11
1.1. Зміст процесу формування лідерських позицій підприємства в ринковому середовищі	11
1.2. Стратегії забезпечення лідерства підприємства на ринку	20
1.3. Маркетингові інструменти досягнення та підтримування лідерських позицій підприємства	27
Розділ 2. Оцінювання позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної галузі.....	36
2.1. Огляд ринку пивоварної галузі України	36
2.2. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»	45
2.3. Дослідження позиції підприємства на ринку.....	55
2.3.1. Дослідження частки ринку підприємства.....	55
2.3.2. Оцінювання стратегічного становища підприємства за допомогою матриці «Мак-Кінсі».....	58
2.4. Дослідження стану асортиментної політики як складової забезпечення лідерства.....	65
2.4.1. Аналіз показників розвитку асортименту.....	65
2.4.2. Визначення раціональності структури асортименту.....	76
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо посилення лідерських позицій підприємства.....	80
3.1. Розроблення стратегій задля посилення лідерських позицій підприємства.....	80
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів.....	84
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – впровадження реклами в YouTube та Instagram.....	84

3.2.2.Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – проведення акції конструктора на платформі Facebook.....	85
3.2.3. Розроблення бюджету маркетингу.....	86
3.2.4. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів.....	88
3.2.5. Визначення основних показників економічної ефективності.....	91
3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства.....	94
Висновки.....	98
Список використаної літератури.....	101
Додатки.....	108

ВСТУП

Актуальність теми. Лідерство на ринку полягає в особливому, управлінському статусі підприємства, що передбачає отримання найбільшої частки ринку, завоювання прихильності споживачів. Також цей статус дозволяє йому впливати на діяльність інших підприємств на ринку, заохочуючи їх до наслідування. Кожне підприємство на ринку прагне стати лідером, тому постійно працює над пошуками методів формування та посилення своїх позицій на ринку. Пошук та використання різноманітних маркетингових методів та інструментів забезпечення лідерства підприємствами є постійним та необхідним. Тому розгляд даної теми є актуальним та своєчасним.

Основою успіху та лідерства на ринку є досягнення кращого розуміння споживачем властивостей і загалом цінності товару у порівнянні з пропозиціями конкурентів. Складність і багатогранність проблем формування лідерства вітчизняних підприємств в умовах глобалізації ринків і становлення економіки знань, потребує розробки методологічних засад її рішення через аналіз формування початкових гіпотез, концепцій, вибір підходів, принципів, методів дослідження. Тому задля посилення лідерських позицій підприємства необхідно спочатку провести ретельний аналіз зроблених досліджень, а потім формувати відповідні стратегії.

Ринкові лідери існують в кожній галузі, у кожній сфері підприємницької діяльності, у кожній країні. Бути ринковим лідером – вигідно, але і складно. Вигідно тому, що найбільша ринкова частка означає високі прибутки, складно – тому що завжди існують фірми, які намагаються посунути лідера з його позицій. Разом з тим, завжди існують фірми, які намагаються скопіювати стратегію лідера, що може призвести до негативного впливу на імідж лідера.

Основним завданням лідера з погляду стратегії, є підтримка лідируючих позицій і в перспективі перетворення із простого лідера в домінуючого. Тим часом погоня за лідерством у галузі й за більшою часткою ринку в основному важлива через конкурентні переваги й прибутковість, які випадають на частку найбільшої в галузі компанії.

З метою забезпечення та утримання першості, ринковий лідер має використовувати стратегії забезпечення лідерства підприємства на ринку, що є важливою складовою сучасних ринкових відносин. Це спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення потреб споживачів, які стають все більше вибагливішими до товару або послуги. Такі стратегії допомагають компанії здійснити шлях від тієї позиції на ринку, яку вона має, до бажаної.

Вагомий внесок в розробку цієї проблеми внесли вітчизняні та зарубіжні автори: Г.Л. Азоєв, Л.В. Балабанова, Д.Г. Бойетт, Т.А. Дяченко, Ф. Котлер, Н.В. Куденко, В.Н. Парсяк, М. Портер, П.С. Смоленюк, О.Г. Янковий. Кожен з них у своїй праці запропонував особисті підходи щодо визначення методів формування лідерських позицій на підприємстві та інструментів їх дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо посилення лідерських позицій ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі *основні завдання:*

- розглянуто основні методичні підходи, що стосуються формування лідерських позицій підприємства на ринку;
- проведено огляд пивоварної галузі України;
- надано маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь» та проаналізовано показники роботи;
- визначено основні інструменти оцінювання позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної галузі;

- досліджено частку ринку підприємства;
- оцінено стратегічне становище підприємства за допомогою матриці «Мак-Кінсі»;
- проведено аналіз показників розвитку асортименту;
- визначено раціональність структури асортименту;
- запропоновано маркетингові заходи, впровадження яких спрямоване на посилення лідерських позицій підприємства;
- визначено очікувані результати від впровадження заходів та їх вплив на результати роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є формування лідерських позицій ПрАТ «Оболонь» на ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо визначення маркетингових інструментів формування лідерських позицій на ринку.

Методами дослідження у магістерській роботі є кабінетні і польові дослідження.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок, включаючи 21 таблицю. Список використаної літератури складається з 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Зміст процесу формування лідерських позицій підприємства в ринковому середовищі

Поняття «лідерство» трактується багатьма науковими джерелами. У сучасній діяльності, враховуючи позиції науковців, лідерство визначається неоднозначно. Виокремлюють наступні підходи до його тлумачення:

1. Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб [5].

2. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Таке визначення лідерства впливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Заняття в цій системі позицій, пов'язаних з виконанням управлінських функцій (ролей), і дає людині статус лідера. Іншими словами, як відзначає Даунтон, лідерство – це «становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, яка це становище посідає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів» [12].

3. Лідерство – це вплив на інших людей [2].

Що стосується ринкового лідерства, тобто підприємства, що займає лідерські позиції, то згідно Австрійської школи економіки, лідерство є невід'ємною частиною підприємництва. Людвіг фон Мізес так описує феномен лідерства: «Відомо, що різні люди реагують на зміну умов з різною швидкістю і по-різному. На ринку є лідери і ті, хто лише копіює поведінку

своїх більш спритних співгромадян. Феномен лідерства так само реальний на ринку, як і в інших сферах людської активності». Підприємець-промоутер, як називає його Мізес, є рушійною силою ринку. Без цього поняття неможливо побудувати теорію ринкового процесу [57].

Спираючись на вищеподані визначення лідерства, можна вивести поняття «Лідерство підприємства» – це особливий, управлінський статус підприємства, що дозволяє йому впливати на діяльність інших підприємств, заохочуючи їх до наслідування, а також отримання найбільшої частки ринку та відповідно, прихильності споживачів [17].

Лідуюча (домінуюча) позиція – означає основний вплив фірми на ринок збуту, що дозволяє обирати стратегічні напрями розвитку, а також мати вплив на діяльність інших фірм на ринку [35].

У окремій маркетинговій літературі наводять відповідні чинники, що сприяють формуванню лідерських позицій та вважаються факторами успіху підприємства в ринковому середовищі:

- концентрація на можливостях і ресурсах підприємства, які, в свою чергу, мають бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко або неможливо імітувати;

- забезпечення унікальності торгової марки у порівнянні з іншими суб'єктами ринку протягом тривалого часу;

- задоволення незвичних потреб клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів [20].

Основою успіху та лідерства на ринку є досягнення кращого розуміння споживачем властивостей і загалом цінності товару у порівнянні з пропозиціями конкурентів.

Складність і багатогранність проблем формування лідерства вітчизняних підприємств в умовах глобалізації ринків і становлення економіки знань, потребує розробки методологічних засад її рішення через

аналіз формування початкових гіпотез, концепцій, вибір підходів, принципів, методів дослідження. В якості робочої гіпотези дослідження приймемо три основні взаємопов'язані твердження [9]:

1) в умовах економічних, технічних і соціальних змін, які відбуваються внаслідок розповсюдження процесів глобалізації, одним з основних імперативів розвитку вітчизняних підприємств стає не тільки підвищення рівня конкурентоспроможності, а й отримання високого економічного статусу на ринку;

2) зміна економічного статусу підприємства на ринку досягається за рахунок синергетичного ефекту інтеграції та диференціації людського капіталу підприємства, шляхом інтелектуалізації інноваційного потенціалу;

3) розвиток людського капіталу підприємства та корпоративної культури є основними системоутворюючими факторами формування корпоративної еліти, яка визначає вектор економічного розвитку підприємства [6].

Взаємообумовленість означеного кола питань багато в чому простежується у концепціях теорії людського капіталу підприємства, стратифікації, елітарності та конкурентоспроможності у контексті їх взаємозв'язків із законами еволюції підприємств в умовах становлення економіки знань [61].

Водночас, складність і багатогранність проблеми формування бізнес-лідерства підприємства на ринку доцільно розглядати як комплекс безперервних заходів, що спрямовані на реалізацію довгострокових цілей розвитку. За цих умов, механізм розробки та реалізації такої стратегії має враховувати можливості коригування цієї стратегії відповідно до змін, що відбуваються у світовому, національному та внутрішньому середовищах.

Серед основних факторів, що впливають на лідерські позиції підприємства на ринку, варто виділити наступні [42].

1) Ендогенні чинники, що характеризують внутрішній потенціал підприємства. Враховуючи, що одним з домінантних чинників формування стратегій становлення лідерства є ефективне застосування внутрішнього потенціалу підприємства, виділимо основні фактори, що впливають на успіх підприємства у геоeкономічному просторі, зокрема: внутрішні компетенції підприємства, що передбачають унікальність виготовленої продукції та сприяють визначенню певної стратегії досягнення високих позицій на ринку; особистості керівників, основними рисами яких виступають: індивідуалізм, професіоналізм, лідерство та елітарність; корпоративна культура, що виступає як набір цілей і цінностей підприємства, що об'єднують усіх співробітників.

Відтак, основними джерелами сили з точки зору окремих компонентів підприємств, що займають найвищі позиції на світовому ринку, виступають: людський капітал підприємства як сукупність інтелектуального потенціалу та соціально-психологічних особливостей індивідів на підприємстві, що визначають імперативи розвитку підприємства; інституціональний капітал підприємства, за рахунок якого створюються умови та механізми генерації різних видів інновацій – науково-технічних, управлінських, організаційних і соціальних, що впроваджуються на підприємствах; організаційний капітал підприємства, що визначається структурою підприємства, культурою, системою підготовки кадрів всередині підприємства, способів ведення бізнесу, які у сукупності створюють конкурентні переваги [32].

2) Структурні зміни, що відбуваються в економіці країни. Ці зміни забезпечується: макроекономічною стабільністю, що характеризується ефективною фіскальною та монетарною політиками, які сприяють поліпшенню інвестиційного клімату та оптимізації фінансових ринків; матеріальною інфраструктурою економіки; створенням умов для справедливої конкуренції; інституціональному середовищу у вигляді

механізмів забезпечення прав власності; інноваційному характеру розвитку, оскільки саме інновації лежать в основі зростання рівня продуктивності на підприємствах [42].

3) Екзогенні геоекономічні фактори розповсюдження процесів глобалізації, що виявляються у розвитку економіки знань, посиленні інформаційного впливу на виробництво, а також розповсюдженні кластерно-мережевого характеру організації та управління виробництвом.

Іншими словами, лідерство підприємства являє собою складну структуру, елементи якої взаємопов'язані між собою двома контурами – замкнутого контуру підсистем функціонування та його зовнішнього оточення.

З позиції внутрішньої структури, підприємство доцільно розглядати як діючий самостійний суб'єкт господарювання, що є окремим елементом (підсистемою) ринкового господарства та являє собою множину взаємопов'язаних функціональних елементів (систему), кожен з яких призначений для вирішення відповідних задач, спрямованих на досягнення загальної мети. Досягнення мети відбувається за рахунок існування визначеної мережі взаємозв'язків між її елементами (структур). Це надає можливість розглядати підприємство з позиції системно-структурного підходу [27].

Кожне підприємство, яке діє на ринку, змушене вести конкурентну боротьбу. Задля того, щоб займати лідерські позиції на ринку, необхідно мати ряд конкурентних переваг у галузі. Тому конкуренція в підприємницькій діяльності перетворюється на процес створення і використання підприємством власних конкурентних особливостей та управління ними з метою досягнення конкретних цілей на ринку в певний проміжок часу [17].

Згідно з теорією М. Портера [51], для того, щоб успішно подолати

конкуренцію та досягти стратегічних результатів, підприємство має дотримуватися одного з трьох варіантів формування лідерських позицій на ринку:

- підтримувати низькі витрати (стратегія лідерства на основі витрат);
- випускати продукцію, що матиме кращі ніж у конкурентів якості, разом з тим, з особливими властивостями (стратегія лідерства за диференціацією продукції);
- зосередити діяльність на визначеному сегменті ринку, точніше на специфічному асортименті продукції або послуг, певній групі споживачів тощо (стратегія лідерства у вузькій специфічній сфері діяльності) [52].

В рамках стратегічного управління витратами промислового підприємства більшість науковців притримуються двох способів розвитку стійкої лідерської позиції: перший спосіб – лідерство по витратах; другий спосіб – диференціація продукції і третій варіант – лідерство у вузькій сфері діяльності. Відмінні риси цих основних конкурентних стратегій детально розглянуті в табл. 1.1 [21].

Компанію можна вважати успішною, якщо вона змогла ефективно запровадити одну з вищеописаних стратегій. Але стратегія диференціації витікає із зовнішньої конкурентної переваги, а стратегія лідерства за витратами ґрунтується на внутрішній перевазі, тому базується на організаційному й виробничому потенціалі промислового підприємства [4].

Таким чином, часто визнаючи, що одна з стратегій домінує, компанія зазвичай застосовує водночас дві або більше стратегій. Компанія цілком може застосовувати і часто застосовує комбінацію стратегій: диференціацію продукції разом із зниженням витрат.

Стратегія, що передбачає лідерство у вузькій сфері діяльності, передбачає діяльність підприємства для окремого сегменту споживачів, тому витрати тут не грають таку головну роль, як при стратегії лідерства щодо

витрат або стратегії диференціації, оскільки самі покупці цього сегмента готові платити більше саме за ту продукцію або послуги, які мають характеристики, що повністю задовольняють потреби таких споживачів.

Таблиця 1.1

Відмінні риси основних стратегій формування лідерських позицій

Акцент стратегії	Конкурентні стратегії		
	Лідерство за витратами	Диференціація	Лідерство у вузькій сфері діяльності
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Обмежена ринкова ніша, де споживачі обирають потреби, які відрізняються від потреб решти покупців ринку
Основна перевага серед конкурентів	Витрати на виробництво нижчі, ніж у конкурентів	Спроможність пропонувати покупцям кращі та унікальніші товари ніж у конкурентів	Нижчі витрати в ніші або спроможність пропонувати певному сегменту споживачів особливі товари, що відповідають їх потребам
Асортиментний набір	Середня якість та обмежена пропозиція	Велика кількість видів продукції з відмінними характеристиками	Особливий для потреб обраного цільового сегмента
Виробництво	Наскільки можливі низькі витрати (пошук методів зниження витрат) разом з високою якістю	Пошук методів створення цінностей для споживачів: стимул до створення високоякісної продукції, інновації в диференційованих товарах	Виробництво продукції, що відповідає обраній ніші ринку
Маркетинг	Низька ціна. Виокремлення характеристик продукції, що спрямовані на зменшення витрат	Вища ціна та використання інновацій – створення таких якостей продукції, за які покупець платитиме вищу ціну, що покриватиме і додаткові витрати	Поєднання унікальних можливостей продукції із задоволенням специфічних потреб покупця
Підтримка стратегії	Продумані ціни	Забезпечення різних характеристик, цінностей, за які платитимуть, концентрація на відмінних рисах та імідж продукції	Забезпечення рівня обслуговування ніші вищого, ніж у конкурентів, збереження іміджу за рахунок мінімізації зусиль на завоювання іншого сегмента чи розширення діяльності на ринку

Дана стратегія являє собою вибір тієї ринкової ніші, де немає сильної конкуренції, або фірма має суттєві конкурентні переваги за рахунок технологій чи певних відмінних видів диференціації.

Загалом, підприємство може досягти конкурентної переваги завдяки використанню низьких витрат або ж диференціації (часом одразу обох) в обмеженій сфері [38]. Суттєвим недоліком такої стратегії є те, що обрана компанією ніша ринку, може перестати існувати через технологічні зміни в галузі чи зміни вподобань споживачів.

Стратегія лідерства щодо витрат – це стратегія, яка надає підприємству можливість отримувати конкурентні переваги виготовляючи якісну продукцію, але при цьому, мінімізуючи витрати. Лідерство у витратах часто досягають саме завдяки продуктивності в процесі виробництва, зменшенню адміністративних витрат та витрат на збут. Низькі витрати в свою чергу, дають можливість компанії запроваджувати нижчі ціни й примножувати свою ринкову частку [19].

Лідерство за витратами може бути реалізоване за допомогою таких методичних підходів:

- економії на обсягах виробництва;
- використання досвіду управління собівартістю продукції, закупівельною вартістю товарів у вигляді створення емпіричних залежностей витрат від різних факторів бізнесу;
- строгого контролю витрат;
- оптимізації витрат у напрямках: дослідження, розробки, сервіс, реклама, просування продукції [51].

Можливим недоліком цієї стратегії є ризик зниження витрат виключаючи або послаблюючи характеристики, які сприяють забезпеченню попиту на продукцію. До того ж, продукція з низькими витратами

залишається конкурентоздатною доти, доки споживачі впевнені, що вона аналогічна продукції з дещо вищою ціною.

Головним при застосуванні стратегії низької собівартості є досягнення відносно нижчого рівня витрат на продукцію порівняно з конкурентами. Лідерство щодо витрат досягається за рахунок: економії на масштабах виробництва; посиленого контролю витрат; кривої досвіду тощо [65].

Прикладами компаній, які застосовують стратегію лідерства за витратами, є: Texas Instruments (побутова електроніка), Emerson Electric (електродвигуни), Hyundai (автомобільна промисловість), Commodore (офісне устаткування).

Стратегія диференціації являє собою позиціонування продукту чи послуги, демонструючи унікальність та високу якість. Це дає компанії можливість встановлювати високу ціну та формувати лідерську позицію за рахунок прибутків без суттєвого зниження витрат [40].

Мінусом стратегії диференціації є ризик втрати існуючих переваги через нехтування ймовірного зниження витрат. Тобто, якщо покупці вважатимуть, що унікальність продукції недостатньо важлива, вони можуть віддати перевагу продукції конкурента, який діє згідно стратегії низьких витрат. Підходи до диференціації припускають прихильність споживачів до торгової марки. Наявність стійкого, добре впізнаваного, бренду фірми є необхідною умовою реалізації стратегії диференціації [52].

Характерними прикладами такого стратегічного позиціонування є такі підприємства: «Coca-Cola» і «Славутич» у сфері напоїв, Toshiba і «Квазар-Мікро» в електроніці; якісне обслуговування замовників комп'ютерної продукції компанією IBM; електронні вироби з унікальною конструкцією компанії Hewlett Packard [3]. Від прийнятого варіанта стратегічної поведінки підприємства на ринку та способу формування лідерських позицій істотно

залежать структура й поведінка витрат, рівень ризику підприємницької діяльності та вибір методів і прийомів управління витратами.

1.2. Стратегії забезпечення лідерства підприємства на ринку

Ринкові лідери існують в кожній галузі, у кожній сфері підприємницької діяльності, у кожній країні.

Бути ринковим лідером – вигідно, але і складно. Вигідно тому, що найбільша ринкова частка означає високі прибутки, складно – тому що завжди існують фірми, які намагаються посунути лідера з його позицій, разом з тим завжди існують фірми, які намагаються скопіювати стратегію лідера, що може призвести до негативного впливу на імідж лідера [5].

Основною турботою для лідера з погляду стратегії, є підтримка лідируючих позицій і в перспективі перетворення із простого лідера в домінуючого. Тим часом погоня за лідерством у галузі й за більшою часткою ринку в основному важлива через конкурентні переваги й прибутковість, які випадають на частку найбільшої в галузі компанії [18].

З метою забезпечення та утримання першості, ринковий лідер має використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій (рис.1.1).

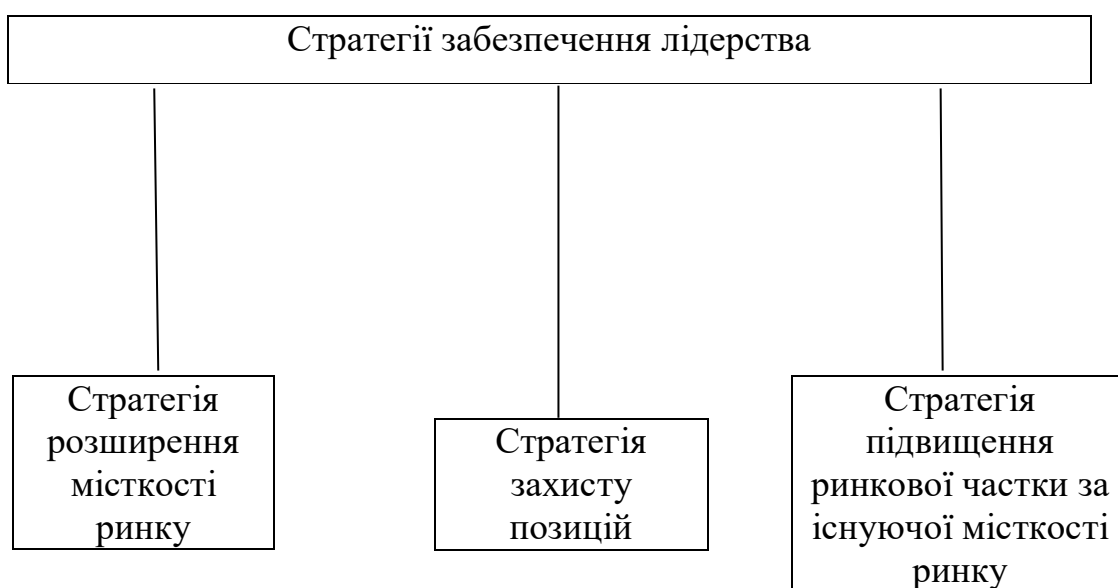


Рис. 1.1. Стратегії забезпечення лідерства підприємства на ринку

Маркетингова стратегія розширення місткості ринку може бути втілена трьома шляхами [63]:

1-й шлях. Пошук нових потенційних споживачів, заснований на твердженні, що будь-який товар має своїх цільових споживачів, які не знають про його існування.

2-й шлях. Пошук нових потреб – працює на виявлення підприємством нових сфер та засобів застосування свого товару. Виявлення нових сфер застосування продукту може здійснюватися як за бажанням самих споживачів, так і через зміни чи появи потреб у споживачів [12].

3-й шлях. Збільшення обсягів споживання товару – реалізується через ефективну рекламну діяльність, коли реклама спонукає до збільшення частоти та обсягу використання товару [34].

Якщо порівнювати класифікації, то пошук нових споживачів та нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку (одна із стратегій інтенсивного росту), а збільшення обсягів споживання – це стратегія глибокого проникнення на ринок (також одна із стратегій інтенсивного росту).

Стратегія захисту позицій – дуже важливий напрям стратегічної діяльності фірми-лідера, так як на ринку завжди існують конкуренти, які мають на меті зайняти позиції лідера, а враховуючи, що лідер має значну кількість товарів та ринків, стратегії захисту позицій є дуже складними [41].

Зміст вищезгаданої стратегії полягає в ускладненні бар'єрів ринку для нових його учасників, а претендентам на лідерство – в зміцненні позицій. Метою міцної оборони є втримання вже існуючої частки ринку, зміцнення досягнутого положення на ринку, захист існуючих конкурентних переваг.

Принципи утримання ринкових позицій наступні [23]:

- активна інноваційна політика, інакше першість може бути усунена;
- увага товарно-ринковій матриці – ринковий лідер, оцінюючи той

чи інший сегмент, дуже часто має орієнтуватися на утримання завойованих позицій на певному сегменті, а не на найбільший прибуток. Приклад – стратегія "лазерного променя" японських автомобільних компаній на американському ринку;

– кореляція цінової політики лідера, якщо конкуренти застосовують атаку через наголос на ціни. Яскравий приклад – слоган "навіщо платити більше, якщо якість однакова". Для виходу з таких ситуацій була розроблена модель "Захисник", однією з рекомендацій якої було відстоювання престижного іміджу товару [63];

– націлення на довготривалі перспективи розвитку, а не на швидкий прибуток;

– орієнтація на високу якість товару;

– активна рекламна діяльність;

– ефективне сервісне обслуговування.

Стратегія захисту більше підходить для фірм, які вже досягли домінуючого положення в галузі й не бажають піддатися ризику застосування до них антимонопольних заходів. Вона також ідеально підходить для ситуацій, коли фірма хоче максимально вигідно використати своє нинішнє положення для одержання найбільшого прибутку, тому що перспективи зростання галузі непривабливі або майбутнє розширення частки ринку здається не настільки прибутковим, щоб за нього боротися [49].

Але ця стратегія завжди має на увазі спроби зростання такими ж швидкими темпами, що й у ринку в цілому, а також достатні капіталовкладення для підтримки конкурентоспроможності лідера.

Усю сукупність стратегій ринкового лідера можна поділити на такі різновиди [34]:

- Позиційний захист (захист ринків по всій товарній номенклатурі).
- Фланговий захист (оборона слабких місць – тих товарно-ринкових

сегментів, які втрачають свою прибутковість).

- Упереджувальний захист (перехід до наступальних методів стосовно конкурента, що зацікавлений в атакуванні лідера ринку).

- Контрнаступ – стратегія захисту позицій ринкового лідера у вигляді активних дій щодо агресивної стратегії конкурентів.

Набір наступальних засобів може містити в собі заходи щодо збільшення загального попиту в галузі (відкриття нових способів застосування товару), залучення нових споживачів, ініціювання більш частого використання товару [5].

Крім того, розумний лідер, що здійснює наступальні дії, постійно стежить за тим, як зробити більш легким і менш дорогим для потенційних клієнтів перехід від покупки продукції компаній, які слідують за лідером, до покупки продукції його власного виробництва. Якщо тільки частка лідера галузі на ринку не настільки велика, щоб привести до вживання антимонопольних заходів (звичайно безпечна частка на ринку становить до 60%), стратегія постійного наступу являє собою спробу зростання швидкішими темпами, ніж по галузі в цілому, для того щоб вирвати в суперника частку ринку. Лідер, чиї темпи зростання відстають від середніх темпів зростання по галузі, втрачає позиції на ринку [30].

- Мобільний захист (передбачає вихід на інші ринки з метою зміцнення свого конкурентного становища, захист забезпечується шляхом поєднання стратегії розвитку ринку, яка належить до стратегій росту та стратегії диференціації).

- Стратегія відступу (коли лідер усвідомлює неможливість захисту певних позицій в результаті виснажливої конкурентної боротьби, основне завдання – виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних втрат та стратегічних наслідків) [36].

- Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Ця стратегія передбачає, що ріст ринкової частки є фактором зростання прибутковості фірми. Але сучасна література з маркетингу містить теорії, які заперечують пряму залежність між часткою ринку та прибутком фірми. Вибір цієї стратегії виправданий, якщо збільшення ринкової частки засновано на стратегії цінового лідерства або диференціації.

Застосування стратегії має певні обмежувальні фактори [25]:

- законодавче обмеження (через антимонопольне законодавство);
- зростання витрат фірми на забезпечення збільшення ринкової частки, оскільки зростають витрати на систему просування, боротьбу з конкурентами, які втрачають цю частку ринку, після 50 % ринку прибутковість зменшується [22].

- формування комплексу маркетингових засобів, обмеження полягає в тому, що вибір комплексу засобів, який був ефективним під час формування певної частки ринку, може бути неефективним при спробі її збільшення.

Також існує окрема стратегія щодо фірм, які слідує за лідером. У цьому випадку стратегічна позиція лідера допускає використання конкурентного тиску (чесного й етичного) на фірми, що не є лідерами, щоб сприяти їхньому перетворенню на слухняних послідовників, а не агресивних претендентів на лідерство [31].

Лідер потрапляє в скрутне становище, коли дрібніші конкуренти «розгойдують його човен», знижуючи ціни, або вживають інші наступальні дії, що є прямою загрозою для його положення. Відповідні дії лідера можуть містити в собі швидке зниження цін (до рівня цін претендента на лідерство або навіть нижче), використання широкомасштабної кампанії з просування своїх товарів на ринок, щоб протистояти спробам претендента завоювати частку ринку й запропонувати кращі умови основним споживачам фірм, що діють на ринку самостійно [36].

Лідери можуть також ретельно обслуговувати дистриб'юторів, відговорюючи їх від реалізації товарів фірм-суперників і постачаючи документально підтвердженою інформацією про слабкі сторони продукції «агресорів», або прагнути заповнити вакантні місця на своїй фірмі, переманюючи кращих фахівців у тих конкурентів, які «занадто висуваються».

Якщо лідер постійно подібним чином реагує на всі спроби проникнути в його бізнес, він дає зрозуміти, що наступ на його позиції буде очікуваним й не дасть результату. Проте лідери, що дотримуються такої стратегії, повинні вибирати засоби боротьби. Може бути стратегічно доцільніше спостерігати, а не використовувати важку наступальну артилерію, коли невеликі підприємства конкурують один з одним за споживачів, якщо ця боротьба не торкається інтересів лідера [52].

Л. Г. Раменський виділяє чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови маркетингового середовища і різні ресурси, що знаходяться у розпорядженні підприємства: віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна стратегії [32].

Віолентна (силова) стратегія – стратегія домінування на обширному ринку, націлена на високу ефективність та зниження витрат на виробництво, і відповідно, на зниження ціни продаж. Це досягається організацією масового виробництва товарів середньої якості, що цілком влаштовують масового покупця. Такої стратегії дотримуються багато крупних компаній. Товар виготовляється ними в широкому асортименті, часто оновлюється, що в поєднанні з його добротністю і доступністю за ціною дозволяє привернути широкі шари покупців. Цьому сприяє проведення крупних рекламних кампаній [63].

Патієнтна (нішова) стратегія – стратегія, яка орієнтується на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості. Фірми, що

дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від прямої конкуренції з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів. Вони добре доповнюють віолентів, оскільки приносять на ринок різноманітність, вишуковують і активно формують специфічні потреби. Вузька спеціалізація пацієнтів дозволяє їм забезпечити високий науково-технічний рівень виробництва і високу кваліфікацію персоналу. Такої стратегії дотримуються менш великі (в порівнянні з віолентами), середні і дрібні фірми [68].

Комутантна стратегія (пристосування) – стратегія, яка направлена на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короткочасних, часто змінних потреб. Дрібні фірми, що дотримуються цієї стратегії, звичайно не мають в своєму розпорядженні ефективного устаткування і науково-технічної бази, але мають хороших майстрів, що дозволяє їм швидко пристосовуватися до потреб ринку, що змінюються.

Експлерентна (піонерська) стратегія – стратегія, яка орієнтується на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари. Реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки. Такій стратегії властиві високий ризик невдачі (пропонований товар не знаходить споживача) або високі доходи у разі успіху [43].

Отже, стратегії забезпечення лідерства підприємства на ринку є важливою складовою сучасних ринкових відносин. Це спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення потреб споживачів, які стають все більше вибагливішими до товару або послуги. Такі стратегії допомагають компанії здійснити шлях від тієї позиції на ринку, яку вона має, до бажаної.

На думку Кау, "не існує єдиного рецепту чи загальних стратегій, що забезпечили б корпоративний успіх... їх не може бути, тому що інакше їх

загальне застосування виключало б появу будь-яких конкурентних переваг". Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до можливостей, які відкриваються перед компанією [24].

1.3. Маркетингові інструменти досягнення та підтримування лідерських позицій підприємства

Досягнення та підтримування лідерських позицій підприємства на ринку передбачає проведення відповідних досліджень та розроблення стратегій.

Дослідження позиції підприємства на ринку відбувається за такими етапами. Спочатку визначається частка ринку підприємства: відносна частка ринку, частка відносно трьох основних конкурентів та ринкова частка відносно лідера. Дані показники розраховуються за два роки для проведення порівняльного аналізу. Таке дослідження допоможе визначити становище підприємства на ринку, а також посилити його лідерські позиції.

Також оцінюється стратегічне становище підприємства за допомогою матриці «Мак-Кінсі».

Для того щоб побудувати цю матрицю використовують два фактора – привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП. Але кожен з цих факторів характеризується не одним (як зазвичай у матриці БКГ), а декількома показниками. Індикаторами привабливості ринку можуть бути:

- темпи зростання ринку;
- рентабельність;
- рівень конкуренції;
- можливість нецінової конкуренції;

- місткість ринку;
- державне регулювання ринку;
- концентрація клієнтів тощо.

Задля визначення конкурентоспроможності СГП використовують наступні показники:

- ринкова частка;
- відносна ринкова частка;
- витрати;
- рівень цін;
- привабливість асортименту;
- імідж фірми.

Для побудови матриці спочатку потрібно сформувати показники привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП.

Для кожного показника в межах одного з двох факторів визначається коефіцієнт вагомості. Коефіцієнт вагомості кожного показника визначається за питомою вагою (часткою) значення впливу цього показника на сам фактор у порівнянні з іншими показниками. Розмір коефіцієнта вагомості може варіюватись від 0,01 до 0,99. Сума коефіцієнтів вагомості в межах кожного фактора постійно має дорівнювати 1.

Далі кожному показнику присвоюється ранг (використовуючи п'яти або десятибальну шкалу; найнижчий ранг – 1) [40]. Ранг характеризує наявний стан показника та показує силу його прояву та спрямованість впливу певного показника на формування фактора.

По кожному показнику розраховується загальна оцінка показника шляхом множення присвоєного рангу на коефіцієнт вагомості показника:

$$O_{ij} = K_{ij} \times P_{ij}, \quad (1.1.)$$

де O_{ij} – загальна зважена оцінка і-показника j-фактора;

K_{ij} – коефіцієнт вагомості і-показника j-фактора;

P_{ij} – ранг і-показника j-фактора.

Загальна оцінка по кожному фактору підсумовуються, і таким чином отримується узагальнююча оцінка за кожним із двох факторів:

$$O_i = \sum_{j=1}^n O_{ij}, \quad (1.2.)$$

де O_i – узагальнююча оцінка j -фактора;

n – кількість показників у межах j -фактора.

Будується поле матриці:

- по горизонтальній лінії відкладається фактор «конкурентоспроможність» у межах від «5» до «1» (за п'яти бальною шкалою) або від «10» до «1» (за 10-бальною шкалою).

- по вертикальній лінії відкладається фактор «привабливість ринку» у межах від «1» до «5» або від «1» до «10».

Поле матриці розбивається на 9 квадратів (рис.1.4). Лінії поділу проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (за п'яти бальною шкалою) або 4 і 7 (за 10-бальною шкалою).

Горизонтальні лінії ділять поле матриці на три зони – висока, середня та низька привабливість ринку.

Вертикальні лінії так само розбивають поле матриці на три зони конкурентоспроможності СГП – висока, середня, низька (рис.1.2).

Далі значення узагальнюючих оцінок привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП наносяться на поле матриці.

Позиція СГП зображується у вигляді кола, діаметр якого визначається розміром певного ринку. На колі заштриховується сегмент, що демонструє ринкову частку фірми на визначеному ринку.

Відповідно до результатів портфельного аналізу матриці Мак-Кінсі для кожного підрозділу залежно від квадрату, який він займає в матриці, визначається відповідна маркетингова стратегія.

Перша стратегічна зона, що охоплює квадрати 1,2,3 – зона росту. Характерним для зони росту є перспективний ринок збуту та міцні конкурентні позиції СГП :

- квадрат 1 включає СГП, які діють на високоперспективному ринку та володіють на ньому сильними конкурентними позиціями;
- квадрат 2 включає ті СГП, які також мають досить сильні конкурентні позиції, але існують на ринку середньої привабливості;
- квадрат 3 включає в себе середні за конкурентною позицією СГП, які діють на досить привабливому ринку.

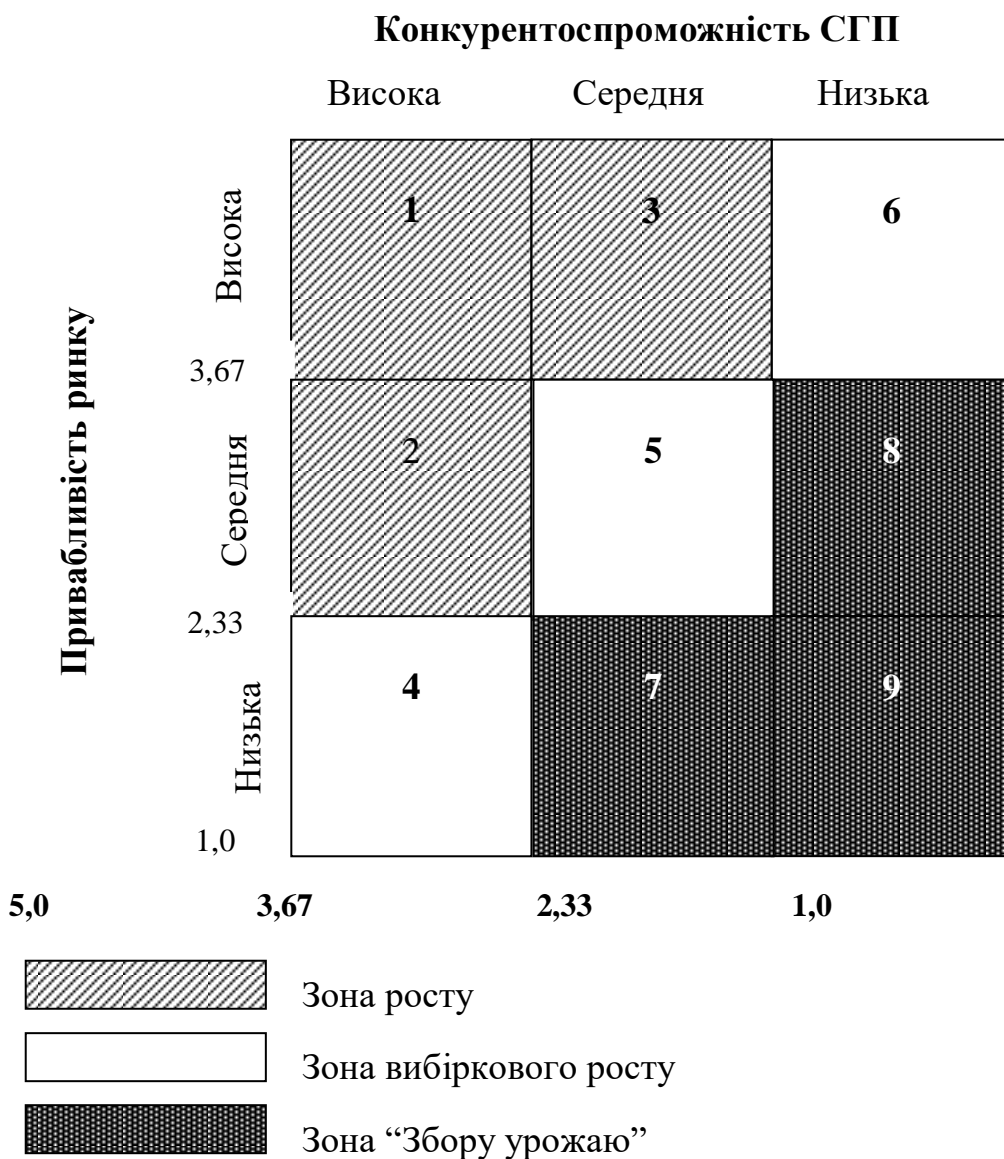


Рис. 1.2. Виділення стратегічних зон у матриці «Мак-Кінсі»

Джерело: [40].

Для першої зони рекомендуються такі стратегії як: стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва [5].

Зона вибіркового розвитку (друга зона) охоплює квадрати 4,5,6. Ця зона має середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП :

- квадрат 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які існують на малопривабливому ринку;
- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;
- квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високо привабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони використовується стратегія вибіркового розвитку, яка спрямована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних шляхів переходу цих СГП до першої зони [5].

Третя стратегічна зона (зона «збору урожаю») охоплює квадрати 7,8,9 та характеризується неперспективним ринком збуту та слабкою конкурентною позицією СГП:

- квадрат 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СГП, які діють на ринку збуту з низькою привабливістю;
- квадрат 8 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості;
- квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту.

Стратегія, що рекомендується для третьої зони – «Збору врожаю» – після використання останніх можливостей СГП потрібно перейти до їх ліквідації[40].

Основою лідерства може бути товарна політика підприємства.

Задля дослідження стану асортиментної політики як складової забезпечення лідерства було обрано такі напрямки:

- * аналіз показників розвитку асортименту;
- * визначення раціональності структури асортименту.

Аналіз показників розвитку асортименту здійснюється шляхом дослідження асортименту підприємства, його ширини, глибини, повноти та новизни.

Коефіцієнт ширини асортименту розраховується, як відношення дійсної кількості асортиментних груп товарів по підприємству до максимально можливої кількості асортиментних груп, що є характерною для галузі в цілому. Коефіцієнт ширини асортименту характеризує ступінь повноти охоплення усіх можливих для галузі асортиментних груп. Певною мірою цей показник може відобразити ступінь спеціалізації підприємства чи, навпаки, універсальності продукції, що виробляється підприємством. Чим більшим і ближчим до одиниці є значення показника, тим більш універсальним і різноманітним є асортимент продукції підприємства. Встановлено, що при розрахунковому значенні показника $> 0,6$ – асортимент вважається достатньо різноманітним і універсальним.

Коефіцієнт повноти розраховується, як відношення дійсної насиченості асортименту продукції підприємства до базової насиченості асортименту продукції підприємства. Цей показник характеризує тенденції у динаміці параметра насиченості асортименту продукції підприємства. Значення показника «коефіцієнт повноти асортименту» може бути менше, більше та дорівнювати одиниці. Якщо менше одиниці, то асортимент поповнюється та насичується, менше одиниці – звужується, а якщо дорівнює, то значить залишається незмінним.

Коефіцієнт новизни асортименту розраховується, як відношення кількості нових асортиментних позицій (асортиментних груп) до загальної

кількості асортиментних позицій (асортиментних груп) у поточному році. Коефіцієнт оновлення асортименту продукції може обчислюватись як по підприємству в цілому, так і для кожної окремої асортиментної групи. Цей показник характеризує роботу підприємства стосовно розроблення нової нової продукції та організації нових виробництв на підприємстві [22].

Дані показники розраховуються за два роки для проведення аналізу їхньої динаміки.

Також для оцінювання асортименту проводиться аналіз раціональності структури асортименту.

Для того щоб оцінити структуру асортименту застосовують коефіцієнт раціональності структури асортименту. Цей показник – коефіцієнт Спірмена, являється результатом кореляції рангів, тобто оцінки ступеня зв'язку між рангом випуску та рангом рентабельності.

Перед тим, як обчислити коефіцієнт раціональності структури асортименту, необхідно провести ранговий аналіз досліджуваної структури асортименту.

В процесі проведення рангового аналізу, кожному виду виробів виявляють питому вагу випуску в загальному обсязі, рентабельність, ранг випуску за питомою вагою, ранг по рентабельності, різницю рангів за питомою вагою випуску і рентабельності.

Ранг визначається присвоєнням визначеним параметрам числового значення за принципом чим більше значення величини, тим менший ранг, тобто найбільша за значенням величина отримує ранг 1, а найменша – найбільше числове значення, яке дорівнює загальній кількості величин, що ранжуються.

Після проведення дослідження визначаються стратегії, які спроможні підтримувати лідерські позиції підприємства на ринку. Дані стратегії

допоможуть оцінити становище досліджуваного підприємства на ринку, визначити його лідерські позиції та посилити їх.

Висновки до розділу 1.

1. Лідерство підприємства – це особливий, управлінський статус підприємства, що дозволяє йому впливати на діяльність інших підприємств, заохочуючи їх до наслідування, а також отримання найбільшої частки ринку та відповідно, прихильності споживачів. Лідируюча (домінуюча) позиція означає основний вплив фірми на ринок збуту, її можливість вибору стратегічного напрямку розвитку та здатність впливати на ринкову діяльність інших учасників ринку.

2. М. Портер виділяє такі стратегії формування лідерських позицій:

- лідерство за витратами (дає змогу отримати перевагу шляхом виготовлення якісної продукції зі значно меншими витратами);
- диференціація (переконавання споживачів, що продукт чи послуга є унікальною та має високу якість);
- лідерство у вузькій сфері діяльності (діяльність підприємства для окремого сегменту споживачів).

Стратегіями забезпечення лідерства за Ф. Котлером є:

- Стратегія розширення місткості ринку;
- Стратегія захисту позицій;
- Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

3. Л. Г. Раменський виділяє чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби: віолентна (силова) стратегія – стратегія домінування на обширному ринку, націлена на продуктивність і мінімізацію витрат на виробництво; патієнтна (нішова) стратегія – стратегія, яка орієнтується на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості; комутантна стратегія (приспосовання) – стратегія, яка направлена на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короткочасних,

часто змінних потреб; експлерентна (піонерська) стратегія – стратегія, яка орієнтується на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари.

4. В роботі розглядаються такі етапи дослідження досягнення та підтримування лідерських позицій підприємства:

- визначення частки ринку підприємства;
- оцінювання стратегічного становища підприємства за допомогою матриці «Мак-Кінсі»;
- аналіз показників розвитку асортименту;
- визначення раціональності структури асортименту;
- розроблення стратегій утримання лідерських позицій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА РИНКУ ПІВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Огляд ринку пивоварної галузі України

Протягом останніх 10 років пивний ринок України перебуває в складній ситуації, зокрема, з 2012 року в пивоварінні спостерігалось поступове зниження виробництва, а 2014 рік став найважчим для всіх національних виробників пива. Причиною падіння продажів є ускладнення політичних відносин із Росією, а також введення певних законодавчих обмежень щодо виробництва пива.

Українська пивоварна сфера діяльності в першу чергу розвивається за рахунок впливових іноземних підприємств, що займають високі позиції у Світі. Багато приватних пивоварень не мають змоги вийти на український ринок, так як їм не вистачає технічного забезпечення для створення власної мережі збуту. Відповідно, про це і говорить їх низька конкурентоспроможність. Такі заводи часто припиняють виробництво пива або стають частиною інших, більших підприємств. Проте таке «поглинання» малих підприємств дає їм хоча б якусь можливість розвивати власне виробництво, сприяти розвитку економіки галузі пивоваріння та забезпечувати населення робочими місцями [1].

Поміж усіх алкогольних виробів пиво займає перше місце за продажами і становить 46,1 % у сегменті всіх алкогольних напоїв. Близько 61% населення України споживають пивні напої. З них чоловіча частина населення складає 76% та, відповідно, 24% – жіноча. Необхідно зазначити, що ця тенденція зберігається також відповідно до віку, хоча загалом цільова аудиторія споживачів напою молода. Орієнтовно 71% пива споживають люди у віці від 21 до 29 років. Водночас до найбільш стриманішого сегмента

споживачів можна віднести населення у віці 51-59 років – таких усього 3 % [16].

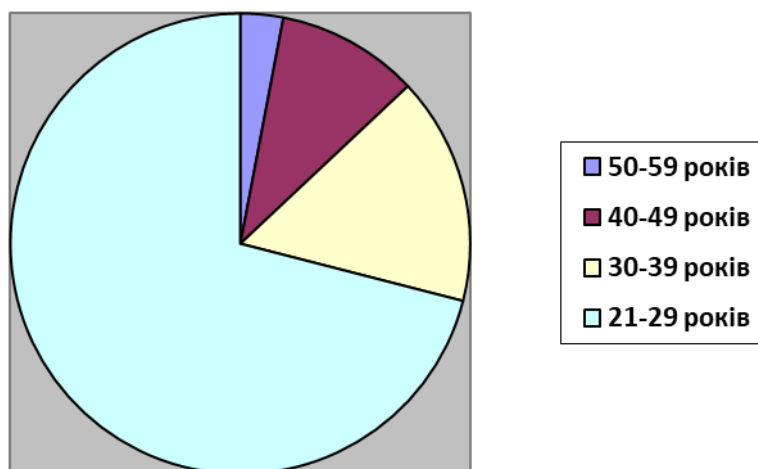


Рис. 2.1. Вікова структура споживання пивних напоїв в Україні

Джерело: [16].

Останній раз український ринок пива зростав у 2008 році, коли було вироблено 330 млн дал. пива, після цього він почав знижуватися. У сучасному вимірі пивний ринок скоротився майже в 1,5 раза, падіння прискорилося наприкінці 2013 – початку 2014 року. Криза в країні, анексія Криму, військові дії на Сході країни негативно вплинули на результати пивної економічної діяльності.

По-перше, експорт пива суттєво зменшився оскільки саме Росія була одним із головних ринків збуту української продукції. По-друге, на скорочення пивного ринку вплинула втрата територій, оскільки основне виробництво одного з лідерів ринку, компанії Anadolu Efes Ukraine, перебувало в Донецьку. За результатами 2015 року компанія мала збитки в обсязі 1,272 млрд. грн. У 2016 році падіння ринку пива продовжилося. Тому в I кварталі 2018 року керівництво SAN InBev прийняло рішення про злиття з Efes. Обсяг виробництва пива в Україні в 2018 році становив 175 млн. дал., що майже в 1,9 раза менше обсягів виробництва у 2008 році [23].

Рух України в Європейський простір веде за собою формування стратегій розвитку пивного ринку відповідно до особливостей ринку ЄС.

Серед 28 країн Європейського Союзу на ринку пива виокремлюється 4 групи країн залежно від обсягів виробництва пива. Найбільші виробники пива – Великобританія та Німеччина, обсяги виробництва яких складають понад 3000 млн дал. на рік, також великі виробники – Польща, Іспанія, Нідерланди, Італія, Чехія, Бельгія, Франція, Румунія, з обсягами виробництва від 1000 млн дал., до 3000 млн дал., середні виробники – це Австрія, Португалія, Данія, Болгарія, Угорщина з обсягами виробництва від 500 млн дал., до 1000 млн дал., малі – це Греція, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Естонія, Латвія, Словаччина, Хорватія, Литва з обсягами виробництва до 500 млн дал [67].

За обсягами виробництва Україна може бути віднесена до останньої групи країн – з обсягами виробництва до 500 млн дал на рік. Серед країн цієї групи Норвегія, Литва, Словаччина, Хорватія найбільш наближені до пивного ринку України. Разом з цим Словаччина є країною-сусідом України, має схожу систему фінансових інструментів та чисельність населення [14].

Загальна динаміка пивного ринку України, Норвегії, Словаччини та Хорватії впродовж 2008-2017 років свідчить про стійку тенденцію щодо скорочення обсягів виробництва. Півний ринок Литви, незважаючи на зростання обсягів виробництва у 2014-2015 роках, у 2017 році повернувся до показників 2008 року. Загалом для країн ЄС четвертої групи з обсягами виробництва пива до 500 млн дал на рік притаманне падіння виробництва пива в період з 2008 по 2017 роки. Водночас протягом останнього десятиріччя загальні обсяги виробництва пива в країнах ЄС залишаються стабільними з незначними коливаннями і становили 40 млрд дал.

Аналіз динаміки експорту та імпорту пива в період з 2012 по 2018 рік показав зростання експорту пива при загальному скороченні обсягів виробництва, таким чином переорієнтація на зовнішній ринок дозволяє виробникам виживати за умови спаду пивного виробництва та скорочення внутрішнього споживання вітчизняного напою.

На відміну від загальної тенденції щодо зростання експорту пива в 2012-2018 рр., у Хорватії, Словаччині та Литві, зменшення експорту пива в Україні мало початок ще наприкінці 2013 року та продовжувалося до 2018 року. Отже, як на початку скорочення, так і в подальшому втрата Україною значної частки зовнішнього ринку вже не мала ніякого відношення до втрати територій. За даними компанії ПАТ «Carlsberg Ukraine» у 2015 році значне зниження виробництва пива, окрім території Криму і зони воєнних дій, у порівнянні з результатами 2014 року становило всього 17%. Разом з цим за даними Pro Consulting і Державної служби статистики України падіння виробництва пива у 2016 році становило 19,5 % [55].

З 2017 року в Україні була позитивна динаміка щодо зростання експорту пива. При тому, що в загальному виробництво українського пива знижувалося, його експорт зростає. За даними Державної фіскальної служби, в 2017 році Україна експортувала більше пива, ніж у 2016 році в 1,8 раза, або 31,81 млн дол. США в грошовому вираженні [28].

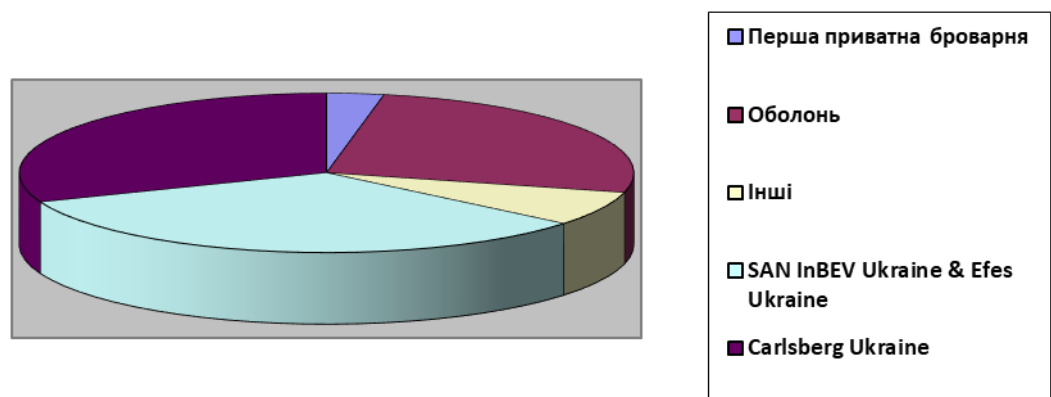


Рис.2.2. Структура ринку пива в Україні у 2018 р.,%

Джерело: [28].

У порівнянні з 2016 роком, експорт збільшився в 1,5 раза у натуральному виразі. Найбільшими покупцями українського пива в 2017-2018 рр. Були Білорусь, Молдова та Алжир. Найбільшу частку експорту займають виробники: «Оболонь», «Carlsberg Ukraine», об'єднані «SAN InBev

Ukraine» та «Efes Ukraine», – найбільші виробники пива в Україні. Усі вищевказані підприємства, крім ПрАТ «Оболонь», відносяться до міжнародних холдингів.

Об'єднані «SAN InBev Ukraine» та «Efes Ukraine» – це частина корпорації «AB InBev», їх заводи розташовані в Чернігові, Миколаєві та Харкові. Компанія випускає 7 з 10 найпопулярніших брендів пива у світі. На українському ринку компанія працює з 2000 року. Асортимент продукції AB InBev містить міжнародні та українські бренди. Відомі українські марки пива: «Чернігівське», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне», «Рогань», «Bud», «Stella Artois», «Staropramen», «Beck's» та інші [45].

«Carlsberg Ukraine» – частка групи «Carlsberg Group» в Україні. Компанія має три заводи, що розташовані в Києві, Львові та Запоріжжі. Carlsberg займає лідируючу позицію на ринку України з 2009 року, а у 2016 році став лідером за обсягами виробництва. Згідно з даними Nielsen, у 2017 році частка компанії на ринку становила майже 30%. Група Carlsberg містить у своєму портфелі більше ніж 500 різних брендів пива. З них в Україні найбільш відомі «Львівське», «Арсенал», «Славутич», «Балтика», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg», «Doms», «Kronenbourg» та інші [46].

«Оболонь» – це український виробник пива з 1980 року. Головна пивоварня знаходиться в Києві, разом з тим, в Україні працює ще вісім заводів підприємства. У компанії є завод пивного солоду, який за рік виробляє понад 100 тис. тонн сировини. «Оболонь» експортує як пиво, так і солод. Виробник випускає пиво під кількома брендами: «Оболонь», «Магнат», «Nike», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Десант» та ін [15].

Основні економічні показники трьох лідерів пивоваріння в Україні, а саме: чистий дохід, чистий прибуток, капітал та активи в динаміці за 2010-2017 рр. свідчать про те, що пивний ринок України перебуває у складному стані. Два з трьох лідерів пивного ринку в період з 2014 по 2016 рік за підсумками діяльності мали мільйонні збитки.

Найбільший виробник пива, об'єднані в 2018 році «SAN InBev Ukraine» та «Efes Ukraine», починаючи з 2013 року та 2014 року відповідно мали від'ємне значення чистого прибутку, через що керівництвом двох компаній було прийнято рішення щодо мінімізації збитків за рахунок злиття.

Як свідчать наведені дані, 2014 рік став переломним для пивоварень «SAN InBev Ukraine» та «Efes Ukraine». Причинами насамперед є політичний конфлікт, що розпочався з грудня 2014 року. Наслідками є ускладнення економічної ситуації, девальвація національної валюти й відповідно зниження купівельної спроможності населення. За період 2013-2014 років курс долара США зріс майже вдвічі з 7,99 грн до 15,76 грн. До моменту злиття двох компаній оприлюднений чистий збиток становив 398 млн грн. За підсумками 2018 року очікується суттєве зменшення чистих збитків «SAN InBev Ukraine» та «Efes Ukraine» внаслідок оптимізації бізнес-процесів та управлінських витрат [50].

Аналогічні заходи, впроваджені в 2016–2017 рр. українським виробником пива заводом «Оболонь», дозволили підприємству вже в 2017 році отримати чистий прибуток у розмірі 176 млн. грн.

Зростання чистого прибутку заводу «Оболоні» забезпечило загальне поліпшення споживчих настроїв, спекотна погода літом 2018 року, футбольний чемпіонат і експортні контракти. Попередні підсумки 2017-2018 р.р. підтверджують тренд на стабілізацію виробництва пива. Спад, який почався ще десять років тому та стрімко посилювався в 2014-2015 рр., зупинився. Проте не варто розраховувати на помітне зростання пивного ринку найближчими роками. Серед лідерів ринку позитивною динамікою і поліпшенням продуктового міксу виділяється «Carlsberg Ukraine» [58].

Зростання чистого прибутку «Carlsberg Ukraine» пов'язане зі зростанням середніх цін унаслідок поліпшення продуктового міксу – частка ринку брендів компанії виросла як на ринку, так і в портфелі компанії. Враховуючи міжнародний досвід ведення бізнесу компанія змогла вчасно переорієнтуватись на українському ринку та переглянула портфель брендів

пива відповідно до споживчих настроїв у періоди загального спаду в 2014-2015 рр., що дозволило їй навіть збільшити чисті прибутки в 2014 та 2015 рр. на 36 та 49 % відповідно до покращення у 2013 році.

Одним з головних інструментів розвитку пивоваріння може стати впровадження в дію Проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання виробництва та обігу пива», основні положення якого зосередженні на питаннях ліцензування торгівлі пивом.

Зміни до законів України щодо регулювання виробництва та обігу пива:

- Зменшення плати за ліцензію на оптову торгівлю пивом виробникам пива, обсяг власного виробництва та продажу якого не перевищує 3 тис. гектолітрів за рік з 500 тис. до 30 тис. грн.

- Отримання ліцензії на право оптової торгівлі пивом лише при досягненні ними валового доходу від господарської діяльності за попередній рік у сумі 5 тис. податкових соціальних пільг.

- Плата за ліцензію на роздрібну торгівлю пивом у 2 тис. грн. у містах і великих торговельних центрах, які розміщені поза містами, та 250 грн. на території сіл та селищ на кожний контрольний-касовий апарат, що знаходиться у місці торгівлі.

- Виробництво, перевозка, зберігання, реалізація фальсифікату алкогольних напоїв без марок акцизного податку – 200 % вартості товару, але не менше ніж 17 тис. грн.

На особливу увагу заслуговує пропозиція до проекту Закону не застосовувати фінансові санкції у вигляді штрафів до виробників пива, які здійснювали виробництво пива без ліцензій у період з 1 липня 2015 року до набрання чинності змін цього Закону.

Таким чином, особливостями українського ринку пива за 2010-2017 років визначено [62]:

- Загальна тенденція щодо зменшення обсягів виробництва пива як в Україні, так і в окремих країнах ЄС з аналогічними обсягами виробництва пива.

– Високий рівень внутрішньої конкуренції між виробниками пива та виробниками міцних спиртних напоїв.

– Зміни споживчих настроїв, нестабільна ситуація в країні і, як наслідок, зменшення обсягу споживання пивних напоїв населенням.

– Підвищення споживання торгових марок, що знаходяться в сегменті «Економ».

– Збільшення з 2014 року акцизної ставки з 0,78 грн. за літр до 2,48 грн., а потім у 2017 році збільшення ставки для пива із 2,48 грн. за літр до 2,78 грн. за літр, зміна правил ліцензування і реклами негативно відбилося на пивній індустрії [16].

– Тенденція до скорочення експорту пиву у 2013-2016 рр. при загальному зростанні експорту пива в країнах ЄС з аналогічними обсягами виробництва [28].

– Спостерігається зростання обсягів випуску безалкогольного пива, переважно завдяки зростаючій популярності безалкогольної версії пива на тлі значного підвищення штрафів водіїв.

– Зменшення імпорту пива до України (основними імпортерами пива є Бельгія, Німеччина, Чехія) унаслідок зростання курсу валют [14].

Прогноз для українського ринку пива:

– Редакція Закону про нові стандарти для пивної сфери зможе допомогти всім пивоварам. Найбільше користі вона принесе невеликим приватним пивоварням, які виробляють крафтове пиво. Це дозволить отримати якісний продукт і стимулювати розвиток малого бізнесу в Україні. Якщо діюча редакція Закону не буде скасована або відредагована, то налагодити зростання пивоваріння на ринку не вдасться.

– Згідно з даними щодо зростання чистого прибутку «Carlsberg Ukraine», найкраще справи йдуть у міжнародних корпорацій. Світові компанії можуть дозволити собі «перекривати невдачі» на українському

ринку за рахунок позитивних результатів у інших країнах, де економіка краще.

– Ціна на акциз може підвищитися знову, оскільки існує рекомендація МВФ підняти акциз ще на 25 %. У будь-якому разі, таке підвищення створить додаткове фінансове навантаження на пивну галузь [1].

– Падіння виробництва пива продовжиться, але темпи його уповільняться. За словами Галини Коренькової – генерального директора галузевого об'єднання «Укрпиво», виробництво слабоалкогольних напоїв у 2018-2020 рр. має стабілізуватися [55].

– Глобальним трендом ринку пива є саме крафтове пиво. Наприклад, у Бельгії в період з 2011 по 2016 рр. їх кількість приватних броварень зросла на 86 %. В Україні тренд не такий яскравий, але може набути поширення, якщо Законопроект № 2971-д ухвалять, і ціна ліцензії для малих та середніх виробництв зменшиться з 500 тис. грн до 30 тис. грн. Останні зміни в законопроекті були ще у 2016 році [67].

– У світі зростає популярність пива з нетиповими смаками. Наприклад, зі смаком «шоколад», «суниця», «чорниця». За результатами досліджень 2016 року, 28% всього реалізованого пива було саме цієї категорії. Це є наслідком розвитку споживчого ринку та один зі способів привернути увагу аудиторії [23].

– Ще одним із глобальних трендів є об'єднання пивного ринку. Чотири міжнародних корпорації (AB InBev, SABMiller, Carlsberg і Heineken) нині контролюють 47 % ринку і генерують 74 % прибутку галузі. У 2016 році відбулося злиття AB InBev і SABMiller, що призвело до контролю 30 % світового ринку (в обсягах) цією корпорацією, а частка ринку AB InBev зросла на 29 %.

Результати досліджень показують, що на даному етапі пивоварна галузь України знаходиться досить у скрутному положенні, перш за все через зменшення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку.

В першу чергу це пов'язано з ускладненням соціально-економічного стану в країні, погіршенням купівельної спроможності громадян та нестійкою політичною ситуацією, яка негативно відбивається на розвитку пивної галузі. Мінусом є постійне впровадження нових законів та підвищення акцизу. Проте деякі країни ЄС, такі як: Литва, Словаччина, Хорватія, Норвегі, що наближені до пивного ринку України, також зазнають тенденцію до зменшення обсягів виробництва.

Усі сфери економічної діяльності промислових виробництв вимагають модернізації, застосування інноваційних технологій, збільшення обсягів виробництва продукції, залучення інвесторів із закордону, налагодження процесу роботи на внутрішньому ринку та завоювання нових зовнішніх ринків збуту вітчизняної продукції.

Український ринок пива в першу чергу, потребує стабільної політичної ситуації, яка сприятиме створенню інвестиційно привабливих вітчизняних сфер економічної діяльності. За допомогою інвестицій підприємства зможуть покращити та модернізувати своє виробництво. Саме це може забезпечити зниження собівартості товарів, а також розширити асортимент виробляючи оригінальні сорти пива.

2.2. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» – національна корпорація з випуску пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води.

ПрАТ «Оболонь» було створено 25 березня 1993 року шляхом приватизації майна державної власності Київського виробничого об'єднання по випуску пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Оболонь» [48].

Корпорація «Оболонь» має форму власності – приватне акціонерне товариство, юридична адреса 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3. Генеральний директор – Пучок Олександр Дмитрович. Президент – Слободян Олександр В'ячеславович.

В компанію «Оболонь» входить - головний завод, два окремі цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Взагалі корпорація надає роботу 7,5 тис. людей.

З 2008 року компанія сертифікувала чотири системи управління одразу. Результатом застосування цих систем управління є те, що ПрАТ «Оболонь» турбується про споживачів, власний персонал, суспільство в цілому та навколишнє середовище.

ПрАТ «Оболонь» довгі роки формував структуру компанії шляхом вдосконалення стратегій розвитку, які направлені на розвиток виробництва, використання сировини власного виробництва, залучення інноваційних технологій, беззаперечну екологічну безпеку та відповідальність перед суспільством.

Основні структурні одиниці компанії «Оболонь» [48]:

- Головний завод у м. Київ – ПрАТ «Оболонь» (виробництво пива, мінеральної води, безалкогольних напоїв, пивної дробини та ін.).
- Дочірні підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива), ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, мінеральної води).
- Підприємства з корпоративними правами: ПАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольної продукції, солоду), ПАТ «Севастопольський пивобезалкогольний завод», АРК Крим (виробництво безалкогольних напоїв), ПАТ «Бершадський пивокомбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних напоїв, солоду), ПАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано–Франківська обл. (виробництво солоду), ТОВ «Оболонь Агро», смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней), ПАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари).

- Відокремлені цехи: Завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки), Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

Структура управління корпорацією створена таким чином, щоб якомога швидше впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально–технічними ресурсами і закінчуючи процесом збуту готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також головним завданням є забезпечення рентабельної діяльності у напрямках, передбачених Статутом. Підпорядкованість організаційних одиниць компанії утворюють організаційну структуру управління.

ПрАТ «Оболонь» має проектну потужність 14 млн. дал пива в місяць і є найбільшою пивоварнею в Європі. За останній рік на заводі побудовано інноваційну варильну систему, яка здійснює 12 варок в день по 740 гектолітрів холодного сусла. Особливістю цього нового варильного обладнання німецької фірми Ziemann є те, що воно дозволяє економити затрати на теплову енергію під час виробництва сусла. Тому енергоємність є одним із важливих завдань, які ставлять перед собою інженери компанії [15].

Також серед останніх нововведень заводу є лінія розливу в скляні пляшки потужністю 50 тис. пляшок за одну годину. Лінія була збудована в дуже короткі терміни для таких об'єктів.

Один із предметом гордості це інноваційний механізм, яка проводить рекуперацію пивних дріжджів, що виробляє 500–600 тис. дал пива на рік. Дана технологія допомагає налагодити майже безвідходне виробництво продукції. Адже свідоме поводження з довкіллям – це теж один з пріоритетів «Оболоні».

Беззаперечним гарантом високої якості напоїв виступають чотири потужні фільтраційні присторої, які були виконані за замовленням київського заводу німецькою фірмою KHS. Найбільший фільтр має потужність 950

гектолітрів на годину. Система фільтрації на ПрАТ «Оболоні» не має аналогів в Україні та Європі [15].

Інноваційною для України є найбільша лінія розливу у скляні пляшки, потужність якої складає 110 тис. пляшок на годину. Впровадження новітніх технологій дало змогу випустити на ринок унікальний продукт «Оболонь Живе». Це дало новий поштовх до вдосконалення процесу пивоваріння. І першим в цьому стала броварня «Оболонь».

Основна технологічна мета даного підприємства полягає у стратегічному вдосконаленні якості продукції та виробничих процесів. Завод «Оболонь» володіє власною солодовнею, а сільгосппідприємства науково–виробничої асоціації «Нива Оболонь» самі селекціонують і вирощують ячмінь. Корпорація розглядає можливість створення другої солодовні.

Також продовжується удосконалення заводу «Пивоварні Зіберта». В установку нових варильних стандартів, бродильних бачок і ліній розливу інвестовано понад 40 млн. євро. З метою зменшення викидів в атмосферу ПрАТ «Оболонь» інвестував в інноваційну установку для сушки пивної дробини – маси, яка у величезних кількостях (до 700 тонн в день) утворюється в процесі приготування пивного сусла. Після висушування і грануляції пивна дробина є дуже корисним кормом для худоби, що в свою чергу зацікавить великі сільськогосподарські підприємства.

Одним із головних складових пивоваріння є солод. За для отримання добірного солоду компанія «Оболонь» створила солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницької області – одне з найінноваційніших підприємств континенту. Для будівництва виробництва було обрано провідні світові компанії. Об'єми інвестицій склали \$100 млн. Потужність заводу становить більше 120 тис. тонн солоду на рік. Для цього підприємство переробляє 180000 тонн ячменю (450 тонн за добу) [48].

На солодівні впроваджено низку інноваційних рішень, які суттєво покращили технологічні процеси та зменшили витрати ресурсів. Наприклад, використовуються грядки солодощення круглого типу, система сухого

транспортування ячменю замість водного. У сушильному відділенні здійснюється рекуперація гарячого повітря, мінімізоване використання холоду, а мембранна система очистки стічних вод є інноваційною для Європи.

Для стабільного забезпечення солодовні ячменем і зберігання готового солоду ПрАТ «Оболонь» має власний елеватор, або ж як його називають механізована комора для зерна. Даний елеватор складається з трьох частин – солодової, ячмінної і робочої башт і відноситься до великих сховищ зерна. Його силосний блок складається з 191 місця, в яких можна зберігати 28 тисяч тонн зерна.

Пивовари ПрАТ «Оболонь» ретельно відбирають ячмінь. До важливих критеріїв якісного зерна належать: світло-жовтий колір, висока здатність до пророщування, свіжий запах, вміст білка (9,5–11,5%); вологість (до 15%).

Безперечно, хміль, також є необхідним для виробництва пива. Завдяки вмісту ефірної олії, поліфенолів, гірких речовин, він – незамінна сировина для пива. Саме хміль найбільшою мірою творює характерні властивості бурштинового напою. Поряд із неповторними смаковими та ароматичними якостями саме хміль збільшує тривалість зберігання пива, поліпшує піноутворення та піностійкість. Завдяки використанню хмелю пиво збагачується токоферолами, фітогормонами, вітамінами С, РР, В3, В6, F, H, A.

Для приготування оболонського пива використовується найбільш поширений традиційний сорт Клон 18, який за своїми властивостями близький до чеського хмелю типу Жатецький [48].

Безперечно вода є основною сировиною у виробництві пива, оскільки від її якості залежать органолептичні властивості напою, смак та стійкість готової продукції. Сольовий склад води впливає на рН, а отже, й на швидкість та глибину ферментативних процесів, розчинність хмельових смол, бродіння. Для приготування пива ПрАТ «Оболонь» використовують воду з артезіанських джерел, які знаходяться поруч з заводом. Що в свою чергу мінімізує витрати на транспортування.

Останній компонент у цьому довгому процесі – це дріжджі. Одноклітинні мікроорганізми рослинного походження, які забезпечують процес бродіння. У пивоварінні використовуються спеціальні раси пивних дріжджів. Розрізняють дріжджі низового та верхового бродіння. Пивні дріжджі постійно мають бути мікробіологічно чистими, швидко зброджувати сусло та осідати на дно, утворювати чисте освітлене прозоре пиво з насиченим смаком та ароматом.

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» пропонує своїм клієнтам пиво у пляшці (євро зразка та NRW 0,5 л), ПЕТ-пляшці (1 і 2 л), жерстяній баночці (0,33л та 0,5л) та бочонку (5 л), кегах (30 і 50 л). Розлив здійснюється на потужних лініях, одна з яких дозволяє наповнити до 60 тис. пляшок на годину.

Основним напрямком діяльності корпорації є виробництво пива. Щоб отримати якісний кінцевий напій необхідно використовувати якісні початкові матеріали. Для приготування першосортного пива основними інгредієнтами є вода, хміль, ячмінь і пивні дріжджі. Змішуючи такі прості інгредієнти, технологи варять велику кількість марок пива. ПрАТ «Оболонь», приділяючи велику увагу створенню нових сортів пива і підтримці на належному рівні існуючих, має свою експериментальну лабораторію. Окрім пива, до складу господарського портфеля входять ще 4 сільськогосподарські підприємства.

Компанія піклується про споживачів, тому розвивається для того, щоб кожен міг обрати собі продукт до смаку.

На підприємстві ПрАТ «Оболонь» щороку проводиться модернізація чи реконструкція. З кожним роком збільшується випуск продукції і ще більше продукції реалізується на експорт. Основні виробничі потужності допомагають на протязі найближчих 3-х років забезпечити лідируючі позиції на ринку України та продовжувати активну експортну політику з урахуванням динаміки обсягів споживання. На основі проведеної за останній рік глобальній реконструкції головного заводу підприємство збільшило свої виробничі потужності і у 2018 році виробила 34,2% українського пива, 11% безалкогольних напоїв і 7,2% мінеральної води.

Можемо розглянути динаміку виробництва продукції на основі асортиментних груп (табл.2.1) [48].

Дані табл. 2.1 свідчать про нарощування обсягів виробленої продукції в 2019 році у порівнянні з 2018 роком.

Збільшилося виробництво за такими асортиментними групами, як: «Пиво економ сегменту» – на 21,34%, по групі «Пиво середньо цінового сегменту» – на 2,67 %, по групі «Сидр» – на 7,48%, по групі «Серія Живчик» – на 18,52%, по групі «Квас» – на 71,05%, по групі «Слабоалкогольні напої» – на 7,01%, по групі «Мінеральна вода «Оболонська» – на 9,19% та по групі «Мінеральна вода «Прозора» – на 2,94%.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, млн. дал		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Пиво економ сегменту (ПЕС)	7,17	8,7	1,53	21,34
2. Пиво середньо цінового сегменту (ПСЦС)	11,98	12,3	0,32	2,67
3. Пиво преміум сегменту (ППС)	16,5	16,2	-0,3	-1,82
4. Сидр	18,05	19,4	1,35	7,48
5. Серія Живчик	0,27	0,32	0,05	18,52
6. Квас	0,38	0,65	0,27	71,05
7. Ретро серія безалкогольних напоїв	0,17	0,14	-0,03	-17,65
8. Слабоалкогольні напої	15,7	16,8	1,1	7,01
9. Мінеральна вода «Оболонська»	0,87	0,95	0,08	9,19
10. Мінеральна вода «Прозора»	0,68	0,70	0,02	2,94
11. Інші групи мінеральної води	0,45	0,43	-0,02	-4,44

Джерело: складена автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Зменшилося виробництво за такими групами, як: «Ретро серія безалкогольних напоїв» – на 17,65%, по групі «Пиво преміум сегменту» – на 1,82% та по іншим групам мінеральної води – на 4,44%.

Отже зростання спостерігається по всіх групах, крім «Пиво преміум

сегменту», «Ретро серія безалкогольних напоїв» та «Інші групи мінеральної води». Зростання попиту на більшість груп товарів може бути пов'язано з банкрутством та ліквідацією одного із конкурентів ПрАТ «Оболонь» – ПрАТ «КЗБН «Росинка», який припинив випуск цих напоїв, і споживачі переорієнтувались на аналогічні товари досліджуваного підприємства.

Розглянемо динаміку структури асортименту продукції за даними табл. 2.2 [48].

З таблиці 2.2 можна побачити, що з асортиментної групи найбільшу частку має «Пиво середньо цінового сегменту» – 34,62%, що пояснюється тим, що дана група є основною на підприємстві. Асортиментна група «Пиво преміум сегменту» займає другу позицію та складає 28,99%. Це пояснюється тим, що ця група менш розвинена на підприємстві, але в той же час користується популярністю у споживачів. Третє місце займає група «Слабоалкогольні напої» – 7,37%.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
1. Пиво економ сегменту (ПЕС)	328896	298552	6,72	5,86	-0,86
2. Пиво середньо цінового сегменту (ПСЦС)	1924928	1763802	39,33	34,62	-4,71
3. Пиво преміум сегменту (ППС)	1133030	1476968	23,15	28,99	5,85
4. Сидр	151723	207356	3,10	4,07	0,98
5. Серія Живчик	264781	290400	5,41	5,70	0,29
6. Квас	144381	131954	2,95	2,59	-0,36
7. Ретро серія безалкогольних напоїв	388117	372426	7,93	7,31	-0,62
8. Слабоалкогольні напої	386160	375483	7,89	7,37	-0,52
9. Мінеральна вода «Оболонська»	91523	97819	1,87	1,92	0,04
10. Мінеральна вода «Прозора»	34260	35663	0,70	0,70	0,00
11. Інші групи мінеральної води	46985	44324	0,96	0,87	-0,09
Разом	4894300	5094750	100,00	100,00	-

Джерело: складена автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Наступними у структурі асортименту є такі групи, як: «Ретро серія безалкогольних напоїв» – 7,31%, «Пиво економ сегменту» – 5,86%, «Серія Живчик» – 5,7%, «Сидр» – 4,07%, «Квас» – 2,59%, Мінеральна вода «Оболонська» – 1,92%.

Останню позицію займають інші групи мінеральної води та група Мінеральна вода «Прозора», що складають відповідно 0,87% та 0,7% у структурі асортименту. Це пояснюється тим, що на ринку присутні більш популярні та сильніші конкуренти.

Ці всі важкі процеси варіння пива відбуваються за участі сучасного потужного обладнання, яке гарантує високу якість на кожному етапі приготування пива. Завдяки комп'ютерному управлінню пивовари ПрАТ «Оболонь» контролюють дотримання усіх технологічних вимог та норм. Оскільки автоматизація відіграє велику роль, основні виробничі функції виконують машини, а працівники лише контролюють процес. Це показує не тільки технологічну автоматизованість виробництва, але й дотримання стандартів якості продукції та високий рівень організації усіх процесів виробництва пива.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь». Основні техніко-економічних показники роботи підприємства за останні два роки наведений в табл. 2.3.

Аналізуючи дані табл. 2.3 можна побачити, що показники діяльності підприємства мають досить неоднозначну динаміку за 2019 рік. Разом з тим відбулося поступове збільшення чистого доходу у 2019 році порівняно з 2018 роком на 7,63%.

Відповідно на підприємстві відбувається збільшення всіх видів витрат, окрім витрат на збут. Адміністративні витрати збільшилися в 2019 році на 10,9%, витрати на збут зменшилися на 1,99%, а собівартість реалізованої продукції зменшилась на 14537 тис. грн., що становить 0,34 %. Це звичайно не могло не вплинути на зміну повних витрат на виробництво і реалізацію продукції, що збільшилися на 0,09 % у 2019 році.

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Один. виміру	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5078764	5466148	387384	7,63
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4292370	4277833	-14537	-0,34
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	303955	337100	33145	10,90
4. Витрати на збут	тис. грн.	675489	661989	-13500	-1,99
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5271814	5276922	5100	0,09
6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	-193050	189226	382276	198,02
7. Прибуток (збиток) чистий	тис. грн.	-365420	257633	623053	170,50
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	103,80	96,54	-7,26	-6,99
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-7,19	4,71	11,90	x
10. Рентабельність реалізованої продукції	%	-3,66	3,59	7,25	x

*Джерело: складено на основі додатку 1.

У зв'язку з тим, що зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції відбувалось більш високими темпами, ніж зростання повних витрат (відповідно 7,63% та 0,09%) у 2019 році, в зрівнянні з 2018 роком, мало місце збільшення прибутку від реалізації продукції на 382276 тис. грн.

Аналізуючи показник рентабельності продажу, слід зазначити, що він у 2019 р. дорівнює 4,71%. Це свідчить про те, що підприємство не працює в збиток, воно може покривати поточні потреби в оборотних коштах за рахунок власного капіталу, а показник рентабельності продукції у 2019 році становить 3,58 % . У порівнянні з 2018 роком він збільшився на 7,24%.

Також відбулося поступове зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації, а саме: у 2019 році вони зменшилися на 7,26 пункту і становлять 96,54 коп.

Отже, можна зробити висновок, що загалом фінансово-господарські показники діяльності підприємства за період 2018-2019 рр. мають позитивні значення та тенденцію до зростання.

2.3. Дослідження позиції підприємства на ринку

2.3.1. Дослідження частки ринку підприємства

Частка ринку фірми демонструє найсуттєвіші наслідки конкурентної боротьби. Завданням будь-якого підприємства, діяльність якого спрямована на завоювання та утримання лідерських позицій, є підвищення частки ринку. Чим вище частка ринку, тим сильніші позиції підприємства на ньому.

Цей показник є дуже вагомим при оцінці конкурентної позиції організації та завоювання лідерських позицій. Організації з більшою часткою ринку мають більші переваги в конкурентній боротьбі та більші можливості бути лідером.

Так як товарна група «Пиво» займає основну частину структури асортименту ПрАТ «Оболонь» та приносить найбільшу частку прибутку, саме її обрано для подальшого дослідження позиції підприємства на ринку.

Визначимо частку ринку за обсягом продажу в вартісному виразі, відносну частку ринку та частку ринку відносно лідера.

Простим способом визначення ринкової частки підприємства є знаходження співвідношення обсягів продажу підприємства та галузі або ринку в цілому. Розрахунки проводяться за формулою:

$$Ч = \frac{Оп}{Ор}, \text{ де}$$

Ч – ринкова частка підприємства, %;

Оп – обсяг продажу продукції підприємства в вартісному виразі;

Ор – загальний обсяг продажу продукції на ринку (або в галузі) в вартісному виразі.

Оп2018 = 35650 тис. дал.(табл.2.1);

Op2018 = 184016,7 тис. дал. (додаток 2).

Тоді,
$$Ч_{2018} = \frac{35650}{184016,7} * 100 = 19,4\%$$

Отже, частка ринку ПрАТ «Оболонь» по пиву за 2018 рік складає 19,4%.

Далі розрахуємо частку ринку підприємства за 2019 рік таким самим чином:

Op2019 = 37200 тис. дал. (табл. 2.1);

Or2019 = 185304,8 тис. дал [44].

Тоді,

$$Ч_{2019} = \frac{37200}{185304,8} * 100 = 20,07\%$$

Відповідно, частка ринку ПрАТ «Оболонь» по пиву за 2019 рік – 20,07%.

Відносна частка ринку визначається як співвідношення частки ринку фірми та частки ринку конкурентів (або трьох основних конкурентів).

Розрахуємо частку ринку відносно трьох основних конкурентів за 2018-2019 рр. за даними табл.2.4:

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка ринку фірми}}{\text{Частка ринку трьох основних конкурентів}}$$

Далі сформуємо таблицю з вихідними даними для розрахунку (табл.2.4)

$$\text{Відносна частка ринку}_{2018} = \frac{35650}{53060 + 52909 + 23130} = 0,27 * 100\% = 27\%$$

Відповідно, відносна частка ринку ПрАТ «Оболонь» за 2018 рік відносно трьох основних конкурентів складає 27%.

Далі розрахуємо частку ринку підприємства відносно трьох основних конкурентів за 2019 рік:

$$\text{Відносна частка ринку}_{2019} = \frac{37200}{51230 + 50901 + 24300} = 0,29 * 100\% = 29\%$$

Отже, відносна частка ринку ПрАТ «Оболонь» за 2019 рік відносно трьох основних конкурентів складає 29 %.

**Вихідна інформація та частки основних виробників пива України
за 2018-2019 рр.**

Виробники	Реалізовано продукції, тис. дал		Частка ринку, %	
	2018	2019	2018	2019
SAN InBEV Ukraine & Efes Ukraine	53060	51230	29,9	28,6
Carlsberg Ukraine	52909	50901	28,1	27,5
ПрАТ «Оболонь»	35650	37200	19,4	20,07
Перша приватна броварня	23130	24300	13,3	14,5

Табл. 2.4 сформована на основі джерел: [44-48].

Частку ринку відносно лідера розраховують як співвідношення абсолютної частки ринку фірми і частки ринку головного конкурента:

$$\text{Частка ринку відносно лідера} = \frac{\text{Частка ринку фірми}}{\text{Частка ринку лідера}}$$

Так як лідером на ринку пива вважається «SAN InBEV Ukraine & Efes Ukraine», тоді проведемо розрахунки відносно даного підприємства за 2018-2019 рр:

$$\text{Частка ринку відносно лідера}_{2018} = \frac{35650}{53060} = 0,67 * 100\% = 67\%$$

Отже, бачимо що у 2018 році ПрАТ «Оболонь» мав 67% відносно лідера на ринку.

Далі розрахуємо частку ринку відносно лідера за 2019 рік аналогічним методом:

$$\text{Частка ринку відносно лідера}_{2019} = \frac{37200}{51230} = 0,72 * 100\% = 72\%$$

Тоді, частка ринку ПрАТ «Оболонь» відносно лідера у 2019 році складає 72%.

Сформуємо зведену табл. 2.5 для порівняння частки ринку ПрАТ «Оболонь» у 2018-2019 рр.

Виходячи з табл. 2.5, можна зробити висновки що ринкова частка ПрАТ «Оболонь» зросла на 0,67 % у 2019 році, в порівнянні з 2018 роком, що свідчить про позитивну динаміку підприємства на шляху до посилення лідерських позицій на ринку пива. Стосовно частки ринку відносно трьох

основних конкурентів, то вона збільшилася на 2% у 2019 році, що також істотно впливає на покращення позиції підприємства серед конкурентів.

Таблиця 2.5

Динаміка частки ринку ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 роки, %

Найменування показників	Частка ринку,%		Відхилення, %
	2018 рік	2019 рік	
Ринкова частка	19,4	20,07	0,67
Частка ринку відносно трьох основних конкурентів	27,0	29,0	2,0
Частка ринку відносно лідера	67,0	72,0	5,0

Частка ринку відносно лідера збільшилася на 5% у 2019 році порівняно з 2018 роком. Тобто, ПрАТ «Оболонь» дещо покращує свої лідерські позиції та наближається до лідера ринку.

Попри все, досліджуваному підприємству потрібно весь час контролювати встановлену позицію та покращувати її для того, щоб завоювати лідерство на ринку. Тому потрібно постійно робити певні оновлення в загальній стратегії підприємства, що дозволить збільшувати обсяги реалізації, а також постійно слідкувати за актуальними тенденціями, які відбуваються на ринку.

2.3.2. Оцінювання стратегічного становища підприємства за допомогою матриці «Мак-Кінсі»

Для оцінювання стратегічного становища ПрАТ «Оболонь» було прийнято рішення провести дослідження на основі методу портфельного аналізу – матриця «Мак-Кінсі». Відповідно методу експертних оцінок для кожного показника було визначено коефіцієнт вагомості (в межах від 0,01 до 0,99) та ранг (від 1 до 5). Тому була сформована група експертів, до якої були відібрані фахівці підприємства з відділу маркетингу: директор відділу, начальник відділу маркетингу на ринку пива, начальник відділу маркетингу на ринку безалкогольних напоїв, начальник відділу реклами, керівник відділу

дизайну та керівник відділу медіа, а також директор відділу продажу. Кількість експертів склала – 6 осіб.

По кожному показнику було визначено загальну оцінку шляхом множення коефіцієнта вагомості певного показника на його ранг, загальні оцінки було підсумовано в межах кожного індикатора окремо (табл. 2.6 і 2.7).

Коефіцієнти вагомості індикатора «Привабливість ринку» були сформовані таким чином: темп росту ринку, рівень конкуренції та розмір бюджетних коштів отримали найбільші значення – 0,2, так як ці показники є найбільш важливими та вагомими при оцінці ринку. В залежності від них можна ідентифікувати ринок як привабливий або ні. Ємність ринку, рентабельність, наявність та доступність ресурсів та державне регулювання ринку отримали значення – 0,1, так як їхня важливість є меншою.

Коефіцієнти вагомості індикатора «Конкурентоспроможність СГП» отримали такі значення: якість товару та рівень ціни – 0,2, тому що на думку експертів найбільшу роль в оцінці конкурентоспроможності СГП відіграє ціна та якість. Відносна ринкова частка та привабливість асортименту – 0,15, тому що частка ринку визначає позицію підприємства на ринку, а привабливість асортименту – рівень задоволеності споживачів. Ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності та фінансові ресурси – 0,1. Ці показники також є важливими, але їх результативність можна змінити всередині підприємства, вони не є сталими, а тому і не є найважливішими.

Ранги по видах продукції виставлялися експертами в залежності від стану показника на рівні підприємства: 5 – найкраща оцінка, 1 – найгірша оцінка. Але найменше значення рангу дорівнювало значенню 2.

За результатами табл. 2.6 та 2.7 можна зробити висновки, що найбільшу загальну оцінку за обидва критеріями отримало пиво економ сегменту – 4,2 та 4,3 бали, відповідно.

Таблиця 2.6

Визначення показників індикатора «привабливість ринку»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника для СГП											Загальна оцінка для СГП										
		Пиво економ сегменту	Пиво середньо цінового сегменту	Пиво преміум сегменту	Сидр	Серія Живчик	Квас	Ретро серія безалкогольних напоїв	Слабоалкогольні напої	Мінеральна вода «Оболонська»	Мінеральна вода «Прозора»	Інші групи мінеральної води	Пиво економ сегменту	Пиво середньо цінового сегменту	Пиво преміум сегменту	Сидр	Серія Живчик	Квас	Ретро серія безалкогольних напоїв	Слабоалкогольні напої	Мінеральна вода «Оболонська»	Мінеральна вода «Прозора»	Інші групи мінеральної води
1.Ємність ринку	0,1	5	3	2	2	4	2	2	4	5	3	2	0,5	0,3	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0,5	0,3	0,2
2.Темп росту ринку	0,2	4	3	5	3	4	4	5	4	4	3	3	0,8	0,6	1	0,6	0,8	0,8	1	0,8	0,8	0,6	0,6
3.Рентабельність	0,1	3	3	4	2	2	3	5	3	3	2	2	0,3	0,3	0,4	0,2	0,2	0,3	0,5	0,3	0,3	0,2	0,2
4.Рівень конкуренції	0,2	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	0,8	0,8	1	0,6	0,8	0,8	1	0,8	0,8	1	0,8
5.Розмір бюджетних коштів	0,2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,4	0,6	0,6	0,8	0,6
6.Наявність і доступність ресурсів	0,1	5	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	0,5	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3
7.Державне регулювання ринку	0,1	5	4	3	3	3	3	3	5	3	2	4	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,3	0,2	0,4
Усього	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,2	3,4	3,9	2,8	3,5	3,4	3,9	3,7	3,6	3,4	3,1

Джерело: розроблено автором

Визначення показників індикатора «конкурентоспроможність СГП»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника для СГП											Загальна оцінка для СГП										
		Пиво економ сегменту	Пиво середньо цінового сегменту	Пиво преміум сегменту	Сидр	Серія Живчик	Квас	Ретро серія безалкогольних напоїв	Слабоалкогольні напої	Мінеральна вода «Оболонська»	Мінеральна вода «Прозора»	Інші групи мінеральної води	Пиво економ сегменту	Пиво середньо цінового сегменту	Пиво преміум сегменту	Сидр	Серія Живчик	Квас	Ретро серія безалкогольних напоїв	Слабоалкогольні напої	Мінеральна вода «Оболонська»	Мінеральна вода «Прозора»	Інші групи мінеральної води
1.Якість товару	0,2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1	0,8	0,8
2.Відносна ринкова частка	0,15	4	2	2	3	4	3	2	4	3	2	2	0,6	0,3	0,3	0,45	0,6	0,45	0,3	0,6	0,45	0,3	0,3
3.Привабливість асортименту	0,15	4	3	3	2	4	3	4	4	3	2	2	0,6	0,45	0,45	0,3	0,6	0,45	0,6	0,6	0,45	0,3	0,3
4.Ефективність каналів збуту	0,1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4
5.Ефективність рекламної діяльності	0,1	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	2	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,2	0,2
6.Рівень ціни	0,2	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	0,8	0,8	1	1	0,8	1	1	1	1	1
7.Фінансові ресурси	0,1	4	3	3	2	4	3	3	4	4	2	2	0,4	0,3	0,3	0,2	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,2	0,2
Усього	1,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,4	3,45	3,55	3,5	4,3	3,5	3,8	4,3	4,1	3,2	3,2

Джерело: розроблено автором

Потім було побудовано поле матриці, що розділене на 9 квадратів, лінії розподілу проходять через значення 2,33 і 3,67. По горизонтальній осі відкладено значення індикатора «конкурентоспроможність СГП», по вертикальній – «привабливість ринку». Відносимо кожен СГП на відповідне поле матриці (рис. 2.3).

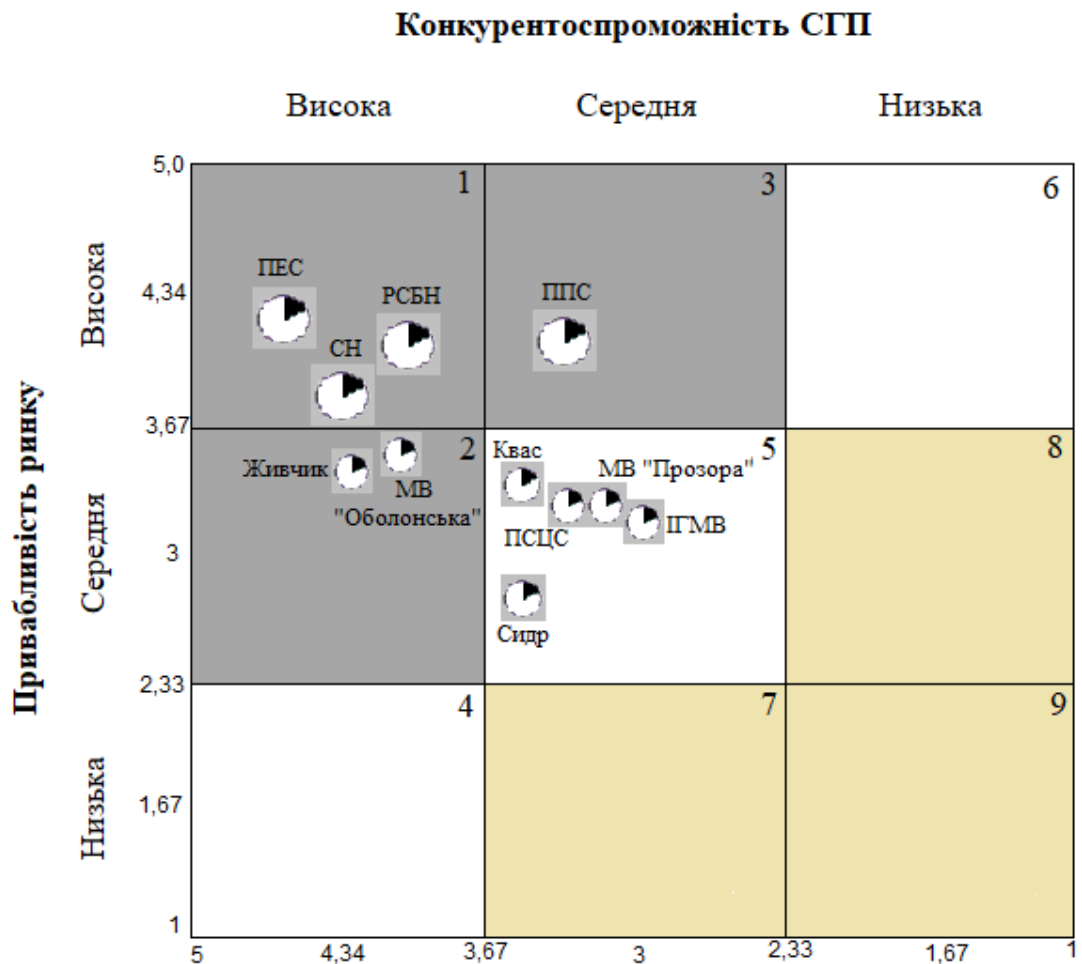


Рис. 2.3. Матриця «Мак-Кінсі»

Джерело: розроблено автором

Умовні позначення :

- Зона росту
- Зона вибіркового розвитку
- Зона «Збору урожаю»

Аналізуємо отримані результати аналізу за матрицею «Мак-Кінсі» пивзаводу.

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1,2,3 – зона росту:

* квадрат 1 включає СГП, які функціонують на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції, сюди потрапили такі СГП, як «Пиво економ сегменту» (ПЕС), «Слабоалкогольні напої» (СН) та «Ретро серія безалкогольних напоїв» (РСБН);

* квадрат 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але функціонують на ринку середньої привабливості, сюди віднесено СГП Серія «Живчик» та Мінеральну воду «Оболонська»;

* квадрат 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які функціонують на привабливому ринку, до якого потрапила СГП «Пиво преміум сегменту» (ППС).

Для цієї зони та вищеназаних СГП рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва, підтримка конкурентних переваг для таких СГП, як «Пиво економ сегменту», «Слабоалкогольні напої» та «Ретро серія безалкогольних напоїв»; збільшення прибутку шляхом підвищення ефективності та утримання спроможності протидіяти конкурентам – для СГП Серія «Живчик» та Мінеральної води «Оболонська»; визнання конкурентних переваг та зміцнення найбільш слабких сторін діяльності – для СГП «Пиво преміум сегменту».

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадранти 4, 5, 6:

* квадрант 4 охоплює СГП великої конкурентоспроможності, які функціонують на малопривабливому ринку, а квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які функціонують на високо привабливому ринку збуту, проте в дані квадрати жоден СГП пивзаводу не потрапив, що є позитивним для підприємства.

* квадрант 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства, сюди потрапили СГП «Пиво середньо цінового сегменту» (ПСЦС), «Сидр», «Квас», Мінеральна вода «Прозора» та «Інші групи

мінеральної води» (ІГМВ). Необхідно відмітити, за результатами досліджень, два перших вищеназваних СГП мають майже ідентичне стратегічне становище.

Для даних СГП рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка полягає в інвестуванні сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока, орієнтація на сегменти, що зростають, а також пошук методів знаходження конкурентних переваг.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадранти 7, 8, 9, для якої рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації. До даних квадратів не потрапив жоден із СГП ПрАТ «Оболонь», що характеризує стратегічне становище господарського портфелю фірми як стабільне, яке не має неперспективних ринків збуту та слабких конкурентних позицій СГП.

Отже, дослідивши бізнес-портфель ПрАТ «Оболонь» можна сказати, що підприємство має досить широкий асортимент продукції. Це говорить про те, що компанія дбає про своїх споживачів, хоче аби кожен мав змогу обрати собі напій до смаку і відповідно, таким чином, підприємство намагається охопити більшу частку ринку.

Результати проведеного аналізу на основі матриці «Мак-Кінсі» показали, що жодна із СГП підприємства не потрапила до зони «збору урожаю». Більшість СГП потрапили до таких зон як: зона росту – 6 СГП та зона вибіркового розвитку – 5 СГП.

Тобто, можна зробити висновок, що СГП ПрАТ «Оболонь» знаходяться в досить позитивному положенні. Вони представлені на ринку з високою або середньою привабливістю та їх конкурентоспроможність також в більшій мірі висока та середня за деякими СГП. Тому, маючи такі результати проведеного дослідження, можна сказати що асортимент досліджуваного підприємства говорить про міцне стратегічне становище підприємства, що в свою чергу дозволяє йому посилювати свої лідерські позиції на ринку пива України.

2.4. Дослідження стану асортиментної політики як складової забезпечення лідерства

2.4.1. Аналіз показників розвитку асортименту

Традиційним та актуальним і нині залишається аналіз асортиментних портфелів підприємств за основними показниками: структура, ширина, глибина, повнота, стійкість та новизна.

Структура асортиментного портфеля, виходячи з табл. 2.2:

- виробництво пива – 69,47%
- виробництво безалкогольних напоїв – 15,6%
- виробництво мінеральної води – 3,49%
- виробництво сидру – 4,07%
- виробництво слабоалкогольних напоїв – 7,37%

Виробництво пива – це найбільш пріоритетний напрямок розвитку ПрАТ «Оболонь», проте корпорація ставить за мету упродовж 2021-2023 років здобути лідерство на всіх ринках, де реалізує свою продукцію.

Досягнути таких амбітних цілей підприємство планує за допомогою розвитку та впровадження інновацій – як товарних, так і технічних. У такий спосіб ПрАТ «Оболонь» планує повернути імідж інноваційної компанії, яка створює тренди в Україні.

Для того щоб розрахувати та проаналізувати показники розвитку асортименту ПрАТ «Оболонь» доцільним буде розглянути та охарактеризувати динаміку його асортименту за 2018-2019 рр.

Характеристика асортименту за глибиною та шириною у 2018-2019 рр. наведена у табл. 2.8 та 2.9.

Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2018 р.

		Ширина				
Глибина	Пиво	Сидр	Алкогільні напої	Безалкогольні напої	Мінеральна вода	
	1	2	3	4	5	
Глибина	«Оболонь Світле», 4.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л., ПЕТ 1,5л., ПЕТ 2,0л., Кег 30л., Кег 50 л.	«Ciber (Сібер)», 5.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.	«ВодкаЛайм», 8.6% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.	«Живчик Лимон» металева банка 0,33л., ПЕТ 0,33л., ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 1,5 л., ПЕТ 2,0 л.	«Оболонська слабогазована» ПЕТ 1,5 л.	
	«Оболонь Солодове», 4.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л., ПЕТ 1,5л., Кег 30л., Кег 50 л.	«Ciber Квіти бузини», 5.0% вміст алкоголю скло 0,5л.	«Бренді-кола», 8.6% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.	«Живчик Груша» ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.	«Оболонська плюс лимон» ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.	
Глибина	«Оболонь Нефільтроване», 6.0 % вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л., Кег 30л., Кег 50 л.	«Ciber Журавлина», 5.0% вміст алкоголю скло 0,5л.	«Джин-тонік», 8.6% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.	«Живчик Яблуко негазований» ПЕТ 0,33л., ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 1,5 л., ПЕТ 2,0 л.	«Оболонська-2» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.	
	«ZibertFest», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л., ПЕТ 2,0л.	Сидр Sharm (Шарм) », 7.0% вміст алкоголю скло 0,5л.	«Віскі Вишня», 8.6% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.	«Живчик лимон» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.	«Оболонська-2 негазована» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.	
	«ZibertWeissbier», 5.0% вміст алкоголю скло 0,5л.	«Sharm Персик», 7.0% вміст алкоголю скло 0,5л.	«Ром-кола», 8.6% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.	«Живчик Апельсин» ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 1,5 л.	«Оболонська з лимоном і апельсином» ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.	
	«ZlataPraha», 5.0% % вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.		«Rio де Мохіто», 7.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л.	«Лимонад» скло 0,5л., ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	Прозора: «Прозора сильногазована» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,5 л.	
	«Zibert Світле», 4.4% вміст алкоголю ПЕТ 0,5л., ПЕТ 1,5л., ПЕТ 2,0л.		«Rio Піна Колада», 7.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л.	«Живчик Апельсин негазований» ПЕТ 0,33л.	«Оболонська» ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 1,5 л., ПЕТ 2,0 л.	
	«ZlataPrahaCerne», 4.1% вміст алкоголю скло 0,5л.		«Rio Маргарита», 7.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л.	«Ситро» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	«Прозора негазована» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,5 л., ПЕТ бл.	

1	2	3	4	5
«BeerMix Кавун», 2.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л.			Тархун» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	«Аквабаланс» Бутиль, 18.9л.
«BeerMix Лимон», 2.4% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.			«Байкал» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	Регіональна вода: «Охтирська» ПЕТ 1,5 л., ПЕТ 2,0 л.
«BeerMix Малина», 2.4% вміст алкоголю металева банка 0,5л.			«Унік» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	«Збручанська 77» скло 0,5л., ПЕТ 0,5л., ПЕТ 1,5л.
«BeerMix Вишня», 2.4% вміст алкоголю металева банка 0,5л.			«Кола Нова» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	«Кремінка» ПЕТ 1,5л.
«BeerMix Гранат», 2.4% вміст алкоголю металева банка 0,5л.			«Старокиїв-ський» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	
«Nikepremium», 4.8% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.			Квас «Старокиївський Білий» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	
«Nike-chill», 4.6% вміст алкоголю скло 0,5л.			Квас «Старокиївський Темний» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	
«Nike alcohol-free» , 0.5% вміст алкоголю скло 0,5л.			«Оболонь зі смаком лайма» ПЕТ 1,5 л.	
«Carling», 4.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л., Кег 20 л.				
«HardmixLemon+Ginger », 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л.				
«HardmixCitrus», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л.				
«Десант Екстраміцне», 8.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.				
«Pivnykubek», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.				
«Южанка», 4.1% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.				
«Pivnykubek», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.				

<i>Продовж. табл. 2.8</i>				
1	2	3	4	5
«Рідний Шубін Світле», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.				
«Жигулівське», 4.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л., ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,5л., ПЕТ 2,0л., Кег 30л., Кег 50 л.				

Розглянемо ширину та глибину асортименту за 2019 рік за даними табл.2.9.

Таблиця 2.9

Ширина і глибина асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2019 р.

Ширина					
	Пиво	Сидр	Алкогільні напої	Безалкогольні напої	Мінеральна вода
	1	2	3	4	5
Глибина	«Оболонь Світле», 4.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л., ПЕТ 1,5л., ПЕТ 2,0л., Кег 30л., Кег 50 л.	«Ciber (Сібер)», 5.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.	«ВодкаЛайм», 8.6% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.	«Живчик Лимон» металева банка 0,33л., ПЕТ 0,33л., ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 1,5 л., ПЕТ 2,0 л.	«Оболонська слабогазована» ПЕТ 1,5 л.
	«Оболонь Солодове», 4.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л., ПЕТ 1,5л., Кег 30л., Кег 50 л.	«Ciber Квіти бузини», 5.0% вміст алкоголю скло 0,5л.	«Бренді-кола», 8.6% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.	«Живчик Груша» ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.	«Оболонська плюс лимон» ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.
Глибина	«Оболонь Нефільтроване», 6.0 % вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л., Кег 30л., Кег 50 л.	«Ciber Журавлина», 5.0% вміст алкоголю скло 0,5л.	«Джин-тонік», 8.6% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.	«Живчик Яблуко негазований» ПЕТ 0,33л., ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 1,5 л., ПЕТ 2,0 л.	«Оболонська-2» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.
	«ZibertFest», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л., ПЕТ 2,0л.	Сидр Sharm (Шарм) », 7.0% вміст алкоголю скло 0,5л.	«Віскі Вишня», 8.6% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.	«Живчик лимон» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.	«Оболонська-2 негазована» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.
	«ZibertWeissbier», 5.0% вміст алкоголю скло 0,5л.	«Sharm Персик», 7.0% вміст алк. скло 0,5л	«Ром-кола», 8.6% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.	«Живчик Апельсин» ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 1,5 л.	«Оболонська з лимоном і апельсином» ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 2,0 л.

<i>Продовж.табл. 2.9</i>				
1	2	3	4	5
«ZlataPraha», 5.0% % вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.		«Rio де Мохіто», 7.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л.	«Лимонад» скло 0,5л., ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	Прозора: «Прозора сильногазова-на» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,5 л.
«Zibert Світле», 4.4% вміст алкоголю ПЕТ 0,5л., ПЕТ 1,5л., ПЕТ 2,0л.		«Rio Піна Колада», 7.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л.	«Живчик Апельсин негазований» ПЕТ 0,33л.	«Оболонська» ПЕТ 1,0 л., ПЕТ 1,5 л., ПЕТ 2,0 л.
Нефільтроване світле пиво «MAROCHNE 1913»		Слабоалкогольний напій «Obolon Hardmix X-CAN»	лимонад SMARTCOLA від бренду «Живчик»	«Прозора негазована» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,5 л., ПЕТ бл.
«ZlataPrahaCerne», 4.1% вміст алкоголю скло 0,5л.		«Rio Маргарита», 7.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л.	«Ситро» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	«Аквабаланс» Бутиль, 18.9л.
«BeerMix Кавун», 2.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л.			Тархун» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	Регіональна вода: «Охтирська» ПЕТ 1,5 л., ПЕТ 2,0 л.
«BeerMix Лимон», 2.4% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.			«Байкал» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	«Збручанська 77» скло 0,5л., ПЕТ 0,5л., ПЕТ 1,5л.
«BeerMix Малина», 2.4% вміст алкоголю металева банка 0,5л.			«Унік» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	«Кремінка» ПЕТ 1,5л.
«BeerMix Вишня», 2.4% вміст алкоголю металева банка 0,5л.			«Кола Нова» ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	«Кремінка» ПЕТ 1,5л.
«BeerMix Гранат», 2.4% вміст алкоголю металева банка 0,5л.			«Старокиїв-ський» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	
«Нікерpremium», 4.8% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л.			Квас «Старокиївський Білий» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л.	
«Nike-chill», 4.6% вміст алкоголю скло 0,5л.			Квас «Старокиївський Темний» ПЕТ 1,0л., ПЕТ 2,0л. «Оболонь зі смаком лайма» ПЕТ 1,5 л.	
«Nike alcohol-free» , 0.5% вміст алкоголю скло 0,5л.			Безалкогольний соковмісний «Lemonissimo»	

<i>Продовж.табл.2.9</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
«Hike alcohol-free» , 0.5% вміст алкоголю скло 0,5л.				
«Carling», 4.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л., Кег 20 л.				
«HardmixLemon+Ging er», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л.				
«HadrnixCitrus», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л.				
«Десант Екстраміцне», 8.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.				
«Рівнюкubek», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.				
«Южанка», 4.1% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.				
«Рівнюкubek», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.				
«Рідний Шубін Світле», 4.0% вміст алкоголю скло 0,5л., ПЕТ 1,5л.				
«Жигулівське», 4.0% вміст алкоголю металева банка 0,5л., скло 0,5л., ПЕТ 0,5 л., ПЕТ 1,5л., ПЕТ 2,0л., Кег 30л., Кег 50 л.				

Джерело: складена автором за даними [48].

З даних табл. 2.8 та 2.9 видно, що підприємство ПрАТ «Оболонь» випускає широкий та глибокий асортимент продукції. Ширина асортименту складає 5 видів продукції: пиво, сидр, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, мінеральна вода як у 2018, так і у 2019 р.

У 2018 році глибина по групі «Пиво» складала 25 позицій: «Оболонь Світле», «Оболонь Солодове», «Оболонь Нефільтроване», «ZibertFest», «ZibertWeissbier», «ZlataPraha», «Zibert Світле», «ZlataPrahaCerne», «BeerMix

Кавун», «BeerMix Лимон», «BeerMix Малина», «BeerMix Вишня», «BeerMix Гранат», «Нікеpremium», «Ніке-chill», «Ніке alcohol-free», «Carling», «HardmixLemon+Ginger», «HadrmixCitrus», «Десант Екстраміцне», «Ріwnyukubek», «Южанка», «Ріwnyukubek», «Рідний Шубін Світле», «Жигулівське».

По групі «Сидр» глибина складала 5 позицій: «Ciber», «Ciber Квіти бузини», «Ciber Журавлина», «Сидр Sharm», «Sharm Персик».

Глибина по групі «Слабоалкогольні напої» – 8 позицій: «ВодкаЛайм», «Бренді-кола», «Джин-тонік», «Віскі Вишня», «Ром-кола», «Ріо де Мохіто», «Ріо Піна Колада», «Ріо Маргарита».

Глибина по групі «Безалкогольні напої» складала 15 позицій: «Живчик Лимон», «Живчик Груша», «Живчик Яблуко негазований», «Живчик лимон», «Живчик Апельсин», «Лимонад», «Живчик Апельсин негазований», «Ситро», «Тархун», «Байкал», «Унік», «Кола Нова», «Старокиївський», «Старокиївський Білий», «Старокиївський Темний», «Оболонь зі смаком лайма».

По групі «Мінеральна вода» глибина складала 11 позицій: «Оболонська слабогазована», «Оболонська плюс лимон», «Оболонська – 2», «Оболонська – 2 негазована», «Оболонська з лимоном і апельсином», Прозора: «Прозора сильногазована», «Оболонська», «Прозора негазована», «Аквабаланс», Регіональна вода: «Охтирська», «Збручанська 77», «Кремінка».

За 2018 рік ПрАТ «Оболонь» випустило 3 новинки: пиво «Нікеpremium», алкогольний напій «Ріо Маргарита» та безалкогольний напій «Унік».

За 2019 рік, глибина по групі «Пиво» складає 26 позицій: «Оболонь Світле», «Оболонь Солодове», «Оболонь Нефільтроване», «ZibertFest», «ZibertWeissbier», «ZlataPraha», «Zibert Світле», «ZlataPrahaCerne», «BeerMix

Кавун», «BeerMix Лимон», «BeerMix Малина», «BeerMix Вишня», «BeerMix Гранат», «Nikepremium», «Nike-chill», «Nike alcohol-free», «Carling», «HardmixLemon+Ginger», «HadrmixCitrus», «Десант Екстраміцне», «Ріwnyкubek», «Южанка», «Ріwnyкubek», «Рідний Шубін Світле», «Жигулівське», «Marochne 1913».

По групі «Сидр» глибина складає 5 позицій: «Ciber», «Ciber Квіти бузини», «Ciber Журавлина», «Сидр Sharm», «Sharm Персик».

Глибина по групі «Слабоалкогольні напої» – 9 позицій: «ВодкаЛайм», «Бренді-кола», «Джин-тонік», «Віскі Вишня», «Ром-кола», «Rіо де Мохіто», «Rіо Піна Колада», «Rіо Маргарита», «Obolon Hardmix X-CAN».

Глибина по групі «Безалкогольні напої» складає 17 позицій: «Живчик Лимон», «Живчик Груша», «Живчик Яблуко негазований», «Живчик лимон», «Живчик Апельсин», «Лимонад», «Живчик Апельсин негазований», «Ситро», «Тархун», «Байкал», «Унік», «Кола Нова», «Старокиївський», «Старокиївський Білий», «Старокиївський Темний», «Оболонь зі смаком лайма», «SMARTCOLA», Безалкогольний соковмісний «Lemonissimo Lemonata».

По групі «Мінеральна вода» глибина складає 11 позицій: «Оболонська слабогазована», «Оболонська плюс лимон», «Оболонська – 2», «Оболонська – 2 негазована», «Оболонська з лимоном і апельсином», Прозора: «Прозора сильногазована», «Оболонська», «Прозора негазована», «Аквабаланс», Регіональна вода: «Охтирська», «Збручанська 77», «Кремінка».

Впродовж 2019 року підприємство вело активну брендингову політику. Зокрема були випущені: нефільтроване світле пиво «MAROCHNE 1913», слабоалкогольний напій «Obolon Hardmix X-CAN», лимонад SMARTCOLA від бренду «Живчик» та безалкогольний соковмісний «Lemonissimo Lemonata».

Для подальших розрахунків показників розвитку асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 рр., сформуємо таблицю з вихідними даними.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для розрахунку показників розвитку асортименту за 2018-2019рр.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
			од.	%
Ширина асортименту	5	5	-	-
Максимальне значення ширини асортименту серед конкурентів	4	4	-	-
Фактична кількість видів пива ПрАТ «Оболонь»	25	26	1	4,00
Максимальна кількість видів пива серед конкурентів	44	44	-	-
Загальна кількість видів товарів на ПрАТ «Оболонь»	66	70	4	6,06
Кількість нових одиниць в загальній кількості товарів	3	4	1	33,3

Сформавано на основі джерел: [45-48].

З табл. 2.8 та 2.9 видно, що ширина асортименту ПрАТ «Оболонь» складається з 5-ти позицій: «Пиво», «Сидр» «Алкогольні напої», «Безалкогольні напої», «Мінеральна вода».

Дослідивши ширину асортименту трьох основних конкурентів досліджуваного підприємства за 2018-2019 рр, а саме: «SAN InBEV Ukraine & Efes Ukraine», «Carlsberg Ukraine» та «Перша приватна броварня», маємо такі результати щодо кількості асортиментних груп: 3 (пиво, сидр, слабоалкогольні напої); 4 (пиво, сидр, алкогольні, безалкогольні напої); 1 (пиво) відповідно.

Тому, можна зробити висновок, що максимальне значення ширини асортименту серед конкурентів – 4.

Фактична кількість видів пива складала 25 найменувань у 2018 році та 26 найменувань у 2019 році, що видно з табл. 2.8 та 2.9.

Було проаналізовано кількість видів пива серед конкурентів: «SAN InBEV Ukraine & Efes Ukraine» – 27 видів [45], «Carlsberg Ukraine» – 44 види

[46], «Перша приватна Броварня» – 28 видів пива [47]. Відповідно, максимальна кількість видів – 44. Так як «Carlsberg Ukraine» не розширював асортимент пива у 2018 році, відповідно кількість видів не змінювалася.

Загальна кількість видів продукції на ПрАТ «Оболонь» складає 70 видів у 2019 році та 66 – у 2018, тому що протягом року підприємство розширило асортимент на 4 позиції.

Виходячи з цього, кількість нових одиниць у 2019 році в загальній кількості товарів складає – 4, а у 2018р. підприємство випустило 3 новинки.

На основі наведених в табл. 2.10 даних, розрахуємо показники розвитку асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2018 та 2019 роки.

Розрахуємо коефіцієнт ширини асортиментного портфеля. Коефіцієнт широти розрахуємо як відношення дійсної, наявної кількості видів, до базового значення, яке визначено як максимальну кількість найменувань досліджуваної групи на всіх підприємствах-конкурентах:

$$\text{Отож, } K_{ш2018} = K_{ш2019} = 5/4 = 1,25.$$

Повнота асортименту визначається здатністю певної групи товарів задовольнити однакові потреби. Для аналізу даного показника візьмемо асортименту групу «Пиво», а для обчислення коефіцієнту повноти – підприємство «Carlsberg», так як максимальна кількість найменувань по групі «Пиво» має саме це підприємство [46].

Коефіцієнт повноти буде розраховано як відношення наявної кількості видів однієї групи до максимальної кількості найменувань досліджуваної групи на всіх досліджуваних підприємствах.

$$\text{Відповідно, } K_{п2018} = 25/44 * 100 = 0,56;$$

$$K_{п2019} = 26/44 * 100 = 0,59;$$

Новизна визначається фактичним оновленням, тобто кількістю нових одиниць в загальній кількості і ступенем оновлення – відношення кількості нових одиниць до загальної кількості товарів.

$$\text{Тоді, } K_{н2018} = 3/66 * 100 = 0,04;$$

$$K_{н2019} = 4/70 * 100 = 0,05;$$

Зведемо розраховані показники до табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники розвитку асортименту ПрАТ «Оболонь» 2018-2019 рр.

Назва коефіцієнту	Рік		Відхилення
	2018	2019	
Коефіцієнт ширини асортименту	1,25	1,25	-
Коефіцієнт повноти асортименту	0,56	0,59	0,03
Коефіцієнт новизни асортименту	0,04	0,05	0,01

Виходячи з даних табл. 2.11, можна зробити загальні висновки стосовно розвитку асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» у розрізі двох років.

Коефіцієнт ширини асортименту (1,25) не змінився протягом двох років і демонструє, що дане підприємство має досить широкий асортимент і реалізує свою продукцію на 5 ринках, в той же час коли лідери-конкуренти на ринку пива, працюють максимум на 4-х ринках. Так як чим більшим і ближчим до одиниці є значення показника, тим більш універсальним і різноманітним є асортимент продукції підприємства. Встановлено, що при розрахунковому значенні показника $> 0,6$ – асортимент вважається достатньо різноманітним і універсальним. Тобто, маючи показник 1,25, можна стверджувати що асортимент ПрАТ «Оболонь» наразі сформовано ефективно.

Також, ПрАТ «Оболонь» є єдиним виробником пива в Україні, який реалізує свою продукцію на 5-ти ринках.

Коефіцієнт повноти асортименту збільшився на 0,03 у 2019 році порівняно з 2018 роком. Даний коефіцієнт показує, чи здатна досліджувана група задовольнити однакові потреби споживачів у порівнянні з іншими досліджуваними підприємствами. Діапазон можливих розрахункових значень показника «коефіцієнт повноти асортименту» такі що якщо значення > 1 – та асортимент поповнюється та насичується, якщо значення < 1 , то звужується.

За даними 2018 та 2019 року, бачимо, що асортимент ПрАТ «Оболонь» поки не можна вважати повним.

Тому, підприємству необхідно не просто оновлювати або додавати товари в певну товарну групу, але й звертати особливу увагу на їх здатність задовольняти потреби.

Коефіцієнт новизни асортименту збільшився на 0,01 % у 2019 році, в порівнянні з попереднім роком. У 2018 році підприємство випустило 4 нові одиниці, а в 2019 – 5. Бачимо що за два роки впровадження новинок, коефіцієнт новизни досить помірний – 0,04 та 0,05 відповідно. Підприємство не випускає надто багато новинок, адже ризик може бути невиправданим. На ринок випускаються лише ті вироби, попит на які ретельно досліджено.

Загалом, показники розвитку асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 рр., мають позитивну динаміку. Попри це, підприємству необхідно постійно досліджувати товарний асортимент та вдосконалювати його в залежності від потреб, смаків та вподобань споживачів.

Для того, щоб зміцнити та активувати свої лідерські позиції на ринку, підприємству необхідно покращувати показник повноти, щоб краще і в повній мірі задовільняти потреби споживачів. Це допоможе завоювати лідерство на ринку серед конкурентів пивоварної галузі.

2.4.2. Визначення раціональності структури асортименту

Для того щоб оцінити структуру асортименту застосовують показник – коефіцієнт раціональності структури асортименту (коефіцієнт Спірмена). Цей показник являється результатом кореляції рангів, тобто оцінки ступеня зв'язку між рангом випуску та рангом рентабельності.

Перед тим, як обчислити коефіцієнт раціональності структури асортименту, необхідно провести ранговий аналіз визначеної структури асортименту.

В процесі проведення рангового аналізу для кожного виду виробів виявляють питому вагу випуску в загальному обсязі, рентабельність, ранг

випуску за питомою вагою, ранг по рентабельності, різницю рангів за питомою вагою випуску і рентабельності.

Ранг обирається шляхом визначення обраним параметрам числового значення за принципом чим більше значення величини, тим менший ранг: найбільша за значенням величина отримує ранг 1, а найменша – найбільше числове значення, яке дорівнює загальній кількості величин, що ранжуються.

Дані для рангового аналізу асортименту перенесемо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Ранговий аналіз асортименту

Найменування товарних груп	Питома вага випуску, %	Рентабельність, %	Ранг випуску	Ранг рентабельності	Різниця рангів
1.Пиво	69,47	3,85	1	1	0
2.Сидр	4,07	3,24	5	3	-2
3.Серія Живчик	5,7	3,35	4	2	-2
4.Квас	2,59	2,47	7	7	0
5.Ретро серія б/а напоїв	7,31	2,90	3	5	2
6.С/а напої	7,37	3,15	2	4	2
7.Мінеральна вода	3,49	2,60	6	6	0

Кількісно ступінь раціональності структури асортименту може бути оцінена коефіцієнтом кореляції рангу випуску і рангу рентабельності:

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{ai} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)}$$

Де, n – число виробів в асортименті;

P_{vi} – ранг випуску (питомої ваги у загальному обсязі випуску);

P_{ri} – ранг рентабельності.

$$\text{Тоді, } K_{rsa} = 1 - \frac{6 * 0}{7 * (49 - 1)} = 1 - 0 = 1;$$

При раціональній структурі асортименту існує сильний зв'язок між обсягами випуску продукції асортименту і рентабельністю, тобто $K_{rsa} \geq 0,6$.

Отож, структура асортименту вважається раціональною якщо розрахункова величина коефіцієнта раціональності структури асортименту

перевищує або дорівнює 0,6. Відповідно, значення – 1, є показником раціональності асортименту ПрАТ «Оболонь».

З табл. 2.12, видно що різниця рангів не є надто великою. Невелика різниця рангів говорить про економічно раціональну структуру асортименту.

Якщо ж ранг випуску більше рангу рентабельності, тобто якщо виріб, з високою рентабельністю, випускається в малих обсягах, так як у товарних груп «Сидр» та «Серія Живчик», то при стійкому попиті доцільним є збільшення обсягу і, можливо, зниження ціни задля підвищення попиту.

Висновки до розділу 2.

1. Півний ринок України знаходиться у складному положенні, в першу чергу через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції. Це пов'язано з несприятливою соціально-економічною ситуацією в країні, зменшенням купівельної спроможності громадян та нестійкою політичною ситуацією, яка впливає на розвиток пивної галузі.

На ринку існують три найбільш впливових лідера: «SAN InBEV Ukraine & Efes Ukraine», «Carlsberg Ukraine» та ПрАТ «Оболонь». «Перша приватна броварня» знаходиться на четвертому місці, але на даний момент займає лише 14 % частки ринку.

2. ПрАТ «Оболонь» – це національна корпорація з випуску пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води.

Основним профілем діяльності компанії є виробництво пива. ПрАТ «Оболонь» має свою експериментальну лабораторію і тому приділяє значну увагу розробці нових сортів пива і підтримці на належному рівні тих, що існують. Окрім пива, до складу господарського портфеля входять ще 4 СГП. Підприємство являється найбільшим експортером пива в Україні.

3. Одним з показників, який визначає лідерські позиції підприємства, є частка ринку. Дослідження показали, що ринкова частка ПрАТ «Оболонь» зросла на 0,67 % у 2019 році в порівнянні з 2018 роком. Це говорить про позитивну динаміку підприємства на шляху до посилення лідерських позицій на ринку пива. Стосовно частки ринку відносно трьох основних конкурентів,

то вона збільшилася на 2% у 2019 році, що також істотно впливає на покращення позиції підприємства серед конкурентів.

4. Залдя оцінювання стратегічного становища підприємства, було побудовано матрицю «Мак-Кінсі». В «зону росту» потрапили такі СГП, як «Пиво економ сегменту» (ПЕС), «Слабоалкогольні напої» (СН) та «Ретро серія безалкогольних напоїв» (РСБН); Серія «Живчик», Мінеральна вода «Оболонська», СГП«Пиво преміум сегменту» (ППС).

До «зони вибіркового розвитку» потрапили: СГП «Пиво середньо цінового сегменту» (ПСЦС), «Сидр», «Квас», Мінеральна вода «Прозора» та «Інші групи мінеральної води» (ІГМВ).

5. Досліджено стан асортиментної політики підприємства як основи лідерства. Проаналізувавши показники розвитку асортименту за 2018-2019 рр., визначено, що коефіцієнт ширини асортименту (1,25) не змінився протягом двох років і демонструє, що дане підприємство має досить широкий асортимент і реалізує свою продукцію на 5 ринках, в той же час коли лідери-конкуренти на ринку пива, працюють максимум на 4-х ринках.

Коефіцієнт повноти асортименту збільшився на 0,03 у 2019 році порівняно з 2018 роком (0,56 та 0,59 відповідно).

Коефіцієнт новизни асортименту збільшився на 0,01 % у 2019 році, в порівнянні з попереднім роком. У 2018 році підприємство випустило 4 нові одиниці, а в 2019 – 5. Підприємство не випускає надто багато новинок, адже ризик може бути невиправданим. На ринок випускаються лише ті вироби, попит на які ретельно досліджено. Загалом, показники розвитку асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 рр., мають позитивну динаміку.

6. Дослідивши раціональність структури асортименту було визначено, що вона оцінюється як раціональна, тому що коефіцієнт раціональності дорівнює одиниці.

7. Дослідження довели, що позиція ПрАТ «Оболонь» наближається до лідерської.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення стратегій задля посилення лідерських позицій підприємства

За результатами проведеного аналізу, можна запропонувати з метою посилення лідируючих позицій для підприємства використання наступних стратегій (табл. 3.1).

Виходячи з дослідження частки ринку, можна зробити висновок, що підприємству необхідно збільшувати ринкову частку та захищати вже сформовану позицію на ринку.

За Ф. Котлером, основною було обрано стратегія «ринкового лідера». До неї належить три різновиди стратегій: збільшення місткості ринку, підвищення ринкової частки та захист ринкових позицій.

1. Збільшення місткості ринку. Дана стратегія може бути реалізована шляхом пошуку нових потреб, наприклад, впровадження нового виду пива – «Солодке пиво». Пропонується розробка та впровадження нової рецептури пива з яскраво вираженим смаком солоду. Пиво на смак має навіювати мед. Першу партію пропонується випускати у пляшці 0,5л із проведенням активної рекламної кампанії. Такий хід сприятиме пошуку нових потреб, а в результаті – збільшенні обсягів продажу.

Пошук нових споживачів можна здійснити, наприклад, шляхом проведення акції «Купуй пиво Оболонь – отримуй Оболонську в подарунок». Акція полягає в інтенсифікації збуту пива «Оболонь» із заохоченням споживачів подарунком – мінеральна вода «Оболонська» 1л. Акція діятиме за умови покупки пива об'ємом 2л протягом 5-ти днів. Даний захід допоможе залучити нових споживачів, а також підвищити лояльність постійних споживачів.

Стратегії для ПрАТ «Оболонь» задля посилення лідерських позицій на ринку

Назва змісту проведеного дослідження	Рекомендована стратегія	Різновиди стратегій	Рекомендовані дії
1. Дослідження позицій підприємства за часткою ринку	Ринкового лідера (за Ф.Котлером)	1. Розширення місткості ринку	* Пошук нових потреб – впровадження нового виду пива «Солодке пиво» * Пошук нових споживачів – проведення акції «Купуй пиво Оболонь – отримай Оболонську в подарунок!» * Збільшення обсягів споживання товарів фірми – проведення дегустації пива «преміум сегменту»
		2. Підвищення ринкової частки	* Впровадження реклами в YouTube та Instagram
		3. Захист ринкових позицій	* Проведення активної інноваційної політики – започаткування еко «паперових» пляшок
2. Дослідження стратегічної позиції підприємства за матрицею «Мак-Кінсі»	Стратегія розвитку	4. Стратегія інтенсивного росту	* Розширення меж ринку – проведення щорічного заходу «Відкрита Оболонь» (екскурсія) * Глибше проникнення на ринок – виступити спонсором футбольної збірної * Розвиток товару – впровадження у виробництво слабоалкогольного напою «Сидр» у новому форматі – 2,2 л * Диверсифікація – налагодження виробництва ігристого вина
3. Аналіз показників розвитку асортименту як основи лідерства	Стратегія інновації товару	5. Диференціація товару (доповнення існуючих асортиментних груп продукції новими її видами)	* Проведення акції-конструктора на платформі Facebook для створення нового виду пива за ініціативою та пропозиціями споживачів
4. Визначення раціональності структури асортименту	Стратегія модифікації (варіації) товару	6. Варіація естетичних характеристик	* Зміна дизайну пляшки слабоалкогольних напоїв «Beer Mix»

Збільшення обсягів споживання товарів фірми можна добитися проведенням дегустації пива «преміум сегменту» в супермаркетах мережі «Сільпо» протягом 3-х днів.

2. Підвищення ринкової частки планується реалізувати шляхом проведення заходу «Впровадження реклами в YouTube та Instagram».

3. Захист ринкових позицій пропонується реалізувати шляхом проведення активної інноваційної політики – започаткування еко «паперових» пляшок. Світ помалу переходить в режим «еко», тому для того, щоб не залишатися осторонь, підприємству «Оболонь» пропонується працювати над впровадженням інновацій та винаходу альтернативи пластикових та скляних пляшок. Так звані «паперові» пляшки виконуватимуть таку ж саму функцію, але без шкоди для навколишнього середовища. Такий захід допоможе ПрАТ «Оболонь» захищати та утримувати свої ринкові позиції.

4. На основі проведеного дослідження позиції підприємства на ринку із використанням матриці «Мак-Кінсі», було запропоновано стратегію розвитку. Різновид стратегії – стратегія інтенсивного розвитку, що включає в себе:

Розширення меж ринку – проведення щорічного заходу «Відкрита Оболонь» (екскурсія). ПрАТ «Оболонь» щороку проводить екскурсії на підприємство. Потенційні та існуючі споживачі можуть ознайомитися з технологією виробництва напоїв, що сприятиме підвищенню довіри до бренду, залучення нових покупців та зростання інтенсивності споживання.

Глибше проникнення на ринок – виступити спонсором футбольної збірної. ПрАТ «Оболонь» пропонується стати спонсором певного матчу, за допомогою якого отримає рекламу пива «Оболонь». Даний захід сприятиме покращенню впізнаваності бренду та підвищить збут продукції, принаймні серед любителів футболу.

Розвиток товару – впровадження у виробництво безалкогольного напою «Сидр» у новому форматі 2,2 л. В даному випадку підприємству

пропонується вдосконалення товарної одиниці «Сидр» для стимулювання більшого споживання даного напою та збільшення його збуту.

Диверсифікація – налагодження виробництва ігристого вина. ПрАТ «Оболонь» пропонується диверсифікація для охоплення нових сегментів та завоювання нових споживачів. Виробництво абсолютно нового алкогольного напою виступає як ефективний засіб забезпечення росту стабільності діяльності підприємства.

5. Провівши аналіз показників розвитку асортименту, було визначено, що показник «повноти» знаходиться на низькому рівні, тому пропонується стратегія інновації товару, а саме – диференціація товару (доповнення існуючих асортиментних груп продукції новими її видами). Виходячи з цього, підприємству рекомендується проведення акції-конструктора на платформі Facebook для створення нового виду пива за ініціативою та пропозиціями споживачів.

6. Асортимент досліджуваного підприємства було перевірено на раціональність. З проведеного дослідження можна зробити висновок, що асортимент ПрАТ «Оболонь» є раціональним.

Для того, щоб і надалі утримувати таку позитивну динаміку, необхідно здійснити модифікацію товару: зміна дизайну пляшки слабоалкогольних напоїв Beer Mix. Так як даний слабоалкогольний напій знаходиться в стадії зрілості, його оновлення сприятиме підтримувannya наявних обсягів продажу. Підприємство вже почало змінювати деякі види з серії Beer Mix, тому слід активно продовжувати у вже створеному стилі.

Завдяки впровадженню запропонованих стратегій, ПрАТ «Оболонь» зможе покращити та укріпити ринкову позицію, наблизитися до лідера ринку.

Заходів для реалізації стратегій є багато, але пропонуються для впровадження такі:

- Впровадження реклами в YouTube та Instagram.
- Проведення акції-конструктора на платформі Facebook.

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – впровадження реклами в Youtube та Instagram

Для того, щоб стати лідером ринку або ж посилити свої лідерські позиції на ньому, підприємству необхідно постійно рухатися вперед, встигати за тенденціями, змінами смаків та стилю життя споживачів.

Соціальні мережі сьогодні – це найпопулярніший метод отримання та передачі інформації. Весь світ користується ними з ціллю спілкування, здійснення Інтернет-покупок, перегляду фото та відео. Особливо популярні соціальні мережі серед молоді. Тому цілком доцільно ПрАТ «Оболонь» використовувати саме Інтернет ресурси задля збільшення попиту та покращення просування продукції підприємства на ринок, тому що його цільова аудиторія – молодь віком 21-29 років.

До трійки найбільш популярних в Україні соціальних мереж належать: Youtube (14 млн. українців), Facebook (12 млн. українців) та Instagram (8,3 млн. українців). Ігнорувати хоча б один із зазначених сайтів, що займаються Інтернет-рекламою, не рекомендується: ті ресурси, які поки не досягли високого попиту, можуть примножити аудиторію вже найближчим часом.

Підприємству пропонується зняти короткий ролик із участю відомого українського блогера, наприклад, Богдана Прилепи, який говорить в ролику про те, що ПрАТ «Оболонь» – єдиний вітчизняний виробник напоїв, що займається переробкою використаних пляшок. Наголосити на тому, що дане підприємство дбає не тільки про відмінний смак вироблених напоїв, але й про вплив упаковки на екологічне середовище країни, а тому вже понад 17 років займається переробкою пластику. Блогер має також залучити до цього аудиторію, вказуючи на те, що вона активно приймає в цьому участь особисто.

Ролик має займати орієнтовно 1-1,5 хв. Чим коротше він буде, тим краще.

Це буде таргетована реклама, яка орієнтована на вік 21-29 років, жіноча та чоловіча стать, по всіх областях України. В Youtube цей ролик буде з'являтися при перегляді певних відео, а в Instagram – коли потенційний споживач обраної цільової аудиторії гортатиме історії серед власних підписок.

Така реклама не тільки підвищить лояльність постійних споживачів, збільшить обсяги продажів та працюватиме на залучення додаткової, еко-аудиторії, але і значно вплине на імідж підприємства та підвищить значимість бренду «Оболонь».

Реклама планується вводитись із 1 квітня 2021 року на 1 місяць.

3.2.2. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – проведення акції-конструктора на платформі «Facebook»

Даний захід являє собою рекламу у соціальній мережі «Facebook» з переходом на вебсайт, а саме – лендинг, де споживач зможе пройти коротке опитування, сформуванати власне пиво від ТМ «Оболонь» та виграти цілий його ящик. Після проведення акції організатори оберуть 100 переможців, відповіді яких будуть найкреативнішими.

Було обрано саме цю платформу для проведення даного заходу, тому що Facebook постійно вдосконалюється та пропонує користувачам якісну, багатофункціональну рекламу. До того ж, цільова аудиторія ПрАТ «Оболонь» щоденно активно використовує дану соціальну мережу.

Сама реклама являтиме собою картинку, на якій буде зображене пиво «Оболонь» і напис «Створи пиво до свого смаку і отримай можливість виграти ящик пива від ТМ «Оболонь»». Натискаючи на картинку, користувач відразу перейде на односторінковий вебсайт (лендинг). Далі йому потрібно буде обрати один варіант для трьох характеристик пива:

1. Вид пива: світле, темне, біле.

2. Різновид пляшки: скляна, пластикова, алюмінієва тара, кег;
об'єм: 330мл, 500мл, 1л, 1,5л, 2л, 3л, 5л.

3. Смак пива (місце для прояву креативу): традиційне, солодке, гіркувате, зі смаком лимону, зі смаком вишні, зі смаком яблука, зі смаком апельсину, зі смаком ананасу, зі смаком сливи, зі смаком лайму, зі смаком манго, зі смаком грейпфруту, зі смаком троянди, зі смаком кавуну, зі смаком імбирю, зі смаком чаю, зі смаком журавлини, зі смаком м'яти, зі смаком карамелі, з додаванням кориці, з додаванням ванілі, з додаванням прянощів.

В останній категорії учасник акції може обрати від 1 до 3 різних варіантів.

Після цього потрібно буде натиснути кнопку «ВІДПРАВИТИ» та вказати електронну пошту для повідомлення результатів акції.

Захід планується провести з 1 по 14 травня 2021 року.

Таким чином, підвищиться впізнаванність бренду, підприємство отримає результати опитування і зробить висновки щодо потреб та смаків цільової аудиторії. Також в ході заходу буде отримано інформацію про споживачів – електронна пошта, якою згодом можна буде користуватися для різноманітних розсилок про новинки, акції та інше.

В результаті обох заходів ПрАТ «Оболонь» зможе значно підвищити лояльність вже існуючих клієнтів, завоювати нових та збільшити обсяги продажів. Це дасть можливість підприємству посилити свої лідерські позиції на ринку пива України.

3.2.3. Розроблення бюджету маркетингу

Бюджет маркетингу для першого заходу буде складатися із поточних витрат. Поточні витрати будуть містити витрати з написання тексту реклами копірайтером, оплати роботи блогера та відеооператора, оренди студії, розміщення реклами в Youtube та Instagram.

Написання якісного рекламного тексту коштуватиме 1500 грн. Робота блогера оцінюється в 30000 грн. Робота відеооператора (зйомка + монтаж) –

7000 грн. Оренда студії для зйомки реклами – 700 грн./год. за дві години – 1400 грн.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження реклами ПрАТ «Оболонь» в соціальних мережах

Витрати	Загальна вартість, грн.
Написання рекламного тексту	1500
Участь еко-блогера	30000
Робота відео-оператора	7000
Оренда фотостудії	1400
Реклама в Youtube	8500
Реклама в Instagram	20000
Разом	68400

Розміщення реклами в Youtube на 30 днів (мінімальний рекомендований бюджет для пробного пакету) – 300\$ = 8500 грн. Розміщення реклами в Instagram на 30 днів (20\$ в день + налаштування реклами) – 20000 грн. Зведемо витрати до табл. 3.1.

Отже, як видно із табл. 3.1, для впровадження даного заходу необхідно 68,4 тис. грн.

Далі розрахуємо бюджет для другого заходу – проведення акції-конструктора на платформі «Facebook».

Ці витрати будуть складатися із:

- Формування рекламного банера (робота дизайнера) – 2000 грн.
- Таргетована реклама на 14 днів (20\$ в день) – 8000 грн.
- Призовий фонд (100 ящиків пива ТМ «Оболонь», вартість 1 ящика – 175 грн.) – 17500 грн.;

Витрати на проведення другого заходу наведені у табл. 3.2.

Витрати по другому заходу складатимуть – 27,5 тис. грн. Тоді витрати на проведення обох заходів дорівнюють: 68,4 + 27,5 = 95,9 тис. грн.

**Витрати на проведення акції-конструктора на платформі
«Facebook»**

Витрати	Загальна вартість, грн.
Формування рекламного банера	2000
Таргетована реклама	8000
Призовий фонд	17500
Разом	27500

Для ПрАТ «Оболонь» ця сума є цілком прийнятною. Найважливішим є те, що впровадження цих заходів буде сприяти посиленню лідерських позицій підприємства. Це, в свою чергу, забезпечить покращення становища підприємства на ринку пивоварної галузі та збільшення реалізації продукції та прибутку.

3.2.4. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

Після впровадження запропонованих заходів ПрАТ «Оболонь» розраховує на позитивні зміни. Потенціальні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції розраховуємо за методом експертних оцінок, використовуючи результати опитування провідних спеціалістів та керівників відділів. Результати опитування експертів наведені у табл. 3.3.

Величину наведеного прогнозу потрібно перевірити на надійність та типовість.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	96595	96588	96605	96611	96599	96616	96620

Для цього скористаємося даними табл. 3.4.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації :

$$O_{\text{сер}} = (96595 + 96588 + 96605 + 96611 + 96599 + 96616 + 96620) / 7 = 96605 \text{ тис.}$$

грн.

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	
1	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн.	96595	96588	96605	96611	96599	96616	96620	-
2	$O_{сер}$	96605							-
3	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\overline{н\ddot{a}o}})$	-10	-17	0	6	-6	11	15	-
4	ΔO^2	100	289	0	36	36	121	225	807

Далі визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\overline{н\ddot{a}o}})^2}{n}} = \sqrt{807: 7} = 10,74$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = (10,74 / 96605) * 100 = 0,01\%$$

Так як розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів вважається однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 96605 тис. грн. як середнє значення ряду: 96588, 96595, 96599, 96605, 96611, 96616, 96620, де песимістичне (найменше) значення (П) – 96588 тис грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 96620 тис. грн.

Визначаємо прогностні значення збільшення обсягів реалізації продукції:

$$OP = (O + 4 * B + П) / 6 = (96620 + 4 * 96605 + 96588) / 6 = 96604,7 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$96604,7 / 5466148 * 100\% = 1,77\%$$

де 5466148 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.3).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$5466148 + 96604,7 = 5562752,7 \text{ тис. грн.}$$

Далі знайдемо значення повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 5276922 тис. грн.. Постійні витрати – 949846 тис. грн., змінні – 4327076 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$(4327076 * 1,77) / 100 = 76589,2 \text{ тис. грн.}$$

Організація та проведення двох запропонованих заходів потребує витрат у розмірі 95,9 тис. грн., отже, сумарний приріст повних витрати в проектному році складе:

$$76589,2 + 95,9 = 76685,1 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, повні витрати в проектному році складуть:

$$5276922 + 76685,1 = 5353607,1 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 96604,7 - 76685,1 = 19919,6 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$189226 + 19919,6 = 209145,6 \text{ тис. грн.}$$

де 189226 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.1).

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$19919,6 * (1-0,18) = 16334,1 \text{ тис. грн.}$$

Тому, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$257633 + 16334,1 = 273967,1 \text{ тис. грн.}$$

де 257633 тис. грн. – базове значення чистого збитку (прибутку) від реалізації продукції (табл. 2.3). Наведемо очікувані результати від проведення запропонованих заходів в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів на
ПрАТ «Оболонь», тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	96604,7
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	76685,1
Приріст прибутку від реалізації продукції	19919,6
Приріст чистого прибутку	16334,1

Отже, після проведення запропонованих заходів чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 96604,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 76685,1 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 19919,6 тис. грн., а чистий прибуток – на 16334,1 тис. грн.

3.2.5. Визначення основних показників економічної ефективності

Спираючись на результати попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності.

Для обраних заходів не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначасмо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 5%) від 80-85% (в даному випадку взято 84%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$76589,2 \times 0,84 \times 0,05 = 3216,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{III}) = 3216,7 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток (ΔP_p) за результатами розрахунків склав 16334,1 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta P_p} = 3216,7 : 16334,1 = 0,20 \text{ року}$$

Далі розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Проект повинен дисконтуватися за ставкою, яка приймається на рівні ставки рефінансування НБУ або кредитних ставок комерційних банків.

Ставку дисконту приймаємо на рівні 25 %.

Так як впровадження заходів не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в такому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta P_p = 16334,1 \text{ тис. грн.}$$

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік} \quad \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,80$$

$$2 \text{ рік} \quad \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,64$$

$$3 \text{ рік} \quad \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,512$$

$$4 \text{ рік} \quad \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,4096$$

$$5 \text{ рік} \quad \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N NB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$

$$= 16334,1 \times (0,80 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 16334,1 \times 2,6893 =$$

$$43927,3 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) складе:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ =$$

$$43927,3 - 3216,7 = 40710,6 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій:

$$T_z = \frac{ПИ}{HB_{cp}} = 3216,7 : 8785,5 = 0,37 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 43927,3 / 5 = 8785,5 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 40710,6 / 3216,7 = 12,6 > 0.$$

Індекс прибутковості:

$$ІПІ = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПИ} = 43927,3 / 3216,7 = 13,6 > 1.$$

Результати проведених розрахунків показників економічної ефективності запропонованих заходів зведемо до табл.3.6.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновки про доцільність впровадження запропонованих заходів:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 40710,6 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,37 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, який дорівнює 5 рокам.

3. $ІД = 12,6 > 0$, що свідчить про ефективність проекту.

4. $PI = 13,6 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Таблиця 3.6

Основні показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	3216,7
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	19919,6
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	16334,1
4. Сума нинішніх вартостей накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	43927,3
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	40710,6
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,20
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,37
8. Індекс доходності	-	12,6
9. Індекс прибутковості	-	13,6

Отже, показники ефективності свідчать про необхідність впровадження запропонованих заходів на підприємстві.

3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства

Очікувані результати від проведення заходів у вигляді приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.5) та їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.7.

Розрахунок проектних значень таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації наведемо:

- Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації ($V_{\text{на 1 грн. чД(В)}} = \text{ПВ/ЧД(В)} * 100$):

$$5353607,1 / 5562752,7 * 100 = 96,24 \text{ коп.};$$

Таблиця 3.7

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5466148,0	5562752,7	96604,7	1,77
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5276922,0	5353607,1	76685,1	1,45
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	189226,0	209145,6	19919,6	10,53
4. Чистий прибуток	тис. грн.	257633,0	273967,1	16334,1	6,34
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,54	96,24	-0,30	-0,31
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,71	4,92	0,21	x
7. Рентабельність реалізованої продукції	%	3,59	3,90	0,31	x

- Рентабельність продукції (P_1) = $Pr/ПВ*100$:

$$209145,6 / 5353607,1 * 100 = 3,90\%.$$

- Рентабельність продаж (P_2) = $ЧПр/ЧД(В)*100$:

$$273967,1 / 5562752,7 * 100 = 4,92 \%$$

Результати розрахунків занесемо в табл.3.7.

Отже, провівши відповідні розрахунки, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів отримаємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 96604,7 тис. грн. і проектне його значення становитиме 5562752,7 тис. грн. Повні витрати зростуть на 76685,1 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 19919,6 тис. грн. (або на 10,53 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,3 коп. В проектному році чистий прибуток зросте

на 6,34% і складе 273967,1 тис. грн., що на 16334,1 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

Бачимо, що розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованих заходів значно покращує результати роботи ПрАТ «Оболонь», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності та посиленню лідерських позицій підприємства на ринку.

Висновки до розділу 3.

1. За результатами проведених досліджень були запропоновані наступні стратегії: ринкового лідера, розвитку, інновації товару, модифікації (варіації) товару.

2. Для реалізації було запропоновано два маркетингових заходи: впровадження реклами в Youtube та Instagram і проведення акції-конструктора» на платформі «Facebook». Внаслідок їхнього проведення, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 96604,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 76685,1 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 19919,6 тис. грн., а чистий прибуток – на 16334,1 тис. грн.

3. Розрахунки економічної ефективності довели, що ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 40710,6 тис. грн. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,37 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам. $ID = 12,6 > 0$, що свідчить про ефективність проекту. $IP = 13,6 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

4. Проаналізувавши показники впливу запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» можна сказати, що внаслідок впровадження запропонованих заходів отримаємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 96604,7 тис. грн. і проектне його значення становитиме 5562752,7 тис. грн. Повні витрати зростуть на 76685,1 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 19919,6 тис. грн.

(або на 10,53 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,3 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 6,34% і складе 273967,1 тис. грн., що на 16334,1 тис. грн. більше порівняно з базовим роком.

Отже, розрахунки довели, що впровадження запропонованих заходів значно покращить результати роботи ПрАТ «Оболонь», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства та посиленню лідерських позицій підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Лідерство підприємства – це особливий, управлінський його статус, що дозволяє впливати на діяльність інших підприємств, заохочуючи їх до наслідування, а також отримання найбільшої частки ринку та, відповідно, прихильності споживачів.

Дану тему було досліджено на прикладі ПрАТ «Оболонь».

ПрАТ «Оболонь» – це національна корпорація з випуску пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв та мінеральної води.

Для того, щоб визначити та посилити лідерські позиції досліджуваного підприємства на ринку, було використано маркетингові інструменти та методи.

Оцінювання позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку було проведено в два етапи:

1. Дослідження позиції підприємства на ринку.
 - Визначення частки ринку підприємства;
 - Оцінювання стратегічного становища підприємства за допомогою матриці «Мак-Кінсі».
2. Дослідження стану асортиментної політики як складової забезпечення лідерства.
 - Аналіз показників розвитку асортименту;
 - Визначення раціональності структури асортименту.

Одним з показників, який визначає лідерські позиції підприємства, є частка ринку. Дослідження показали, що ринкова частка ПрАТ «Оболонь» зросла на 0,67 % у 2019 році в порівнянні з 2018 роком. Це свідчить про позитивну динаміку підприємства на шляху до посилення лідерських позицій на ринку пива.

Залдя оцінювання стратегічного становища підприємства, було побудовано матрицю «Мак-Кінсі». В «зону росту» потрапили такі СГП, як «Пиво економ сегменту» (ПЕС), «Слабоалкогольні напої» (СН) та «Ретро

серія безалкогольних напоїв» (РСБН); Серія «Живчик», Мінеральна вода «Оболонська», СГП «Пиво преміум сегменту» (ППС).

До «зони вибіркового розвитку» потрапили: СГП «Пиво середньо цінового сегменту» (ПСЦС), «Сидр», «Квас», Мінеральна вода «Прозора» та «Інші групи мінеральної води» (ІГМВ).

Тобто, можна зробити висновок, що СГП ПрАТ «Оболонь» знаходяться в досить позитивному положенні. Вони представлені на ринку з високою або середньою привабливістю та їх конкурентоспроможність також в більшій мірі висока та середня за деякими СГП. Така ситуація говорить про міцне стратегічне становище підприємства, що в свою чергу дозволяє йому посилювати свої лідерські позиції на ринку пива України.

Досліджено стан асортиментної політики підприємства як основи лідерства. Проаналізувавши показники розвитку асортименту за 2018-2019 рр., визначено, що коефіцієнт ширини асортименту (1,25) не змінився протягом двох років і демонструє, що дане підприємство має досить широкий асортимент і реалізує свою продукцію на 5 ринках, в той же час коли лідери-конкуренти на ринку пива працюють максимум на 4-х ринках.

Коефіцієнт повноти асортименту збільшився на 0,03 у 2019 році порівняно з 2018 роком (0,56 та 0,59 відповідно).

Коефіцієнт новизни асортименту збільшився на 0,01 % у 2019 році, в порівнянні з попереднім роком. У 2018 році підприємство випустило 4 нові одиниці, а в 2019 – 5. Загалом, показники розвитку асортименту ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 рр., мають позитивну динаміку.

Дослідивши раціональність структури асортименту було визначено, що вона оцінюється як раціональна, тому що коефіцієнт раціональності дорівнює одиниці.

Загалом, дослідження довели, що позиція ПрАТ «Оболонь» наближається до лідерської.

На основі проведених досліджень, було запропоновано стратегії для ПрАТ «Оболонь» задля посилення лідерських позицій на ринку, а також

запропоновано та обгрунтовані заходи – впровадження реклами в YouTube та Instagram та проведення акції-конструктора на платформі Facebook. Результати розрахунку показали, що обрані заходи є дійсно ефективними і можуть бути рекомендованим до впровадження.

Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованих заходів значно покращить результати роботи ПрАТ «Оболонь», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства та посиленню лідерських позицій на ринку пивоварної галузі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абраменкова А. Обзор рынка пива. *Food UA*. Киев, 2014. № 3. С. 40-47.
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества: монография. Москва: ОАО “Типография “Новости”, 2000. 255 с. повністю
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: монография. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2010. 256 с. повністю
4. Акуліч І. Л. Маркетинг: підручник для студентів вищих навчальних закладів за економічними спеціальностями. Мінськ, 2010. 524с.
5. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства: монографія. Одеса: Економіка, 2016. 314 с.
6. Артеменко В. О. Формування конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції України: монографія. Луганськ: Видавництво «Янтар», 2011. 344с.
7. Балабанова Л. В. Маркетинг: монографія. Київ: Знання-Прес, 2004. 644 с.
8. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6-13. URL: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html> (дата звернення 11.12.2020).
9. Березовская Е.И. Функциональные стратегии в условиях антикризисного управления. *Теоретические и прикладные исследования социально-экономической системы: материалы II научно-практической конференции магистрантов*. 2010 . С.42-48. URL:http://perspectives.utmn.ru/2010_10s/2.18.htm (дата звернення 11.12.2020).

10. Белова Т.Г., Стельмах В.М. Стратегічні дії підприємства – лідера ринку. *Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2020: materialy XVI mezinarodni vedecko-prakticka conference.*, Praha, 2020. С. 52-54.
11. Булгакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2017. С.31-36.
12. Бойетт Д. Г. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке. *Стратегия*. 2009. №2. С.1-19
URL: http://www.uamconsult.com/book_519.html (дата звернення 11.12.2020).
13. Борушко Н. В. Маркетингові комунікації: курс лекцій. Мінськ: БГТУ, 2012. 306 с.
14. Валявський С.М., Скриль В.В. Діагностика розвитку підприємств пивоварної галузі в умовах міжнародної інтеграції: *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2018. № 13. С. 15-25.
15. Вісник корпорації «Оболонь»: Студія корпоративних комунікацій. 2018. № 30 (жовтень-грудень). 47 с.
16. Вітренко Н. С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива України. *Інтернаука*. 2018. №1. С. 14-15.
17. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2 (30). С. 50-53.
18. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч.закл. 6-е вид., допов. Київ: Лібра, 2008. 720 с.
19. Дикань В.Л. Стратегическое управление: навч. посіб.: Центр учбової літератури. Київ. 2013. С.9-33.
20. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии: монография. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 3-е изд. 544 с.
21. Дуброва О.С., Барась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

22. Дяченко Т. А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 203–208.
23. Єрмоласв П.В. Тенденції розвитку пивного ринку України. *Економіка підприємства: теорія та практика: монографія*. Київ, 2012. 122 с.
24. Жилина Н.Н., Баркалова С.В., Смирнов А.В. Стратегія підприємства: сутність, роль, функції. *Современные научные исследования и инновации*. 2013. № 10. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/27730> (дата звернення 11.12.2020).
25. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми економіки*. 2012. С.121-128.
26. Інстаграм як інструмент просування бренду. *Фінансово-економічний аналіз*. 2019. URL: <https://www.marketing.spb.ru/libcomm/internet/instagram.htm> (дата звернення 11.12.2020).
27. Кадирус І.Г., Клименко С.М. Конкурентоспоможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. Київ. 2014. №5.С.83.
28. Карина Е. Обзор рынка пива. *Світ продуктів*. 2014. URL: http://www.proinfo.com.ua/proizvodstvo/napitki/ryinok/obzor_ryinka_piva.html (дата звернення 11.12.2020).
29. Кількість українських користувачів мережі Інтернет. 2019. URL: https://gordonua.com/news/society/kolichestvo-ukrainskihpolzovateley_facebook-dostiglo-11-mln-228544.html (дата звернення 11.12.2020).
30. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
31. Книш М.І. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. Санкт-Петербург. 2000. 284 с.
32. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2007. 240 с.

33. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. Київ, 2012. № 5(31). С. 81-86.
34. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. (Серия «Деловой бестселлер»). Питер, 2006. 464 с.
35. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга: учебное пособие. Санкт-Петербург: «Вильямс», 2009. 1072 с.
36. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с.
37. Легкий О. А., Сохацька О. М. Розвиток інструментів маркетингових комунікацій пивоварних підприємств у цифровій економіці. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 84-90. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2016 5 19> (дата звернення 11.12.2020).
38. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Наук. Вісник*. Львів: НЛТУУ, 2010. С. 248-252.
39. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274-282. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi 2013 4 28> (дата звернення 11.12.2020).
40. Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми. URL: https://studopedia.su/20_15203_marketingove-upravlnnya-portfelem-biznesu-firmi.html (дата звернення 11.12.2020).
41. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегій менеджменту: навч. посіб. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 336 с.
42. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 132 с.

43. Моисеева Н.К., Коньшева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. Пособие. Москва. 2002. 304 с.
44. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.12.2020).
45. Офіційний сайт «САН ІнБев». URL: <https://www.beer.ua/uk/san-inbev/> (дата звернення 11.12.2020).
46. Офіційний сайт «Carlsberg Ukraine». URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення 11.12.2020).
47. Офіційний сайт «Перша приватна броварня». URL: <http://ppb.com.ua/> (дата звернення 11.12.2020).
48. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/> (дата звернення 11.12.2020).
49. Парсяк В. Н. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 200 с.
50. Петухова О. М., Аманов Д. Є. Тенденції розвитку світового та українського пивного ринку. *Ефективна економіка*. №1. 2015. С.419. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3716> (дата звернення 11.12.2020).
51. Пивное дело. Рынок пива Украины: большая тройка стала меньше. *Международный аналитический журнал*. 2017. № 5. С. 115–118. URL: http://www.pivnoe-delo.info/2017/02/03/_rynok-piva-ukrainy-bolshaya-trojka-stala-menshe/
52. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: учебное пособие. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
53. Просвірина А.В. Маркетингове дослідження ринку пива в Україні. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: Збір. матер. III Всеукр. Наук.-практ. інтернет-конференції. 2015. С.214-217 URL: <http://koloro.ua/blog/>

issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-piva-v-ukraine-2015-g.html

(дата звернення 11.12.2020).

54. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2010. № 2. С. 184-187.

55. Ринок пива України. URL: http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package_page.php?packid=73 (дата звернення 11.12.2020).

56. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: монографія. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

57. Саттон Д., Кляйн Т. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием: учебное пособие. Санкт-Петербург, 2004. 240 с.

58. Сиротюк Н.Б. Динамічні аспекти розвитку пивоварної промисловості: матер. ІХ Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції. Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2016. С. 71.

59. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3(29). С. 86-93.

60. Старостина А.А. Маркетингові дослідження: визначення мети та практика розробки анкети. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 8. С. 6-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_8_3 (дата звернення 11.12.2020).

61. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие. Москва: Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.

62. Федорчук А. Маркетинговое исследование рынка пива в Украине. *Брендинговое агентство KOLORO*. 2019 URL: <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-piva-v-ukraine.html> (дата звернення 11.12.2020).

63. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Харьков.: "ИНЖЭК", 2004. 136 с.

64. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. Учебн. пособие. Москва:

Финансы и статистика, 2000. 528 с.

65. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка и управление*. 2013. № 1. С. 62-69.

66. Шершньова З. Є. Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. 232с.

67. Яблонська Н., Малацковська О. Сучасні тенденції і проблеми розвитку пивного ринку України. *Наук. вісн. Одеського нац. економ. ун-ту*. 2014. № 8 (216). С. 220–228. URL: <http://www.pivnoedelo.info/analiz-rynka-importnogo-piva-v-ukraine-pivnoe-delo-1-2014/> (дата звернення 11.12.2020).

68. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5466148	5078764
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4277833)	(4292370)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1188315	786394
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	62681	85301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(337100)	(303955)
Витрати на збут	2150	(661989)	(675489)
Інші операційні витрати	2180	(32219)	(20451)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	219688	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	(128200)
Дохід від участі в капіталі	2200	39058	90188

Інші фінансові доходи	2220	280	4259
Інші доходи	2240	216198	6725
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(329215)	(275269)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1418)	(23505)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144591	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	(325802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113042	-39618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	257633	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	(365420)

Виробництво алкогольної продукції

за 2016–2018 рр., тис. дал

Найменування продукції	Вироблено			Зміна за 3 роки, %
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	
Спирти дистильовані	1 321,4	1 255,9	1 092,2	-17,3
Горілчані вироби	16 581,0	13 658,0	12 690,4	-23,5
Коньяк, бренді	1 087,3	972,7	2 268,9	+108,7
Вина, усього (із вмістом спирту), у тому числі:	30 828,9	32 921,1	25 226,4	-18,2
- вина зі свіжого винограду	4 740,9	3 733,4	3 255,6	-31,3
- кріплені вина (Портвейн, Херес та інші)	1 132,0	740,0	622,6	-45,0
- ферментовані суміші (сидр та інші)	2 550,7	2 815,7	2 967,8	+16,4
- вермути та інші ароматизовані вина	1 854,7	1 617,3	1 328,8	-28,4
- виноградне сусло	14 488,8	17 334,4	10 906,2	-24,7
Пиво солодове	180 663,6	179 091,3	180 841,2	+0,1
Пиво безалкогольне	2 613,6	2 778,3	3 175,5	+21,5
Разом (крім безалкогольних напоїв)	230 482,2	227 899,0	222 119,1	-3,63

Реалізація алкогольної продукції 2017-2018 рр.

Найменування продукції	кількість, млн дал	вартість, млн грн	кількість, млн дал	вартість, млн грн	за кількістю	за вартістю
Спирти дистильовані	1,1	2 296,2	1,0	2 446,7	-9,3	6,6
Горілка	6,4	6 026,5	5,3	5 690,5	-17,3	-5,6
Лікери та інші спиртні напої	0,6	1 005,9	0,7	1 332,5	15,5	32,5
Вино зі свіжого винограду, кріплені та ігристі вина, виноградне сусло, сидр і вермути	26,1	5 126,0	27,0	5 704,5	3,3	11,3
Пиво солодове	172,2	13 808,1	177,1	16 911,5	2,8	22,5
Пиво безалкогольне	2,6	366,6	2,8	483,9	7,6	32,0