

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ольга ПІСТУХОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Обґрунтування стратегічної позиції підприємства на ринку»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МА2-2М

\_\_\_\_\_ Даньчак Максим Віталійович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_ (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_ (підпис)

Київ – 2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній ступінь магістр  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“2” вересня 2024 року

## **ЗАВДАННЯ** **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Даньчака Максима Віталійовича  
(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Обґрунтування стратегічної позиції підприємства на ринку» керівник 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 30.08.2024 р. № 671-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 29.11.2024 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи обґрунтування стратегічної позиції підприємства на ринку. Розділ 2. Дослідження стратегічної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку. Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення стратегічної позиції підприємства на ринку. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
4. Перелік графічного матеріалу:
  1. Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь». 2. Визначення сильних сторін підприємства. 3. Визначення слабких сторін підприємства. 4,5. Оцінювання зовнішніх можливостей/загроз підприємства. 6,7. Матриця можливостей/загроз. 8,9. Вихідна інформація для розрахунку загальної оцінки за критерієм «Фінансова сила»/ «Конкурентоспроможність підприємства». 10,11. Вихідна інформація для розрахунку загальної оцінки за критерієм «Привабливість галузі»/ «Стабільність галузі». 12,13. Зважена оцінка критеріїв за методом SPACE. 14. Вибір стратегій щодо покращення позиції підприємства на ринку. Матриця SWOT. 15. Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE. 16. Очікувані результати від участі ПрАТ «Оболонь» у благодійній ініціативі «Добрий день». 17. Основні показники економічної ефективності запропонованого заходу. 18. Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства.
5. Дата видачі завдання 02.09.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	02.09. 2024 - 08.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу.	09.09.2024 - 15.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи обґрунтування стратегічної позиції підприємства на ринку».	16.09.2024 - 06.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження стратегічної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку».	07.10.2024 - 27.10.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо покращення стратегічної позиції підприємства на ринку».	28.10.2024 - 17.11.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел.	18.11.2024- 24.11.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи.	25.11.2024- 29.11.2024	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Максим ДАНЬЧАК  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Тетяна БСЛОВА  
( підпис ) (і м'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Даньчак М.В.* Обґрунтування стратегічної позиції підприємства на ринку.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

Робота присвячена розгляду теоретичних та практичних основ обґрунтування стратегічної позиції підприємства на ринку.

В кваліфікаційній роботі наведена маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь», у якій зроблений аналіз діяльності та окреслені тенденції розвитку пиво безалкогольної галузі України.

Виконано дослідження чинників впливу на стратегічну позицію підприємства шляхом застосування SWOT-аналізу.

Здійснено стратегічне оцінювання позиції підприємства за методом SPACE.

Проведені дослідження слугують основою для вибору стратегій щодо покращення позиції підприємства на ринку. Задля покращення ринкового становища запропоновано до впровадження маркетинговий захід. Визначено очікувані результати та показники економічної ефективності. Розраховано вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 88 сторінках, містить 36 таблиць. Список використаних джерел складається з 70 найменувань.

*Ключові слова:* стратегічна позиція, методи дослідження, чинники впливу, зовнішнє та внутрішнє середовище, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, стратегія.

## SUMMARY

*Danchak M.V.* Justification of the company's strategic position on the market.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

The work is devoted to the consideration of the theoretical and practical foundations of the justification of the company's strategic position on the market.

The qualifying work outlines the development trends of the non-alcoholic beer industry of Ukraine. The marketing characteristics of PJSC "Obolon" are given.

A study of factors affecting the strategic position of the enterprise was carried out by applying SWOT analysis.

A strategic assessment of the company's position was carried out using the SPACE method. The company's position relative to competitors on the perception scheme is determined.

The conducted research serves as a basis for choosing strategies to improve the company's position on the market. In order to improve the market situation, marketing measures are proposed for implementation. Expected results and indicators of economic efficiency are determined. The impact of the proposed measures on the performance of the enterprise is calculated.

The qualification work is laid out on 88 pages, contains 36 tables. The bibliography consists of 70 sources.

*Keywords:* strategic position, research methods, influencing factors, external and internal environment, SWOT analysis, SPACE analysis, strategy.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні основи обґрунтування стратегічної позиції підприємства на ринку .....	11
1.1. Сутність стратегічної позиції підприємства на ринку та чинники, які її визначають.....	11
1.2. Стратегії забезпечення стійкої стратегічної позиції.....	13
1.3. Методи дослідження стратегічної позиції підприємства на ринку .....	19
Висновки до розділу 1.....	24
Розділ 2. Дослідження стратегічної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку.....	26
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь».....	26
2.2. Дослідження чинників впливу на стратегічну позицію підприємства.....	35
2.3. Стратегічне оцінювання позиції підприємства за методом SPACE.....	45
Висновки до розділу 2.....	63
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо покращення стратегічної позиції підприємства на ринку.....	64
3.1. Вибір стратегій щодо покращення позиції підприємства на ринку.....	64
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу.....	67
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – участь ПрАТ «Оболонь» у благодійній ініціативі «Добрий день» для соціально-відповідального бізнесу.....	67
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	70
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження	

заходу.....	70
3.2.4. Розрахунок показників економічної ефективності запропонованого заходу.....	73
3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.....	76
Висновки до розділу 3.....	78
Висновки.....	79
Список використаних джерел.....	81
Додатки.....	88

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Економічні реалії підприємств свідчать про зростання мінливості середовища господарювання, посилення конкурентної боротьби, підвищення вимог до системи управління тощо. Стратегічна позиція підприємства в більшому ступені обумовлюється мірою його залучення до інтеграційних процесів. Так, суттєві зміни в структурі власності через приватизаційні процеси й угоди злиття-поглинання, з одного боку, а також створення стратегічних альянсів – з іншого, дозволяють підприємствам формувати та реалізовувати корпоративні, товарні, функціональні та ресурсні стратегії за допомогою значного комплексу різноманітних організаційних заходів.

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів та послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. На кожній стадії розвитку підприємство має певні параметри, які характеризують умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба у формуванні стратегічної позиції є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності.

Для того, щоб правильно визначити стратегічну позицію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів.

Від вибраної стратегічної позиції залежать стратегічні ініціативи та комунікативні програми. Стратегічна позиція повинна відображати довгострокові прагнення компанії щодо завоювання ринкової переваги над

конкурентами та змінюватися лише за умови зміни стратегії; відповідати стратегії бізнесу, спрямовувати розвиток цінностей та культури компанії; визначатися відносно ринку та конкурентів (відображати відмінність компанії від її основних конкурентів).

Методологічні засади формування стратегічної позиції підприємства досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ансофф І., Бланк І.А., Віханський О.С., Желіховська М. В., Карлофф Б., Квятковська Л. А. Книш М.И., Маслак О. І., Носонова Л.В., Портер М., Томпсон А., Стрікленд А. та ін. Творчістю цих та багатьох інших вчених напрацьовано величезний науково-теоретичний та методичний матеріал, запропоновано безліч різноманітних рекомендацій щодо розв'язання тих чи інших питань, пов'язаних з оцінюванням стратегічної позиції.

*Метою кваліфікаційної роботи* магістра є розроблення пропозицій щодо покращення стратегічної позиції підприємства на ринку.

Відповідно до мети в роботі необхідно визначити та вирішити такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- розробити теоретичні основи обґрунтування стратегічної позиції підприємства на ринку;
- представити маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь» та пояснити зв'язок між розвитком галузі та діяльністю підприємства;
- дослідити чинники впливу на стратегічну позицію підприємства;
- здійснити стратегічне оцінювання позиції підприємства за методом SPACE;
- розробити стратегії щодо покращення позиції підприємства на ринку;
- запропонувати захід щодо покращення ринкової позиції;
- визначити очікувані результати та зробити розрахунки показників економічної ефективності;
- виконати розрахунки щодо впливу запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

*Об'єктом* дослідження є стратегічна позиція ПрАТ «Оболонь».

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання стратегічної позиції задля з'ясування реального становища та його покращення.

*Метами* дослідження у дипломній роботі бакалавра є матричні методи: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз; експертні методи та первинні методи збирання інформації – опитування споживачів; аналітичні методи: аналіз тенденцій розвитку галузі.

*Структура і обсяг роботи.* Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 88 сторінок, включаючи 36 таблиць. Список використаних джерел – 70 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

### **1.1. Сутність стратегічної позиції підприємства на ринку та чинники, які її визначають**

Стратегічна позиція підприємства показує його становище серед конкурентів. І Ансофф, який займався цими питаннями, вважав, що при визначенні стратегічної позиції до уваги потрібно приймати такі чинники:

- підприємство повинно займати найбільш привабливе становище у бізнесі, яким займається, у сегментах, які обслуговує;
- щоб досягти обраної стратегії, повинно забезпечити розвиток стратегічного потенціалу підприємства;
- забезпечити ефективний розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами;
- розробити стратегії, які дозволять уникнути вразливості підприємства та його позиції на ринку тощо.

При аналізі стратегічної позиції необхідно звертати увагу на розв'язання наступних проблем:

- забезпечити активність підприємства у виборі та обґрунтуванні стратегічної позиції та стратегічних господарських підрозділів;
- впевнитися в тому, що керівництво може забезпечити досягнення високого конкурентного статусу підприємства, який допоможе у підтримуванні високого стратегічного положення [16].

Стратегічна позиція залежить від багатьох чинників та тієї моделі поведінки, яку підприємство для себе обрало. Частіше за все, розглядаються такі стратегічні позиції: сильна стратегічна позиція, стратегічна позиція невикористаних можливостей, нейтральна та слабка стратегічна позиція, кожній з яких притаманні свої стратегічні альтернативи.

Оскільки вихідним етапом дослідження стратегічної позиції є сукупність чинників, які впливають на неї, то й одним з етапів буде дослідження зовнішнього середовища підприємства, тобто некерованих чинників впливу.

Важливим моментом є знання того, яким чином можна виділитися з поміж конкурентів, яку стратегію для цього обрати, що можна запропонувати споживачам, щоб вони помітили продукцію серед великої кількості альтернативних товарів. З цією метою проводиться аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, їхніх конкурентних стратегій. Щоб відрізнятись від конкурентів, продукція підприємства повинна бути диференційованою, мати відрізняючі риси, бути широко представленою на ринку, знайомою більшості споживачів [25].

Також для закріплення досягнутих успіхів потрібно налагодити взаємозв'язок із споживачами, вивчати їхні потреби, чи задоволені вони споживчими якостями продукції, які нові смаки хочуть мати тощо. Треба працювати над тим, щоб залучити до продукції підприємства якомога більше споживачів, розробляючи для цього нові види продукції, тобто активно займатися інноваційною діяльністю. Інноваційна діяльність надасть можливість підприємству посилити свої ринкові позиції, оскільки допоможе перемогти конкурентів, забезпечить собі міцні стосунки із споживачами. Споживачі дуже прискіпливо ставляться до продукції підприємства, намагаються знайти для себе оптимальний варіант. Для цього вони вдаються до взаємодії з різними виробниками, хочуть мати альтернативні рішення, але якщо продукція певного виробника їх задовольняє, вони віддадуть перевагу саме йому. Задля досягнення таких результатів необхідно добре попрацювати, мати підтримку на всіх рівнях керівництва, застосовувати такі стратегії, які дозволять розширити горизонти [16].

Таким чином, щоб забезпечити стратегічну позицію, необхідно здійснити такі дії. Оскільки стратегічне становище залежить від розвитку галузі, у якій діє підприємство, необхідно спостерігати за подіями, які в ній

відбуваються, спів ставляти свої можливості з процесами, які обумовлюють роботу галузі. Від розвитку галузевих технологій, впровадження інноваційного обладнання, яке дає можливість виготовляти нову продукцію, залежить успішна діяльність підприємства. Вивчаючи ці процеси, приймаючи у них активну участь, підприємство таким чином підвищує свої стратегічні можливості.

Зміна чинників зовнішнього середовища може позитивно чи негативно вплинути на дії споживачів. Якщо відбувається зниження рівня життя населення, його купівельної спроможності, то і обсяги реалізації продукції будуть знижатися, що негативно відіб'ється на загальному стані підприємства на ринку. Якщо ж країна розвивається, рівень життя населення стає більшим, зростає й спроможність до придбання продукції, її споживання, розширення споживчих можливостей [46].

На стратегічну позицію може впливати діяльність держави. Якщо вона зацікавлена у розвитку галузі, приймає закони, які допоможуть їй розвиватися, то це позитивно буде сприйматися підприємцями та дасть можливість активізуватися у виробничій діяльності. Дотації та інша підтримка від держави допоможуть досягти певних успіхів та закріпитися на ринку.

## **1.2. Стратегії забезпечення стійкої стратегічної позиції**

Стратегічна позиція залежить від обраних стратегій. Всі стратегії підприємства, які розроблені на різних рівнях та у різних сферах діяльності підприємства, намагаються врахувати всі чинники та бути спрямованими на кінцевий результат – задоволення потреб споживачів, з одного боку, та забезпечення рентабельності діяльності, з іншого. Як правило, на підприємстві розробляється велика кількість стратегій, які дозволяють проводити успішну діяльність у різних складових моделі 4P. Тобто розробляється корпоративна стратегія та такі, які забезпечують можливості її

виконання. На наступному рівні розробляються товарна, цінова, розподільча, комунікаційна стратегії та ще багато інших. Якщо позитивні дії, які мають всі ці стратегії, зібрати до купи, вони мають забезпечити необхідне зростання та розвиток. До цих стратегій доєднається ще фінансова, яка має на меті збалансувати ресурси, в т.ч. і фінансові, для підтримування досягнутої стратегічної можливості. Щоб перемагати у конкурентній боротьбі, розробляються конкурентні стратегії. Найбільш часто застосовуваними конкурентними стратегіями є такі, які розроблені та запропоновані Ф. Котлером: лідера ринку, челенджера, послідовника та нішера ринку [66].

Підприємство в залежності від маркетингових спрямувань використовує ту чи іншу стратегію. Якщо воно впевнено почуває себе на ринку, має високу ринкову частку, переваги серед конкурентів, прихильних споживачів, то може розраховувати на почесну позицію лідера ринку. Її досягти не просто, деякі суб'єкти господарської діяльності роками працюють та йдуть до цієї мети. Навіть коли вдається зайняти лідируюче становище, то його ще треба утримати, бо є ще діячі ринку, які також розраховують на певні результати. Тому іноді утримати статус ринкового лідера важче, ніж його добитися [53].

Деякі компанії вдаються до використання інших конкурентних стратегій. Наприклад, якщо не ставити задачу стати лідером, але все ж добиватися високої частки ринку, то можна застосовувати стратегію челенджерів. З часом може скластися ситуація, коли компанія зможе потрапити у ТОП-5 і покращити свій ринковий статус.

Якщо компанія вирішить копіювати дії лідера ринку у деяких складових комплексу маркетингу, вона використовує стратегію послідовника. Ця стратегія може принести успіх компанії у якійсь певний час, поки вона приглядається до лідера, до того, яким чином він веде свою діяльність. Коли вона, застосовуючи стратегію послідовника, досягне певних

позитивних результатів, то може переходити на вищий рівень та застосовувати інші конкурентні стратегії.

Стратегія нішера ринку також може бути успішною, якщо ніша визначена вірно, її місткість дозволяє ефективно працювати. Ця стратегія більше притаманна невеликим підприємствам, які не мають великих фінансових ресурсів, не можуть працювати та обслуговувати великі ринкові сегменти. Але це певний вихід, оскільки можна розвивати свою діяльність у межах ніші [35].

Для забезпечення стратегічних можливостей вдаються до переваг, які має стратегічний маркетинг. Він дає підстави для об'єднання всіх зусиль підприємства. Стратегічне маркетингове планування підштовхує, в першу чергу, керівників підприємства щодо прийняття управлінських рішень. Це сприяє встановленню реальних цілей, які можуть забезпечити необхідний рівень розвитку. Формується господарський портфель, який охоплює всі види діяльності підприємства, а не тільки основні. Розробляються стратегії господарського портфелю та визначається його структура. Якщо якісь СГП у портфелі бізнесу втратили свою привабливість, не забезпечують бажаного рівня прибутку, вони виключаються із його складу, а задля втримання певного балансу додаються нові види продукції, які за допомогою інноваційних рішень є цікавими для споживачів. Таким чином досягається збалансованість господарського портфеля.

Потім займаються розробкою стратегій розвитку, які можуть формуватися на трьох рівнях: інтенсивному, інтеграційному та диверсифікаційному [16].

Інтенсивний рівень розглядається через призму матриці І. Ансоффа, яка містить чотири квадранти та в цих межах розглядає чотири стратегії: глибшого проникнення на ринок, розширення меж ринку, розроблення товару та диверсифікації. Матриця передбачає поєднання таких дій: існуючий товар розглядається в межах існуючого та нового ринків; новий товар розглядається в межах існуючого та нового ринків. Ця матриця є

корисною для підприємства, тому що дозволяє впорядкувати свої дії, наочно побачити, що вже враховано, а що треба включати та над чим необхідно додатково працювати [46].

Інтеграційний напрямок намагається поєднати свою діяльність з якимись іншими елементами, поставити під свій контроль або систему збуту, або роботу постачальників. Іноді доцільно навіть об'єднати свої зусилля з конкурентами. Це дозволяють зробити прийоми ко-маркетингу.

Цікавим та перспективним є диверсифікаційний напрямок. Він дозволяє уникнути залежності від тих ринків, де працює підприємство, і від тих товарів, які зараз виробляє. Найбільш ефективним може бути така діяльність, яка не зв'язана з тією сферою, в якій зараз працює і яка для компанії є головною. Тоді креативний підхід може забезпечити певні конкурентні переваги, якщо робити те, що може бути прибутковим для підприємства та цікавим для споживачів.

Таким чином, переваги використання прийомів стратегічного маркетингу також можуть допомогти покращити свої стратегічні позиції.

Існують певні принципи, за допомогою яких формується стратегічна позиція підприємства на ринку.

Оскільки воно організовує свою діяльність таким чином, щоб працювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, то повинно знати, які глобальні проблеми можуть вирішуватися і розробляти глобальні цілі і орієнтуватися на них [51].

Компанія завжди повинна враховувати ті перспективи, які можуть з'явитися у майбутньому, мати довгострокові цілі. Такі цілі можуть залежати як від внутрішніх чинників, які діють у середині підприємства, так і від зовнішніх, на які впливати дуже важко, а іноді навіть неможливо. Щоб орієнтуватися у зовнішньому середовищі, необхідно проводити його постійний моніторинг для з'ясування тенденцій, які можуть мати вирішальне значення.

Необхідно аналізувати позицію, яку має компанія на ринку. Присутність великої кількості гравців робить цю роботу надто важкою, тому що конкурентів багато, у всіх є свої визначальні риси і виділитися серед них не просто. Важко відстежувати діяльність основних конкурентів. Ідеальна ситуація – це можливість побачити свою позицію відносно всіх учасників ринку. Але ця робота може зайняти багато часу і не виправдати його, тому що ситуація швидко змінюється. Тому спочатку визначаються конкуренти, які є основними для підприємства. Вони розглядаються за основними видами діяльності (виробленої продукції) та за часткою ринку. Після цього необхідно вибрати ознаки для здійснення позиціювання. Ознаки повинні максимально наближатися до умов діяльності та видів продукції. Найбільш частою ознакою є співвідношення «ціна-якість», оскільки споживачі хочуть купувати гарну якісну продукцію за оптимальні гроші. Крім цієї ознаки, ще можна проводити позиціювання за відомістю бренду, різноманітністю смаків, присутності продукції у збутовій мережі, широтою асортименту, наявності рекламної підтримки, сучасності упаковки, різноманітністю асортименту, наявності нових смаків тощо. Всі ці ознаки є важливими, але їхній відбір здійснюється з урахуванням специфіки галузі та підприємства [69].

Потім складається анкета, проводиться опитування споживачів. Завдяки появі новітніх цифрових технологій, опитування можна проводити у соціальних мережах. Це спрощує цей процес, хоча є і певний недолік – кількість надісланих анкет з відповідями може бути меншою, тому що не кожний серед тих, хто отримав чи побачив таку анкету, захотів прийняти участь у опитуванні. Але якщо цей процес був організований на достатньому рівні, то й результат буде непоганим [16].

Для наочності отриманих результатів щодо опитування респондентів, будується схема сприйняття. Вона складається з двох осей, на яких відкладаються значення показників, які взяті у якості ознак для позиціювання. Місце на схемі вказується всіх учасників ринку (продукції, підприємства, ТМ), які були відібрані з цією метою. Виділяється

досліджуване підприємство якоюсь яскравою позначкою, щоб побачити його місце серед інших. Результати проведеного аналізу є підґрунтям для формування висновків та рекомендацій.

Важливим принципом є системність. Тобто діяльність по отриманню стратегічної позиції повинна охоплювати всі сфери діяльності, виконуватися послідовно та відповідати поставленим цілям. Також повинен витримуватися принцип правдивості результатів. Треба розуміти, що закладання недостовірних даних призводить до викривлення готових результатів. І тоді на них не можна буде покладатися. Тобто весь час, який буде витрачений на цю роботу, задіяні ресурси не зможуть підказати, які є помилки, на що треба звернути увагу, щоб ситуація покращилася [46].

Якщо всі дії по забезпеченню стійкої стратегічної позиції були здійснені вірно, це дасть великі переваги у вдалій діяльності. Компанія зможе відчувати впевненість у своїй роботі, формувати стратегічне бачення, уточнити місію, розуміти перспективи розвитку та тенденції, які склалися у галузі та на ринку. За рахунок усвідомлення визначених трендів, компанія може здійснювати пошук нових сфер діяльності, нових ринків збуту. Використовуючи отриманні знання, можна розробити напрямки залучення нових споживачів до продукції підприємства або заходи, які дозволять утримувати тих споживачів, які є лояльними до компанії або ТМ.

Підприємство може також зрозуміти, що необхідно забезпечити умови для активної інноваційної діяльності, оскільки це також буде сприяти організації нових виробництв або розширенню сфер діяльності [35].

Можливо, треба буде переглянути стратегії, оскільки мінливість оточуючого середовища може призвести до застарілості тих стратегій, які були використані. Це дасть новий поштовх до укріплення стратегічної позиції.

Якщо ретельно розглянути результати позиціювання, також можна буде побачити, на що потрібно звернути увагу, діяльність яких конкурентів треба буде вивчати, щоб виглядати краще. Ознаки позиціювання можуть

змінюватися в залежності від того, які зміни відбуваються на ринку та в галузі, наскільки вони можуть впливати на діяльність підприємства.

Загалом можна сказати, що стратегічні можливості підприємства завдяки запропонованим діям можуть зміцнюватися, що і є тією метою, яка ставилася.

### **1.3. Методи дослідження стратегічної позиції підприємства на ринку**

Задля оцінювання стратегічної позиції пропонується багато методів, але в роботі буде проведено дослідження щодо впливу різноманітних чинників на позицію підприємства шляхом використання SWOT-аналізу. Стратегічна позиція підприємства буде оцінюватися за допомогою методу SPACE-аналізу.

SWOT – аналіз є таким методом дослідження, яким користуються багато підприємств. Його популярність обумовлена тим, що він дає можливість представити, які компанія має переваги та слабості, яким чином зовнішнє середовище впливає на результати роботи [46].

Важливо знати, які переваги має підприємство, яке веде господарську діяльність. Це переваги внутрішнього характеру, які залежать від того, яким чином організовано управління, чи налаштовані працівники та чи мотивовані вони для кращої праці, який досвід роботи має підприємство та робітники, чи відома на ринку ТМ, чи гарної якості вироблена продукція, чи налагоджені контакти із стейкхолдерами тощо.

Підприємство також може мати слабкі сторони, які обумовлені негарною організацією служби маркетингу, або інших складових системи управління. Компанія може мати невдалих постачальників та посередників, не стійки зв'язки із споживачами, що призвело до втрати їхньої лояльності. Погана логістика також може бути слабкою стороною. Асортимент продукції, яка виробляється, може не задовольняти потреби споживачів.

Можуть бути нарікання на недостатній рівень якості продукції, обслуговування покупців у фірмових магазинах. Можуть бути скарги на те, що товар продається у зіпсованій упаковці, що розмір тари не є зручним тощо.

Підприємство працює у зовнішньому середовищі і має враховувати всі тенденції, які у ньому відбуваються. Чинники зовнішнього середовища можуть нести як позитивні явища (можливості), так і негативні (загрози). Необхідно вести моніторинг зовнішнього середовища, щоб не втратити можливості і уникнути загроз [46].

Можливостями, які можуть позитивно вплинути на діяльність підприємства та його стратегічне становище, можуть бути: стабільна політична ситуація в країні; невелика кількість конкурентів в галузі; стійкість національної валюти; сприятливий інноваційний клімат у галузі; сприятливі темпи розвитку ринку; велика купівельна спроможність населення; високий рівень інвестицій у галузі; непогана демографічна ситуація; низький рівень безробіття в країні; наявність законів, які забезпечують правові основи підприємницької діяльності; зростання попиту в країні на товари.

Загрозами, які можуть негативно вплинути та завдати шкоди підприємству, можуть бути: низька технологічна активність у галузі; слабкий розвиток економіки країни; високий рівень безробіття; нестабільна політична ситуація; нестійкість національної валюти; висока інтенсивність конкуренції в галузі; наявність товарів-замінників; активна діяльність на ринку іноземних конкурентів; несприятливі природні умови тощо.

Щоб виконати SWOT – аналіз, необхідно діяти за певним алгоритмом.

На першому етапі визначаються сильні і слабкі сторони підприємства. За допомогою створеної групи експертів визначаються вагові коефіцієнти (на скільки важлива та чи інша перевага або слабкість) та позиція кожного показника (оцінюється у балах за п'яти бальною шкалою). Шляхом добутку визначається оцінка по кожному показнику, які потім підсумовуються і порівнюються. Робиться висновок щодо того, чи більше є сильних сторін,

ніж слабких, або навпаки. Кращою є ситуація, коли кількість сильних сторін переважає кількість слабких [51].

На другому етапі відбувається процес ідентифікації можливостей та загроз. У відповідні таблички заносяться обрані можливості та загрози, за допомогою групи експертів визначається ймовірність реалізації можливостей/загроз та вплив можливостей/загроз на компанію. Оцінки також підсумовуються та порівнюються. Оптимальною є становище, коли можливостей більше, ніж загроз.

На третьому етапі будуються матриці можливостей та загроз. Матриця можливостей має 9 квадрантів, а загроз – 12. В залежності від того, в який квадрант матриці потрапили ті чи інші можливості/загрози, робиться висновок щодо того, які з загроз мають найбільший вплив на компанію, а які – найменший і ними можна нехтувати. Так саме і з можливостями – на які можна покладатися, а які враховувати не треба [46].

На наступному етапі будується матриця SWOT, як складається з чотирьох квадрантів. Кожному квадранту матриці відповідає певна стратегія: максі-максі, міні-максі, максі-міні, міні-міні. В залежності від того, до якого квадранту матриці потрапила позиція підприємства, обирається і стратегія. На основі вибраної стратегії розробляються рекомендації та висновки.

Даний метод аналізу є доцільний, забезпечує непогані результати, якщо правильно здійснений вибір зовнішніх чинників. Щоб на його результати можна було покладатися, необхідно постійно мати інформацію про розвиток галузі, дивитися огляди ринків тощо.

Ще одним популярним методом аналізу стратегічної позиції на ринку є SPACE-аналіз [31].

Щоб скористатися цим методом, необхідно діяти за такими етапами.

Спочатку визначаються критерії та показники, які можна покласти як основу для здійснення оцінювання. Критеріями (їх чотири), які характеризують метод, є: фінансова сила підприємства, конкурентоспроможність підприємства, стабільність галузі та привабливість

галузі. Оскільки ці критерії можна охарактеризувати різними показниками, необхідно відповідально віднестися до їхнього вибору.

Показниками, які можуть характеризувати фінансову силу підприємства, розглядають: динаміка оборотних активів, динаміка необоротних активів, динаміка активів підприємства, коефіцієнт абсолютної ліквідності, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації тощо. Оскільки у економічній літературі наводиться багато показників, треба обрати такі, які в більшому ступені відповідають особливостям галузі та підприємства. Задля правильно обчислення цих показників користуються фінансовою звітністю підприємства. Якщо є необхідність порівняти отримані значення за декілька років, щоб з'ясувати динаміку, необхідно мати фінансову звітність за кілька років [9].

Для оцінювання критерію «Конкурентоспроможність підприємства» можна застосовувати такі показники: рентабельність продукції, рентабельність діяльності, якість продукції, прихильність споживачів до підприємства та його продукції, частка ринку та її динаміка, раціональність структури асортименту, налагоджена мережа збуту продукції, стан клієнтської бази підприємства, склад стейкхолдерів тощо. Для оцінювання цих показників необхідною є як звітність підприємства, так і відомості окремих підрозділів компанії щодо якості продукції, організації виробничого процесу, застосованих технологій виробництва, результатів опитування споживачів, бази даних та досьє на основних постачальників, посередників, клієнтів [31].

Привабливість галузі можна оцінити такими показниками: потенціал росту, зростання сегменту певного виду продукції, рівень конкуренції в галузі, експортний потенціал, кон'юнктура галузі або ринку, стадія життєвого циклу галузі тощо. Щоб зібрати інформацію, яку потрібно застосувати для оцінювання таких показників, треба мати огляди галузі, слідкувати за основними тенденціями її розвитку та трендами.

Стабільність галузі також можна оцінити низкою показників, до яких можна віднести: наявність великої кількості брендів, присутність на ринку продукції певної продукції, законодавчі ініціативи Верховної Ради, виявлення патріотичного настрою серед українських споживачів, розвиток сировинної бази, присутність закордонного капіталу, рівень технологічних змін, мінливість попиту тощо.

Після визначення критеріїв та показників, відбувається оцінювання їх групою експертів, яка створена із найбільш досвідчених працівників галузі та підприємства. До складу такої групи включають керівних осіб підприємства, іноді до складу входять представники громадськості, споживачів, представники торгівлі [9].

Отримані показники розташовуються на осях, на яких позначені критерії. Таким чином будується матриця спрямованої стратегії. Напрямок вектору вказує на стратегію, яку доцільно застосовувати для надання рекомендацій.

Розглядаються та пропонуються такі стратегії: консервативна, захисна, конкурентна, агресивна. Всі вони застосовуються з метою зміцнення конкурентних позицій компанії в галузі та на ринку

Консервативна стратегія може бути застосована на ринках, де невеликі темпи зростання, але вони є стабільними. Вона використовується для досягнення фінансової стабільності підприємства та підвищення конкурентоспроможності продукції [14].

Агресивна стратегія призначена для тих компаній, які мають сильне фінансове становище і працюють у стабільній або зростаючій галузі. Ведуться цінові війни з конкурентами, відбувається освоєння нових ринкових сегментів, розширення виробництва та збуту продукції.

Конкурентна стратегія застосовується для підприємств, які діють у розвиваючій галузі, яка може бути нестабільною. Компанії при цьому можуть мати переваги у виробничій сфері і їхня дія спрямована на

розширення та розвиток збутової мережі та можливості пошуку необхідних фінансових ресурсів.

Захисна стратегія частіше використовується компаніями, які працюють у привабливій галузі, але мають не дуже високий рівень конкурентоспроможності продукції. Вони піклуються про те, щоб можна було уникнути зовнішніх загроз. Але якщо перспективи малі або їх взагалі немає, можна вийти з ринку [15].

Якщо зробити оцінювання позиції за такими критеріями, можна одержати загальну оцінку. Задля оцінювання такої позиції у динаміці, можна робити такі дії кожного року, щоб можна було результати порівняти. При позитивних змінах можна розробити заходи для утримання позиції. Якщо ж зміни виявилися негативними, то заходи також розробляються, але вже спрямовуються на покращення позиції. Цікавим є порівняння позиції досліджуваного підприємства з конкурентами. Тоді оцінювання робиться за цією ж процедурою та тими самими критеріями та показниками. Умови повинні бути ідентичними. Такі розрахунки займають багато часу, але якщо вдається їх зробити, то краще можна зрозуміти позицію власного підприємства серед інших. Це дає можливість не помилитися у виборі необхідної стратегії.

Висновки до розділу 1.

1. Визначення стратегічної позиції є необхідним інструментом для забезпечення стабільного зростання підприємства на ринку. Вона дозволяє мати уявлення про те, як відбувається розвиток, які стратегічні перспективи може мати підприємство у відповідній галузі, як налагодити роботу таким чином, щоб воно себе комфортно почувало у галузі, підтримувала гарні відносини із всіма учасниками ринку.

2. Для визначення стратегічної позиції на ринку необхідно звернути увагу на стан зовнішнього середовища, тому що благополуччя компанії напряду залежить від того, які дії відбуваються, які загрози з'являються та потребують врахування.

3. Розглядається багато методів визначення стратегічного становища підприємства, але найбільш часто вживаним и методами є проведення SWOT- аналізу та SPACE- аналізу.

4. SWOT- аналіз дозволяє вибрати стратегію в залежності від того, яку кількість сильних та слабких сторін має компанія і які переважають. Також необхідно знати та мати кількісну оцінку можливостей та загроз. Оскільки стратегія залежить від того, чи переважають у компанії можливості або загрози, необхідно скласти матрицю, яка покаже становище підприємства та дозволить правильно обрати стратегію.

5. Метод SPACE- аналізу є також надійним методом, але він, як і багато інших, має недолік – оцінювання показників здійснюється експертами, тому результати можуть мати суб'єктивний характер. Незважаючи на це, цей метод дає можливість визначити необхідні стратегії, які дозволять покращити стратегічні позиції.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА РИНКУ

#### 2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» («Підприємство») та його дочірні підприємства (далі разом – «Група») виготовляють та продають пиво, мінеральну воду, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки «Оболонь». Підприємство виробляє широкий асортимент продукції та має 35 ТМ: 11 торгових марок пива, 7 торгових марок слабоалкогольних напоїв, 7 торгових марок безалкогольних напоїв, 8 торгових марок води та 2 торгові марки снєків [32].

Підприємство не має материнської компанії. Юридичні особи, які володіють акціями ПрАТ «Оболонь» часткою більше 5%, є акціонерами Підприємства. До компаній-акціонерів Групи належать: дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»; приватне підприємство "Оксамитове", приватне підприємство «Преміум-1», приватне підприємство «Світле», приватне підприємство «Соборне», приватне акціонерне товариство «Оболонь» фактично володіє та контролює 100% частки участі в ТОВ «ФК «Оболонь бровар» (прямо через підприємство 66,7 % та 33,3% участі через підконтрольну інвестицію ПрАТ «Бершадський комбінат»).

Корпорація «Оболонь» залишається одним з великих гравців пивного ринку з виключно українським капіталом і штаб-квартирою у Києві. Бренд «Оболонь» є другим за обсягом продажів пива в Україні [5].

ПрАТ «Оболонь» (м. Київ) – головний завод корпорації Оболонь, має проектну потужність 14 млн. дал пива в місяць і є найбільшою пивоварнею в Європі. За останні роки на заводі встановлено унікальну варочну систему, яка здійснює 12 варок в день по 740 гектолітрів холодного сусла. Особливістю цього нового варочних порядків німецької фірми Ziemann в

тому, що вони дозволяють економити затрати на теплову енергію під час виробництва сула. А енергоємність є одним із пріоритетних завдань, які стоять перед інженерами компанії [39].

Також серед оновлень заводу є лінія розливу в скляні пляшки потужністю 50 тис. пляшок за годину. Лінію змонтували в рекордні терміни. Один із предметом гордості – це унікальна установка, яка проводить рекуперацію пивних дріжджів. Дана технологія дозволяє налагодити практично безвідходне виробництво продукції.

Гарантією високої якості продукції є сучасні потужні фільтраційні установки, вироблені також німецькою фірмою. Потужність одного з фільтрів становить 950 гектолітрів за годину. Фільтраційна система ПрАТ «Оболонь» не має аналогів не тільки в Україні, але й у Європі. Впровадження сучасних технологій дозволило вивести на ринок унікальний продукт «Оболонь Живе». Це дало новий поштовх до вдосконалення процесу пивоваріння. І першим в цьому стала броварня «Оболонь».

Компанія «Оболонь» презентувала повне оновлення свого флагманського бренду, втілюючи найсучасніші світові тенденції у дизайні та рекламних комунікаціях. Лаконічний стиль, увага до деталей та стриманна елегантність у кожному елементі – від оновленого логотипу до традиційних написів на етикетці. Легкість, впізнаваність, преміальність – це новий стиль ПрАТ «Оболонь» [39].

Бренд оновлює продуктову лінійку та змінює дизайн, щоб впевнено почувати себе серед різноманіття європейських марок. Рік тому на ринок було введено кардинально новий сорт пива – «Obolon Premium Extra Brew», який все завоював любов українців. Тепер прийшов час оновлення пива «Оболонь Світле» – найбільш популярного пива в асортименті компанії.

Вважається, що 2020 р. – це новий етап в розвитку бренду «Оболонь». Підприємство абсолютно по-новому підійшло до рекламної комунікації. Зокрема, при розробці ставили задачу створити не класичну рекламу історію про пиво, а показати процес народження продукту як феєричне магичне

дійство в стилі музичного кліпа. Новий підхід, новий дизайн – нова «Оболонь». Адже це бренд, який надихає іти вперед та розвиватися. Протягом майже 40 років це пиво задає тон на українському ринку. Незважаючи на зміни, підприємство зберігає національну ідентичність та особливі традиції. Сьогодні «Оболонь» – це сучасна міжнародна марка, відома в багатьох країнах світу.

Ребрендинг ТМ “Оболонь” здійснен разом з провідними українськими агенствами. Дизайн розроблено разом с «Reynolds and Reuner», в портфелі яких майже 150 вдалих проєктів для ринків різних країн, тому вони чітко розуміють, що потрібно для успіху на глобальній арені. Телевізійний ролик створено агенством “Кінограф”, багатократним володарем багатьох премій в області маркетингу, комунікацій і креативного мистецтва. Так у співпраці з кращими розвивається сучасний європейський бренд пива «Оболонь», який гідно представляє нашу країну на світовому ринку.

Пиво «Оболонь Світле» у новому дизайні вже з’явилося на полицях магазинів, а ТВ-ролик транслюється на провідних національних каналах.

Виторг компанії зростає (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Обсяги виторгу ПрАТ «Оболонь» [32]

Щодо структури продажів, реалізація пива забезпечила близько 60% від загального виторгу компанії протягом останніх декількох років, ще по 10-12% виторгу – реалізація безалкогольної та слабоалкогольної продукції

відповідно. Зазначимо значне покращення показників виторгу та прибутковості компанії у порівнянні з роками до повномасштабного вторгнення. Щодо показників прибутковості, в 2020 році чистий прибуток ПрАТ Оболонь становив лише 77 млн. грн., в 2021-му ж році компанія отримала збиток в сумі 112 млн. грн., в 2022 році прибуток становив 1,2 млрд. грн., в 2023-му 1,8 млрд. грн.

Показники роботи наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

### Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Один. виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	8661928	10763029	2101101	24,26
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6030487	7398205	1367718	22,68
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	376851	458709	81858	21,72
4. Витрати на збут	тис. грн.	542663	670728	128065	23,60
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6950001	8527642	1577641	22,70
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1711927	2235387	523460	30,58
7. Прибуток чистий	тис. грн.	1197966	1831590	633624	52,89
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,24	79,23	-1,01	-1,25
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,83	17,02	3,19	x
10. Рентабельність продукції	%	24,63	26,21	1,58	x

*Джерело: Річна фінансова звітність емітента [39]*

Показники демонструють покращення результатів роботи підприємства у 2023 р. у порівнянні з 2022 р.

За рахунок значного покращення фінансових показників, протягом 2022-23 років компанія суттєво покращила і свій загальний фінансовий стан. На 31 грудня 2021 року загальна сума банківських кредитів ПрАТ «Оболонь»

складала близько 1,6 млрд грн, до кінця 2022 року ця сума зменшилась до 880 млн. грн., а вже станом на 31 грудня 2023 року вона становила лише 225 млн. грн. Це означає, що за два роки підприємство сплатило близько 1,4 млрд. кредитів. Більше того, додатково, сума грошових коштів на рахунках компанії збільшилась з 139 млн. грн. на 31 грудня 2022 року до 475 млн. грн. на кінець 2023 року.

Основним джерелом фінансування активів компанії нарахі є власні кошти – власний капітал ПрАТ Оболонь на 31 грудня 2023 року складав 5,2 млрд. грн. (при загальній сумі активів в 7 млрд грн). Таким чином, якщо ще на кінець 2021 року фінансовий стан компанії виглядав як дуже посередній, наразі ситуація змінилась докорінно. Причина подібної динаміки – проблеми у конкурентів.

Через те, що заводи групи ще одного з найбільших виробників пива України останніх років – АВ InBev Efes, в Чернігові, Миколаєві та Харкові з початку повномасштабного вторгнення і по грудень 2022 року залишалися закритими, в 2022 році ця компанія втратила 70% своїх продажів. Найбільший завод цієї групи в Україні – в Чернігові – постраждав під час обстрілів міста навесні, при цьому компанія почала частково відновлювати виробництво лише в грудні 2022 року (завод в Харкові залишається непрацюючим і по даний час). В результаті, обсяг виручки АВ InBev Efes Україна в 2022 році склав 2,3 млрд. грн., на 67% нижче, ніж в попередньому році. В 2023 році виторг збільшився до 4,7 млрд. грн., але навіть в національній валюті залишається меншим у порівнянні з 2021 роком (6,8 млрд. грн.) [37].

В іншого великого конкурента – Carlsberg Україна – справи йдуть краще (виторг компанії в 2023 році збільшився у порівнянні з попереднім роком на 20% до 10,8 млрд. грн.), але поки конкурентне середовище для ПрАТ «Оболонь» є значно кращим у порівнянні з роками до повномасштабного вторгнення, тож компанія вправно використала нагоду для посилення своєї загальної фінансової стійкості [38].

ПрАТ «Оболонь» розробила ефективну систему комунікативних заходів та виокремила перелік суттєвих питань:

- 1) фінансово-економічні результати;
- 2) трудові відносини: розвиток персоналу, безпека праці;
- 3) гендерна рівність;
- 4) якість і безпека продукції;
- 5) захист довкілля;
- 6) внесок у регіональну економіку;
- 7) корпоративне управління;
- 8) енергоефективність: повторне ресурсокористування, безвідходність;
- 9) соціальні інвестиції.

Підприємство працює у відповідності із принципами корпоративної соціальної відповідальності. Принципами корпоративної соціальної відповідальності, якими керується в своїй діяльності ПАТ «Оболонь», є:

- чесність і сумлінність у відносинах всередині товариства;
- порядність у відносинах із клієнтами та діловими партнерами;
- повага до особистості й дотримання прав людини;
- прозорість і відкритість;
- неприйняття хабарництва і протидія корупції;
- сталий розвиток і соціальна відповідальність;
- законність і верховенство права;
- лідерство – сміливо та безкомпромісно вести нашу команду до безумовної першості на ринках, де представлена продукція акціонерного товариства;
- відповідальність – постійне усвідомлення значення своєї діяльності і наслідків за усі дії;
- інноваційність – постійне прагнення досконалості шляхом використання новітніх підходів до роботи;
- усвідомлення своєї відповідальності перед суспільством за збереження навколишнього середовища і розглядає свою діяльність в області

охорони навколишнього середовища як невід'ємну частину успішного ведення бізнесу і обов'язкову умову для досягнення своїх стратегічних цілей.

Основні складники корпоративної соціальної відповідальності закладені у міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Настанови щодо соціальної відповідальності».

Від початку діяльності однією з головних цілей корпорації «Оболонь» є ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами. Цей процес включає в себе партнерство і формальні домовленості про консультації і звітність, а також – менш формальні, але важливі відносини з групами та особами, зацікавленими у діяльності компанії або її підприємств.

Основними зацікавленими сторонами ПАТ «Оболонь» є: акціонери (власники акцій, банківські структури, інвестиційні фонди); персонал (співробітники, директори, профспілки); споживачі (вітчизняні та міжнародні); місцеві громади (населення регіонів, де знаходяться підприємства, громадські організації, фонди, об'єднання, асоціації); органи влади та ЗМІ (галузеві органи та організації, медіа); партнери та фінансові установи (постачальники, дистриб'ютори, банки) [39].

Із метою забезпечення належного рівня корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Оболонь» пропонує до впровадження комплекс заходів:

- корпорація (розширення експорту на ринках країн Азії та Африки; впровадження Програми дій «Пряма мова» для регулярних зустрічей персоналу з виконавчою дирекцією; розширення проекту екскурсій «Відкрита Оболонь» та збільшення відвідувачів на 10%; обговорення пілотного документу «Політика співпраці з постачальниками»; розширення мережі закладів фірмової торгівлі – на 10%);
- виробництво (трудові практики) (впровадження системи ReCon з повернення енергії при газифікації скрапленої вуглекислоти; зовнішній аудит інтегрованої системи управління компанією DEKRA Certification Kft; розширення потужностей для зберігання ячменю і солоду);

- люди (права людини) (перегляд і оновлення «Етичного кодексу»); організація регулярних поїздок співробітників на регіональні підприємства; посилення внутрішніх комунікацій з популяризації здорового способу життя (встановлення велопарковок на усіх 10 підприємствах корпорації); фіналізація проєкту «Знову для роботи» для працівників із сімейними обов'язками);

- екологія (навколишнє середовище) (досягнення вторинної переробки ресурсів на рівні 98%; поступове збільшення використання альтернативної енергії: 10% у структурі енергоспоживання; запровадження виробництва нових видів продукції з переробленої ПЕТ- упаковки);

- суспільство (оновлення програми «Споживай відповідально» відповідно до змін у законодавстві; посилення співпраці з вищими навчальними закладами; участь студентів у навчально-виробничій практиці – ріст на 10%; збільшення інвестицій у спонсорство і благодійність (культурно-освітні проєкти; допомога соціально незахищеним прошаркам населення; сприяння відродженню духовності та історичної спадщини; розвиток спорту); участь у наповненні міських бюджетів).

В основі діяльності ПрАТ «Оболонь» – розуміння того, що вона повинна відповідати інтересам і потребам суспільства. Відповідаючи за якість своєї роботи, дотримуючись корпоративних норм, економно та ефективно використовуючи ресурси, а також зберігаючи чистоту довкілля, компанія несе відповідальність перед споживачами, персоналом, суспільством та іншими зацікавленими сторонами. Отже, ПрАТ «Оболонь» є соціально відповідальною компанією, яка неухильно дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності у своїй повсякденній діяльності.

ПрАТ «Оболонь» розвиває власну мережу ритейлу «О Маркет» шляхом продажу підприємцям франшизи на право торгівлі її продукцією. Наразі «О Маркет» складається з 22 магазинів у столичному регіоні та Хмельницькій області. Загалом мережа охоплює 10 міст. При цьому щороку ПрАТ

«Оболонь» відкриває по три-чотири нові фірмові магазини без залучення сторонніх інвестицій, а з 2022 р. відкрила два нові [32].

В «О Маркет» ПрАТ «Оболонь» презентує три десятки брендів і власних торговельних марок, які формують асортимент майже з 500 товарних позицій одразу з чотирьох сегментів ринку напоїв: пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв (включно з квасом та енергетиками), мінеральної та питної води.

Крім внутрішнього ринку, ПрАТ «Оболонь» постачає продукцію для споживачів ще 70 країн світу. Три з чотирьох пляшок українського пива, що продається за кордоном, виготовлені на заводах корпорації. На території України їх можна придбати виключно в магазинах «О Маркет».

Інвестування у франшизу «О Маркет» для українських підприємців дає такі переваги: доступ до широкої продуктової лінійки напоїв відомого бренду; сформована у споживачів асоціація з якістю продукції; наявність вільної ніші у містах, оскільки мережа лише починає розвиватися за системою франчайзингу.

Продаж пива найменше постраждав в обсягах реалізації порівняно з іншими алкогольними напоями. Споживання пива також стимулює тренд патріотизму та споживання продукції українських виробників. Тому, незважаючи на всі виклики, ринок пива та напоїв в Україні розвивається, а з появою франшизи «Про Маркет» вітчизняні інвестори отримують нові можливості для заробітку.

Підприємство намагається розширити географію ринків збуту своєї продукції. Компанія Barry&Fitzwilliam оголосила про укладання угоди з компанією «Оболонь» – найбільшим вітчизняним виробником напоїв в Україні, внаслідок якої пиво останнього продаватиметься на всій території Ірландії. Завдяки угоді з Barry & Fitzwilliam, пиво ТМ «Оболонь» буде доступне по всій Ірландії.

Ірландія – батьківщина всесвітньо відомого пива Guinness. Попит на пиво ТМ «Оболонь» в Ірландії буде неодмінно, і причина цього не лише

якість продукції та нинішня популярність України у світі, але й плачевний стан ірландського пивоваріння – за період пандемії власне виробництво пива в Ірландії скоротилося на 46%. Ірландський дистриб'ютор обіцяє повертати частину коштів з кожної проданої пляшки “Оболоні” компанії [32].

З початку травня пиво ТМ “Чернігівське” успішно продається у Нідерландах, на батьківщині Heineken. До речі там смакує і крафтове пиво Varvar. Виробники запевняють, що пиво «Чернігівське» бельгійського та німецького виробництва можна побачити у Великій Британії, Німеччині, Нідерландах, Італії, Франції, Польщі, Данії, Австрії, Швейцарії та Колумбії.

Експортувалося українське пиво і до таких визнаних поціновувачів, як Чехія та Велика Британія. Зі скороченням виробництва експорт пива не припинявся, хоча його географія трохи звузилася. Не менш цікавими є уподобання різних країн. Так, продукція черкаських пивоварів продавалася на Кіпрі та в Китаї, Молдові та Польщі, Білорусі, Німеччині й Казахстані. Та навіть у США, Уругваї та Ізраїлі можна було знайти знайомий бренд.

## **2.2. Дослідження чинників впливу на стратегічну позицію підприємства**

На стратегічну позицію підприємства чинять вплив як чинники внутрішнього середовища, так і зовнішнього. Важливо розуміти, які мають найбільший вплив, а якими можна нехтувати. Для цього проводиться SWOT-аналіз.

На першому етапі необхідно визначитися із сильними та слабкими сторонами (табл. 2.2.). Позиція визначається за 5-ти бальною шкалою, а стан показника вимірюється від 1 до 3 (найкраща оцінка). Охарактеризуємо сильні сторони.

- Забезпечення якості й безпечності продукції підприємства. ПрАТ «Оболонь» постійно впроваджує різноманітні програми, які стосуються підвищення якості продукції. Це свідчить про те, що підприємство хоче мати

прихильних споживачів, лояльне до нього суспільство та власних робітників, турбується про природне середовище та його безпеку. Оцінка 5.

Таблиця 2.2

### Визначення сильних сторін підприємства

Сильні сторони	Позиція	Стан показника	Загальна оцінка
1. Забезпечення якості й безпечності продукції підприємства	5	3	15
2. Першою серед підприємств харчової промисловості сертифікувала чотири системи управління одразу	5	3	15
3. Наявність великої кількості брендів	5	3	15
4. Входить до п'ятірки лідерів ринку	5	3	15
5. Наявність зворотнього зв'язку зі стейкхолдерами	4	2	8
6. Позитивний образ у свідомості цільової аудиторії	5	3	15
7. Побудова діяльності у відповідності із принципами корпоративної соціальної відповідальності	5	3	15
8. Впровадження інноваційних та енергозберігаючих технологій	4	2	8
9. Утримання першості серед підприємств галузі в експорті пива	4	2	8
Разом	–	–	114

- Підприємство широко впроваджує системи управління та систему відповідності стандартам, наприклад, ISO 9001, 22000, 14001, 18001. Всі вони спрямовані на функціонування системи управління якістю, безпечність продуктів харчування, екологію, гігієну праці. Оцінка 5.

- Велика кількість брендів. Портфель брендів ПрАТ «Оболонь» налічує 35 торгових марок. Оцінка 5.

- Входить до п'ятірки лідерів ринку. Основними виробниками-лідерами на ринку пива України є компанії «AB InBev Efes Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна», ТОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» і ПрАТ «Оболонь». Оцінка 5.

- Наявність зворотнього зв'язку зі стейкхолдерами . Зворотній зв'язок із стейкхолдерами забезпечується шляхом листів, зустрічей, дзвінків на гарячу лінію, повідомлення у соціальних мережах, репутаційного

дослідження, скриньок довіри в офісах. Але у цьому питанні є ще проблеми. Оцінка 4.

- Позитивний образ у свідомості цільової аудиторії. ПрАТ «Оболонь» провела вже не перше репутаційне дослідження. Його метою був збір інформації про корпорацію серед споживачів, партнерів і працівників.

На основі отриманих даних був проведений детальний аналіз корпоративного образу у свідомості даних цільових груп.

Опитування, яке було проведено, показало прихильність споживачів до ПрАТ «Оболонь» як до лідера галузі.

У сприйнятті споживачів ПрАТ «Оболонь» – українська компанія, перш за все – виробник пива. Оцінка 5.

- Побудова діяльності у відповідності із принципами корпоративної соціальної відповідальності. ПрАТ «Оболонь» системно працює над формуванням позитивного іміджу та запроваджує у свою повсякденну діяльність принципи, які формують корпоративну соціальну відповідальність. Оцінка 5.

- Утримання першості серед підприємств галузі в експорті пива. Понад чверть століття ПрАТ "Оболонь" утримує першість в експорті пива на національному ринку, експортна карта компанії налічує велику кількість країн, куди підприємство постачає продукцію.

Оскільки зараз кількість таких країн стала меншою, оцінка 4.

- Впровадження інноваційних та енергозберігаючих технологій. Підприємство систематично та протягом вже довгого періоду здійснює свою діяльність на принципах енергозбереження. Воно намагається зменшити шкідливі викиди. Робота ведеться постійно. Оцінка 4.

Охарактеризуємо слабкі сторони (табл.2.3).

- Логістика знаходиться у центрі уваги підприємства, оскільки війна внесла корективи у діючу систему пересування вантажів.

Через це зменшився експорт та збільшуються витрати на забезпечення логістичних операцій. Оцінка 4.

**Визначення слабких сторін підприємства**

Слабкі сторони	Позиція	Стан показника	Загальна оцінка
1. Здорожчення логістичних операцій	4	3	12
2. Зростання витрат на виробництво і реалізацію продукції	3	2	6
3. Велика ступінь зносу машин та обладнання	3	2	6
4. Втрата традиційних ринків збуту	4	3	12
5. Порушення умов поставок за зовнішньоекономічними контрактами	4	3	12
Разом	-	-	48

- Зростання собівартості продукції. Собівартість за 2022 р. складала 6030487 тис. грн., а в 2023 р. збільшилася на 22,69% і склала 7398205 тис. грн. Це відбулося через значне підвищення витрат на придбання сировини і матеріалів, а також збільшення оплати праці робітників підприємства. Серед витрат на збут відбулося збільшення витрат на рекламу та маркетинг. Серед адміністративних витрат значно підвищилися комунальні послуги. Оцінка 3.

- Велика ступінь зносу машин та обладнання. Первісна вартість основних засобів Групи на 31.12.2022 р. складає 12120790 тис. грн. Ступінь зносу – 68,53%. Оцінка 3.

- Втрата традиційних міст розповсюдження товарів. Через війну підприємство зменшило експорт. Ті канали, які були організовані, не працюють. Треба нарощувати зусилля для організації нових каналів. Оцінка 4.

- Порушення термінів постачання товарів у відповідності із зовнішніми угодами. Оскільки на кордоні утворюються великі черги, українські товари вчасно не можуть перетинати кордон. Це приносить шкоду тим контрактам, які були укладані раніше. Оцінка 4.

Сильних сторін 114, слабких – 48. Переважають сильні сторони.

Визначимо вплив зовнішніх чинників. Розглянемо та оцінимо можливості підприємства (табл. 2.4).

Пояснимо позиції як щодо можливостей, так і загроз.

Таблиця 2.4

### Оцінювання зовнішніх можливостей підприємства

Чинники	Імовірність реалізації можливості			Вплив можливостей на компанію		
	ступінь важливості	імовірність	загальна оцінка	ступінь важливості	імовірність	загальна оцінка
1. Перевищення експорту пива над імпортом	7	0,2	1,4	8	0,3	2,4
2. Світова тенденція до вживання «здорового пива» має прояв в Україні: безалкогольного або з низьким вмістом спирту, безглютенового, низькокалорійного тощо	8	0,8	6,4	7	0,7	4,9
3. Зростання попиту на пивні мікси	8	0,7	5,6	7	0,6	4,2
4. Збільшення темпів зростання попиту на крафтове пиво при досягненні позначки біля 20% ринку	7	0,5	3,5	7	0,5	3,5
5. Стабільна ситуація на ринку сировини, стабільність цін на основну сировину та матеріали	9	0,2	1,8	9	0,4	3,6
6. Збільшення платоспроможності населення України	10	0,3	3,0	10	0,5	5,0
7. Зростання попиту на преміальне пиво	7	0,6	4,2	7	0,7	4,9
8. Стабільність національної валюти	10	0,1	1,0	10	0,3	3,0
Разом	-	-	26,2	-	-	31,5

1. Перевищення експорту над імпортом / Перевищення імпорту над експортом. В теперішній час перевищення експорту над імпортом не спостерігається, навпаки, йде зворотній процес. Останніми часами спостерігається ситуація, коли кількість пива, яке ввозиться до нашої країни перевищує той обсяг, який можемо експортувати ми. Тому імовірність

реалізації події складає 0,2 для можливостей та 0,8 для загроз. Ступінь важливості 7.

2. Світова тенденція до вживання «здорового пива» в Україні: безалкогольного або з низьким вмістом спирту, безглютенowego, низькокалорійного тощо / Відсутність Світової тенденції до вживання «здорового пива» в Україні. У публікації компанії Euromonitor International за 2023 р. зазначено, що в Україні зростає популярність пива безалкогольного. Ці тенденції свідчать про те, що виробникам пива необхідно адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії відповідно до потреб споживачів. Відбувається тенденція зростання брендів безалкогольного пива. Це світова тенденція. Імовірність реалізації події складає 0,8 для можливостей та 0,2 для загроз. Ступінь важливості 8.

3. Зростання попиту на пивні мікси / Повільний попит на пивні мікси. Щороку, наприклад, ПрАТ «Оболонь», пропонує до впровадження нові види продукції, серед яких пиво лагерного типу, пивні мікси. Оскільки все ж на ринку переважає пиво лагерного типу, то і підприємство намагається пропонувати новинки саме в цьому сегменті. Пивні Мікси, які виготовляє ПрАТ «Оболонь», це «BeerMix Малина», «BeerMix Вишня», «BeerMix Лимон». Імовірність реалізації події складає 0,7 для можливостей та 0,3 для загроз. Ступінь важливості 8.

4. Збільшення темпів зростання попиту на крафтове пиво при досягненні позначки біля 20% ринку/ Сповільнення темпів зростання попиту на крафтове пиво при досягненні позначки біля 20% ринку. Спеціалісти вважають, що коли частка крафтового пива досягне 20%, то попит на нього не буде зростати: або сповільниться, або навіть зменшиться. Але це припущення, тому що галузь далека від того, коли попит на крафтове пиво досягне відмітки у 20%. Імовірність реалізації події складає 0,5 для можливостей та 0,5 для загроз. Ступінь важливості 7.

5. Стабільна ситуації на ринку сировини, стабільність цін / Нестабільна ситуації на ринку сировини, підвищення цін. Для виробництва пива

використовується ячмінь та хміль, тому важливо, щоб ця сировина була в наявності. ПрАТ «Оболонь» має можливість і самостійно вирощувати хміль, і закуповувати його на внутрішньому та зовнішніх ринках. Закуповуються і різні інші види сировини. Але останнім часом ціни підвищуються, що веде до здороження готового продукту, а значить і підвищення цін на нього у роздрібній мережі. Імовірність реалізації події складає 0,2 для можливостей та 0,8 для загроз. Ступінь важливості 9.

6. Збільшення платоспроможності населення України/ Зменшення платоспроможності населення України. Зараз платоспроможність населення через війну знаходиться не на високому рівні. Це погано для галузі, оскільки пиво не є продуктом першої необхідності і його не будуть купувати у випадках, коли не вистачає грошей для продуктів харчування. Імовірність реалізації події складає 0,3 для можливостей та 0,7 для загроз. Ступінь важливості 10.

7. Зростання попиту на преміальне пиво/ Сповільнення попиту на преміальне пиво. Це пов'язано з тим, що споживачі все більше цінують якість та унікальність продукту. У публікації компанії Euromonitor International за 2023 р. зазначено, що в Україні зменшується попит на дешеве пиво, що спричинено тим, що споживачі стають більш вимогливими до якості продукту. Відбувається покращення якості продукту, особливо, малих пивоварень. Вивчення цінового діапазону та сегменту споживачів дозволяє зробити висновки, що в Україні також спостерігається це тенденція. Імовірність реалізації події складає 0,6 для можливостей та 0,4 для загроз. Ступінь важливості 7.

8. Стабільність національної валюти /Нестабільність національної валюти. На початку військових дій курс валют був значно менший, ніж зараз. Зараз національна валюта знецінюється і курс зростає. Зараз курс складає більше 41 грн. Імовірність реалізації події складає 0,1 для можливостей та 0,9 для загроз. Ступінь важливості 10.

За результатами розрахунків до уваги приймаємо оцінку можливостей

26,9.

Проведемо оцінювання зовнішніх загроз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Оцінювання зовнішніх загроз підприємства

Чинники	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на компанію		
	ступінь важливості	імовірність	загальна оцінка	ступінь важливості	імовірність	загальна оцінка
1. Перевищення імпорту пива над експортом	7	0,8	5,6	8	0,7	5,6
2. Відсутність Світової тенденції до вживання «здорового пива» в Україні	8	0,2	1,6	7	0,3	2,1
3. Повільний попит на пивні мікси	8	0,3	2,4	7	0,4	2,8
4. Сповільнення темпів зростання попиту на крафтове пиво при досягненні позначки біля 20% ринку	7	0,5	3,5	7	0,5	3,5
5. Нестабільна ситуація на ринку сировини, підвищення цін на основну сировину та матеріали	9	0,8	7,2	9	0,6	5,4
6. Зменшення платоспроможності населення України	10	0,7	7,0	10	0,5	5,0
7. Сповільнення попиту в Україні на преміальне пиво	7	0,4	2,8	7	0,3	2,1
8. Нестабільність національної валюти.	10	0,9	9,0	10	0,7	7,0
Разом	-	-	39,1	-	-	33,5

Приймаємо для подальших розрахунків оцінку загроз 39,1.

Як висновок можна сказати, що загрози переважають можливості.

Задля уявлення цього та наочності побудуємо матрицю можливостей та матрицю загроз.

Спочатку розглянемо матрицю можливостей, яка складається з 9 квадрантів (рис. 2.5).

Імовірність реалізації можливостей	Вплив можливостей на фірму		
	Сильний (10-7)	Помірний (7-4)	Малий (4-1)
Висока (7-10)	<b><u>ВС</u></b>	<b><u>ВП</u></b>	<b><u>ВМ</u></b>
Середня (4-7)	<b><u>СС</u></b>	<b><u>СП</u></b> № 2, 3,7	<b><u>СМ</u></b> №6
Низька (1-4)	<b><u>НС</u></b>	<b><u>НП</u></b>	<b><u>НМ</u></b> № 1,4,5,8
	10	7	4
			1

Рис. 2.5. Матриця можливостей

Проаналізуємо результати побудови матриці можливостей. Події, які розташовані у квадрантах ВС, СС та ВП є такими, які треба приймати до уваги. Таких можливостей підприємство не має, на жаль. До подій у квадрантах НС, СП та ВМ необхідно ставитися з обережністю, тому що вони можуть відбутися, а можуть і ні. Таких подій у підприємства три: Світова тенденція до вживання «здорового пива» має прояв в Україні: безалкогольного або з низьким вмістом спирту, безглютенowego, низькокалорійного тощо; зростання попиту на пивні мікси; зростання попиту на преміальне пиво. На ці можливості з впевненістю покладатися не можна. А можливості, які розташовані у квадрантах НП, СМ, НМ, можна до уваги не приймати. Тобто на можливості щодо перевищення експорту пива над імпортом; збільшення темпів зростання попиту на крафтове пиво при досягненні позначки біля 20% ринку; стабільної ситуації на ринку сировини, стабільності цін на основну сировину та матеріали; збільшення платоспроможності населення України; стабільності національної валюти розраховувати не потрібно.

Побудуємо матрицю загроз (рис. 2.6). На відміну від матриці можливостей, ця матриця має 12 квадрантів. Охарактеризуємо ситуацію. Загрози, які знаходяться у квадрантах ВР, ВК, СР мають значний негативний

вплив на підприємство і з ними потрібно рахуватися. В нашому випадку це загроза «Нестабільність національної валюти». На цю загрозу підприємство вплинути не може.

Імовірність реалізації загроз	Вплив загроз на фірму			
	Руйнівний стан (10-7,75)	Критичний стан (7,75-5,5)	Тяжкий стан (5,5-3,25)	Помірний стан (3,25-1)
Висока (7-10)	<b><u>ВР</u></b>	<b><u>ВК</u></b> №8	<b><u>ВТ</u></b> №5	<b><u>ВП</u></b>
Середня (4-7)	<b><u>СР</u></b>	<b><u>СК</u></b> №1	<b><u>СТ</u></b> №6	<b><u>СП</u></b>
Низька (1-4)	<b><u>НР</u></b>	<b><u>НК</u></b>	<b><u>НТ</u></b> №4	<b><u>НП</u></b> №2,3,7

Рис. 2.6. Матриця загроз

Також значними є загрози з квадрантів НР,СК,ВТ. Для підприємства це загрози «Перевищення імпорту пива над експортом» та «Нестабільна ситуація на ринку сировини, підвищення цін на основну сировину та матеріали». Вони дійсно мають великий вплив і з ними потрібно бути обережними. Підприємство активно працює в цьому напрямку, намагається підвищувати експортний потенціал, шукати постачальників сировини з меншими цінами, але загальну тенденцію дуже важко подолати.

Наступними за силою впливу є загрози з квадрантів НК, СТ, ВП. Для підприємства це загроза «Зменшення платоспроможності населення України». Її також треба приймати до уваги, але незважаючи на скрутне становище великої кількості споживачів, все ж таки продукція галузі користується попитом при будь-якій ситуації.

І загрозами з квадрантів НТ, СП, НП можна нехтувати, вони не мають великого впливу на діяльність підприємства. Це «Відсутність Світової тенденції до вживання «здорового пива» в Україні», «Повільний попит на пивні мікси», «Сповільнення темпів зростання попиту на крафтове пиво при досягненні позначки біля 20% ринку» та «Сповільнення попиту в Україні на преміальне пиво».

Дослідження показали, що ПрАТ «Оболонь» має більше сильних

сторін, ніж слабких, а загроз більше, ніж можливостей. В подальшому ця інформація буде використана для побудови матриці SWOT-аналізу та визначенню відповідних стратегій.

### 2.3. Дослідження стратегічної позиції підприємства на ринку за методом SPACE

1. Оцінюємо фінансову силу підприємства. Показниками для оцінювання цього критерію будуть слугувати такі показники: динаміка оборотних активів, динаміка необоротних активів, динаміка активів підприємства, коефіцієнт абсолютної ліквідності, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації.

Розрахуємо вказані показники та проаналізуємо їх. Динаміку активів підприємства розглянемо за даними табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### Активи підприємства та їхня динаміка

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2022р.-2021р.	2023р.-2022р.	Абсолютне відхилення до значення показника 2021 р.	Абсолютне відхилення до значення показника 2022 р.
Оборотні активи, тис. грн.	1490071	1994518	3288106	504447	1293588	33,85	64,86
Необоротні активи, тис. грн.	3862176	3620540	3716548	241636	96008	6,26	2,65
Разом, тис. грн.	5352247	5615058	7004654	292811	1359596	5,47	19,41

Дані табл.2.6 свідчать про зростання суми оборотних активів (до них належать грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання. Це позитивний чинник, який говорить про те, що для підприємства знижується ризик втрати ліквідності та підвищується ефективність його діяльності. Відносне

відхилення цього показника збільшується майже у 2 рази, що підтверджує зроблений висновок.

Розробимо шкалу, за якою визначимо оцінку у балах (табл.2.7).  
Тенденція позитивна.

Таблиця 2.7

**Шкала для визначення оцінки в балах, яка відповідає динаміці оборотних активів**

Значення відносного відхилення оборотних активів,%	Оцінка в балах
Більше 71	10
61-70	9
51-60	8
41-50	7
31-40	6
21-30	5
16-20	4
11-15	3
6-10	2
1-5	1

Значення показника складає 64,86%, що відповідає 9 балам по шкалі.

Вартість необоротних активів зменшується (до них належать основні засоби, капітальні інвестиції, інші необоротні матеріальні активи, нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість, інші необоротні активи).

Це говорить про те, що основні фонди майже не оновлювалися, а відносна зміна цього показника у динаміці демонструє зменшення, що підтверджує зроблений висновок.

Це не дуже добре для підприємства.

Розробимо шкалу, за якою визначимо оцінку у балах (табл. 2.8).

Динаміка необоротних активів негативна, відносне відхилення зменшується і складає у 2023 р. 2,65%.

Це значення за шкалою відповідає 2 балам. Розглядаючи динаміку активів підприємства загалом, можна сказати, що вона позитивна.

Розрахуємо та проаналізуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності за даними табл.2.10.

**Шкала для визначення оцінки в балах, яка відповідає динаміці  
необоротних активів**

Значення відносного відхилення необоротних активів, %	Оцінка в балах
Більше 10,1	10
9,1-10	9
8,1-9	8
7,1-8	7
6,1-7	6
5,1-6	5
4,1-5	4
3,1-4	3
2,1-3	2
1,0-2	1

Значення показника у 2023 р. складає 19,41%.

Розробимо шкалу, за якою визначимо оцінку у балах (табл.2.9).

**Шкала для визначення оцінки в балах, яка відповідає динаміці активів  
підприємства**

Значення відносного відхилення активів підприємства, %	Оцінка в балах
Більше 40,1	10
35,1-40	9
30,1-35	8
25,1-30	7
20,1-25	6
16,1-20	5
15,1-16	4
10,1-15	3
5,1-10	2
1,0-5	1

Значення показника відповідає за шкалою 5 балам.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) – це показник, що характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності:

138747 : 218140=0,64

Таблиця 2.10

**Баланс на 31.12. 2023 р., тис. грн.**

Баланс	Значення показника
Активи	7004654
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ	3288106
Грошові кошти та грошові еквіваленти	138747
V. КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	218140
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,64
Відповідна оцінка в балах за шкалою	2

Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії.

Теоретичне оптимальне значення цього показника становить приблизно 0,2-0,25.

Розрахункове значення показника складає 0,64, що більше нормативного і говорить про неефективне управління фінансами. У відповідності із шкалою, значення показника дорівнює 2 (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Шкала для визначення оцінки в балах, яка відповідає розрахованому значенню коефіцієнта абсолютної ліквідності**

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності	Оцінка в балах
0,66 та вище	1
0,61-0,65	2
0,56-0,60	3
0,51-0,55	4
0,46-0,50	5
0,41-0,45	6
0,36-0,40	7
0,31-0,35	8
0,26-0,30	9
0,1-0,25	10

Наступний показник – витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації. Його розрахуємо за даними табл. 2.12.

За даними табл. 2.12, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшилися у 2023 р. у порівнянні з 2022 р., що є позитивним чинником. Відносне відхилення (зменшення) складає 1,25.

**Вихідні дані для розрахунку витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації**

Показники	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, од.	Відносне відхилення, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	8661928	10763029	2101101	24,26
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	6950001	8527642	1577641	22,70
3. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	80,24	79,23	-1,01	-1,25

Шкала для визначення оцінки в балах, яка відповідає розрахованому значенню відносної зміни витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації, подано в табл. 2.13.

**Шкала для визначення оцінки в балах, яка відповідає розрахованому значенню відносної зміни витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації**

Відносна зміна витрат на 1 грн. виручки від реалізації, %	Оцінка в балах
Зменшення на 1,31 та більше	10
Зменшення на 1,10 -1,30	9
Зменшення на 0,81-1,0	8
Зменшення на 0,61-0,80	7
Зменшення на 0,51-0,60	6
Зменшення на 0,41-0,50	5
Зменшення на 0,31-0,40	4
Зменшення на 0,21-0,30	3
Зменшення на 0,11-0,20	2
Зменшення на 0,01-0,10	1

Розраховане значення показника відповідає 9 балам за розробленою шкалою.

Зведемо до табл. 2.14 розраховані показники, які характеризують критерій «Фінансова сила підприємства».

Включимо до таблиці показники та відповідні бали.

Розрахуємо загальну оцінку за критерієм «Фінансова сила підприємства» з урахуванням коефіцієнтів вагомості (табл. 2.15).

**Результати розрахунків за критерієм «Фінансова сила підприємства»**

Показники	Оцінка в балах
1. Оборотні активи	9
2. Необоротні активи	2
3. Активи підприємства	5
4. Ліквідність (коефіцієнт абсолютної ліквідності)	2
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	9

Вважаємо, що всі показники важливі для підприємства, тому коефіцієнт вагомості приймаємо на рівні 0,2 для кожного показника, який характеризує критерій «Фінансова сила підприємства».

**Вихідна інформація для розрахунку загальної оцінки за критерієм «Фінансова сила підприємства»**

Показники	Коефіцієнт вагомості	Оцінка в балах	Загальна оцінка, бали
1. Оборотні активи	0,2	9	1,8
2. Необоротні активи	0,2	2	0,4
3. Активи підприємства	0,2	5	1,0
4. Ліквідність (коефіцієнт абсолютної ліквідності)	0,2	2	0,4
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	0,2	9	1,8
Разом	1	-	5,4

Розрахунки показали, що загальна оцінка показників за критерієм «Фінансова сила підприємства», складає 5,4 бали.

2. Наступний критерій – «Конкурентоспроможність підприємства». Він характеризується такими показниками: рентабельність продукції, рентабельність діяльності, якість продукції, прихильність споживачів до підприємства та його продукції.

Розрахуємо та проаналізуємо такі показники, які визначають конкурентоспроможність підприємства, як рентабельність продукції та

рентабельність діяльності за даними табл.2.16.

Таблиця 2.16

**Вихідні дані для розрахунку рентабельності продукції та  
рентабельності діяльності**

Показники	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, од.	Відносне відхилення, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	8661928	10763029	2101101	24,26
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	6950001	8527642	1577641	22,70
3. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1711927	2235387	523460	30,58
4. Прибуток чистий, тис. грн.	1197966	1831590	633624	52,89
5. Рентабельність продукції,%	24,63	26,21	1,58	x
6. Рентабельність діяльності (продаж),%	13,83	17,02	3,19	x

Рентабельність продукції визначається шляхом ділення прибутку від реалізації продукції на повні витрати на виробництво та реалізацію продукції та вимірюється у відсотках. Рентабельність діяльності визначається шляхом ділення чистого прибутку на чистий дохід, вимірюється також у відсотках. Ці показники розраховуються за 2022 р. та 2023 р., а потім порівнюються та аналізуються.

Якщо проаналізувати розраховані показники, то вони мають тенденцію до зростання, що позитивно впливає на діяльність підприємства. Складемо шкалу, по якій визначаємо відповідний бал.

Шкала оцінювання показника зміни рентабельності діяльності та рентабельності продукції наведена в табл. 2.17.

За наведеною шкалою, показник рентабельності продукції має оцінку 5, а показник рентабельності діяльності оцінку 7.

Щоб отримати показники оцінювання якості продукції, потрібно скласти анкету та запитати споживачів, які думки вони мають, чи відповідає запропонований підприємством рівень якості продукції такому, який очікують споживачі. Оскільки для ПрАТ «Оболонь» основною асортиментною групою є «Пиво», то і опитування буде стосуватися якості

саме цієї асортиментної групи.

Таблиця 2.17

### Шкала для оцінювання показника зміни рентабельності діяльності та рентабельності продукції

Зміна частки ринку, % (+/-)	Оцінка в балах
Збільшення $\geq 6,0$	10
Збільшення 5,0-5,9	9
Збільшення 4,0-4,9	8
Збільшення 3,0-3,9	7
Збільшення 2,0-2,9	6
Збільшення 1,0-1,9	5
Збільшення 0,01-0,99	4
Зменшення на 0,1-1,0	3
Зменшення на 1,1-2,0	2
Зменшення $\geq 2,1$	1

Респондентів будуть просити виказати своє ставлення до якості асортиментної групи «Пиво». Приклад анкети наведено на рис. 2.7.

АНКЕТА 1	
<i>Шановні респонденти!</i>	
ПрАТ «Оболонь» проводить опитування споживачів, щоб дізнатися, чи влаштовує Вас якість основної асортиментної групи, які виробляє підприємство, - «Пиво».	
<i>Відповідаючи на поставлені запитання, просимо поставити «✓» у відведеному для неї місці (квадратику) біля варіанту, який є для Вас найбільш прийнятним або ж відповісти власноруч.</i>	
1. Оцініть, будь-ласка, органолептичні показники якості пива різних виробників за 5-ти бальною шкалою:	
Показники	Асортиментна група «Пиво»
Прозорість	
Колір	
Смак	
Хмелева гіркота	
Аромат	
Піноутворення	
2. Оцініть, будь-ласка, естетичні показники асортиментної групи «Пиво» за 3-х бальною шкалою:	
Показники	Асортиментна група «Пиво»
Маркування	
Упаковка	
3. Оцініть, будь-ласка, співвідношення «ціна-якість» асортиментної групи «Пиво» за 3-х бальною шкалою.	
4. Які показники якості асортиментної групи «Пиво» мають для Вас найбільше значення?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- органолептичні</li> <li>- естетичні</li> <li>- співвідношення «ціна-якість»</li> </ul>	
<i>Дякуємо Вам за допомогу!</i>	

Рис.2.7. Приклад анкети №1

Опитування проводилося у соціальній мережі, опитувалося 40 респондентів.

Результати опитування наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

### Результати опитування споживачів щодо якості асортиментної групи

#### «Пиво»

Показники	Оцінка в балах за результатами опитування споживачів якості асортиментної групи «Пиво»
1. Органолептичні:	
- прозорість	4,8
- колір	4,8
- смак	4,9
- хмелева гіркота	4,9
- аромат	4,5
- піноутворення	4,6
2. Естетичні:	
- маркування	2,5
- упаковка	2,7
3. Співвідношення «ціна-якість»	2,8

Тепер проведемо такі розрахунки, тобто визначимо середні оцінки:

- органолептичні:  $(4,8+4,8+4,9+4,9+4,5+4,6) : 6 = 4,75$

- естетичні:  $(2,5+2,7) : 2 = 2,60$

- співвідношення «ціна-якість»: 2,80

Результати опитування показали, що кількість споживачів, для яких значущою є відповідна група показників якості, склала:

- «Органолептичні показники» – 31 чол.,

- «Естетичні» – 5 чол.,

- «Співвідношення «ціна-якість» – 4 чол.

Оскільки загальна кількість опитаних склала 40 респондентів, то розрахуємо вагові коефіцієнти:

- «Органолептичні показники»  $31:40=0,775$

- «Естетичні»  $5:40 = 0,125$

- «Співвідношення «ціна-якість»  $4:40= 0,100$

Розраховуємо інтегральний показник якості:

$0,775 \times 4,75 + 0,125 \times 2,60 + 0,100 \times 2,80 = 4,29$

Розробимо шкалу для оцінювання розрахованого показника (табл.2.19).

Значення розрахованого інтегрального показника якості складає 4,29,

що відповідає за шкалою значенню 9 балів.

Таблиця 2.19

**Шкала для визначення оцінки в балах, яка відповідає  
розрахованому значенню інтегрального показника якості**

Значення інтегрального показника якості	Оцінка в балах
4,6-5,0	10
4,1-4,5	9
3,6-4,0	8
3,3-3,5	7
2,6-3,0	6
2,1-2,5	5
1,7-2,0	4
1,5 -1,6	3
1,3-1,4	2
1,1-1,2	1

Наступний показник, який характеризує конкурентоспроможність підприємства, – це прихильність споживачів. Щоб визначитися із прихильністю споживачів до продукції підприємства, також необхідно розробити анкету та поставити низку запитань.

Питання наведені в анкеті (рис. 2.8).

<b>Анкета 2</b>										
<b>Шановні споживачі!</b>										
<i>ПрАТ «Оболонь» проводить маркетингове дослідження з метою визначення Вашої прихильності до продукції підприємства і до самого виробника. Просимо Вас відповісти на поставлені питання. Дякуємо за допомогу.</i>										
1. Оцініть, будь-ласка за 10-бальною шкалою наведені показники для визначення прихильності споживачів до підприємства.										
Показники	Бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Смак та якість продукції										
2. Привабливість ціни										
3. Імідж виробника										
4. Привабливість упаковки										
5. Доступність продукції в торговельній мережі										
6. Наявність новинок										
7. Широта асортименту										
8. Наявність цікавих акцій, презентацій										
Дякуємо Вам за співробітництво!										

Рис. 2.8. Приклад анкети №2 для опитування споживачів

Для вимірювання думок споживачів та їхньої прихильності буде застосована 10-бальна шкала. Опитування буде проводитися у соціальній мережі, опитувалося 40 респондентів.

Результати опитування споживачів наведено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Результати опитування споживачів щодо визначення їхньої прихильності до підприємства та його продукції**

Показники	Оцінка в балах за результатами опитування споживачів
1.Смак та якість продукції	9,8
2.Привабливість ціни	9,0
3.Імідж виробника	9,4
4.Привабливість упаковки	9,2
5.Доступність продукції в торговельній мережі	9,7
6.Наявність новинок	8,9
7. Широта асортименту	8,8
8. Наявність цікавих акцій, презентацій	8,5
Середнє значення	9,2

За результатами опитування споживачів, їхня прихильність оцінюється середнім балом 9,2, що є високою оцінкою.

Розробимо шкалу і по ній визначимо відповідний бал (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Шкала для визначення оцінки в балах, яка відповідає розрахованому значенню прихильності споживачів до підприємства та його продукції**

Значення показника прихильності споживачів до підприємства та його продукції	Оцінка в балах
9,1-10,0	10
8,1-9,0	9
7,1-8,0	8
6,1-7,0	7
5,1-6,0	6
4,1-5,0	5
3,1-4,0	4
2,1-3,0	3
1,6-2,0	2
1,0-1,5	1

За шкалою значення показника відповідає 10 балам.

Зведемо до табл.2.22 показники та їхню бальну оцінку щодо критерію «Конкурентоспроможність підприємства». Величина критерію буде визначатися чотирма показниками.

**Результати розрахунків за критерієм «Конкурентоспроможність підприємства»**

Показники	Оцінка в балах
1. Рентабельність продукції	5
2. Рентабельність діяльності (продаж)	7
3. Інтегральний показник якості	9
4. Прихильність споживачів до підприємства та його продукції	10

Розрахуємо загальну оцінку з урахуванням коефіцієнту вагомості. Вважаємо, що важливими є всі показники, тому коефіцієнт вагомості буде складати 0,25. Результати розрахунків наведено у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

**Вихідна інформація для розрахунку загальної оцінки за критерієм «Конкурентоспроможність підприємства»**

Показники	Коефіцієнт вагомості	Оцінка в балах	Загальна оцінка, бали
1. Рентабельність продукції	0,25	5	1,25
2. Рентабельність діяльності (продаж)	0,25	7	1,75
3. Інтегральний показник якості	0,25	9	2,25
4. Прихильність споживачів до підприємства та його продукції	0,25	10	2,50
Разом	1	-	7,75

Загальна оцінка за критерієм «Конкурентоспроможність підприємства» складає 7,75 бали.

3. Наступний критерій – «Привабливість галузі». Його можна охарактеризувати низкою показників: «Потенціал росту», «Зростання сегменту крафтового пива», «Рівень конкуренції в галузі», «Експортний потенціал».

- Потенціал росту. Пивний ринок України демонструє тенденцію до спаду. Зменшуються обсяги виробництва як пива, так і солоду. Галузь має потенціал до зростання, але у зв'язку із війною зараз знаходиться у скрутному становищі. Зараз починається процес оновлення ринку. Оцінка стану складає 9 балів.

- Зростання сегменту крафтового пива. Крафтове пиво – досить нове явище для українського ринку, але зараз знаходиться на підйомі. У країні набув широкий розвиток процес появи малих пивоварень, які можуть запропонувати нетрадиційні напої. Розвиток сегменту крафтового пивоваріння в Україні може бути охарактеризований як поступовий процес, який, хоч і не є революційним, все ж систематично зростає. Зараз на ринку пропозиція крафтового пива перевищує попит, що робить ризикованим запуск нового пивоварного підприємства, оскільки конкуренція вже існуючих брендів є вельми високою. Необхідно враховувати, що в світі крафтового пивоваріння вже існують відомі лідери та бренди. Відомими українськими крафтовими пивоварнями є Varvar, Underwood, «Правда», «Ципа», Rebrew, пивоварня 2085 тощо. Оцінка стану показника – 9 балів.

- Рівень конкуренції в галузі. Конкурентне середовище на ринку пива є доволі гостре. Вітчизняний ринок пива є високо консолідованим. На ньому працюють такі відомі підприємства, як ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПРАТ «Карлсберг Україна», ПРАТ «Оболонь» та ТЗОВ «Перша приватна броварня». Вони займають на ринку кращі позиції. Як правило, вони мають найбільші потужності і найбільші обсяги виробництва продукції. Хоча на ринку працюють не тільки великі підприємства, але й малі. Їхня продукція також відома і користується попитом. Оцінка стану показника – 7 балів.

- Експортний потенціал. Експортний потенціал наведений у табл.2.24. У теперішній час в Україні багато імпортного пива. Воно також користується попитом, але не всі можуть дозволити його купувати, оскільки воно значно дорожче того, яке виробляється вітчизняними виробниками. Для українського ринку пива це не дуже добре явище, оскільки пиво виробляється великий обсяг і його можна було б імпортувати. Але зараз такий час, що не завжди це можна зробити. З урахуванням того, що ситуація починає покращуватися, оцінка 7 балів.

За даними табл.2.24, імпорт пива перевищує експорт майже в 2 рази. У порівнянні з 2021 р. експорт пива впав на 24,5 млн. дол. Але у 2023 р. трохи

зріс і склав 24,4 млн. дол. Сальдо є негативним.

Таблиця 2.24

### Експортно-імпортний потенціал виробників пива

Рік	Імпорт пива, млн. дол.	Зміна до попереднього року, %	Експорт пива, млн. дол.	Зміна до попереднього року, %	Сальдо, млн. дол.
2021	71,7	-	42,4	-	-29,3
2022	55,1	-23	17,9	-58	-37,2
2023	71,3	+23	24,4	+36	-46,9

З урахуванням того, що ситуація починає покращуватися, оцінка 7 балів.

Зведемо отримані дані до табл.2.25.

Таблиця 2.25

### Результати розрахунків за критерієм «Привабливість галузі»

Показники	Оцінка в балах
1. Потенціал росту	9
2. Зростання сегменту крафтового пива	9
3. Рівень конкуренції в галузі	7
4. Експортний потенціал	7

Визначимо вагові коефіцієнти. Вважаємо, що всі показники важливі, тому коефіцієнт важливості буде враховуватися у розмірі 0,25 для кожного показника. Результати розрахунків наведено у табл. 2.26.

Таблиця 2.26

### Вихідна інформація для розрахунку загальної оцінки за критерієм

#### «Привабливість галузі»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Оцінка в балах	Загальна оцінка, бали
1. Потенціал росту	0,25	9	2,25
2. Зростання сегменту крафтового пива	0,25	9	2,25
3. Рівень конкуренції в галузі	0,25	7	1,75
4. Експортний потенціал	0,25	7	1,75
Разом	1	-	8,0

Загальна оцінка за цим критерієм вийшла 8,0.

4. Наступний критерій – «Стабільність галузі». Його можна охарактеризувати такими показниками: «Наявність великої кількості брендів», «Присутність на ринку продукції крафтових пивоварень»,

«Законодавчі ініціативи Верховної Ради», «Виявлення патріотичного настрою серед українських споживачів».

- Наявність великої кількості брендів. Пивоварна галузь є такою, яка має величезну кількість брендів. Було проведено аналіз існуючих брендів, який показав такі результати. Найвищий рейтинг мали такі ТМ, як Оболонь, Львівське, Чернігівське, Zibert, Перша Приватна Броварня, Арсенал, Holsten, Tuborg, Nike, Рогань. Бренд досліджуваного підприємства – «Оболонь» – користується великою популярністю по всій Україні, його добре знають і за кордоном, оскільки продукція підприємства там широко представлена. На другому місці опинилося пиво «Львівське», яке добре себе зарекомендувало у західних регіонах країни. Цєю торговою марку також знають і за кордоном. Українське пиво дешевше закордонного, але за якістю йому не поступається, тому і користується стабільним попитом. Третє місце у рейтингу зайняло пиво «Чернігівське». Цей бренд також добре відомий по всій Україні, великі його обсяги експортуються за кордон. Ніші позиції у п'ятірці брендів зайняла продукція «Перша Приватна Броварня» та «Арсенал». Ця продукція відома на ринку та має прихильність споживачів. Оцінка стану показника складає 10 балів.

- Присутність на ринку продукції крафтових пивоварень. Останні роки свідчать про зростання рівня інформованості українських споживачів щодо крафтового пива. Незважаючи на те, що ринок крафту залишається відносно малим, спостерігається його швидкий розвиток. Тривалий час сектор крафтового пивоваріння залишався сферою малих гравців. Однак відзначається, що навіть великі роздрібні мережі, такі як «Сільпо», проявляють інтерес до цього сегмента. Незважаючи на закриття невеликих пивоварень у період пандемії Covid-19, Fozzy Group, що є власником мережі «Сільпо», розширює свою діяльність на ринок крафтового пива.

З початку 2015 року компанія запустила проект Beermaster, спрямований на підбір та дистрибуцію крафтового пива. В січні 2023 року в парку «Respublika» відкрилася перша пивоварня Beermaster, яка

спеціалізується на виробництві крафтового пива. Рітейлер вирішив встановити свою присутність саме в цьому сегменті, а не в індустріальному пивоварінні, для того щоб нагадати споживачам про існування альтернатив.

Незважаючи на вищу ціну крафтового пива, воно відрізняється смачністю та унікальністю смаку. Головною ідеєю Beermaster є надання споживачам професійної та високоякісної альтернативи. Робота великих і малих пивоварень відрізняється не лише у виробничому процесі, але й у сферах логістики, маркетингу та каналах розповсюдження продукції. Великі пивоварні зазвичай реалізують своє пиво у пляшках PET через мережу супермаркетів, в той час як крафт-пивоварні активно співпрацюють із галуззю HoReCa, основною формою реалізації їхньої продукції є продаж у кегах для пабів та ресторанів.

Таким чином, крафтові пивоварні зараз знаходяться на підйомі, їхня продукція користується все більшим попитом. Цей ринок поки що не дуже великий, але в нього є потенціал для зростання. Раніше тільки маленькі пивоварні займалися виготовленням крафтового пива, але останнім часом до нього приглядаються і великі оператори ринку, наприклад, мережа «Сільпо» охоче бере на реалізацію таку продукцію. Треба наголосити на тому, що і логістичні операції у великих підприємств добре розвинуті, вони можуть забезпечити необхідний обсяг реалізації та зручність. Оцінка стану показника складає 10 балів.

- Законодавчі ініціативи Верховної Ради. Крафтовим пивоварням можуть сприяти нові законодавчі ініціативи. У 2023 році Верховна Рада прийняла підтримку двох нових законопроектів (№5118 та №5119). Ці закони підтримують розвиток малих пивоварень, тобто таких, які виробляють не більше 20000000 літрів на рік. Це дозволить таким підприємствам виробляти продукції більше, а значить їхня діяльність буде приносити більше прибутку. Оцінка стану показника складає 10 балів.

- Виявлення патріотичного настрою серед українських споживачів. Останнім часом підприємства пивоварної галузі за підтримки своїх

споживачів почали випускати такі види пива, які одержали свої назви через війну: це пиво «Чорнобаївка», «Правда», «Герої не вмирають» тощо. Поява таких назв з'явилася через об'єднання споживачів навколо національних виробників, продукція яких добре відома і гарно закуповується. Таким чином вітчизняні споживачі, купуючи продукцію вітчизняних виробників, підтримують їх у такі скрутні часи. Продукція вітчизняних виробників добре себе зарекомендувала, тому вони можуть розраховувати на лояльність своїх споживачів.

Оцінка стану показника складає 10 балів.

Узагальнимо результати дослідження у табл.2.27.

*Таблиця 2.27*

#### **Результати розрахунків за критерієм «Стабільність галузі»**

Показники	Оцінка в балах
1. Наявність великої кількості брендів	10
2. Присутність на ринку продукції крафтових пивоварень	10
3. Законодавчі ініціативи Верховної Ради.	10
4. Виявлення патріотичного настрою серед українських споживачів	10

Коефіцієнти вагомості будуть дорівнювати 0,25 для кожного показника, тому що всі вони є важливими для стабільності галузі. Загальна оцінка показників за цим критерієм наведено у табл. 2.28.

*Таблиця 2.28*

#### **Вихідна інформація для розрахунку загальної оцінки за критерієм «Стабільність галузі»**

Показники	Коефіцієнт вагомості	Оцінка в балах	Загальна оцінка, бали
1. Наявність великої кількості брендів	0,25	10	2,5
2. Присутність на ринку продукції крафтових пивоварень	0,25	10	2,5
3. Законодавчі ініціативи Верховної Ради.	0,25	10	2,5
4. Виявлення патріотичного настрою серед українських споживачів	0,25	10	2,5
Разом	1	-	10,0

Загальна оцінка складає 10 балів, вона є найвищою серед інших критеріїв.

Результати проведених досліджень зводяться до табл. 2.29.

Таблиця 2.29

### Зважена оцінки критеріїв за методом SPACE

Назва критерію	Оцінка, бали	Коефіцієнт вагомості	Зважена оцінка, бали
<b>Фінансова сила підприємства</b>			
1. Оборотні активи	0,2	9	1,80
2. Необоротні активи	0,2	2	0,40
3. Активи підприємства	0,2	5	1,0
4. Ліквідність (коефіцієнт абсолютної ліквідності)	0,2	2	0,40
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	0,2	9	1,80
Разом	1	-	5,40
<b>Конкурентоспроможність підприємства</b>			
1. Рентабельність продукції	0,25	5	1,25
2. Рентабельність діяльності (продаж)	0,25	7	1,75
3. Інтегральний показник якості	0,25	9	2,25
4. Прихильність споживачів до підприємства та його продукції	0,25	10	2,50
Разом	1	-	7,75
<b>Привабливість галузі</b>			
1. Потенціал росту	0,25	9	2,25
2. Зростання сегменту крафтового пива	0,25	9	2,25
3. Рівень конкуренції в галузі	0,25	7	1,75
4. Експортний потенціал	0,25	7	1,75
Разом	1	-	8,0
<b>Стабільність галузі</b>			
1. Наявність великої кількості брендів	0,25	10	2,5
2. Присутність на ринку продукції крафтових пивоварень	0,25	10	2,5
3. Законодавчі ініціативи Верховної Ради.	0,25	10	2,5
4. Виявлення патріотичного настрою серед українських споживачів	0,25	10	2,5
Разом	1	-	10,0

Після проведеного дослідження необхідно побудувати вектор рекомендованої стратегії.

Оцінки по кожному критерію становлять основу для побудови матриці SPACE-аналізу. Побудова вектора рекомендованої стратегії та вибір стратегії за цим методом буде здійснено в наступному розділі.

Висновки до розділу 2.

1. ПрАТ «Оболонь» входить до п'ятірки виробників продукції, які мають лідируючі позиції на ринку. Її продукція добре відома як українському споживачеві, так і за кордоном. Останніми роками експорт продукції дещо зменшився, що обумовлено втратою традиційних ринків збуту, але підприємство встановлює нові контакти, укладає угоди із зарубіжними партнерами щодо поставок своєї продукції. Підприємство у 2023 році покращило показники діяльності у порівнянні з 2022 р.

2. Дослідження стратегічної позиції підприємства на ринку було виконано за допомогою двох методів. Шляхом проведення SWOT-аналізу було визначено, які чинники впливають на позицію підприємства на ринку, з'ясовано, яких загроз треба уникнути, щоб впевнено себе на ринку почувати.

3. Стратегічна позиція підприємства була досліджена також з використанням SPACE-аналізу. Він виконувався за допомогою чотирьох критеріїв, які були оцінені експертами. Було визначені оцінки за кожним критерієм за групою показників та загальна оцінка.

Загалом можна зробити висновки, що стратегічна позиція підприємства є достатньо високою.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

### 3.1. Вибір стратегій щодо покращення позиції підприємства на ринку

Проведені дослідження дають підставу для визначення стратегій, які можна запропонувати ПрАТ «Оболонь» для покращення ринкової позиції.

Із дослідження щодо впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на маркетингову діяльність та позицію підприємства можна зробити висновки, що сильні сторони переважають слабкі (сильні – 114, слабкі – 48), а загрози переважають можливості (загрози – 39,1; можливості – 26,9).

Побудуємо матрицю SWOT для визначення стратегії, яка може бути застосована у цій ситуації (рис. 3.1).

		М>З	З>М
П>С		«МАКСІ–МАКСІ»	«МАКСІ–МІНІ» • Позиція ПрАТ «Оболонь»
С>П		«МІНІ–МАКСІ»	«МІНІ–МІНІ»

Рис. 3.1. Матриця SWOT

Висновки: П>С ( 114>48), тобто переваг більше, ніж слабких сторін.

З > М ( 39,1 >26,9), тобто загроз більше, ніж можливостей. Тому підприємству рекомендується стратегія «Максі - Міні».

Якщо підприємство опинилося у такій ситуації, воно повинно

застосовувати свої сильні сторони для нейтралізації загроз, а не для зростання. Для ПрАТ «Оболонь» – це стратегія вимушена, яку вона має обрати в умовах форс-мажорних обставин, які пов’язані із війною. Майже всі загрози, які має підприємство, обумовлені сучасним воєнним станом. Вони перестануть діяти після покращення політичної ситуації в країні. Але на цьому етапі для ПрАТ «Оболонь» підходить саме стратегія «Максі - Міні».

Тепер визначимо стратегію, яка випливає з аналізу стратегічної позиції за методом SPACE.

На етапі визначення стратегії отримані результати потрібно позначити на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв. Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P(x; y) за формулами:

$$X = \text{ПС} - \text{КП}$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СТ},$$

де ФС – фінансова сила,

ПС – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність підприємства;

СТ – стабільність галузі.

Знаходимо координати точки P(x) за формулою:

$$P(x) = 8,0 - 7,75 = 0,25$$

Знаходимо координати точки P(y) за формулою:

$$P(y) = 5,40 - 10,0 = -4,6$$

$$P(x; y) = 0,25; -4,6.$$

Матриця SPACE – аналізу наведена на рис. 3.2.

На ньому зображена система координат і відповідно до отриманих даних щодо оцінювання показників, які відповідають кожному критерію (а їх чотири), нанесені позначки, щоб з’ясувати, до якого квадранту потрапила позиція підприємства.

Побудуємо вектор рекомендованої стратегії.

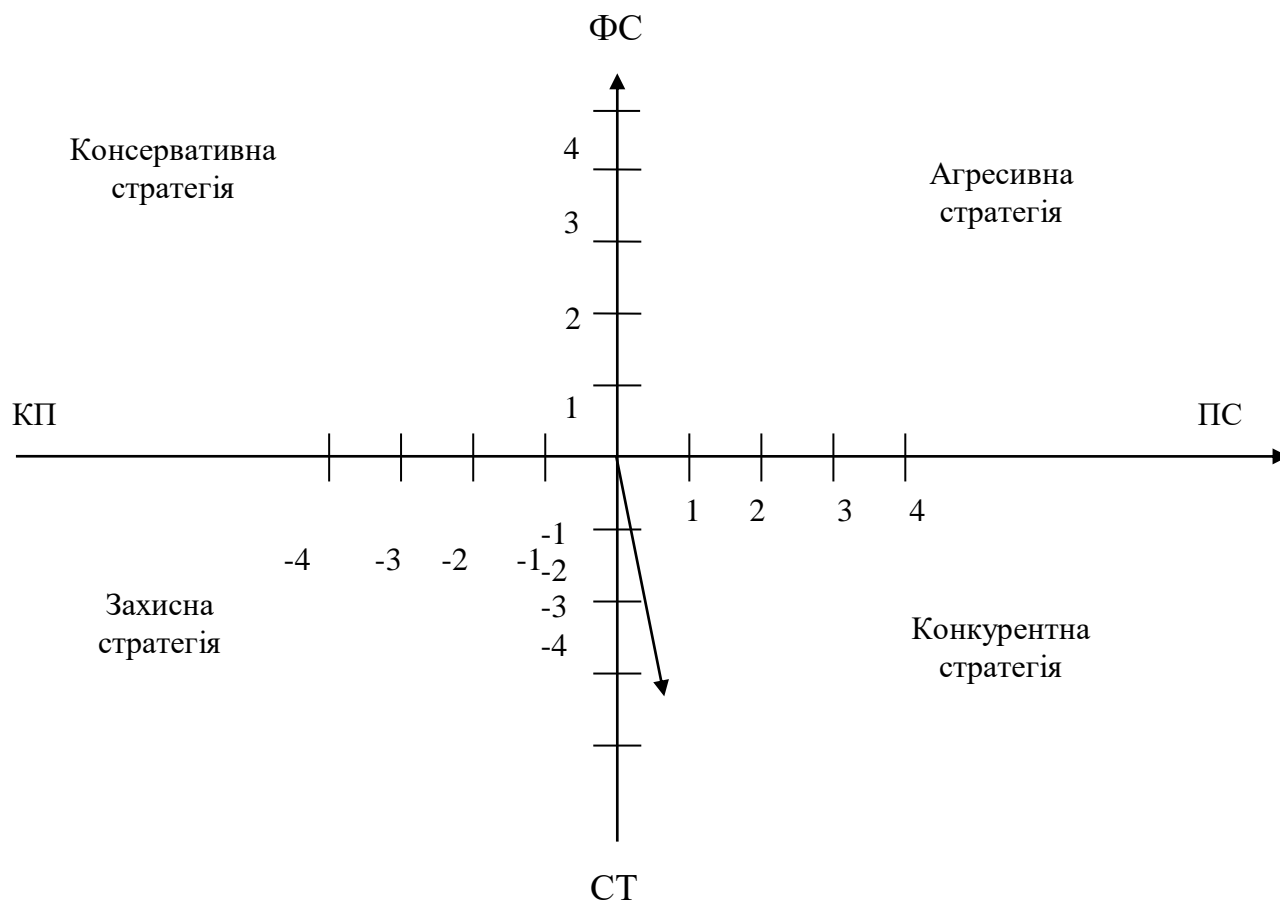


Рис. 3.2. Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE

Рекомендована стратегія для ПрАТ «Оболонь» – конкурентна.

Застосування конкурентної стратегії є важливим етапом для успішної діяльності ПрАТ «Оболонь». Конкурентна стратегія дозволяє підприємству визначити, як воно може досягти конкурентних переваг і забезпечити свій успіх на ринку. Розробка і впровадження конкурентної стратегії є постійним та системним процесом, оскільки ринкові умови постійно змінюються. Здатність адаптуватися і реагувати на нові виклики є ключем до довгострокового успіху підприємства.

Основними завданнями конкурентної стратегії є:

- забезпечення конкурентоспроможності;
- створення і утримання конкурентних переваг;
- оптимізація використання ресурсів;
- реагування на зміни в оточенні;
- максимізація ринкового впливу;

- створення стійкого партнерства з клієнтами;
- максимізація прибутковості;
- ефективне взаємодії з конкурентами.

Для конкурентної стратегії притаманні такі властивості: розробляється для кожного ринку окремо; найбільше пов'язана з маркетинговою функцією підприємства; зазвичай має мету, яка відрізняється від цілей та задач, що стоять перед іншими стратегіями.

Серед найбільш поширених задач конкурентної стратегії – створення стійкої позиції підприємства на ринку, що і потрібно для ПрАТ «Оболонь».

### **3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингового заходу**

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу – участь ПрАТ «Оболонь» у благодійній ініціативі «Добрий день» для соціально-відповідального бізнесу

ПрАТ «Оболонь» будує свою діяльність у відповідності із принципами корпоративної соціальної відповідальності. Проблеми взаємин бізнесу й суспільства стали пріоритетними для компанії, оскільки мають у цей час набагато більше можливостей впливати на її успіх. Для підприємства, що сповідує концепцію соціального маркетингу, – це створення позитивного іміджу, поліпшення якості управління бізнесом (підвищення продуктивності праці персоналу, скорочення операційних витрат, збільшення продажів і зростання лояльності клієнтів), підвищення інвестиційної привабливості і як результат – зміцнення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, а для суспільства – ефективний інструмент вирішення соціальних проблем. Підприємства, що вирішили вести бізнес на засадах соціальної відповідальності, не можуть і не повинні обмежуватися лише періодичними пожертвуваннями на суспільно корисні цілі. Провідні

міжнародні організації визначають корпоративну соціальну відповідальність як загальний стратегічний підхід до бізнесу.

Соціальна відповідальність – це новий рівень розвитку суспільства, нова концепція, яка інтегрує у собі національну стратегію, загальні людські цінності та етичну поведінку бізнес-організацій, працівників, органів влади, інститутів громадянського суспільства, науково-дослідницьких установ та вищих навчальних закладів. Результат від використання даної концепції подібний іміджевій рекламі, що має довготривалий ефект, адже підприємство може отримати конкурентні переваги, використовуючи державну підтримку соціально-відповідального бізнесу.

Тому пропонується ПрАТ «Оболонь» підтримати ініціативу фонду добра та приєднатися до її учасників.

Щодня люди вітаються десятки разів, вкладаючи у два слова: «Добрий день!» побажання миру, добра та перемоги. А роблячи щоденний донат, українці конвертують свої побажання у дії. Українські підприємці, всі, хто працює і надає робочі місця, платить податки щодня роблять кожен день добрим! Щоб об'єднати представників бізнесу задля благодійної мети, фонд Future for Ukraine запускає ініціативу «Добрий день». Напрямки діяльності фонду: допомога дітям, медична допомога та допомога жінкам. До ініціативи вже приєдналися 28 представників українського бізнесу! Це підприємства, організації, ресторани, спортзали, бренди краси та здоров'я, магазини одягу та взуття, які об'єдналися, щоб повсякденно робити добрі справи на користь України.

Благодійна ініціатива «Добрий день» продовжує активно розвиватися. Наприклад, у липні 2024 р. в її рамках вдалося зробити багато корисних справ і допомогти тим, хто цього найбільше потребує. Це стало можливим завдяки людям, які стоять за лаштунками українських соціально відповідальних бізнесів та підтримують ці ініціативи. Усього за липень вдалося зібрати 83027 грн. Усі ці кошти було розподілено між проєктами FFU:

- 54227 грн. – напрям допомоги «Діти»;
- 22800 грн. – програма протезування важкопоранених військових;
- 6 000 грн. – проєкт GIDNA: допомога жінкам, чий рідні зникли безвісті або перебувають у полоні.

У квітні і травні 2024 р. разом з компаніями та брендами зі сфери краси, спорту, продажу аксесуарів та ресторанного бізнесу було зібрано 190719 грн. на підтримку українців, які постраждали від війни.

Партнерами благодійного фонду «Добрий день» є: ЄБШ, Cheesecake Family, Fit For Face, Hram, GUD, WeCut Barbershop, Brooks, MVK тощо.

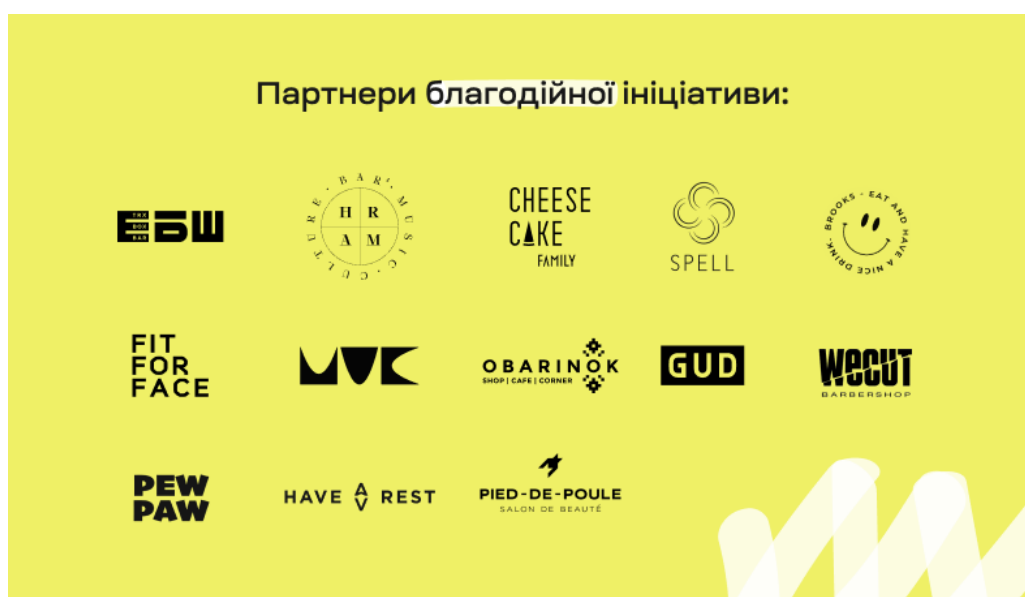


Рис. 3.3. Партнери благодійної ініціативи

Фонд запрошуємо всіх охочих долучитися до компанії благодійників – разом ми зможемо більше! Робити добрі справи – легко, якщо ти в команді однодумців. Спільнота добра має 1000+ ідей, як імплементувати благодійність у щоденну рутину, та завойовує дедалі більше прихильників! Розширення учасників благодійної ініціативи дасть можливість допомогти ще більшій кількості людей, які постраждали від війни.

Для ПрАТ «Оболонь» підтримка таких ініціатив – це можливість підтвердити статус соціально-орієнтованої компанії, підвищення іміджу, що буде сприяти покращенню позицій у ринковому середовищі. Також це дозволить підвищити обсяги продажу та покращити показники діяльності підприємства.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Розрахуємо витрати на проведення запропонованого заходу.

Задля того, щоб доєднатися до благодійної ініціативи «Добрий день», необхідно подивитися на бюджет, який закладений для соціального розвитку підприємства. Там передбачені кошти на здійснення соціально-відповідального маркетингу. Якщо з цих коштів ПрАТ «Оболонь» виділить 276 тис. грн., то цього буде достатньо для участі у благодійному фонді. Підприємство це спроможне зробити.

### 3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

За рахунок участі у заході ПрАТ «Оболонь» може розраховувати на збільшення обсягів реалізації продукції та отримання додаткового прибутку.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = ( О + 4 \times В + П ) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш ймовірний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було проведено опитування робітників відділу маркетингу. За результатами опитування отримано наступні дані (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### **Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	107,5	111,3	120,4	105,9	109,0	110,1	108,4

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.2.

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

$$O_{\text{сеп}} = (107,5 + 111,3 + 120,4 + 105,9 + 109,0 + 110,1 + 108,4) : 7 = 110,4 \text{ млн. грн.}$$

Таблиця 3.2

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , млн. грн.	107,5	111,3	120,4	105,9	109,0	110,1	108,4	-
3.	$O_{\text{сеп}}$	110,4							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	-2,9	0,9	10,0	-4,5	-1,4	-0,3	-2,0	-
5.	$\Delta O^2$	8,4	0,8	100	20,3	2,0	0,1	4,0	135,6

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{135,6 : 7} = 4,40$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сеп}}) \times 100 \% = 4,40 : 110,4 \times 100 \% = 3,99\%$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок

для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 109,0 млн. грн.

105,9	107,5	108,4	109,0	110,1	111,3	120,4
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 120,4 млн. грн., песимістичний прогноз (П) складає 105,9 млн. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$ОП = (120,4 + 4 \times 109,0 + 105,9) : 6 = 110,4 \text{ млн. грн.} = 110400 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$110400 : 10763029 \times 100\% = 1,03 \%$ , де 10763029 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

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

$$10763029 + 110400 = 10873429 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 8527642 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 1570317 тис. грн., змінні – 6957325 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$6957325 \times 0,0103 = 71660 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження заходу – участь ПрАТ «Оболонь» у благодійній ініціативі «Добрий день» для соціально-відповідального бізнесу потребує 276 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат складе:

$$71660 + 276 = 71936 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$8527642 + 71936 = 8599578 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному

році:

$$\Delta \text{Пр} = 110400 - 71936 = 38464 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$2235387 + 38464 = 2273851$  тис. грн., де 2235387 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$38464 \times (1 - 0,18) = 31540 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$1831590 + 31540 = 1863130$  тис. грн., де 1831590 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено до табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати від участі ПрАТ «Оболонь» у благодійній ініціативі «Добрий день» для соціально-відповідального бізнесу, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	110400
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	71936
Приріст прибутку від реалізації продукції	38464
Приріст чистого прибутку	31540

Дані табл. 3.3 свідчать про те, що внаслідок проведення запропонованих заходів чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді зросте на 110400 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 71936 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 38464 тис. грн., а чистий прибуток на 31540 тис. грн.

**3.2.4. Розрахунок показників економічної ефективності запропонованих заходів**

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні

показники економічної ефективності.

Для даних 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 заходів:

$$71660 \times 0,84 \times 0,05 = 3010 \text{ тис. грн.}$$

Капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{ПІ}) = 3010 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ( $\Delta P_p$ ) за результатами розрахунків склав 31540 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta P_p} = 3010 : 31540 = 0,10 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проєкту протягом його терміну економічного життя. Проєкт має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків.

Ставку дисконту приймаємо на рівні 15 %.

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

$$\text{ЧГП} = \Delta P_p = 31540 \text{ тис. грн.}$$

При ставці дисконту – 15%.

$$a_1 = \frac{1}{(1+0,15)^1} = \frac{1}{1,15^1} = 0,87 \quad a_1 = \frac{1}{(1+0,15)^1} = \frac{1}{1,15^1} = 0,87$$

1 рік

$$a_2 = \frac{1}{(1+0,15)^2} = \frac{1}{1,15^2} = 0,76 \quad a_2 = \frac{1}{(1+0,15)^2} = \frac{1}{1,15^2} = 0,76$$

2 рік

$$a_3 = \frac{1}{(1+0,15)^3} = \frac{1}{1,15^3} = 0,66a_3 = \frac{1}{(1+0,15)^3} = \frac{1}{1,15^3} = 0,66$$

3 рік

$$a_4 = \frac{1}{(1+0,15)^4} = \frac{1}{1,15^4} = 0,57a_4 = \frac{1}{(1+0,15)^4} = \frac{1}{1,15^4} = 0,57$$

4 рік

$$a_5 = \frac{1}{(1+0,15)^5} = \frac{1}{1,15^5} = 0,50a_5 = \frac{1}{(1+0,15)^5} = \frac{1}{1,15^5} = 0,50$$

5 рік

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

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

$$= \times 31540 (0,87+0,76+0,66+0,57+0,50) = 31540 \times 3,36 = 105974 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) складе:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 105974 - 3010 = 102964 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій:

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 3010 : 21195 = 0,14 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де  $HB_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 105974 / 5 = 21195 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості:

$$ПІ = ЧНВ : ПІ = 102964 : 3010 = 34,21 > 0.$$

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу зведемо до табл. 3.4.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованого заходу:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 102964 тис. грн.

**Основні показники економічної ефективності запропонованого заходу**

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	3010
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	38464
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	31540
4. Сума нинішніх вартостей накопичених за весь термін економічного життя проєкту	тис. грн.	105974
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	102964
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,10
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,14
8. Індекс прибутковості	-	34,21

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,14 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проєкту, що дорівнює 5 рокам.

3.  $ІП = 34,21 > 0$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проєкту.

Розраховані показники ефективності свідчать про доцільність впровадження запропонованого заходу на підприємстві.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства**

Зміна основних показників діяльності підприємства за рахунок впровадження запропонованого заходу наведено у табл. 3.5.

Дані табл. 3.5 свідчать про покращення показників діяльності після впровадження запропонованого заходу:

- Чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 1,03%.
- Відбудеться збільшення прибутку від реалізації та чистого прибутку відповідно на 1,72% .
- Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,14 коп.

- Рентабельність продаж підвищиться на 0,11%.
- Рентабельність продукції зросте на 0,23 %.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	10763029	10873429	110400	1,03
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8527642	8599578	71936	0,84
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2235387	2273851	38464	1,72
4. Чистий прибуток	тис. грн.	1831590	1863130	31540	1,72
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	79,23	79,09	-0,14	-0,18
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	17,02	17,13	0,11	x
7. Рентабельність продукції	%	26,21	26,44	0,23	x

Проектні значення таких показників, як рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

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

$$8599578/10873429 \times 100 = 79,09 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність реалізованої продукції ( $P_1 = \text{Пр/ПВ} \cdot 100$ ):

$$2273851 / 8599578 \times 100 = 26,44 \%$$

3. Рентабельність продаж ( $P_2 = \text{ЧПр/ЧД(В)} \cdot 100$ ):

$$1863130/ 10873429 \times 100 = 17,13 \%$$

Впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності та сприяти підвищенню стратегічного становища на ринку. Вплив запропонованого заходу на показники діяльності є позитивним.

### Висновки до розділу 3.

1. Проведені дослідження дозволили здійснити вибір стратегій щодо покращення позиції підприємства на ринку. Так, за допомогою проведеного SWOT-аналізу була визначена стратегія для ПрАТ «Оболонь» «Максі-Міні», яка рекомендує шляхом застосування переваг знешкодити загрози, які має підприємство з боку зовнішнього середовища. За допомогою SPACE-аналізу була визначена конкурентна стратегія, що передбачає низку заходів для покращення позиції підприємства на ринку.

2. Задля покращення позиції на ринку, було запропоновано впровадження маркетингового заходу: участь ПрАТ «Оболонь» у благодійній ініціативі «Добрий день» для соціально-відповідального бізнесу.

3. Впровадження запропонованого заходу у діяльність підприємства довели його доцільність: підприємство може отримати додатковий прибуток у розмірі 38464 тис. грн., чистий прибуток – 31540 тис. грн., підвищити показники рентабельності продаж та продукції. Також розрахунки показали, що можна зменшити витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації на 0,18%. Таким чином підприємство зможе укріпити свої ринкові позиції.

## ВИСНОВКИ

З'ясування стратегічної позиції на ринку має значення для будь-якого підприємства, оскільки висока стратегічна оцінка ринкового становища може надавати конкурентні переваги та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Робота виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь». Це підприємство, яке працює на ринку пиво безалкогольної галузі, займає лідируюче становище, має 35 ТМ та великий досвід роботи. Це українське підприємство, продукція якого широко відома як в Україні, так і за кордоном. Споживачі багатьох країн віддають перевагу пиву цього українського виробника, яке має гарний смак та якість. За підсумками щодо діяльності підприємства у 2023 р. можна сказати, що воно значно покращило результати, отримала більше чистого доходу, прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку у порівнянні з показниками 2022 р.

В роботі було проведено дослідження щодо визначення стратегічної позиції ПрАТ «Оболонь». Оскільки на діяльність підприємства та його ринкову позицію чинять вплив чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, то було проаналізовано ці чинники, визначені сильні та слабкі сторони, загрози та можливості. З цією метою був застосований розповсюджений метод дослідження – SWOT-аналіз. Результати дослідження показали, що сильні сторони переважають слабкі, а загроз підприємство має більше, ніж можливостей. Була також побудована матриця можливостей та загроз, яка наочно показала, які можливості можна приймати до уваги та покладатися на них, а які загрози мають найсильніший вплив і загрожують підприємству.

Другим методом, який був використаний у процесі дослідження – це SPACE-аналіз. У відповідності з цим методом було проаналізовано позиція підприємства за чотирма групами критеріїв, які у свою чергу вимірювалися

низкою показників. Оцінювання по кожному показнику дало змогу оцінити всі критерії та отримати загальну оцінку стратегічної позиції.

На основі проведеного аналізу було обрані стратегії для підприємства: за результатами SWOT- аналізу – стратегія «Максі - Міні», яка передбачає зменшення впливу загроз за рахунок використання сильних сторін. За результатами SPACE – аналізу було доведено, що запропонована стратегія для підприємства – конкурентна.

Задля утримання лідируючих позицій в галузі, до впровадження було запропоновано захід – участь ПрАТ «Оболонь» у благодійній ініціативі «Добрий день» для соціально-відповідального бізнесу Розрахунки довели доцільність його впровадження у діяльність підприємства. Вплив запропонованого заходу на діяльність підприємства був визначений як позитивний.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку крафтового пива в Україні. 2022 рік. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanierynka/analizrynkakraftovogopivavukraine2020god>
2. Бабій І. В. Маркетингова складова в удосконаленні стратегічного управління ЗЕД підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6 (3). С. 76-79.
3. Базилевська А.О., Овандер Н.Л. Загальні тенденції розвитку пивоварної галузі України. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/374.pdf>
4. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні. URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/>
5. Білінчук В., Соболева-Терещенко О. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку України. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2019. №1(17). С.122-130.
6. Блонська В. І., Чижовський Р. О. Формування та оцінювання стратегічного потенціалу підприємств торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.3. С. 179-185.
7. Божкова В.В. Теоретичні основи створення і підтримки регіонального іміджу підприємств. URL:[http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_re/2010\\_7\\_2/8.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_2/8.pdf)
8. Богуславська С.І., Овсюк Н.В. Стратегія ресурсного забезпечення сталого розвитку регіону. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. Том 30 (69). № 5, 2019. С. 154-158.
9. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Вип. № 9. Част. 3. С. 44-49.

10. Виробництво пива критично скоротилося. URL: <https://agronews.ua/news/vyrobnyctvo-pyva-krytychno-skorotylosya/>
11. Градус нахилу: ринок алкоголю спиняє падіння, а подекуди починає зростати. URL: <https://delo.ua/business/gradus-naxilu-rinok-alkogolyu-spinyaje-padinnya-a-podekudi-pocinaje-zrostati-413284/>
12. День пива. Топ-5 українських крафтових броварень. URL: <https://thepage.ua/ua/style/food/ukrayinski-kraftovi-brovarni>
13. Десять найцікавіших фактів про пивоваріння в Україні. URL: [https://24tv.ua/pivo\\_v\\_ukrayini\\_tsikavi\\_fakti\\_pro\\_pivovarinnya\\_v\\_ukrayini\\_n1186670](https://24tv.ua/pivo_v_ukrayini_tsikavi_fakti_pro_pivovarinnya_v_ukrayini_n1186670)
14. Дубодєлова А.В., Юринець О.В. Використання SPACE-методики під час прийняття стратегічних рішень на підприємстві. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/04a1eea6-6358-4c58-8c3a-4d5525518990/content>
15. Єремчук Р.А., Безродна О.С. Використання збалансованої системи показників і SPACE – аналізу для визначення стратегії банку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 277-284.
16. Желіховська М. В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_1/pdf/075-079.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/075-079.pdf)
17. Збарський В.К., Оваденко В.А. Особливості впровадження сучасних принципів корпоративної соціальної відповідальності на українських підприємствах. *Bulletin of the Cherkasy University. Economic Sciences*. 2019. № 3. С. 125-133.
18. З Дніпра до Норвегії та Нідерландів. Як українська крафтова броварня MOVA змогла успішно вийти на європейські ринки. URL: <https://delo.ua/business/z-dnipra-do-norvegiyi-ta-niderlandiv-yak-ukrayinska-kraftova-brovarnya-mova-zmogla-uspisno-viiti-na-jevropeiski-rinki-426582/>
19. Калініченко Л. Проблеми розвитку крафтової діяльності в Україні. *Економіка: часові реалії*. 2022. № 5(63). С.26-33.

20. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Академічні візії*. 2023. Вип.1. URL: [file:///C:/Users/dell/Downloads/\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F-1.pdf](file:///C:/Users/dell/Downloads/_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F-1.pdf)

21. Косар Н. С., Савченко Ю. Т., Кузьо Н. Є. Підвищення іміджу виробників пива в системі управління їх маркетинговою діяльністю. *Економіка та держава*. 2021. №1. С.98-103.

22. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Кубрак Н.Р. Стратегії розвитку пивоварних компаній в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 110-114.

23. Лавров Р. В. , Райко Д.В., Еатон Г.В. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові перспективи*. Серія: “Економіка” . 2024. № 1 (43). С. 469-483.

24. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Система формування іміджу підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2018. № 19. С. 82-85.

25. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2022. №1. С. 91-97.

26. Мельник О.М. Принципи розробки стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28221/2/IAYVSO\\_2019\\_Melnyk\\_O\\_M-Principles\\_of\\_developing\\_49-50.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28221/2/IAYVSO_2019_Melnyk_O_M-Principles_of_developing_49-50.pdf)

27. Місько Г.А. Методичні підходи до оцінки економічної стратегії підприємства харчової промисловості в конкурентному середовищі. *Вісник Запорізького національного університету*. 2020. № 3(7). С. 61-67.

28. Названі переваги крафтового пива над масовим. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/economy/nazvani-perevagi-kraftovogo-piva-nad-masovim.htm>

29. Нижник І.В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі. *Вісник Хмельницького національного університету*.

*Економічні науки*. 2019. Том 2. № 5. С. 135-138.

30. Нідзельська Т.Л. Формування стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2023. № 8(46). С. 128-130.

31. Носонова Л.В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С.547-555.

32. Оболонь – фінансовий стан суттєво покращився. URL: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2023-12.html>

33. Овсієнко Н.В. Методичні підходи маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2023. Вип. 88. С. 12-23.

34. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. URL: <file:///C:/Users/dell/Downloads/632512700-1-10-20190228-1.pdf>

35. Отенко І. П., Кошарная П. С. Аналітичне забезпечення стратегічної позиції підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 262-267.

36. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

37. Офіційний сайт компанії АВ InBev Efes Україна. URL: [https://mind.ua/ru/companies/195\\$ab\\$inbev\\$efes%20Ukraina](https://mind.ua/ru/companies/195$ab$inbev$efes%20Ukraina).

38. Офіційний сайт ПрАТ "Карлсберг Україна". URL: <http://www.carlsbergukraine.com>

39. Офіційний сайт ПрАТ "Оболонь". URL: <http://obolon.ua>

40. Офіційний сайт ТОВ ТВК "Перша приватна browарня". URL: <http://ppb.com.ua>

41. Пасько М.І. Характеристика та особливості іміджу підприємства. *Економіка розвитку*. 2018. № 1(85). С. 58-65.

42. Півний ринок України: тренди 2022 року. URL: <https://ain.business/2022/02/21/puvnyj-rynok-ukrayiny-trendy-2022-roku/>

43. Пиво є одним з найбільш популярних слабоалкогольних напоїв в Україні. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/rinok-piva-v-ukrajini-analitiki-nazvali-sohodnishnikh-lideriv-.html>

44. Продажі AB Inbev впали на 70%. Найбільші виробники пива та соків у 2022 році значно скоротили продажі в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/naybilshi-virobniki-piva-ta-sokiv-u-2022-roci-znachno-skorotili-prodazhi-v-ukrajini-novini-ukrajini-50296258.html>

45. Райко Д. В. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. *Економіка та суспільство*: електронний журнал. 2024. № 59. С. 8-12.

46. Райко Д., Дрепін І., Масалаб А. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. 2024. № 2. С. 18-23.

47. Райко Д.В., Паймаш Г.В., Кролівець І.В. Ефективність використання інтерактивних інструментів комунікації та CRM-систем в цифровому маркетинговому середовищі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Електронне наукове фахове видання. 2024. Вип. 1 (42) С. 126-132.

48. Райко Д., Дюжев В., Косенко А. Дослідження ринкових детермінант процесу комерціалізації інноваційних технологій. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. Економічні науки. 2023. Вип. 4. С.43-40.

49. Райко Д.В., Подрез О.І., Черепанова В.О. Термінологічний аналіз категорії «конкурентоспроможність». *Формування конкурентних переваг бізнес-структур на засадах маркетингових інновацій*: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора О.П.Косенко. Харків: ТОВ «Оберіг», 2023. 100 с.

50. Райко Д.В. Моделювання поведінки споживачів щодо прийняття рішення з формування маркетингової товарної політики, виробництва та просування товарів підприємства: Підручник. Суми: Триторія, 2023. 180 с.

51. Райко Д.В., Подрез О.І., Черепанова В.О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2022. №3. С. 128-136.

52. Райко Д.В., Федоренко І.А., Сокол К.М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. *Економічні науки*. 2021. № 3. С.49-58.

53. Райко Д.В., Маслак О.І., Маслак М.В. Стратегія стійкого розвитку: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. *Економічні науки*. 2020. № 3. С. 131-134.

54. Райко Д.В., Подрез О.І., Черепанова В.О. Напрями вдосконалення системи управління еколого-економічним розвитком за індексом конкурентоспроможності як основи добробуту країни, регіонів, промислових підприємств, суспільства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. *Економічні науки*. 2020. № 6. С.3-8.

55. Ревуцька Н. В., Гороховська Д. В. Ідентифікація та оцінювання стратегічних ресурсів підприємства. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць*. Київ : КНЕУ, 2010. Ч. 2. С. 127 -133.

56. Рейтинг ТОП-10 брендів пива 2023. URL: <https://uba.top/beer-rating/>

57. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція?. URL: <https://ain.business/2021/12/13/beer-in-ukraine/>

58. Ринок пива в Україні: тези з доповіді провідної аналітикині Pro-Consulting Ельміри Гулуєвої. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tezisy-iz-doklada-vedushego-analitika-pro-consulting-elmiry-guluevoj>

59. Романенко О.О., Олійник Т.В. Інструментарій стратегічного позиціонування підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 78-82.

60. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації Компаніям. Київ : ТОВ «Фарбований лист», 2019. 475 с.

61. SPACE-аналіз. URL: <http://studopedia.org/12-79658.html>.
62. Таранич А.В., Шаповал А.С. Особливості брендингової політики споживчих товарів. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 92-102.
63. Тарасенко О. М., Солнцев С. О. Аналіз актуальності стратегії позиціонування. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 409-417.
64. Top 10 Global Consumer Trends 2023. Euromonitor International. URL: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2023-Top-10-Global-Consumer-Trends-EN.html>
65. Фоломкіна І. С. Класичні та альтернативні підходи до розробки корпоративної стратегії. URL: [http://www.rusnauka.com/29\\_](http://www.rusnauka.com/29_)
66. Фролова Л. В., Наторіна А. О. Матриця бізнес-стратегій підприємства: обґрунтування загальних стратегій та методика їх вибору. URL: <http://surl.li/ptvfwb>
67. Чорний М. В. Торговельна позиція українських підприємств на світовому ринку зерна. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2017. Вип. 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5450>.
68. Шаульська Л., Райко Д., Дюжев В. Моніторинг комерційного потенціалу інтелектуально-інноваційних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Економічні науки*. 2022. Вип. 4. С.72-78.
69. Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40\\_2020\\_ukr/59.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/59.pdf)
70. Шнаревич О. І., Небаба Н. О. Формування та розподіл стратегічних ресурсних потоків при забезпеченні реалізації стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7367>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 649 174	5 986 592
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 5 751 536 )	( 4 877 463 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	2 897 638	1 109 129
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	19 467	128 230
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 470 629 )	( 423 695 )
Витрати на збут	2150	( 684 010 )	( 790 218 )
Інші операційні витрати	2180	( 53 606 )	( 18 439 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	1 708 860	5 007
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	15 956	174