

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

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

«До захисту в ЕК»  
Директор інституту(декан факультету)  
\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Петухова О. М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 4

\_\_\_\_\_ Роженко Христина Юріївна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Крайнюченко Ольга Феодосіївна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_ Безпалько О. В. \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 маркетинг  
(код і назва)

Освітньо-професійна програма маркетинг  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри Петухова О.М.

---

“10” лютого 2020 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Роженко Христини Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства.

керівник роботи Крайнюченко О. Ф., к.е.н., доц.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” 02 2020 року № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи Закони Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку, статистичні дані підприємства, наукова література за темою роботи.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства. Розділ 2. Дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Розроблення стратегій та маркетингових заходів щодо покращення подальшого розвитку підприємства на ринку. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Основні техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь»; Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Оболонь» за напрямками; Зовнішні можливості та загрози для ПрАТ «Оболонь»; Класифікація цілей ПрАТ «Оболонь»; Результати GAP- аналізу; Характеристика розривів ПрАТ «Оболонь»; Матриця розвитку товару/ринку для ПрАТ «Оболонь»; Програма ліквідації розривів між цілями та можливостями корпорації, очікувані результати від проведення заходу, основні показники економічної ефективності маркетингового заходу та вплив запропонованого за ходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».



## АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи присвячена дослідженню можливостей стратегічного розвитку підприємства харчової промисловості та розробці відповідної маркетингової стратегії, необхідної для успішного розвитку бізнесу, особливо сьогодні, в умовах постійної мінливості та непередбачуваності ринкових процесів.

У роботі було окреслено теоретичні основи визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства, включаючи обґрунтування правильної постановки цілей та розбір найпоширеніших методів стратегічного планування.

Було охарактеризовано діяльність ПрАТ «Оболонь», також визначено пріоритетні цілі на коротко-, середньо- та довгостроковий періоди. За допомогою SWOT-аналізу було виявлено слабкі сторони та загрози підприємства, а також сильні сторони та зовнішні можливості. Завдяки цьому аналізу стало ясно, які фактори можна використовувати на користь розвитку підприємства, а з якими необхідно боротись. На основі GAP-аналізу були встановлені невідповідності між цілями і можливостями підприємства. Використовуючи матрицю І. Ансофа, було окреслено можливі стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь», необхідні для досягнення стратегічних цілей.

Підсумком роботи стала розроблена маркетингова стратегія розвитку для ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування проведення низки заходів, що допоможуть досягти підприємству поставлених цілей. Більш детально було описано суть проведення промоакції «Пивне комбо» і розрахунок її економічної ефективності та доцільності.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічний розвиток, стратегія розвитку підприємства, ПрАТ «Оболонь», дерево цілей, матриця І. Ансофа, матриця «товар-ринок», SWOT-аналіз, GAP-аналіз, стратегічний розрив.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ .....	6
Розділ 1. Теоретичні основи визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства .....	11
1.1. Суть, поняття та риси стратегічного розвитку підприємства	11
1.2. Методичні засади оцінювання можливостей стратегічного розвитку підприємства .....	16
1.3. Класифікація стратегій розвитку підприємства .....	24
Розділ 2. Дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь» .....	31
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь» .....	31
2.2. Аналіз поточного стану стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь» .....	44
2.2.1. Аналіз цілей та ринкових можливостей ПрАТ «Оболонь» .....	44
2.2.2. Визначення невідповідностей між цілями і можливостями підприємства на основі GAP-аналізу .....	53
2.2.3. Оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства на основі матриці І. Ансоффа .....	60
Розділ 3. Розроблення стратегій та маркетингових заходів щодо покращення подальшого розвитку підприємства на ринку	69

.....	
3.1. Планування маркетингових стратегій для ПрАТ «Оболонь»	69
3.2. Оцінювання економічної ефективності проведення акції «Пивне комбо»	77
3.2.1. Маркетингове обґрунтування за ходу	77
.....	
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу	79
.....	
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від впровадження за ходу	81
.....	
3.3. Вплив запропонованого за ходу на показники роботи підприємства	86
Висновки	89
.....	
Список використаної літератури	93
.....	

## ВСТУП

Формування стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на довгострокову перспективу, є надійною основою його виживання в складних умовах конкурентного середовища і має базуватися на кінцевих результатах виробництва з урахуванням потреб ринку, що склалися, особливостей виробничого процесу, стилю і методів управління, рівня організаційної культури.

*Актуальність теми* кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в сучасних умовах проблема вибору пріоритетних напрямків економічного розвитку господарюючих суб'єктів є однією з найважливіших задач, рішення якої обумовлено, перш за все, високим ступенем невизначеності довгострокових тенденцій розвитку національної економіки, обмеженістю фінансових, інформаційних та організаційних можливостей.

Вибір стратегії, що відповідає особливостям функціонування конкретного підприємства, тенденціям розвитку ринку продукції і послуг, і має на меті зміцнення позицій на ньому, передбачає оцінку переваг стратегій; аналіз відповідності ринкових умов, необхідних для реалізації стратегії, реальної ситуації на ринку; встановлення відповідності стратегічних нормативів особливостям організації виробництва і управління підприємством. Здійснюючи ефективну маркетингову діяльність, підприємство отримує можливість вирішувати довгострокові стратегічні завдання, проникати на нові ринки і виводити на них нові товари, пристосовуватися до мінливих умов ринкової кон'юнктури. Але для того, щоб маркетингова діяльність підприємства мала очікуваний результат, необхідна розробка ефективної маркетингової стратегії, яка здійснюється, виходячи з загальної стратегії підприємства, місії, позиції на ринку, і є головною умовою отримання запланованого результату.

Розробка стратегії розвитку – це продумування майбутніх кроків. В рамках цього процесу визначається місія функціонування, розробляються

карти цілей і складаються плани реалізації запланованих заходів на кілька років (найчастіше на три роки). Чітке розуміння стратегії – гарантія успіху та стабільного розвитку. Воно залежить від ступеня прозорості ринкового середовища, бажання власників планувати свій бізнес вчасно і вміння експертної групи аналізувати і правильно інтерпретувати зібрану і отриману інформацію.

Можливості інтенсивного розвитку підприємства досліджувалися багатьма вченими, такими як: Абрамов, В.С., Алексєєва Н.І., Андреева А.А., Ансофф І., Антошкіна Л.І., Баглюк Ю. Б., Бартол К., Белоусова О.С., Біловодська О.А, Бойко М., Бойченко, К., Боумен К., Гамов І.В, Гершун А., Гіл Ч., Гребіньяк Л. Дж., Даниліна, Н. В., Добровольська О. В., Дорош О.І, Друкер, П., Ду Чуньє, Зозульов О.В, Кернасюк Ю., Крикавський Є.В, Куденко Н.В., Літньова Н. А., Мак-дональд М., Матвієнко-Біляєва, Г. Л., Мінцберг Г., Межевов А.Д, Тараненко І.В, Томпсон А., Чандлер, А., Чебаненко А. С., Чу храй Н.І. та інші.

*Метою* кваліфікаційної роботи є визначення маркетингових можливостей ПрАТ «Оболонь», розробка стратегії розвитку підприємства і відповідного їй комплексу заходів, спрямованого на зміцнення позиції корпорації на ринку.

Відповідно до мети в роботі визначено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- охарактеризовано суть, поняття та риси стратегічного розвитку підприємства;
- визначено методичні засади оцінювання можливостей стратегічного розвитку підприємства;
- надано класифікацію стратегій розвитку підприємства;
- надано маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізовано поточний стан стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»;
- досліджено цілі та ринкові можливості ПрАТ «Оболонь»;

- визначено невідповідності між цілями і можливостями підприємства на основі GAP-аналізу;
- оцінено можливості інтенсивного розвитку підприємства на основі матриці І.Ансоффа;
- розроблено стратегії та маркетингові заходи щодо покращення подальшого розвитку підприємства на ринку;
- оцінено економічну ефективність впровадження заходу;
- визначено вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

*Об'єктом* кваліфікаційної роботи є можливості стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь».

*Предметом* дослідження є теоретичні та методичні засади дослідження можливостей стратегічного розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь».

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є різноманітні методи маркетингових досліджень (дослідження структури ринку, конкурентів, товарів, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства); аналіз виробничо-господарської діяльності (аналіз економічних показників, показників асортименту); методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, матриця «товари-ринки» І. Ансофа та GAP-аналіз); економіко-статистичний аналіз для визначення умов стратегічної діяльності в промисловості України.

*Інформаційною базою* кваліфікаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, що відносяться до формування перспективної маркетингової діяльності підприємства та її оптимізації. Також в роботі використано дані Законів України, нормативних документів державного і регіонального рівнів управління, дані органів статистичного управління України, а також наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з теми дослідження.

*Структура і обсяг роботи.* кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг

роботи – 104 сторінки, включаючи 25 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел (67 найменувань) – 8 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Суть, поняття та риси стратегічного розвитку підприємства

Перехід до ринкових умов господарювання вимагає особливо глибоких змін у сфері стратегічного планування. Адже завдяки всеосяжному централізованому плануванню, звична для вітчизняних підприємств модель управління, сформована в рамках адміністративно – командної системи, ґрунтувалася на зумовленості основних подій і процесів на багато років вперед. Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику, і власне «...плани і стратегії допомагають адаптуватися до змін навколишнього середовища...» [62]. З огляду на цей факт, найпершим обов'язком керівника підприємства є вміння передбачити можливість появи проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток його підприємства, і мати наготові заздалегідь спроектований механізм їх розв'язання, аби уникнути збитків за допомогою наявних ресурсів і можливостей.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія — це «... визначення основних довготермінових цілей та задач підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей...» [3, с. 13]. З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності, оскільки А. Чандлер зазначає, що «...стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику...» [3, с. 215]. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей. На подібному підході ґрунтується визначення: «...стратегія — це загальний, всебічний план

досягнення цілей...» [5, с. 365]. І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію [14, с. 28].

За Хіггенсом, «...стратегічне управління – це процес управління з ціллю здійснення місії організації шляхом управління взаємодією організації з її оточенням...» [4, с. 23], Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління «...як набір рішень та дій щодо формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації...» [7, с. 16]. На думку Чарльза Хілла, стратегія – це «... інтеграція ряду дій, які розробляються для підтримування стійких переваг над конкурентами ...» [5, с. 15].

За словами українського вченого-економіста Л.Довганя під стратегічним розвитком слід розуміти «...довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей...» [39, с. 24]. За визначенням О.С. Виханського «...стратегічне управління — це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей...» [31, с. 13].

Найважливішим завданням стратегічного управління є встановлення і підтримання динамічної взаємодії організації з навколишнім середовищем, покликане забезпечити переваги в конкурентній боротьбі, що досягається за рахунок надання споживачу продукту фірми. Тому маркетинг об'єктивно займає позицію однієї з провідних функцій стратегічного управління. Для цілого ряду організацій в залежності від того, які вони переслідують цілі і які реалізують стратегії, маркетинг є ключовою функцією, що забезпечує їх

успішне функціонування. Більше того, з переходом до філософії менеджменту, відповідно до якої фірма повинна в своїй діяльності повністю орієнтуватися на запити клієнта (market driver management) не намагатися виробляти «зручну» для неї продукцію, яку потім намагаються будь-яким способом реалізувати, маркетинг стає чимось більшим, ніж окрема функція менеджменту.

Маркетинг все в більшій мірі стає субстанцією бізнесу пронизує всі сфери діяльності фірми. Пітер Друкер таким чином охарактеризував маркетинг: «Це весь бізнес, представлений в тому вигляді, як він виглядає з точки зору кінцевого результату, тобто з точки зору клієнтів». Таким чином, маркетинг відіграє особливу роль в стратегічному управлінні, істотно виходить за рамки функції продажів продукції і вивчення попиту [41, с. 114].

Стратегічний маркетинг являє собою постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп покупців, які мають особливі властивості, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і таким чином створюють виробнику стійку конкурентну перевагу.

Стратегічне планування – це визначення ключових напрямків розвитку, розуміння бажань споживача, формулювання організаційних цілей і оцінка внутрішніх і зовнішніх бізнес-факторів.

Робота над стратегією розвитку підприємства – це один з елементів прогнозування, без якого неможливе повноцінне планування. Продумування різноманітних сценаріїв, облік різних факторів, виявлення конкурентних переваг дають можливість вибрати напрямок розвитку і спланувати поведінку в будь-якій ситуації.

Розробка стратегії розвитку – не тільки частина планування, а й один з елементів прогнозування. Опрацювання різних сценаріїв, облік всіляких факторів, пошук конкурентних переваг дозволяють визначити курс розвитку та план дій в різних умовах.

Якщо підприємство не має стратегії, то це просто набір обтяжених зобов'язаннями активів. Така організація пливе за течією і не знає, до якого берега вона пристане. Поведінка компанії, яка не має своєї стратегії, можна порівняти з поведінкою бездомного, який дбає лише про те, щоб знайти їжу і нічліг на сьогодні, а «завтра» його поки не турбує.

Головна мета планування полягає в систематизації даних про внутрішній стан компанії і зовнішнього середовища, в створенні чіткої системи, в якій синхронізовані показники, що відображають поточний стан справ.

Відправною точкою процесу є місія організації; вона відповідає на питання, для чого існує компанія і як дана бізнес-одиниця вписується в загальну архітектуру корпорації [53, с. 42]. Місія і ключові цінності залишаються практично незмінними. Бачення компанії – це картина майбутнього, яка визначає напрямок руху організації і допомагає працівникам зрозуміти, чому і як вони повинні підтримувати компанію. Крім того, воно починає і направляє рух від стабільності місії і ключових цінностей до динамізму стратегії, наступного кроку в безперервному процесі. Стратегія постійно розвивається і модифікується у відповідь на триваючі зміни навколишнього світу. Цілі діяльності підприємства не є апріорно заданими. Вони визначаються підприємством на основі вивчення його можливостей: наявних засобів виробництва, капіталу; умов зовнішнього середовища; кон'юнктури ринку, конкурентного статусу підприємства; індивідуальних мотивів власників (підприємців) та інших факторів.

Процес визначення цілей підприємства включає в себе вибір ряду цілей, їх внутрішнє узгодження, уточнення шляхом прив'язки до наявних ресурсів та можливостей, поточний контроль та коригування в процесі їх реалізації.

З метою узгодження цілей, доведення до різного рівня виконавців і забезпечення виконання, особливу увагу слід приділити такому важливому етапу їх формування як побудова ієрархії (дерева) цілей. Ієрархія цілей

означає конкретизацію цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня та доведення їх до кожного виконавця. Тобто йдеться про ранжування, декомпозицію цілей. Дерево цілей – це графічне зображення взаємозв’язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, підцілі, завдання та окремі дії [39, с. 45].

Схема побудови «дерева цілей» підприємства показана на рис. 1.1.

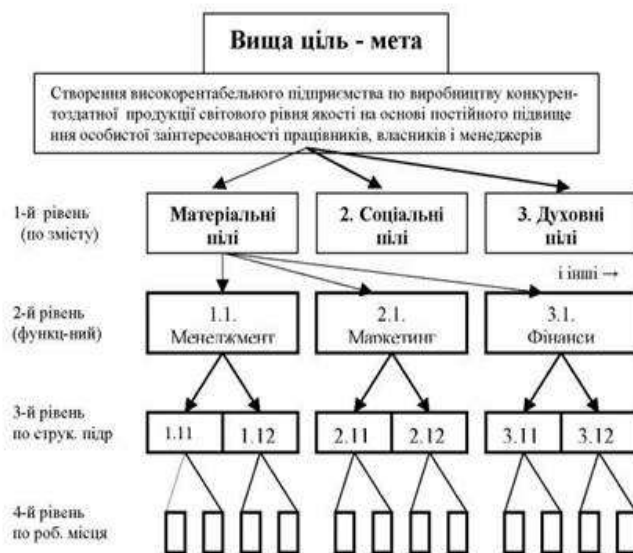


Рис. 1.1. Дерево цілей підприємства

Джерело: [39, с. 49]

Ієрархія цілей, завдяки встановленню взаємозв’язку між ієрархічними рівнями організації й цілями, дає можливість відповісти на питання про відповідальність за досягнення різних цілей. Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дають можливість визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв’язок між окремими галузями – установити ефективну кооперацію між виконавцями.

Бачення визначає мету, стратегія – логіку руху до цієї мети. Вони взаємно доповнюють один одного. При формулюванні стратегії важливо враховувати існуючі процеси, їх слабкі і сильні сторони, можливості і обмеження. Значна частка невдач у реалізації стратегії організації і витяганні передбачуваних вигод викликана ігноруванням впливу стратегії на бізнес-

процеси на етапі її формулювання. Легко розробити стратегію ізольовано; значно важче змусити її реально працювати в усій організації.

## **1.2. Методичні засади оцінювання можливостей стратегічного розвитку підприємства**

Методологія стратегічного розвитку підприємства складається з широкого спектра понять, які дозволяють аналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовище, розвивати стратегію, підвищувати ефективність виробничої діяльності.

Комплексне дослідження ринку передбачає аналіз ринкових можливостей, які відкриваються перед підприємством. У ході даних досліджень вивчають особливості і перспективи розвитку попиту на конкретні товари, позиції конкурентів на ринку, їх сильні і слабкі сторони, динаміку цін тощо. На основі цієї інформації розробляють стратегію і тактику маркетингу. Аналіз ринкових можливостей фірми є однією з початкових і, відповідно до цього, особливо важливою стадією встановлення ринкових можливостей фірми [10, с. 81].

Методи стратегічного аналізу, що сьогодні застосовуються при визначенні стратегічних можливостей розвитку фірми, можна умовно класифікувати за ознакою досліджуваної проблеми (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методологія стратегічного аналізу

*Джерело:* [49, с. 67]

Із багатьох методів стратегічного аналізу у роботі використовуватимуться наступні: PEST-аналіз, модель «5 конкурентних сил Портера», матриця BCG, модель McKinsey 7S, SWOT-аналіз, матриця «товари-ринки» І. Ансофа та GAP-аналіз. Акцент робиться на методи, що спрямовані на аналіз оцінки поточної позиції фірми, оскільки для розробки стратегії розвитку необхідно чітко розуміти у якій точці знаходиться фірма зараз та від чого слід відштовхуватись.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволяє завчасно спрогнозувати всілякі загрози і ризики, а також розробити план дій в разі виникнення непередбачених обставин; змінити управлінську стратегію, яка дозволяє підприємству досягати намічених цілей і звернути загрози в вигідні можливості.

Одним з найбільш універсальних методів аналізу зовнішнього середовища організації, що дозволяють керівнику логічно структурувати свої уявлення про її вплив, є PEST-аналіз.

Назва даного методу відображає його спрямованість на політичні (political), економічні (economic), соціальні (social) і технологічні

<p><b>Технологічні фактори</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ознайомлення з областю НТП;</li> <li>- Вивчення розробок, які можуть вплинути на підприємство:</li> <li>- Поліпшення обладнання, яке використовується у виробництві;</li> <li>- удосконалення процесу виробництва;</li> <li>- використання новітніх технологій.</li> </ul>	<p><b>Економічні чинники</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінити політику інвестицій;</li> <li>- Проаналізувати ціни на енергоресурси;</li> <li>- Вивчити інформацію про дефіцит бюджету і величиною податків;</li> <li>- Обробити дані про доходи громадян;</li> <li>- Врахувати рівень безробіття і інфляції.</li> </ul>
<p><b>Соціальні фактори</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вивчення споживчих переваг;</li> <li>- Якість життя людей;</li> <li>- Стиль життя.</li> </ul>	<p><b>Політичні чинники</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Державний вплив на галузь</li> <li>- Розподіл ресурсів державою;</li> <li>- Законодавство, податки, закони з охорони праці та багато іншого.</li> <li>- Стабільність в державі;</li> </ul>

(technological) фактори зовнішнього середовища [27, с. 54] (1.3).

Рис. 1.3. Характеристика чинників PEST-аналізу.

*Джерело: [27, с. 67]*

PEST-аналіз, це особливий інструмент стратегічного аналізу, за допомогою якого досліджуються саме чотири основні аспекти або елементи зовнішнього середовища компанії.

Відомий фахівець у галузі конкуренції, американський учений М. Портер, стверджуючи, що на світовому ринку конкурують не країни, а фірми, поставив завдання виявити ті властивості країни, які найбільшою мірою сприяють успіху національних фірм у міжнародній конкуренції [63, с. 143].

Зміст ідеї, покладеної в основу моделі «п'яти конкурентних сил», заключається в тому, що поточний і перспективний стан конкуренції в галузі визначається наступними 5 базовими факторами або силами (рис. 1.4).

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає наступному: чим слабкіша вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку в галузі має компанія. І навпаки, чим вище вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що

жодна компанія не в змозі буде забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня прибутковість галузі визначається найбільш впливовими конкурентними силами.



Рис. 1.4. Модель «5 сил конкуренції» М. Портера.

*Джерело:* [63, с. 148]

При формуванні стратегії підприємства необхідно розробляти комплекс заходів, направлених на протидію впливу основних конкурентних сил. На думку М. Портера існує два основні шляхи оптимального функціонування: мінімізація витрат на виробництво або диференціація продукції чи послуги, які настільки цінуються покупцем, що він готовий заплатити найвищу ціну, щоб отримати їх. При цьому організації можуть вибирати, де застосовувати ці стратегії – на всьому ринку чи в окремому його сегменті [40, с. 154].

Провівши аналіз зовнішнього середовища і отримавши дані про фактори, які становлять небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво повинно оцінити: чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

Внутрішнє середовище організації – це така частина загального оточення, яке знаходиться в рамках організації. Воно здійснює постійний і безпосередній вплив на ефективність діяльності організації [36, с. 163].

Вивчення внутрішнього середовища має спрямовуватися на те, щоб відкрити можливості та загрози, які криються в них. Модель McKinsey 7S являє собою зручний інструмент аналізу внутрішньої організаційної структури та принципів роботи компанії (рис. 1.5).

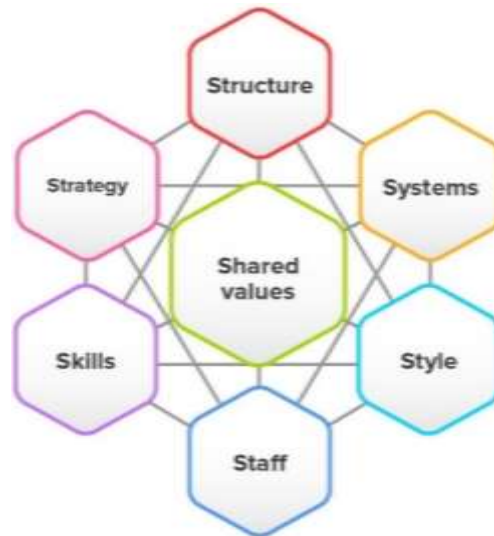


Рис. 1.5. модель McKinsey 7S.

*Джерело:* [17, с. 160]

Модель аналізує 7 ключових елементів мікросередовища організації і може допомогти в поліпшенні внутрішніх бізнес процесів компанії будь-якого розміру, збільшити продуктивність підприємства, спрогнозувати можливі наслідки планованих змін оргструктури, правильно об'єднати відділи і провести злиття компаній, визначити кращий спосіб реалізації стратегії розвитку компанії.

Всі елементи моделі пов'язані між собою. Це означає, що зміна хоча б в одній з перерахованих областей негайно зажадає зміни у всіх інших. Крім того, всі елементи пов'язані між собою і розділені на 2 великі області «гнучкі С» і «жорсткі С».

«Жорсткими» елементами мікросередовища компанії є три складові: структура, стратегія і система управління в організації. «Жорсткі» елементи

найпростіше описати, оцінити, і тому ними простіше керувати: стратегія, структура, система управління.

«М'які елементи», до яких відносяться всі інші складові моделі складніше піддаються управлінню та оцінці, проте часто є ключовими складовими компанії і можуть створити довгострокову конкурентну перевагу: Стиль взаємин всередині компанії, Склад працівників, Сукупність навичок і Система цінностей.

До поширених методів стратегічного аналізу середовища належить матричний метод Бостонської консультативної групи (БКГ аналіз). Основні переваги вказаного методу — простота у використанні, невибагливість щодо первинної інформації, зрозумілість і зручність отриманих результатів для інтерпретації і прийняття управлінських рішень.

Матриця БКГ передбачає, що компанія для забезпечення продуктивного прибуткового довгострокового зростання повинна генерувати і витягувати грошові кошти з успішних бізнесів на зрілих ринках і інвестувати їх в швидко зростаючі привабливі нові сегменти, зміцнюючи в них положення своїх товарів і послуг для отримання в майбутньому стійкого рівня доходу [31, с. 113]. Приклад матриці БКГ представлений на рис. 1.6.

Темпи приросту ринку, %	Високий	<p style="text-align: center;"><b>Зона «Зірки»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати.</li> <li>• «Зірки» приносять дуже великий прибуток.</li> <li>• Незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Зона «Знаки запитання»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Необхідно вивчати.</li> <li>• У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками.</li> <li>• Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше — позбуватися.</li> </ul>
	Низький	<p style="text-align: center;"><b>Зона «Дійні корови»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• необхідно берегти і максимально контролювати.</li> <li>• Не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток.</li> <li>• Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Зона «Собаки»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого.</li> <li>• Від «Собак» треба позбавлятися.</li> </ul>
		Висока	Низька
Відносна доля ринку			

Рис. 1.6. Матриця БКГ.

*Джерело:* [31, с. 135]

Одною з головних задач керівників та аналітичних відділів компаній є максимальне використання наявної інформації. За допомогою матриці БКГ можна поглибити знання про компанію та її продукти, оцінити перспективи і виробити рекомендації для прийняття рішень стратегічного рівня. Водночас цей інструмент є простим та інтуїтивно зрозумілим.

Для того щоб отримати ясну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку, існує SWOT-аналіз. Методологія SWOT-аналізу передбачає, по-перше, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін фірми, а також зовнішніх можливостей і загроз, і, по-друге, встановлення зв'язків між ними.

Матриця SWOT-аналізу представлена у табл. 1.1:

*Таблиця 1.1*

### Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. сили і можливості	2. сили і загрози
Слабкі сторони	4. слабкості та можливості	3. слабкості і загрози

*Джерело:* розроблено автором за матеріалами джерела [31, с.123]

Спочатку аналізують сильні і слабкі сторони фірми. Сильні сторони (переваги) фірми – це її визначені особливості, які дають змогу з'ясувати і сформулювати конкурентні переваги. Слабкі сторони (слабкості) фірми – це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість. Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін фірми є її внутрішні фактори.

Під сильними і слабкими сторонами можуть бути приховані найрізноманітніші аспекти діяльності компанії. Кожний елемент в залежності від сприйняття покупців може виявитися як силою, так і слабкістю. Отже, не всі слабкі сторони необхідні перетворювати на сильні, і не всі сильні сторони необхідно підтримувати і розвивати.

Після аналізу сильних і слабких сторін фірми здійснюється аналіз можливостей та загроз, які значною мірою визначають стратегії підприємства. Маркетингові можливості фірми – це сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким вона може досягти конкурентних переваг на ринку. Маркетингові загрози – це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми. Маркетингові можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища фірми.

SWOT-аналіз дозволяє зробити комплексне тестування маркетингового середовища для здійснення обраної стратегії, згідно цілям власника, бюджету та наявності матеріальних і людських ресурсів. Також він визначає межі її застосування, а також умови переходу на інші стратегії.

Перспективним інструментом стратегічного планування є GAP-аналіз. GAP-аналіз – набір заходів, які дозволяють робити висновки про невідповідність внутрішнього середовища маркетингу зовнішньому оточенню [33, с. 61]. Мета GAP-аналізу – виявити ті ринкові можливості, які можуть стати для компанії ефективними ринковими перевагами. Методи проведення – експертні інтерв'ю або тестування.

GAP-аналіз – це порівняння поточної ситуації в організаційній структурі фірми з бажаним положенням справ у майбутньому, а також на основі зібраної інформації оцінка можливості для фірми розуміння шляхів досягнення задач і власне їхньої принципової досяжності [33, с. 61].

Аналіз невідповідностей (розривів) виконується у такій послідовності:

Розрізняють стратегічний розрив і операційний (тактичний). Операційний розрив характеризує існуючий потенціал покращення господарської діяльності фірми без зміни її господарського портфеля – за рахунок вдосконалення продукції, що виготовляється, зменшення витрат виробництва, використання найефективніших прийомів маркетингу тощо. Операційний розрив може бути ліквідовано в разі підвищення результативності маркетингової діяльності. Стратегічний розрив може бути ліквідований тільки за рахунок розроблення нових товарів, виходу на нові ринки, стратегії диверсифікації, стратегії інтеграції тощо. Результати подаються у вигляді рис.1.7.

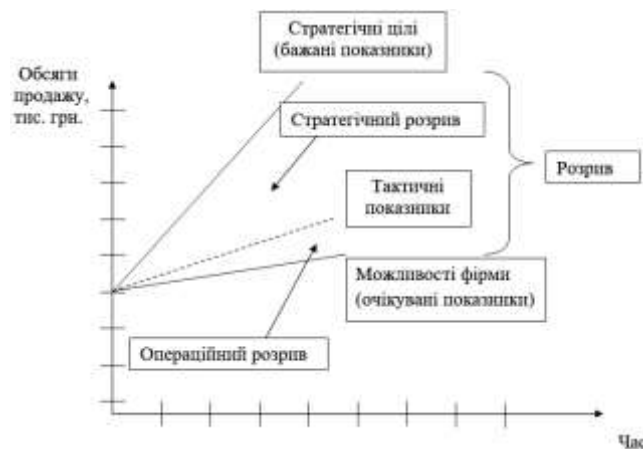


Рис.1.7. Результати GAP- аналізу.

*Джерело:* [49, с. 158]

GAP-аналіз може застосовуватися як в повсякденній практиці в цілях підвищення ефективності роботи окремих напрямків компанії, так і в процесі стратегічного планування. В останньому випадку застосування GAP-аналізу найбільш ефективно, так як дозволяє реально оцінити досяжність і ефективність планованих цілей і завдань до того, як вони будуть узгоджені, затверджені та на них будуть виділені фінансові кошти. Кінцевим

результатом стратегічного аналізу є формування стратегії, яку обирають з декількох можливих варіантів.

### **1.3. Класифікація стратегій розвитку підприємства**

Для збереження позицій на ринку і підвищення конкурентоспроможності, компанії потребують постійного росту й розвитку. У найзагальнішому вигляді, організація має наступні два варіанти стратегічного розвитку [63, с. 46]:

- вибрати стратегію внутрішнього росту;
- вибрати стратегію зовнішнього росту;

Група стратегій внутрішнього зростання базується на припущенні, що організація робить правильні речі і цю діяльність доцільно розширювати. При цьому передбачається, що організація володіє достатніми ресурсами для розвитку. Інше питання, в якому напрямку його орієнтувати. Існують чотири стратегії, яким може слідувати компанія, орієнтована на внутрішнє зростання: концентрація, розвиток ринку, розробка товару, оновлення.

Стратегія більш глибокого впровадження на ринок (концентрація) вимагає від компанії сконцентруватися на тому, щоб робити в більшому масштабі і краще те, в чому успіх компанії очевидний.

При стратегії розвитку ринку, компанія представляє на вже освоєні ринки різні модифікації товарів.

Стратегія розробки товару передбачає значні модифікації продукту або додавання нових до існуючих продуктів з метою розвинути свою присутність на ринку [63, с. 71].

Стратегія оновлення пов'язана зі значними змінами в товарах або послугах. Включає заміну існуючих товарів новими, що означає новий життєвий цикл товару. Подібна стратегія має істотно підвищити престиж компанії і створити їй конкурентну перевагу, але є досить дорогою, тому передбачає відповідне фінансування.

Стратегії зовнішнього зростання реалізуються за рахунок придбань, злиття, вертикальної інтеграції і диверсифікації (тобто розподілу зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані між собою). Зазвичай організацію підштовхують до зовнішнього зростання результати аналізу середовища: в середовищі виявляються умови, що дозволяють поєднувати сильні сторони організації і можливості все більш активно управляти елементами зовнішнього середовища, аж до включення деяких з них до складу компанії. Виділяються наступні стратегії зовнішнього зростання [63, с. 83].

1. Горизонтальна інтеграція або злиття двох і більше компаній, зайнятих в одній сфері виробництва. Стратегія означає, що компанія набуває або зливається з основним конкурентом або з будь-якої іншою компанією, що діє на тій же стадії ланцюжка створення цінності.

2. Вертикальна інтеграція або комбінація різногалузевих компаній, виробництво в яких пов'язане єдиною метою. Прикладом може бути придбання концерном, який виготовляє різні напої, заводу з виробництва склотари. Стратегія зазвичай включає придбання компанії, яка постачає фірму сировиною або є покупцем її продуктів і послуг. Це може здійснюватися у зворотному напрямку щодо ланцюжка створення цінності (тобто у напрямку контролю над поставками сировини) або в прямому напрямку (в напрямку контролю за мережею розподілу).

3. Концентрична диверсифікація включає впровадження в області товарів або послуг, які пов'язані з існуючими товарами або послугами через технологію або маркетинг [15, с. 101].

4. Конгломератна диверсифікація. Стратегія включає вхід компанії в сфери товарів або послуг, які безпосередньо не пов'язані з існуючими технологіями або ринками

Стратегія інтенсивного зростання застосовується, коли керівництво вважає, що підприємство не до кінця використовувало можливості існуючих клієнтурних ринків і вдосконалення товарів.

При стратегії інтенсивного росту організація поступово нарощує свій потенціал шляхом кращого застосування своїх внутрішніх сил і оптимального використання подаються зовнішнім середовищем можливостей.

Стратегії інтенсивного зростання добре описуються матрицею І. Ансоффа «Розвиток товару/ринку». Автор запропонував розглядати стратегії зростання і розвитку з урахуванням ринку (старий або новий) і видом товару (старий або новий). Ігор Ансофф у своїй моделі «товар-ринок» виділяв 4 можливі стратегії зростання бізнесу [13, с. 240]: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації.

1. Стратегія проникнення на ринок відноситься до стратегій концентрованого зростання і рекомендується Ансоффом в разі, коли ринок є швидкозростаючим і ще не насичений. Використовуючи стратегію проникнення на ринок, компанія продовжує працювати з існуючим товаром на існуючому ринку. Суть стратегії проникнення: максимально швидко розширити присутність і збут існуючих товарів компанії на ринку.

Стратегія проникнення на ринок відноситься до високозатратних стратегій (оскільки пов'язана з інтенсивною рекламною підтримкою і стратегіями низьких цін). Рішення, які активно впроваджуються фахівцями з маркетингу при виборі цієї стратегії спрямовані на швидке захоплення ринку і масштабну експансію. При роботі з цільовою аудиторією необхідно підвищувати її лояльність і мотивувати поточних споживачів купувати товар компанії частіше, придумувати нові умови і ситуації використання продукту з метою досягти максимального охоплення ринку.

У роботі з ціноутворенням продукту підприємству рекомендується впроваджувати цінові акції, підтримують лояльність споживачів і поступово підвищувати ціни в рамках цінової еластичності. А при плануванні стратегії дистрибуції і розподілу товару ставити мету максимального охоплення

існуючих каналів розподілу і активно використовувати акції для збутових мереж, посередників.

Асортиментна стратегія при проникненні на ринок може включати наступні рішення: промо-спайки, промо-пропозиції на поточний продукт для збереження його актуальності на ринку; постійне вдосконалення і поліпшення сприйманого якості товару.

При просуванні товару компанія повинна прагнути інвестувати в побудову міцного зв'язку з цільовою аудиторією; в зниження перемикачів на товари-конкурентів; в побудову лояльності. Такі результати можна досягти за рахунок розвитку рекомендацій і відгуків про продукт, за рахунок розвитку значущих відмінностей на рівні продукту, за допомогою промо-акцій, спрямованих на зростання лояльності до бренду і частоти використання.

2. Стратегія розвитку ринку є стратегією екстенсивного зростання і пропонує компанії освоювати нові ринки для існуючих товарів або послуг, і за рахунок залучення нової аудиторії до товару збільшити свій дохід і прибуток в довгостроковому періоді. Є стратегією зростання з найбільшим потенціалом.

Нові ринки – нові географічні ринки або нові цільові сегменти споживачів. В таких умовах компанія повинна зосередитися на інтенсивному розвитку свого товару серед нової аудиторії. При вдалому застосуванні стратегії, даний сегмент матриці перейде в сегмент «існуючий ринок і існуючий товар» і компанія зможе застосовувати вже стратегію подальшого проникнення на ринок.

При роботі з цільовою аудиторією компанія повинна прагнути збільшувати обізнаність товару і кількість пробних покупок, формувати позитивне ставлення до бренду. А, встановлюючи ціни, використовувати стратегію «зняття вершків» в разі наявності конкурентних переваг, готовності споживача платити високу ціну за товару. У разі відсутності

унікальни х атрибутів товару компанія повинна використовувати стратегію середньої ціни.

Зусилля дистрибуційної політики в стратегії розвитку ринку спрямовані на побудову дистрибуції в ключовому каналі продажів, а асортиментна стратегія полягає в адаптації товару під потреби ринку і випуск продуктів, що стимулюють пробну покупку. Наприклад, компанія може пропонувати нові умови, додатковий сервіс, використовувати більш економічну або дорогу упаковку.

Просування при виборі стратегії розвитку ринку повинна бути зосереджена на зростанні обізнаності про товар на новому ринку (серед нової цільової групи). Рекомендується використовуватися високою хватні медіа з низькою вартістю розміщення. Якщо товар компанії володіє вираженою конкурентною перевагою, то одночасно з побудовою знання доноситься одна значуща конкурентна перевага товару. Рекламна компанія повинна носити інформаційно-освітній характер. Промо-акції повинні бути спрямовані на стимулювання пробної покупки. Вигідно проводити акції для каналів розподілу, що полегшують побудову дистрибуції і рівня помітності на новому ринку.

Ця стратегія передбачає використання креативності персоналу компанії і вимагає напруженої маркетингової творчої роботи з пошуку нових напрямків використання вже відомих товарів / послуг.

3. Стратегія розвитку продукту передбачає реалізацію нових товарів на існуючому ринку, існуючим споживачам. Споживачі вже знайомі з брендом або основним товаром компанії, вже є сформований імідж бренду або компанії. Основне джерело зростання доходів і прибутку в стратегії розвитку товару – розширення товарних ліній бренду і вихід в нові споживчі сегменти.

Розрізняють три варіанти стратегії розвитку товарів: переривчасті інновації, стратегія додавання функцій, стратегія розширення товарної лінії.

Перша альтернатива – це випуск нового товару, який передбачає зміну вигод і поведінки споживачів. Споживачі зобов'язані відмовитися від старих звичок і знайти місце нового товару в своєму житті.

Друга альтернатива – це додавання нових функцій старим товарам для розширення ринку. Це може бути підвищення безпеки товару, надання емоційної цінності або збільшення універсальності товару.

Третя альтернатива працює за рахунок збільшення широти продуктової лінії. Вводяться нові найменування товарів для підвищення або збереження ринкової частки.

При роботі з цільовою аудиторією всі зусилля компанії повинні бути спрямовані на знайомство з новим товаром, формування культури використання товару, формування пробних покупок. При встановленні цін компанії рекомендується використовувати стратегію «зняття вершків» в разі наявності конкурентних переваг або стратегію низьких цін для досягнення максимального охоплення аудиторії новим продуктом.

Стратегія розподілу товару повинна бути спрямована на побудову дистрибуції в ключовому каналі продажів ринку. Асортиментна стратегія повинна концентрувати свої проекти на промо-пропозиціях для стимулювання пробних покупок, крос-промо з поточним асортиментом.

У просуванні товару компанія повинна прагнути збільшувати знання за новими варіаціями товару, в рекламних повідомленнях робити акцент на перевагах товару, проводити акції для каналів продажів для побудови дистрибуції нових продуктів; акції для споживачів з метою здійснення пробних покупок.

4. Стратегія диверсифікованого зростання передбачає розробку нових товарів для нових ринків. Дана стратегія є найбільш ризикованою із запропонованих стратегій зростання. Причини вибору стратегії диверсифікації – розподілити ризики компанії між різними сферами бізнесу або піти з існуючих ринків, які мають негативні темпи зростання і низьку норму прибутку.

Компанія при виборі стратегії диверсифікації повинна мати можливість інвестування і виділення додаткових ресурсів для розвитку нового бізнесу.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства. Робота над стратегією розвитку підприємства – це один з елементів прогнозування, без якого неможливе повноцінне планування. Продумування різноманітних сценаріїв, облік різних факторів, виявлення конкурентних переваг дають можливість вибрати напрямок розвитку і спланувати поведінку в будь-якій ситуації. При обранні конкретної стратегії розвитку необхідно провести комплексне дослідження підприємства найпоширенішими методами є PEST-аналіз, модель «5 конкурентних сил Портера», матриця BCG, модель McKinsey 7S, SWOT-аналіз, матриця «товари-ринки» І. Ансофа та GAP-аналіз. Після з'ясування поточного положення фірми на ринку, її зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно обрати одну зі стратегій зростання. Стратегії внутрішнього зростання: концентрація, розвиток ринку, розробка товару, оновлення. Стратегії зовнішнього зростання: горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична диверсифікація, конгломератна диверсифікація.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

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

ПрАТ «Оболонь» – національна корпорація, що займається випуском пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на оптову торгівлю напоями, роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств. До складу компанії в ходять головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства – «Пивоварня Зібберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному та Чемерівцях [61].

Місія ПрАТ «Оболонь» – забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями. Головна мета діяльності ПрАТ «Оболонь» – розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Метою маркетингу ПрАТ «Оболонь» для себе формулює таким чином: зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам.

Для аналізу економічної діяльності підприємства за 2017-2018 роки проведемо розрахунок основних техніко-економічних показників роботи ПрАТ «Оболонь», результати якого наведені в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Основні техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2017 рік	2018 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції	млн. грн.	4777,54	5078,76	301,22	6,30

1	2	3	4	5	6
2. Собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	3878,47	4292,37	413,90	10,67
3.Адміністративні витрати	млн. грн.	296,58	303,95	7,37	2,48
4. Витрати на збут	млн. грн.	612,35	675,49	63,14	10,31
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. грн.	4787,40	5271,81	484,41	10,12
6. Прибуток від реалізації продукції	млн. грн.	-9,86	-193,05	-183,19	1857,91
7.Чистий прибуток (збиток)	млн. грн.	176,58	-365,42	-542,00	-306,94
8.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	100,21	103,80	3,59	3,59
9.Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,70	-7,20	-10,89	–
10.Рентабельність продукції	%	-0,21	-3,66	-3,46	–

*Джерело:* розроблено автором за матеріалами джерела [18]

Проаналізувавши дані з табл. 2.1. ми бачимо, що у 2018 році підприємство не отримало прибутку. Таким чином, чистий збиток склав 542 млн. грн., що у 3 рази перевищує значення показника чистого прибутку у 2017 році (176,58 млн. грн.). Відповідно, ПрАТ «Оболонь» не отримало і прибутку від реалізації продукції, натомість збитки у 18,6 разів більші ніж минулого року і складають 193 млн. грн. Ця ситуація пояснюється тим, що при зростанні чистого доходу від реалізації продукції на 6,3 %, повні витрати зросли на 10,12 % у 2018 році, порівняно з минулим роком.

Очікувано, що витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зросли і перевищують 100 коп., оскільки підприємство не отримало прибутку. Таким чином, значення цього показника збільшилось на 3,6% і у 2018 році зросло до 103,8 коп.

Враховуючи те, що показники рентабельності показують наскільки ефективною є господарська діяльність ПрАТ «Оболонь», вони мають низький рівень (тобто від'ємне значення). Так, рентабельність діяльності зменшилась на 10,9% і становить -7,2% у 2018 році, а рентабельність

продукції знизилась на 3,46% до значення -3,66%.

Низька дохідність підприємства пов'язана не лише з випуском та продажом продукції, але й з іншими факторами. Наприклад, у 2018 році підприємством було сплачено 2 744 тис. грн. штрафних санкцій, що на 667 тис грн більше, ніж у 2017 році (2077 тис. грн.). А фонд оплати праці у 2018 збільшився на 512,3 тис. грн. [43]

Крім того, є зовнішні чинники, які впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь». В 2018 році середній рівень інфляції склав 9,8% (2017: 13,7%). Економіка України продовжувала відновлення від наслідків економічної та політичної кризи попередніх років, що вплинуло на помірне зростання ВВП в 2018 році на 3,4% (2017: 2,5%) та незначна девальвація національної валюти приблизно на 2,4% до USD і 8,2% до EUR у порівнянні з середніми показниками попереднього року [65].

Також Україна продовжила обмежувати свої політичні та економічні зв'язки з Росією, враховуючи анексію Криму, автономної республіки України, і заморожений збройний конфлікт з сепаратистами в деяких районах Луганської та Донецької областей. На тлі таких подій українська економіка продемонструвала подальшу переорієнтацію на ринки Європейського Союзу (ЄС), це, в свою чергу, реалізує всі потенціали створеної глибокої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі з ЄС, таким чином, ефективно реагуючи на обмеження взаємних торгів між Україною та Росією. Як наслідок, вага російського експорту та імпорту значно знизилась з 18,2% та 23,3% у 2014 році до приблизно 7,7% і 14,2% у 2018 році відповідно [65].

Крім того, на діяльність підприємства впливають: девальвація національної валюти, великі курсові різниці, зростання курсів іноземних валют (придбання обладнання, сировини, матеріалів за кордоном, розрахунки за кредитами); наявність нестабільної ситуації на ринку сировини; значне зростання вартості на основну сировину, допоміжні матеріали та енергоносії; недостатня купівельна спроможність населення;

відсутність пільгового кредитування, велика кількість банків, що мають проблемний стан; нестабільність нормативно – правового поля; постійне посилення фіскального тиску, збільшення податкового навантаження, зростання адміністративного тиску, віднесення пива до алкогольних напоїв; значне збільшення ставок акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, підвищення нормативів справляння плати за надра та використання підземних та поверхневих вод для підприємств, підвищення орендної плати за землю та земельного податку; висока конкуренція в галузі.

Основними видами продукції, яку випускає ПрАТ «Оболонь», є пиво, безалкогольні напої, питна та мінеральна вода, слабоалкогольні напої, пивоварний солод. Крім цього, іншими видами діяльності є виробництво пластмасових виробів (із перероблених ПЕТ пляшок), різних продуктів агровиробництва тощо. Основним ринком збуту є Україна, оскільки понад 80% продукції реалізується на внутрішньому ринку.

Більш детально асортиментна лінія ПрАТ «Оболонь» виглядає наступним чином [61]:

- пиво: Nike, Zlata Praha, Carling, Carling Royal, Оболонь (Світле, Розливне, Преміум, Соборне, Живе, Міцне, Оксамитове, безалкогольне), Зіберт (баварське, світле, бочкове), Десант (світле, міцне), Охтирське (Козацьке, Гусарське, Золоте перо, світле, Традиційне), Жигулівське, Фастівське Жигулівське, Охтирське Жигулівське;

- бірмікс в асортименті (вишня, лимон, малина, карамболь, гранат, енерджи, ріо, безалкогольне);

- безалкогольні напої: Живчик в асортименті (вишня, лимон, груша, апельсин, негазований, унік), Лимонад, Ситро, Оболонь Лайм, Кола, Ріо-демо хіто, Кола нова з лимоном, Квас Старокиївський;

- мінеральна вода: Оболонська в асортименті («Оболонська», «Оболонська-2», «Оболонська плюс лимон», «Оболонська негазована»), «Прозора» (негазована, газована), Регіональна продукція – «Охтирська», «Підгірська», вода – «Аквабаланс»;

- слабоалкогольні напої: IceLife Екстрім, Ріо-де-Мо хіто Лайм, Ріо Маргарита, Ріо Піна Колада, Бренді-кола, Ром-кола Джин-тонік, Віскі вишня;
- промислові товари: солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТ-преформа (полімерна заготовка, з якої шляхом видування отримують пляшку для пакування рідин, газованих та негазованих продуктів).

Впродовж 2019 року ПрАТ «Оболонь» вела активну брендингову політику. Зокрема були випущені нефільтроване світле пиво «MAROCHNE 1913», слабоалкогольний напій «Obolon Hardmix X-CAN», лимонад SMARTCOLA від бренду «Живчик», безалкогольний соковмісний «Lemonissimo Lemonata». Слідуючи тенденціям ринку та побажанням споживачів ПрАТ «Оболонь» впроваджувала нові формати упаковки, зокрема для «Оболонської зі смаком лайма та м'яти» – ПЕТ 0,5л і 1л, для пива Premium Extra Brew – банку 0,5 л. [47].

Також, компанія слідувала за тенденціями ринку випускаючи крафтове пиво та напої на основі пива, впроваджувала нові сучасні формати упаковки продукції та розвивала мережу фірмових магазинів. ПрАТ «Оболонь» залишалась одним з основних виробників private labels пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшими дискаунтерами. ПрАТ «Оболонь» продовжувала розширювати діяльність на експортних ринках.

Аналіз структури випущеної продукції виконаний у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» у розрізі асортиментних позицій**

Найменування СГП	Вироблено продукції в натуральному виразі, млн. дал.		Відхилення	
	2017 р.	2018 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5
1. Пиво економ сегменту	6687,47	8444,63	1757,16	26,28
2. Пиво середньо цінового сегменту	14856,06	18492,66	3636,60	24,48
3. Пиво преміум сегменту	9021,35	10154,93	1133,58	12,57

1	2	3	4	5
4. Сидр	2378,76	2191,33	-187,44	-7,88
5. Серія Живчик	3231,53	3046,48	-185,05	-5,73
6. Квас	1166,94	1389,62	222,68	19,08
7. Ретро серія безалкогольних напоїв	2199,24	3901,63	1702,40	77,41
8. Слабоалкогольні напої	3411,06	3955,08	544,02	15,95
9. Мінеральна вода «Оболонська»	897,65	1015,49	117,85	13,13
10. Мінеральна вода «Прозора»	583,47	374,13	-209,34	-35,88
11. Інші групи мінеральної води	448,82	481,02	32,20	7,17
Разом	44882,35	53447,00	8564,65	19,08

*Джерело:* за внутрішніми даними підприємства

За даними з табл. 2.2 можна сказати, що, загалом, у 2018 році виробництво продукції на ПрАТ «Оболонь» зросло на 19,8% (або на 8 564,65 млн. дал) порівняно з 2017 роком. Характерним є зростання обсягів виробництва основного виду продукції – пиво: економ сегмент зріс на 26,28%, середньоціновий сегмент – на 24,5%, преміум сегмент – на 12,57%. Проте найбільше зросло виробництво асортиментної групи «Ретро серія безалкогольних напоїв» - на 1702,4 млн. дал. (або на 77,41%). Скоріш за все, підприємство хоче глибше увійти у цю нішу, оскільки це досить перспективно, тож зріст витрат обумовлений збільшенням обсягу виробництва цієї групи товарів.

Важко не помітити, що найбільше обсяги виробництва скоротились на виробництві мін. води «Прозора» – майже втричі (на 35,88%), оскільки підприємство скоротило виробництво цієї асортиментної групи, щоб у 2018 році приділити увагу більш прибутковим та пріоритетним асортиментним групам, що у натуральному вимірі не так багато і становить лише на 209,34 млн. дал. більше, оскільки це не є основною спеціалізацією підприємства.

Негативна тенденція також спостерігається у зменшенні обсягів виробництва майже на половину продукції асортиментних груп «Сидр» та «Живчик», на 61% та 57% відповідно.

Далі розглянемо динаміку структури асортименту продукції у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, млн. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.	
1. Пиво економ сегменту (ПЕС)	452,63	571,57	14,9	15,8	0,9
2. Пиво середньо цінового сегменту (ПСЦС)	1005,52	1251,66	33,1	34,6	1,5
3. Пиво преміум сегменту (ППС)	610,60	687,33	20,1	19	-1,1
4. Сидр	161,00	148,32	5,3	4,1	-1,2
5. Серія Живчик	218,72	206,20	7,2	5,7	-1,5
6. Квас	78,98	94,06	2,6	2,6	0
7. Ретро серія безалкогольних напоїв	148,85	264,08	4,9	7,3	2,4
8. Слабоалкогольні напої	230,87	267,70	7,6	7,4	-0,2
9. Мінеральна вода «Оболонська»	60,76	68,73	2	1,9	-0,1
10. Мінеральна вода «Прозора»	39,49	25,32	1,3	0,7	-0,6
11. Інші групи мінеральної води	30,38	32,56	1	0,9	-0,1
Разом	3617,50	4509,17	100,0	100,0	–

Джерело: за внутрішніми даними підприємства

Проаналізувавши табл. 2.3, можна зробити висновки, що найбільшу частку в товарному портфелі ПрАТ «Оболонь» займає асортиментна група «Пиво середньо цінового сегменту». Це не дивно, оскільки саме на цей напрямок підприємство ставить ставки, тож саме у цей сегмент вкладає найбільше інвестицій. Відповідно, у 2019 році відбулось зростання частки «Пиво середньо цінового сегменту» у загальному виробництві компанії на 1,5%. Найбільші зміни у структурі стосуються асортиментної групи «Ретро серія безалкогольних напоїв», у 2018 році її частка збільшилась на 2,4% і становить 7,3%.

У 2018 році підприємство приділило менше уваги бренду «Живчик», тому його питома вага у обсязі випущеної продукції зменшилась на 1,5%. Така ж ситуація і з асортиментною групою «Сидр».

ПрАТ «Оболонь» – вимоглива компанія. Підприємства корпорації «Оболонь» взаємодіють з великою кількістю постачальників, які

забезпечують виробничий процес сировиною і допоміжними матеріалами, надають послуги виробничого і невиробничого характеру.

Постачальниками сировини є:

- Солод світлий – солодовий завод ПрАТ «Оболонь» (сmt. Чемерівське);
- Хмелевий гранулят – ТОВ «Хопштайнер Україна»;
- Цукор – ТОВ «Цукрагропром»;
- Концентрати – ТОВ «Дьолер Буковина», ТОВ «Аромаленд», ТОВ «Аграна Джус України», ДП «Дінтер Україна Скала»;
- Мальтозна Патока, ГФС – ТОВ «Інтерстарч Україна».

Постачальниками допоміжних матеріалів є:

- ПЕТ-преформи – виробничий комбінат корпорації «Оболонь» (м. Олександрія), компанія «РЕТАЛ», компанія «Sirius Extrusion»;
- Скляна тароупаковка – ПРАТ «Рокитнянський склянний завод», склозавод ТОВ «Вільногірське скло», ТОВ «Гомельскло»;
- Стрічка пакувальна – виробничий комбінат корпорації «Оболонь» (м. Олександрія);
- Ящики – ДП ПРАТ «Оболонь», ДП ПРАТ «Красилівське»;
- Плівка поліетиленова, термозбігова – ТОВ «Інтерполімерпак», «Unipak»;
- ПЕТ-ковпачки – Компанія «ПАК-Експо»;
- Кроненкорок – ТОВ «Кронпак», ТОВ «Кенпак Україна»;
- Етикетка (паперова, поліпропіленова) – поліграфічне підприємство «Фоліо плюс», Mikko Group;
- Чисті препарати (луг, кислоти) – ПРАТ «ДНІПРОАЗОТ» ;
- Фільтруючі матеріали, стабілізатори, кизельгури – IMERYS Group, ТОВ «Vulcascot Україна», EP Minerals Europe;
- Жерстяна банка – ТОВ «Кронпак» ;
- Миючі засоби промислові – ТОВ «Українські хімічні технології»; «Еколаб Україна», «Хімреагент»;

– Паливно-мастильні матеріали – ТОВ «БЕЛ ОІЛ», ТОВ «Гепард», ТОВ «WOG Retail».

Усі вищеперераховані компанії мають кілька спільних рис, які відіграють неабияку роль у виборі постачальника:

- Фінансово стабільні;
- Активно використовують новітні технології;
- Мають бездоганну репутацію;
- Безумовні лідери у своїй сфері.

Саме ці компанії зможуть дати ПРАТ «Оболонь» найбільш сучасну та потужну підтримку в сировинних та допоміжних матеріалах.

Збутові партнерів ПРАТ «Оболонь» підбирає за підсумками роботи в зимовий період: «Якщо збутовик добре працював взимку, то він добре працюватиме і влітку». Така політика дає можливість не скорочувати істотно обсяги виробництва пива в зимовий період, коли попит на нього значно падає. У період же підвищеного попиту – весняні і літні місяці – «сторонньому» посереднику придбати будь-яку значну партію пива неможливо, і тому дрібні і середні роздрібні торговці, які не можуть прийняти ризик затоварювання взимку, вимушені працювати через посередників-монополістів, у яких націнка при цьому доходить до 20-25%.

Свої відносини з дистриб'юторами «Оболонь» прагне будувати на взаємовигідних умовах. Застосовується широка система знижок залежно від обсягу закупівель. Найнадійнішим партнерам у багатьох випадках надається відстрочення платежу.

Як перспективний елемент стратегії товаророзподілу розглядається фірмова торгівля. Проте її масштаби поки що стримуються розміром необхідних початкових інвестицій. Як особливо важливі райони для розташування фірмових магазинів і магазинів в Києві розглядаються студентські містечка й інші місця, де концентрується молодь.

Основними посередниками є:

- ТОВ «Торгово-транспортна компанія»;

- ТОВ «Агросервіс»;
- ТД «Марс».

Співробітництво встановлюється з тими посередниками, які знаходяться найближче до споживача (підприємства з виробництва, переробки чи заготівлі) за умов однакової конкурентної ціни та якості. Це дозволяє зменшити транспортні витрати та плату посередникам та демонструє відповідальне ставлення корпорації «Оболонь» до регіонів своєї діяльності.

Продукція ПрАТ «Оболонь» широко представлена в найбільших торговельних мережах України: «Сільпо», «Велика Кишеня», «АТБ», «Мегамаркет», «Метро», «Novus», «Фора». Станом на 2018 рік, продукція компанії представлена у 52-х країнах світу.

Оскільки основні зусилля та сподівання ПрАТ «Оболонь» покладені на асортиментну групу «Пиво», будемо розглядати споживачів саме цього продукту. Відповідальний маркетинг корпорації «Оболонь» полягає в особливій увазі до певних аудиторій (наприклад, до так званої групи ризику – людей, молодших за 18 років) та веденні діалогу зі споживачами (розповсюдження правдивої інформації про продукцію та виховання відповідального споживання). У своїх маркетингових комунікаціях компанія «Оболонь» не лише дотримується всіх законодавчих вимог, а й свідомо орієнтується на споживачів, старших за 18 років. Наприклад, розміщення зовнішньої реклами (біг-бордів, банерів тощо) не суперечить законодавству – відповідні рекламні засоби алкогольних продуктів розташовані на значній відстані від освітніх закладів.

Пиво – продукт, який асоціюється з веселощами. Його п'ють в компанії, зустрічаючись з друзями, відпочиваючи після важкого робочого дня. В Україні пиво споживає переважна частина населення. Воно є продуктом номер один за рівнем споживання серед всієї алкогольної продукції і становить 46,1%. З 100% споживачів приблизно 60% припадає на чоловіків, близько 40% – на жінок [48]. Жінки віддають перевагу пиву сидр

або вибирають пиво з солодкими добавками (пивні напої).

Вік споживачів – від 18 до 65 років. Неповнолітні теж вживають пиво, однак цей відсоток мізерний (не відображається в офіційній статистиці) і існує тенденція до його зниження. Найбільша кількість любителів пива серед українців у віковій шкалі від 18 до 30 років – близько 50% споживачів. За ними йде категорія від 35 до 45. Далі категорія номер 3 – 45-60 років. Більше половини споживачів пива мають вищу освіту і постійну роботу [48].

Ситуація споживання пива залежить від сезону і погоди. На першому місці домашнє вживання. Влітку зростає відсоток розпивання пива на вулиці, в закладах з літніми терасами або на природі.

При виборі пива важливу роль відіграють акційні пропозиції. Серед 100% споживачів 36% постійно знаходяться в пошуках акцій і промо-пропозицій. Серед алкогольної продукції, в першій половині 2018 року, 45% реалізовано завдяки промо-акціям. При цьому для категорії пива 20% товарів реалізується завдяки безпосередній знижці. В середньому знижка зросла за період з 01.07.2017. по 01.06.2018 і складає 22%. Найбільші знижки представлені для пива середньоцінового сегмента. Воно і займає найбільшу частку ринку – 43,4%. Далі слідує низькоціновий сегмент з часткою ринку 30,7% і преміум-продукція [48].

Ще 32% продукції реалізовується завдяки спеціальним упаковкам. Це може бути як великий формат, так і лімітована серія. Все залежить від цільової аудиторії продукції.

Споживачі пива насамперед орієнтуються на смакові якості. Дешеве і середнє за ціною пиво володіють приблизно однаковим об'ємом продажів – 43 і 37% покупців п'ють саме їх [48]. Такі марки купуються в кіосках і магазинах «біля будинку», в гіпермаркетах.

Дороге ж пиво воліють лише 4% респондентів. Таке пиво купують в продуктових і спеціалізованих магазинах. У ресторанах і барах частіше замовляють пиво, ніж інші напої. Виробники преміум пива часто орієнтуються на ринок розливного пива в Україні, ніж на роздріб в

гіпермаркета х.

Вітчизняне пивоварне виробництво розвивається в основному за рахунок великих та середніх підприємств. В Україні лише чотири пивоварні компанії контролюють більш ніж 83% вітчизняного ринку, натомість невеликі – поступово зростають, їх частка на ринку українського пива становить близько 17%. Ринок поступово йде до свого насичення. Для поліпшення існуючого стану, необхідно знаходити неповторність асортименту пивного продукту, шляхом його диференціації, а саме: випуску солоду, квасу або ексклюзивних та іменних марок пива для торговельних мереж. Впровадження таких заходів дасть можливість пивоварам збільшувати свою частку на вітчизняному ринку.

Ринок пива в Україні, якщо розглядати його через призму доль виробників – досить структурований і усталений – 83% у грошовому вимірі (рис. 2.1) ділять між собою 4 великі виробники, залишаючи для 130 імпортерів і місцевих виробників пінного напою лише 16% ринку.

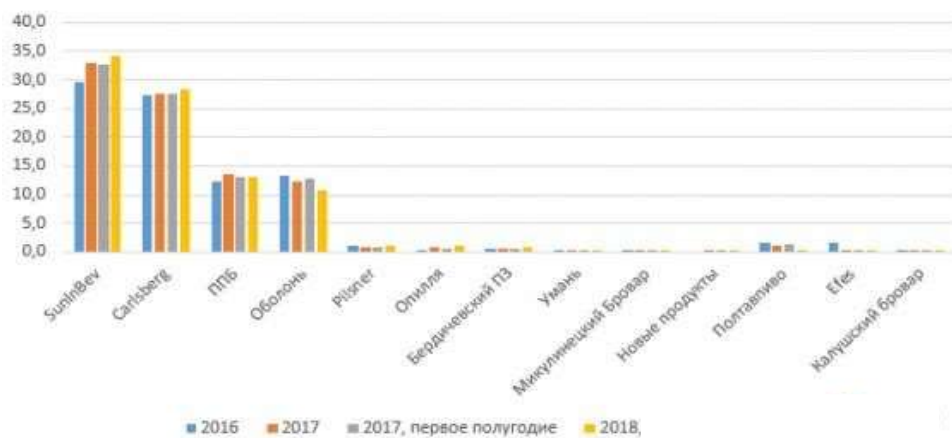


Рис. 2.1. Частки виробників пива за 2016-2018 рр. у вартісному вимірі, відсоткове співвідношення.

Джерело: [48]

Ключовими гравцями ринку залишаються ПАТ «САН ІнБев Україна», ПрАТ «Carlsberg Ukraine» (Карлсберг Україна), ПрАТ «Oasis CIS» («Перша Приватна Броварня») та ПрАТ «Оболонь».

ПрАТ «Оболонь» намагається протиставити скороченню продажів активну брендингову політику, пропонуючи споживачам безліч новинок.

ПрАТ «Оболонь» також стала основним виробником private labels пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшим дискаунтером «АТБ-Маркет». Крім того, компанія продовжує шукати нові можливості на експортних ринках, поставляючи private labels білоруським компаніям і випускаючи локалізовані бренди.

Конкурентний стан галузі може свідчити, що ринок пива є високо консолідованим. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: «САН ІнБев Україна» – 33%; «Славутич» (Carlsberg Group) – 28,1%; ПрАТ «Оболонь» – 14,6%; «Oasis CIS» («Перша Приватна Броварня») – 11,6% [59].

У результаті дослідження пивоварних підприємств України проведено порівняльний аналіз конкурентних стратегій пивоварних підприємств на основі визначення оптимального стратегічного набору. Так, «Сан ІнБев Україна» використовує три конкурентні стратегії, але найбільшу увагу приділяє лідируванню у витратах. «Славутич» (Carlsberg Group) приділяє однакову увагу трьом конкурентним стратегіям. ПрАТ «Оболонь» орієнтується на використання стратегій лідирування у витратах і диференціації.

Щодо мінеральної газованої та негазованої води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – ПрАТ «Оболонь» має достатньо багато конкурентів. Достатньо могутніми та такими, що представляють небезпеку є лише деякі з них. У галузі серед методів конкуренції використовується більшою мірою цінова. Можна назвати наступні основні конкуруючі організації для підприємства «Оболонь» на ринку мінеральної води: НВЦ «Ордана», ТОВ Пивзавод «Нова Баварія», Київський завод «Росинка».

Стратегія у сфері маркетингу передбачає реалізацію таких заходів: розширення співпраці компанії з українськими представництвами у Польщі, Ізраїлі, Грузії в частині популяризації української культури та успішних практик корпорації «Оболонь»; розробка окремої антикорупційної політики, комунікація програми «Споживай відповідально» у рамках екскурсійних

програм на пивоварню «Оболонь». У рамках маркетингової стратегії передбачається налагодження співпраці зі стейкхолдерами в таких напрямках: розширення екскурсійного проекту «Відкрита Оболонь»; підсилення комунікації програми; вдосконалення механізму подання скарг зацікавлених сторін через гарячу лінію корпорації «Оболонь»; розробка пілотної політики співпраці з постачальниками.

## **2.2. Аналіз поточного стану стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»**

### **2.2.1. Аналіз цілей та ринкових можливостей ПрАТ «Оболонь»**

Вивчення постачальників, посередників, конкурентів і навколишніх умов у розділі 2.1 дозволяє визначити можливості фірми для досягнення маркетингових цілей. На основі аналізу виробництва, фінансів, кадрів фірма визначає, які ресурси у неї є в наявності, які потрібно придбати, а також чи зможе виробництво забезпечити належну кількість і якість товару. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства служить для того, щоб визначити які області діяльності і функції підприємства потребують поліпшення. Таким чином, використовуємо матрицю SWOT для виявлення ринкових можливостей ПрАТ «Оболонь».

Для виявлення сильних та слабких сторін, проаналізуємо окремі елементи внутрішнього середовища корпорації (табл. 2.4).

Табл. 2.4 заповнювалась на основі загальновідомих фактів про корпорацію, оглядів ринку, на якому працює підприємство, сайтів конкурентів підприємства та даних з офіційного сайту ПрАТ «Оболонь». Наведені вище тези відображають специфіку галузі та безпосередньо корпорації «Оболонь». З табл. 2.6 можна побачити, що на підприємстві добре розвинутий відділ маркетингу. Це проявляється у тому, що про компанію знає вся Україна і її продукцію споживають у кожному куточку нашої

неньки, тому вона входить у ТОП-4 виробників пива України. Такий рівень можливий завдяки тому, що компанія ретельно досліджує своїх споживачів, посередників, замовників, постачальників та може запропонувати вигідну пропозицію для кожного з них. Проте якість продукції не на вищому рівні і через це страждає репутація компанії.

Таблиця 2.4

**Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Оболонь» за напрямками**

Напрямок	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Входить у топ-4 найбільших виробників пива в Україні</li> <li>- Компанія давно відома на ринку, широковідома у всіх куточках країни</li> <li>- Щороку виходять новинки та лімітовані серії</li> <li>- Ефективні рекламні кампанії</li> <li>- Компанія добре знайома зі своїми споживачами</li> <li>- Є відкритий доступ до інформації щодо діяльності компанії на сайті корпорації</li> <li>- Експорт до 52 країн світу</li> <li>- Активна участь у ярмарках вакансій та студентських проєктів</li> <li>- Спонсор багатьох спортивних подій</li> <li>- Статус Національного бренду</li> <li>- Поважне відношення до постачальників та замовників, акцент на довгострокову співпрацю</li> <li>- Проводиться постійний аналіз конкурентів, замовників, постачальників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продукція середньої якості, через це страждає репутація та з'являється зневажливе ставлення до компанії в цілому та до преміальних брендів зокрема</li> <li>- дисбаланс критеріїв ціна-якість.</li> </ul>
Фінанси		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Останні роки низькі показники прибутковості, а у 2018 – збиток (365,42 млн. грн.)</li> <li>- Щорічно компанія сплачує штрафи</li> <li>- Низький рівень рентабельності</li> </ul>
Організація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання передового досвіду менеджменту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутнє оперативне прийняття рішень, бюрократія</li> </ul>

Кадри	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень кваліфікації керуючого персоналу</li> <li>- Позитивна ділова репутація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька можливість кар'єрного зростання</li> <li>- Низька зацікавленість пересічних співробітників у розвитку підприємства</li> </ul>
-------	---	---

*Джерело:* розроблено автором за матеріалами джерела [61,47]

Корпорація «Оболонь» має великі виробничі потужності, що дозволяє економити на масштабі. З одного боку це дозволяє знизити собівартість, проте з іншого – це зумовлює низьку мобільність виробництва. Сильною стороною є також можливість підприємства частково забезпечити себе сировиною та допоміжними матеріалами самостійно. Крім того, на підприємстві свідомо споживають ресурси, налагодили систему вторинного використання скляної тари та постійно вдосконалюють виробничі процеси, для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, а також, щоб вони були менш матеріалозатратними. Компанія має широкий асортимент – 27 брендів, виробництво кожного з яких контролюється жорсткими стандартами якості.

У 2018 році фінансова ситуація у ПрАТ «Оболонь» була не дуже яскравою – підприємство отримало чимало збитків. Ситуацію ускладнює факт, що у 2017 році компанія ледве перекрила збитки та отримала дохід, тобто фінансових запасів майже немає. Це однозначно вагомий слабкий показник.

Щодо управління компанією, представники керівних посад весь час підвищують свою кваліфікацію за допомогою спеціалізованих курсів, тренінгів та обмінів досвідом. Проте така велика структура як корпорація «Оболонь» має дуже високу чисельність працівників, тому часто інформація переходить від одного керівника до іншого, що безперечно затримує прийняття рішення.

Більшість персоналу – виробничники, тобто водії, вантажники, робітники у цехах. Цей робітничий клас має інші пріоритети ніж ті, хто працює у головному офісі. Вони мало думають про кар'єрне зростання (а якщо і думають, то його дуже важко досягти на даному підприємстві), їх

мотивація: прийти, відробити, отримати гроші. Важкість роботи з ними полягає у тому, що вони мало зацікавлені у розвитку та успіху компанії, а керуючі мало впливають на цей процес. Це слабка сторона підприємства, тому що таким чином втрачається багато ідей щодо вдосконалення процесу виробництва, наприклад. Проте, керуючий персонал має високу кваліфікацію, що підвищує ділову репутацію як співробітника так і компанії в цілому.

Далі оцінимо ситуацію поза компанією, щоб виявити, які можливості має підприємство та які загрози слід передбачити. Аналіз ринкових можливостей та загроз для ПрАТ «Оболонь» проведемо на основі табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Зовнішні можливості та загрози для ПрАТ «Оболонь»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення середньої заробітної плати на 25-30% по Україні</li> <li>- Позитивний індекс ділової активності в Україні – 117,2%</li> <li>- Створення спеціалізованого антикорупційного суду</li> <li>- Низька ймовірність появи нових потужних гравців</li> <li>- Ринок почав зростати після тривалого періоду стагнації</li> <li>- Підвищення якості виробництва за рахунок нових технологій, розроблених у Європі або Японії</li> <li>- Більше 90% пива в країні українського виробництва</li> <li>- Відсутність тіньового ринку пива</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сезонність попиту на продукцію пивоваріння</li> <li>- Інфляція у 2018 р – 9,8%</li> <li>- Низький рівень зростання ВВП у 2018 році</li> <li>- Підвищення цін на основні товари (в т.ч. і на пиво на 12,2%)</li> <li>- Продовження воєнного конфлікту на Сході</li> <li>- Хабарництво та корупція у центральній владі, судах, поліції, прокуратурі</li> <li>- Політична нестабільність та невизначеність майбутнього</li> <li>- В Україні низький рівень інвестицій у розвиток технологій</li> <li>- Підсилення конкуренції з боку крафтового пива та пива власних торгових марок ритейлерів</li> <li>- Один з основних критеріїв вибору пива – наявність акційної пропозиції</li> <li>- Зростання вартості сировини та склотари</li> <li>- імпорт пива в Україну збільшився на 30%</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерела [65]

У 2018 році Україна стала найбіднішою країною Європи (разом з Молдовою) по показнику «ВВП на душу населення». Також у 2018 році в Україні затверджено найменший розмір мінімальної заробітної плати – 3 723 грн (приблизно 115 євро) [65]. Зауважимо, що схожа ситуація прослідковується майже по усім іншим порівнюваним показникам, що ставить економіку України на найнижчі щаблі при ранжуванні європейських країн.

Разом з тим, Журнал Forbes опублікував рейтинг найбільш придатних країн для ведення бізнесу в 2019 році, в якому Україна посіла на 77 місці із 161 заявлених (інфляцію оцінили в 14,4%, зростання ВВП – 2,5%, а негативне сальдо торгового балансу – в 1,9%) [65].

Однак, у 2018 році потік прямих іноземних інвестицій має низхідну тенденцію порівняно з 2017 роком: щомісячно у 2018 році в середньому надходило близько 100 млн дол. США прямих інвестицій, тоді як у минулому – 150 млн дол. США. При цьому інвестбанкіри розходяться в оцінках інвестиційних підсумків року. Одні називають ринок «мертвим», інші ж кажуть про велику кількість маленьких угод і зростання цікавості з боку локальних інвесторів, що, навпаки, має сигналізувати про пожвавлення ринку.

У 2018 році на вітчизняному ринку праці зарплати збільшилися в середньому на 25-30%.

Український бізнес зберігає позитивні очікування відносно рівня ділової активності у наступні 12 місяців – 117,2%. Високі темпи зростання економічної активності зберігаються в основному завдяки поліпшенню прогнозів щодо загальних обсягів реалізації продукції власного виробництва, а також інвестиційних видатків на машини, обладнання та інвентар.

Однак потрібно бути готовим до того, що на фоні майбутніх президентських та парламентських виборів можуть внести корективи політична нестабільність та невизначеність майбутнього. Адже перед

виборами суб'єкти господарювання займають т. зв. вичікувальну позицію, коли оцінки та плани на майбутнє стають помірними.

Пивний ринок України в 2018 році перестав стагнувати і виріс на 1,4% [59]. Загалом, зберігається високий потенціал пивного ринку. Наприклад, у порівнянні з чехами, українці споживають пива майже в три рази менше, і рівно в три рази менше, ніж німці. Є очевидний тренд: українським споживачам цікаво регіональне пиво, що займає 9,5% ринку. Близько 36% споживачів постійно шукають акції і купують алкогольні напої різних видів тільки тому, що ціна на них нижче – це не дуже позитивний тренд для розвитку галузі. На ціну вплинуло подорожчання сировини в середньому за рік на 11% і склотари: скляна пляшка подорожчала більш ніж на 40% [59].

На своєму офіційному сайті ПрАТ «Оболонь» визначає головну мету діяльності: розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів.

Цілі ПрАТ «Оболонь» можна структурувати у табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

### **Класифікація цілей ПрАТ «Оболонь»**

	Кількісні	Якісні
Короткострокові	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення річного об'єму продажів безалкогольних напоїв в на 15%</li> <li>Збільшити за рік долю продукції на ринку розливного пива на 5 % за рахунок розширення існуючої дилерської мережі.</li> <li>Перекрити збитки 2018 року та отримати 5800 млн. грн. чистого доходу у 2019 році.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести протягом року маркетингові дослідження в містах Дніпропетровськ та Кіровоград, визначити потреби клієнтів і кінцевих споживачів</li> <li>Знайти ефективні партнерства для поширення впізнаваності бренду</li> <li>Розробити ефективнішу рекламну концепцію, направлену на підлітків (ТМ «Smart Cola»)</li> </ul>
Середньострокові	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зайняти лідируючу позицію на ринку пива України (доля ринку не менше 20%)</li> <li>збільшити обсяг продажу в країнах Західної Європи до 9 тис. дал. на рік</li> <li>Стабільне збільшення прибутку в середньому на 5-7% в рік за рахунок збільшення ринкової і об'єму продажів продукції підприємства на ринках регіонів країни.</li> <li>Підвищити задоволеність роботою працівників до 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення стійкої довгострокової конкурентної позиції на ринку</li> <li>Розширення експорту за рахунок освоєння ринку Східної Європи</li> <li>визнання компанії лідером в області технологій та інновацій</li> <li>підвищення репутації та довіри до компанії серед клієнтів</li> <li>Запровадити єдину інформаційно-методичну базу для обґрунтування та узгодження управлінських рішень</li> <li>До 2021 року бренд повинен мати позитивний соціальний вплив</li> <li>розширення екскурсійного проекту «Відкрита Оболонь»</li> </ul>
Довгострокові	<ul style="list-style-type: none"> <li>Захопити 25% ринку слабоалкогольних напоїв до 2023 року</li> <li>Доля неефективних матеріальних витрат становить до 7%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розширення асортименту за рахунок виробництва</li> <li>супутніх товарів до пива (снеки)</li> <li>Забезпечити ПрАТ «Оболонь» стійке щорічне зростання прибутку</li> <li>Перехід на альтернативні види енергії для забезпечення потреб виробництва</li> <li>Стати інноваційним лідером у сфері виготовлення пива</li> </ul>

*Джерело:* розроблено автором за матеріалами джерела [61]

Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і за рахунок цього на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв за постійної уваги до запобігання забрудненню і збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною частиною стратегії є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. Виходячи

з цього, зробимо висновок, що корпоративною стратегією ПрАТ «Оболонь» є саме стратегія розвитку.

ПрАТ «Оболонь» має на меті покращити свої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв України. Для цього йому необхідно ефективно спланувати товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Однією з цілей товарної політики ПрАТ «Оболонь» є надання споживачам максимально широкого вибору асортименту пива та безалкогольних напоїв. Також перспективною ціллю є виявлення нової незакритої потреби споживачів для завоювання нової ніші.

Основними цілями цінової політики для ПрАТ «Оболонь» є зниження собівартості та ціни на продукцію. Досягнення таких цілей може відбуватися шляхом використання більш дешевої сировини, впровадження ефективного ресурсозберігаючого обладнання. Для цього потрібно працювати з постачальниками сировини, укладати договори тільки з тими, які підтримують її високу якість. Щодо впровадження нового обладнання, то воно може дорого коштувати підприємству, але якщо працювати на перспективу, то такі інвестиції потрібні. Підтримувати конкурентні позиції підприємства можливо за рахунок ефективних комунікацій. Основними цілями ПрАТ «Оболонь» щодо комунікацій є проведення рекламної кампанії нових видів продукції, які б викликали у споживача бажання купити новинку. Також заводу необхідні акції, які б допомогли стимулювати попит на існуючі товари, наприклад, слабоалкогольні напої, попит на які знизився.

Цілями збутової політики ПрАТ «Оболонь» є знаходження нових ринків та збільшення кількості посередників. Постачання пива та солодкої води за кордон – це значні кроки до світового лідерства.

Будь-яка компанія планує свій розвиток. ПрАТ «Оболонь» прагне збільшити свої ринкові частки для того, щоб зайняти лідируючу позицію на ринку пива та безалкогольних напоїв України.

ПрАТ «Оболонь» має дуже амбітні стратегічні плани щодо подальшого розвитку. Головною метою протягом наступного року є отримання доходу

від реалізації продукції не менше 5800 млн. грн., перекривши збитки 2018 року. Щоб зрозуміти як втілити це в життя, побудуємо дерево цілей ПрАТ «Оболонь» (рис.2.2).

Для досягнення цієї мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на кожному з підприємств корпорації, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх компанії в цілому. Зважаючи на практичні складові успіху сучасних бізнес-структур, можна стверджувати, що у ПрАТ «Оболонь» є все необхідне для реалізації поставлених цілей у разі успішно обраної стратегії, адже в арсеналі підприємства є унікальний продукт, інноваційні технології та передовий досвід.

Отже, щоб у 2019 році досягти значення показника чистого доходу від реалізації продукції на рівні 5800 млн. грн., підприємство поставило перед собою стратегічні, матеріально-технічні, організаційні та соціальні цілі. Для досягнення економічних цілей, необхідно збільшити рівень рентабельності та річний рівень прибутку. З цією метою на підприємстві слід розробити ефективну систему фінансового планування та оптимізувати структуру капіталу. Щоб досягти матеріально-технічних цілей, слід підвищити рівень диференціації, підвищити рівень якості виробництва та збільшити рівень готовності обладнання. Для цього потрібно розробити системи управління якістю продукції, збільшення виробничий потенціал, розробити ефективну систему відбору постачальників та розробити стратегії проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

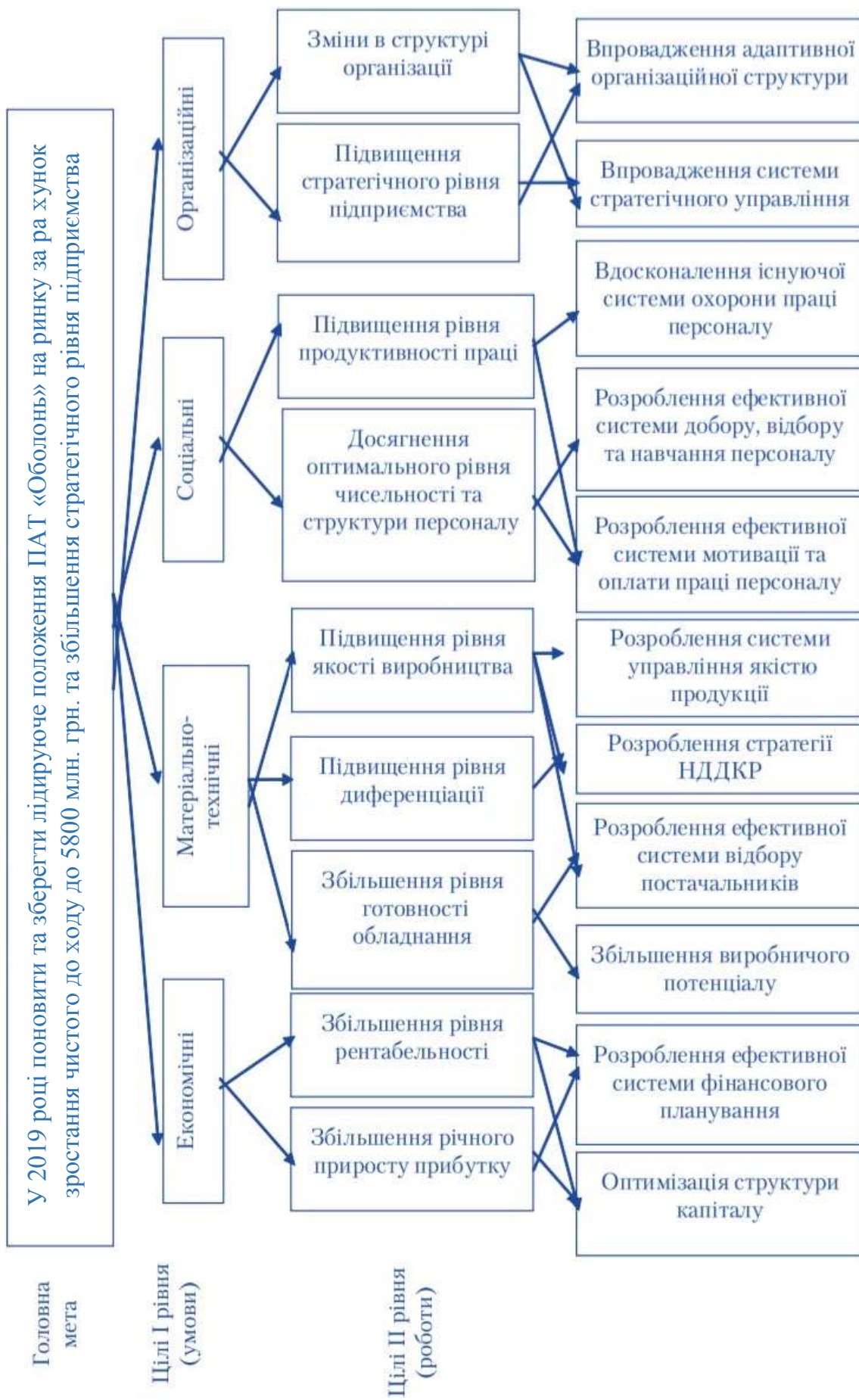


Рис. 2.2. Дерево цілей ПрАТ «Оболонь».

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерела [61]

Соціальні цілі передбачають підвищення рівня продуктивності праці та досягнення оптимального рівня чисельності та структури персоналу. Щоб досягти цієї мети, підприємство поставило наступні негайні цілі: вдосконалення існуючої системи охорони праці персоналу, розроблення ефективної системи добору, відбору та навчання персоналу, розроблення ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу.

Для досягнення організаційних цілей, підприємство планує впровадити зміни в структурі організації та підвищити стратегічний рівень підприємства. Для цього будуть впроваджені: адаптивна організаційна структура та системи стратегічного управління.

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

З метою виявлення невідповідностей між стратегічними цілями заводу та його ринковими можливостями на основі GAP-аналізу розраховуємо очікувані показники. Задля цього шляхом екстраполяції тренду прогнозуємо майбутні обсяги виробництва ПрАТ «Оболонь», тобто визначаємо очікувані показники. Очікувані показники прогнозуємо на базі даних минулих років за період 2013-2018 років (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за 2013-2018рр. у млн. грн.**

	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, млн.грн.	3641,99	3524,94	4310,21	4963,23	4777,54	5078,76

*Джерело:* розроблено автором за матеріалами джерела [18]

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

Виконаємо необхідні розрахунки, результати подамо у табл. 2.8:

$$\hat{y} = a + b \times t$$

$$\begin{cases} n \times a + b \times \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a \cdot \sum_{i=1}^n t_i + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i \cdot t_i \end{cases}$$

Таблиця 2.8

**Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду**

Роки	$t_i$	$y_i$	$t_i^2$	$y_i \times t_i$
2013	-5	3641,99	25	-18210
2014	-3	3524,94	9	-10575
2015	-1	4310,21	1	-4310,2
2016	1	4963,23	1	4963,23
2017	3	4777,54	9	14332,6
2018	5	5078,76	25	25393,8
$\Sigma$	0	26296,7	70	11594,7

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Виконаємо розрахунки:

$$n = 6$$

$$6 \cdot a + b \cdot 0 = 26296,7$$

$$a \cdot 0 + b \cdot 70 = 11594,7$$

$$a = 26296,7 / 6 = 4382,78$$

$$b = 11594,7 / 70 = 165,64$$

$$\hat{y} = 4382,78 + 165,64 \cdot t$$

Побудуємо графік (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Графік для прогнозування обсягів виробництва.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Оцінимо щільність зв'язку за допомогою коефіцієнта детермінації:

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

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

Коефіцієнт детермінації показує тісноту зв'язку між явищами, що визначається кількісним значенням. Чим ближче  $R^2$  до 1, тим точніше вибрана залежність відображає зв'язок між величинами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Проміжні розрахунки для обчислення коефіцієнту детермінації**

$\hat{y}_i$	$\hat{y}_i - \bar{y}$	$(\hat{y}_i - \bar{y})^2$	$y_i - \bar{y}$	$(y_i - \bar{y})^2$
3554,58	-828,20	685915,24	-740,79	548769,82
3885,86	-496,92	246929,49	-857,84	735889,47
4217,14	-165,64	27436,61	-72,57	5266,40
4548,42	165,64	27436,61	580,45	336922,20
4879,70	496,92	246929,49	394,76	155835,46
5210,98	828,20	685915,24	695,98	484388,16
Разом	26296,68	0	1920562,67	0

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [18]

За даними розрахунків табл. 2.9 знаходимо коефіцієнт детермінації.

$$\bar{y} = 4382,78$$

$$R^2 = 2450448,7 / 2732888,313 = 0,85$$

Використовуючи отримане рівняння тренду  $y = 3770,48 + 187,1 * t$ , розрахуємо прогнозоване значення Чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2019 рік ( $t = 7$ ):

$$y_{2019} = 3770,48 + 187,1 * 7 = 5542,26 \text{ (млн. грн.)}$$

Отже, прогнозовані очікуваний Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції 2019 році для ПрАТ «Оболонь» становить 5542,26 млн. грн. за умови збереження тенденції, що склалися на ринку.

Далі розраховуємо тактичні показники, визначаємо їх за методом експертних оцінок, провівши для цього опитування провідних фахівців та керівників відділів підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Чистий дохід від реалізації, млн.грн.	5700	4200	4600	7000	6000	5300	6500	39300

Джерело: за внутрішніми даними підприємства

середнє значення оцінок, що характеризує узагальнену думку експертів:

$$O_{сер.} = \sum O_i / n = (5700 + 4200 + 4600 + 7000 + 6000 + 5300 + 6500) / 7 = 5614,29 \text{ млн. грн.}$$

Цей прогноз необхідно перевірити на надійність та типовість.

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

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (o_i - \bar{o})^2}{n}} = \sqrt{\frac{5988571}{7}} = 924,94$$

Проведемо проміжні розрахунки для визначення  $\sigma$  (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Загалом
Чистий дохід від реалізації продукції, млн.грн. $O_i$	5700	4200	4600	7000	6000	5300	6500	×
Середнє значення, $\bar{O}_i$	5614,29							×
Відхилення $\Delta O = O_i - \bar{O}$	85,71	-1414,29	-1014,29	1385,71	385,71	-314,29	885,71	×
$\Delta O^2$	7347	2000204	1028776	1920204	148776	98776	784490	5988571

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{o}} * 100 = 924,94 / 5357,14 * 100 = 16,47 \text{ млн. грн.}$$

Оскільки  $v < 33 \%$ , то сукупність думок даної групи експертів можна вважати однорідною, а  $\bar{o}$  – 561,29 млн. грн. – типовою для прогнозу розміру Чистого до ходу (виручки) від реалізації продукції.

Очікувані показники обчислені методом екстраполяції тренду становить 5542,26 млн. грн., на такий Чистий до хід (виручку) від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» може розраховувати в разі збереження тенденцій, що склалися протягом попередніх років; тактичні показники за методом експертних оцінок – 5614,29 млн. грн. Амбіції керівництва ПрАТ «Оболонь» достатньо високі. За мету ставиться показник чистого до ходу – 5800 млн. грн., що приблизно на 257,8 млн. грн. вище за очікуваний. Але корпорація може досягти цього показника, обравши правильні стратегічні рішення.

Далі встановлюємо розриви між стратегічними цілями та можливостями підприємства. Для цього проведемо GAP - аналіз (рис. 2.4).

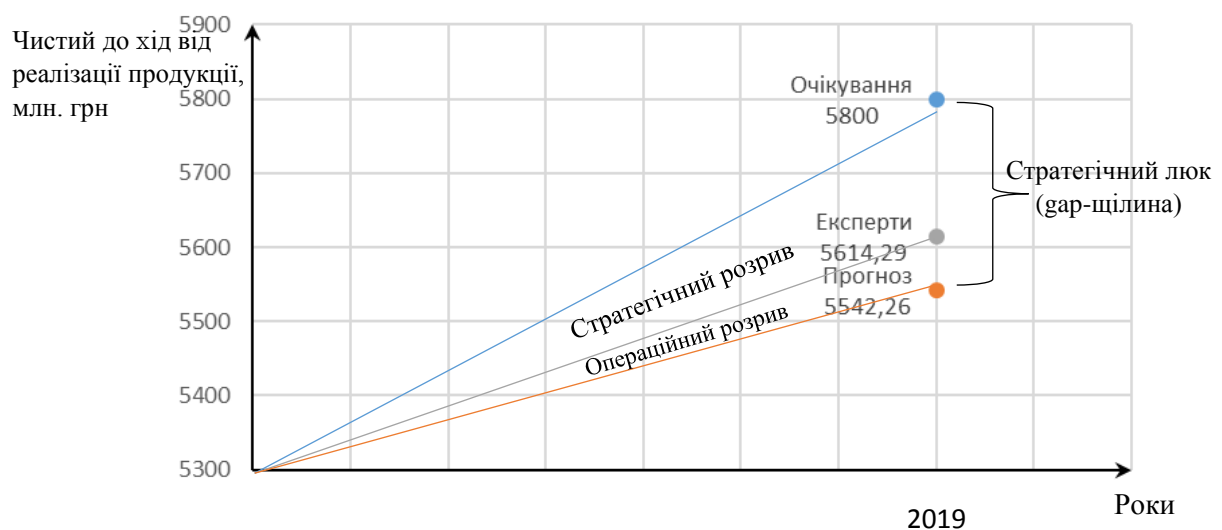


Рис. 2.4. Результати GAP-аналізу

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу

Отже, з рис. 2.4 ілюструє, що керівництво ПрАТ «Оболонь» ставить за мету збільшити Чистий дохід (виручку) від реалізації продукції до 5800 млн. грн. у 2019 році, але за поточних можливостей підприємства значення цього показника можливе на рівні 5542 млн. грн. Крім того, було опитано сім експертів, кожен з яких дав свій прогноз, щодо обсягів виробництва на наступний 2019 рік. Середній прогноз склав 5614 млн. грн. чистого доходу.

Проаналізувавши результати проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки: розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 258 млн. грн. (5800 - 5542), при тому, операційний розрив становить 72 (5614-5542) млн. грн., а стратегічний розрив – 186 млн. грн. (5800 - 5614) млн. грн.

Операційний (тактичний) розрив може бути ліквідований за рахунок проведення рекламної кампаній в межах існуючого ринку.

Досягти планки 5800 млн. грн. (тобто ліквідувати стратегічний розрив) підприємство зможе завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції.

Отже, проведемо аналіз розривів за допомогою табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Характеристика розривів ПрАТ «Оболонь»

Ступінь задов. попиту	Причина розривів	Запропоновані дії
1	2	3
Незадоволений попит	Невідповідність відношення «Ціна-Якість» асортиментної групи «Пиво середньоцінового сегменту»	Знизити собівартість шляхом пошуку нових постачальників, переглянути існуючу логістику та структуру ціни
	Високий % повернення простроченого товару	Проаналізувати збутові канали, відмовитись від низькоприбуткових
	Асортиментна група «Пиво преміум сегменту» асоціюється з дешевим продуктом середньої якості через те, що основна діяльність компанії спрямована на розвиток саме цієї групи товарів	Створити окремий бренд, у комунікаціях висвітлювати сам бренд, а не компанію-виробника

1	2	3
Задоволений попит	Використані не всі можливості розповсюдження асортиментної групи «Пиво преміум сегменту»	Інтеграція Пива преміум сегменту у асортимент ресторанів
	Висока конкуренція у сегменті безалкогольних напоїв, у тому числі, зі сторони підприємств, що на цьому спеціалізуються	Виводити на ринок не товари-аналоги, а принципово нові товари. Сконцентрувати на цьому зусилля
	Пусті полиці у невеликих магазинах	Переглянути динаміку попиту та визначити оптимальні розміри поставки

*Джерело:* розроблено автором на основі проведеного аналізу

З табл. 2.12 ми бачимо, які саме проблеми стали причинами стратегічних та операційних розривів на ПрАТ «Оболонь». Також було запропоновано нові ідеї для закриття проблемних моментів. Для відновлення відповідності критеріїв «Ціна-Якість» для асортиментної групи Пиво середньоцінового сегменту», необхідно шукати можливі шляхи зниження собівартості продукції для подальшого пониження ціни. Таким чином, пиво середньоцінового сегменту стане більш привабливим для своїх споживачів.

Також є дані про високий відсоток повернення непроданого та простроченого товару. В основному це відбувається у маленьких магазинах, які не мають технічної та кваліфікаційної можливості адекватно вимірювати попит у своїх торгових точках. Поруч із цим, стоїть проблема, що у деяких магазинах «стоять» пусті полиці, тобто попит перевищує можливості забезпечення торгової точки відповідною кількістю товару. ПрАТ «Оболонь» слід більш ретельно придивлятися до цих посередників, аналізувати динаміку їх діяльності та переглянути співпрацю зі збитковими каналами.

Оскільки діяльність ПрАТ «Оболонь» багатогранна і компанія намагається бути присутньою на максимально можливій кількості ринків, виникла проблема, що асортиментна група «Пиво преміум сегменту» асоціюється з дешевим продуктом середньої якості через те, що основна діяльність компанії спрямована на розвиток саме цієї групи товарів. Таким

чином у споживачів виникає упереджене ставлення до продукції. Для вирішення цієї проблеми пропонується висвітлювати лише конкретний бренд пива, без наголошення на компанії-виробнику.

Також, важливим кроком є інтеграція преміального пива у асортимент пабів та ресторанів, це допоможе не лише розширити ринки збуту, але й підсилить репутацію бренду через асоціацію з улюбленим закладом.

Компанія має потенціал розвитку у сфері безалкогольних напоїв. Це підтверджується тим, що від ПрАТ «Оболонь» щороку випускаються безалкогольні новинки та лімітовані серії. Проте, компанії слід подумати над випуском принципово нових товарів, що забезпечить статус «першого виробника» новинки і буде хорошим інфоприводом для рекламних кампаній.

2.2.3. Оцінювання можливостей інтенсивного розвитку підприємства на основі матриці І.Ансоффа

Для з'ясування можливостей ПрАТ «Оболонь» щодо глибшого проникнення на ринок проаналізуємо минулорічну діяльність компанії.

В основному, ПрАТ «Оболонь» просуває свій бренд шляхом спонсорування масштабних спортивних подій. Наприклад, минулого року компанія стала генеральним спонсором чемпіонату України по футболу.

Компанія «Оболонь» також стала головним спонсором міжнародного тенісного турніру «Живчик JOMA cup 2018 [44]».

У 2018 році пивний бренд компанії «Оболонь» – «hike» змінив етикетку, відмовившись від застарілих «пивних нарядів», а потім запустив ролик, в якому закликає йти до мети і не звертати увагу на скепсис і сумніви інших. Нова кампанія закликає займатися тим, що подобається, будь-то написання музики, тату-майстерність, режисура або кіберспорт [44].

Для збільшення обсягів споживання, компанія постійно нагадує про себе споживачеві у своїх рекламних зверненнях. Ефективність рекламних

компаній підсилює імідж надійного національного бренду. До речі, оскільки ПрАТ «Оболонь» позиціонує себе як національна компанія, яка гідно представляє Україну в світі, не можна не згадати про їх акцію до Дня незалежності України [47]. У 2018 році, 24 серпня вендінговий автомат з функцією «штучного інтелекту» зміг поспілкуватися з тисячею українців. Зафіксувавши рух, автомат звертався до перехожого і задавав питання про сучасну Україну, правильні відповіді винагороджувалися безалкогольним пивом «Оболонь».

Усі рекламні кампанії ПрАТ «Оболонь» розраховані у більшій мірі на привернення уваги нових споживачів. Окрім того, були запуснені акції для стимулювання продажів. Наприклад, всі сорти ТМ «Zibert» у холодний період року були доступні шанувальникам пива у новій 1,25 літровій ПЕТ-пляшці за ціною 1 літра.

Далі структуруємо наведену інформацію та спроектуємо можливості підприємства глибшого проникнення на ринок у табл. 2.13.

*Таблиця 2.13*

**Можливості ПрАТ «Оболонь» щодо глибшого проникнення на ринок**

Можливості	Для якої продукції	Для якого ринку
Розвиток збутової мережі	Пиво преміум сегменту	HoReCa
Активізація рекламної кампанії	ТМ «Оболонь», ТМ «Zibert	Ринок пива
Зміна позиціонування торгової марки	ТМ «hike»	Пиво преміум сегменту
Переконування споживачів збільшити обсяг споживання товару	Квас	Ринок безалкогольних напоїв
Застосування засобів стимулювання збуту	ТМ «Живчик»	Ринок безалкогольних напоїв
Зниження витрат виробництва	Пиво економ сегменту	Ринок пива економ сегменту
Переконування споживачів збільшити обсяг споживання товару	Мінеральна вода «Прозора», «Оболонська»	Ринок мінеральних вод
Визначення нових можливостей використання товару	Товари промислового призначення	Виробничий ринок

*Джерело:* розроблено автором на основі проведеного аналізу

Отже, для глибшого проникнення на ринок, компанія «Оболонь» може розширити збут пива преміум сегменту на ринку HoReCa, провести рекламні кампанії для ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert», ТМ «Живчик» на відповідних ринках, провести рекламні акції для стимулювання продажів квасу. Крім того, корпорація має можливість знизити витрати на виробництво для пива економ сегменту за рахунок інтенсифікації виробництва та економії на масштабі. Провівши комунікаційні кампанії для продукції ТМ «Прозора», ТМ «Оболонська», можна переконати споживачів збільшити обсяг споживання мінеральних вод. Щодо товарів промислового призначення, у відділі R&D слід дослідити можливі додаткові можливості використання цих товарів на виробничому ринку.

Далі розглянемо можливості щодо розширення меж ринку. Для компанії «Оболонь» можливі такі альтернативи: освоєння нових сегментів (пропозиція товарів виробничого призначення споживчому ринку, зміна позиціонування товару, пропозиція товару в іншому сегменті ринку), пошук нових каналів збуту (введення товару в іншу мережу, яка істотно відрізняється від наявної), територіальна експансія (впровадження в інші регіони країни або інші країни).

З огляду технічних можливостей корпорації, ПрАТ «Оболонь» може розглянути варіант виводу асортиментної групи «Пиво преміум сегменту» та бренду «Smart Cola» на ринок HoReCa. Товари промислового призначення можна почати експортувати до країн ближнього зарубіжжя. ТМ «Живчик» треба спробувати просувати для нового споживчого сегменту – молоді. Для асортиментної групи «Пиво преміум сегменту» слід досліджувати нові канали збуту, наприклад, через ринок HoReCa. Ретро серію безалкогольних напоїв, що була створена для вікової групи від 40 років, слід також просувати на молодіжному ринку. Одразу з 3-х асортиментних груп: пиво економ

сегменту, сидр та квас можна – можна створити вендинговий автомат та розмістити його неподалік пляжу у теплі сезони.

Далі структуруємо наведену інформацію щодо можливостей підприємства для розширення меж ринку у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Можливості ПрАТ «Оболонь» щодо розширення меж ринку**

Можливості	Існуючий товар	Нові ринки
Ви хід на нові географічні ринки	Товари промислового призначення	Експорт
Пропонування товарів через нові канали збуту	ТМ «Smart Cola»	HoReCa
Ви хід на нові сегменти ринку	ТМ «Живчик»	Споживчий сегмент: молодь
Ви хід на нові сегменти ринку	Пиво преміум сегменту	HoReCa
Ви хід на нові сегменти ринку	Ретро серія безалкогольні х напоїв	Споживчий сегмент: молодь
Пропонування товарів через нові канали збуту	Пиво економ сегменту, сидр та квас	Вендингові автомати на пляжі
Пропонування товарів через нові канали збуту	Пиво середньцінового сегменту	Точки продажу споживчи х товарів на стадіона х
Відбір ринків організацій	Мінеральна вода	Школи та університети
Ви хід на нові географічні ринки	Слабоалкогольні напої	Ринок ЄС
Ви хід на нові географічні ринки	ТМ «Южанка»	Центральна Ураїна

*Джерело:* розроблено автором на основі проведеного аналізу

Пиво середнього цінового сегменту можна просувати через точки продажу споживчи х товарів на стадіона х, а мінеральні води «Оболонська» та «Прозора» – через продаж у школа х та заклада х вищої освіти. Асортиментну групу «Слабоалкогольні напої» можна почати експортувати до країн ЄС, тим самим розширивши свої географічні ринки. ТМ «Южанка», що продається у південному регіоні України можна просувати й у інших регіонах, наприклад, у Центральному.

Отже, виходячи з інформації, наведеної у табл. 2.13 та 2.14, у ПрАТ «Оболонь» є потенціал до розширення меж ринку та до глибшого проникнення на ринок.

Далі розглянемо створення нових модифікацій товару для існуючих ринків. Ця стратегія може мати успіх, оскільки імідж організації та її продукції доволі високий, а випуск новинки зацікавить споживачів. Стратегія розвитку товару може бути реалізована в таких варіантах: збільшення кількості функцій або характеристик товару, розширення товарної гами (розроблення нових моделей або варіантів товару з різним рівнем якості), раціоналізація гами товарів (модифікація гами товарів з метою зниження витрат виробництва або збуту).

За даними з щорічного публічного звіту ПрАТ «Оболонь», робота над підвищенням якості продукції є однією з пріоритетних для компанії.

Серед тенденцій у пивоварній галузі є зменшення споживання пива класичного типу (лагер). Натомість, популярними стають нішові продукти, зокрема пиво з різноманітними додатками та смаками. Характерно, що ринок пива розвивається завдяки новим унікальним сортам.

Провівши масштабне зовнішнє дослідження щодо актуальних споживчих трендів, компанія «Оболонь» створила новий сорт світлого непастеризованого пива «Obolon Zhugylyvske Export» [47].

У продовження теми київського пивоваріння компанія поєднала тренд споживання київського пива із трендом крафту в Україні. Таким чином вийшла лімітована партія пива «Kyiv Brewery». Її присвятили майстрам, які започаткували Київську Пивоварню, що згодом стала національною корпорацією «Оболонь».

Також новинкою 2018 року є ТМ «Оболонь Київське Розливне», що уособлює найкращі традиції українського пивоваріння, втілені у сучасності, та присвячена

У листопаді 2018 року лінійка «Zibert» поповнилась новим сортом – «Zibert біле» [47]. Від інших сортів білого пива на українському ринку його відрізняє висока насиченість смаку, яскраво виражений аромат і присмак коріандру. Виготовляється «Зіберт Біле» виключно із натуральної сировини високої якості. Пшеничний солод власного виробництва надає пиву вишуканої пряності. Особливі суцвіття хмелю, що імпортується з Німеччини, додають пиву «Зіберт Біле» приємні фруктові нотки й освіжаючий цитрусовий присмак.

Крім того, у лінійку «hike» додана нова продуктова інновація – «hike Blanche» [47]. Сорт особливий тим, що має палітру характерних інгредієнтів та ароматів, які підкреслюють але не домінують над смаком пива. Напій вирізняється приємним присмаком цитрусів із хмелевою гірчинкою, легкими нотками імбиру та меду з прянощами.

Також компанії слід звернути увагу на тарування свого продукту, оскільки на ринку є певні тенденції до більш екологічної, скляної пляшки, тоді як 68% пива ПрАТ «Оболонь» випускається у ПЕТ-тарі.

На основі наведеної інформації спрогнозуємо можливі варіанти розвитку товару та структуруємо інформацію у табл. 2.15.

Компанія «Оболонь» дуже ретельно досліджує можливості щодо розвитку свого товару, але всі експерименти стосуються лише пива. Тому було запропоновано модернізувати безалкогольні напої, зробити лімітовану жіночу серію «Ванільного квасу». Також, можна поекспериментувати з сидром і протестувати «безбульбашкову» версію.

*Таблиця 2.15*

**Можливості ПрАТ «Оболонь» щодо розвитку товару**

Можливості	Товар	Ринок
Пропонування продукції з різними домішками	Ванільний квас	Безалкогольні освіжаючі напої
Покращення споживчої якості товару	«Негазований» сидр	Слабоалкогольні напої
Розширення товарної номенклатури	«Оболонь Біле»	Пиво середньоцінового сегменту

Покращення споживчої якості товару	«Свіжий Десант»	Ринок пива
Покращення споживчої якості товару	ТМ «Оболонська»	Мінеральна вода у ж/б тарі
Розширення товарної номенклатури	Zlata Praha безалкогольне	Безалкогольне пиво
Покращення споживчої якості товару	ТМ «Живчик»	Солодкі напої у ж/б тарі
Розроблення нових товарів	Снеки до пива	Ринок снєків
Розроблення нових товарів	Освіжаючі коктейлі	Освіжаючі алкогольні напої

*Джерело:* розроблено автором на основі проведеного аналізу

На ринку пива середньоцінового сегменту можна розширити лінійку ТМ «Оболонь», розширивши асортимент на «Оболонь Біле». ТМ «Десант» відноситься до економ сегменту, відповідно його споживчі якості є нижчими за бажані. Тому пропонується покращити цю лінійку за рахунок виходу нової асортиментної позиції – «Свіжий Десант», що володітиме кращим смаком та буде мати об'ємну частку спирту 6%. Мінеральну воду ТМ «Оболонська» та соковмісний напій ТМ «Живчик» можна фасувати у ж/б тару, тим самим покращивши споживчу якість напоїв. У лінійці ТМ «Zlata Praha» можна розглянути розширення: «Zlata Praha безалкогольне».

Є сенс знайти можливості для розвитку компанії поза звичними для ПрАТ «Оболонь» сферами. Для цього розглянемо варіанти диверсифікації продукції корпорації.

Оскільки основний профіль діяльності компанії – пиво, логічно виробляти супутні товари, наприклад, снеки. Це може бути фасований ара хіс з різними смаками, фігурні кукурудзяні вироби, су харики чи рибка.

На основі проаналізованої інформації побудуємо матрицю І. Ансоффа для ПрАТ «Оболонь» у табл. 2.16.

Для успішної реалізації стратегій, окреслених у табл. 2.16, компанією «Оболонь» є стимулюючі передумови: певні товарні групи мають джерела зростання за рахунок розвитку дистрибуції, економії від масштабу, захоплення частки ринку у конкурентів завдяки конкурентним перевагам товару підприємства, високий рівень інвестиційних вкладень. Компанія має

добре розвинуту технічну базу, на основі якої можна проводити якісні дослідження для запуску принципово нових товарів. Крім того, у підприємства є високий потенціал до розвитку ринку, включаючи вихід на закордонні ринки.

Таблиця 2.16

**Матриця розвитку товару/ринку для ПрАТ «Оболонь»**

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	<p><u>Глибше проникнення на ринок:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення рекламної кампанії для ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert»;</li> <li>• Проведення рекламних акцій для стимулювання продажів квасу;</li> <li>• Посилення заходів просування ТМ «Живчик»;</li> <li>• Зміна позиціонування ТМ «hike» на пиво преміум сегменту;</li> <li>• Знизити витрати виробництва для пива економ сегменту;</li> <li>• Переконавання споживачів збільшити обсяг споживання мінеральної води ТМ «Прозора», ТМ «Оболонська»;</li> <li>• Визначення нових можливостей використання товарів промислового призначення.</li> </ul>	<p><u>Розроблення товару:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка лімітованої жіночої серії «Ванільного квасу»;</li> <li>• тестування «безбульбашкового» сидру</li> <li>• Покращення якості ТМ «Десант»</li> <li>• Розширення асортименту ТМ «Оболонська» та ТМ «Живчик» за рахунок випуску напоїв у ж/б тарі</li> </ul>

Новий	<p style="text-align: center;"><u>Розширення меж ринку:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• виведення асортиментних груп «Пиво преміум сегменту» та бренду «КолаНова» на ринок HoReCa;</li> <li>• Товари промислового призначення експортувати до країн ближнього зарубіжжя.</li> <li>• Розширити ЦА ТМ «Живчик» та Ретросерії безалкогольних напоїв» на молодь.</li> <li>• Асортиментні групи «Ретросерія безалкогольних напоїв» та «квас» просувати через вендингові автомати на пляжі</li> <li>• Пропонування «пива середньоцінового сегменту» через продаж споживчих товарів на стадіонах</li> <li>• Мінеральну воду пропонувати у школах та закладах вищої освіти</li> <li>• Лінійку слабоалкогольних напоїв вивести на новий географічний ринок – пострадянські держави.</li> <li>• Пиво ТМ «Южанка» просувати у Центральній Україні.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Диверсифікація</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Виробництво снеків</li> <li>• Освіжаючі літні коктейлі</li> </ul>
-------	---	---

*Джерело:* розроблено автором на основі проведеного аналізу

Проаналізувавши діяльність підприємства «Оболонь», передумови та можливості компанії для глибшого проникнення на ринок, розширення меж ринку, розвитку товару чи диференціації, можемо розробити стратегію подальшого інтенсивного розвитку підприємства.

Отже, у другому розділі ми проаналізували діяльність ПрАТ «Оболонь», його асортимент, а також динаміку структури асортименту та виробництва, що дозволило нам відмітити зростання обсягів виробництва у 2018 році на 19%, порівняно з минулим роком. Аналіз постачальників допоміг виявити слабкі місця у матеріальному забезпеченні виробництва. Аналіз посередників показав, що у підприємства є 2 основні посередники (ТОВ «Торгово-транспортна компанія» та ТОВ «Агросервіс»), які займають більшість ринку збуту. Проаналізувавши цільову аудиторію, ми чітко сформувавши портрет цільового споживача. Аналіз конкурентного середовища показав, що ринок пива в Україні, якщо розглядати його через призму доль виробників, – досить структурований і усталений – 83% ділять між собою 4 великих виробників, залишаючи для 130 імпортерів і виробників пінного

напою лише 16% ринку. Ключовими гравцями ринку залишаються ПАТ «САН ІнБев Україна», ПрАТ «Carlsberg Ukraine» (Карлсберг Україна), ПрАТ «Oasis CIS» («Перша Приватна Броварня») та ПрАТ «Оболонь». Проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь», ми помітили негативні зміни, оскільки при збільшенні обсягу виробництва на 19% (або на 8564,5 млн. грн.), чистий дохід від реалізації продукції зріс лише на 6,3% за 2018 рік.

Крім того, на основі GAP-аналізу ми визначили основні розриви у стратегічному плануванні діяльності компанії «Оболонь». Розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 258 млн. грн. (5800 - 5542), при тому, операційний розрив становить 72 (5614-5542) млн. грн., а стратегічний розрив – 186 млн. грн. (5800 - 5614) млн. грн. На основі цього були проаналізовані причини розривів та запропоновані конкретні дії для їх усунення. Також, на основі поточної діяльності підприємства було визначено можливості інтенсивного розвитку підприємства

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ**

### **3.1. Планування маркетингових стратегій для ПрАТ «Оболонь»**

У 2018 році підприємство не отримало прибутку, натомість чистий збиток утричі більший за минулорічний прибуток компанії. Цього року ПрАТ «Оболонь» слід переглянути діяльність компанії та продумати ефективну стратегію розвитку, що допоможе їй вийти з кризи та досягти свої ринкові цілі.

У розділі 2 було проведено дослідження корпорації «Оболонь», її зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу. Використовуючи матрицю І. Ансофа, дослідили поточну ринкову діяльність підприємства та визначили пріоритетні напрямки розвитку. Методом GAP-аналізу було встановлено ринкові можливості компанії та проведено кореляцію між цілями, прогнозованим результатом та можливостями корпорації.

Для планування маркетингових стратегій ПрАТ «Оболонь», необ хідно проаналізувати його цілі. Після проведеного аналізу цілей підприємства у розділі 2, ми можемо вказати, що ПрАТ «Оболонь» має амбітні стратегічні плани щодо подальшого розвитку. Стратегічними цілями підприємства є збільшення Чистого до ходу (виручки) від реалізації продукції до 5800 млн. грн. у 2019 році. Враховуючи те, що у 2018 році компанія отримала шалені збитки, для реалізації цієї мети необ хідно провести грамотне планування усіх сфер діяльності корпорації.

За прогнозом, отриманим на основі GAP-аналізу, ми бачимо, що розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 258

млн. грн. (5800 - 5542), при тому, операційний розрив становить 72 (5614-5542) млн. грн., а стратегічний розрив – 186 млн. грн. (5800 - 5614) млн. грн.

Якщо характеризувати розриви з точки зору попиту на продукцію ПрАТ «Оболонь», то причиною розривів у випадку незадоволеного попиту стали: невідповідність відношення «Ціна-Якість» асортиментної групи «Пиво середньоцінового сегменту», високий % повернення простроченого товару та те, що асортиментна група «Пиво преміум сегменту» асоціюється з дешевішим продуктом середньої якості через те, що основна діяльність компанії спрямована на розвиток саме цієї групи товарів.

Причиною розривів у випадку повного попиту стали висока конкуренція у сегменті безалкогольних напоїв, у тому числі, зі сторони підприємств, що на цьому спеціалізуються, пусті полиці у невеликих магазинах, та той факт, що підприємством були використані не всі можливості розповсюдження асортиментної групи «Пиво преміум сегменту».

Проаналізувавши діяльність підприємства «Оболонь» з різних сторін та визначивши причини невідповідності між цілями і можливостями підприємства на основі GAP- аналізу, можемо розробити стратегію подолання цих розривів. Для цього розробимо окремо заходи стратегічного та тактичного (операційного) характеру.

Структуруємо програму ліквідації розривів, конкретизуючи окреслені напрями у розділі 2 шляхом визначення по кожному із них заходів, реалізація яких дозволить подолати невідповідність між стратегічними цілями та маркетинговими можливостями підприємства (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

### **Програма ліквідації розривів між цілями та можливостями корпорації**

Розрив	Напрями ліквідації розривів	Заходи
1	2	3
Стратегічний	1. Охоплення нових ринків	1. «пиво преміум сегменту» та «КолаНова» вивести на ринок HoReCa
		2. Почати експортувати товари промислового призначення до країн ближнього зарубіжжя

		3. Розширити ЦА ТМ «Живчик» та «Ретросерії безалкогольних напоїв» на молодь.
--	--	--

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
Стратегічний	1. Охоплення нових ринків	4. Асортиментні групи «Ретросерія безалкогольних напоїв» та «квас» просувати через вендингові автомати на пляжі
		5. Пропонування «пива середньоцінового сегменту» через продаж споживчих товарів на стадіонах
		6. Мінеральну воду пропонувати у навчальних закладах
		7. Пиво ТМ «Южанка» просувати у Центральній Україні.
		8. Лінійку слабоалкогольних напоїв вивести на новий географічний ринок – пострадянські держави.
		9. Визначення нових можливостей використання товарів промислового призначення.
	2. Створення принципово нових смаків та продуктів	1. Освіжаючі коктейлі, на основі мін. вод
		2. Розробка лімітованої жіночої серії «Ванільного квасу»;
		3. Виробництво снєків
	Операційний	1. Посилення маркетингових комунікацій
2. Висвітлення переваг над продуктами конкурентів, або над стандартизованим продуктом		
3. Створення продуктивних наборів (пиво+снєки)		
4. Висвітлювати корпоративну екополітику		
5. Для товарів преміум сегменту – висвітлювати у комунікаціях лише бренд, а не компанію-виробника		
6. Проведення рекламних акцій для стимулювання продажів квасу;		
7. Посилення заходів просування ТМ «Живчик»;		
8. Переконання споживачів збільшити обсяг споживання мінеральної води ТМ «Прозора», ТМ «Оболонська»;		
2. Зниження собівартості		1. Вдосконалити технологію виробництва пива економ сегменту, перегляд співпраці з наявними постачальниками
3. Вдосконалення продукції		1. Тестування «безбульбашкового» сидру
		2. Покращення якості ТМ «Десант»
		3. Розширення асортименту води ТМ

		«Оболонська» та ТМ «Живчик» за рахунок випуску напоїв у з/б тарі
--	--	--

*Джерело:* розроблено автором на основі проведеного аналізу

Маркетингова стратегія розвитку ПрАТ «Оболонь» полягає у ліквідації виявлених стратегічних розривів і складається з різних напрямків: охоплення нових ринків, створення принципово нових смаків та продуктів, посилення маркетингових комунікацій, зниження собівартості та вдосконалення продукції.

Якщо ми говоримо про стратегічну орієнтацію, то підприємству слід працювати над охопленням нових ринків, оскільки зараз частка ринку ПрАТ Оболонь складає лише 14.6%. Як і будь-яке підприємство, що прагне розвитку, компанія «Оболонь» хоче отримати максимальну частку ринку. Наразі, це 35%, що зумовлено законом України «Про природні монополії». Для цього потрібно розширювати свою збутову мережу за рахунок виходу різних асортиментних груп на нові ринки як України так і зарубіжні. Наприклад, асортиментну групу «Пиво преміум сегменту» можна вивести на ринок HoReCa, оскільки дороге пиво воліють лише 4% споживачів. Таке пиво купують у спеціалізованих магазинах, а також у ресторанах і барах частіше замовляють пиво, ніж інші напої. Виробники преміум пива часто орієнтуються на ринок розливного пива в Україні, ніж на роздріб в гіпермаркетах. Товари промислового призначення слід експортувати до країн ближнього зарубіжжя (Східна Європа – прибалтійські країни, Польща, Угорщина, Словаччина; та Західна Азія – Турція, Грузія). Окрім того, слід спробувати виводити на зарубіжні ринки асортиментну групу «Ретросерія безалкогольних напоїв», зокрема, почати слід з пострадянських країн, або наших найближчих сусідів (Білорусь, Естонія, Грузія, Латвія, Литва, Молдова).

Також перспективним кроком є вихід на новий споживчий ринок – молодь для брендів «Живчик» та «Ретросерія безалкогольних напоїв», оскільки молодь також зацікавлена у споживанні подібних напоїв. У літній

період розширити ринки збуту можливо через вендингові автомати, що розміщуватимуться на пляжах у великих містах та на курортах. Основою асортименту буде «Ретросерія безалкогольних напоїв» та «квас», а також інші безалкогольні напої (наприклад, мінеральна вода).

Також, мінеральну воду «Оболонська» у повному асортименті (тобто з різними смаковими добавками), можна продавати у їдальнях та кафетеріях навчальних закладів усіх ступенів (школи, університети, творчі студії). А пиво середньоцінового сегменту можна просувати через точки продажу продукції на стадіонах. Для регіонального пива «Южанка» слід розширювати географію, зокрема, почати слід з Центрального, оскільки він найбільш схожий до Півдня України з точки зору споживчих звичок.

Крім того, важливим кроком є створення принципово нових смаків та брендів. Це важливо для того, аби надати компанії унікальний рис. ПрАТ «Оболонь» має цікаві перспективи у цьому напрямку. Наприклад, розробка лімітованої жіночої серії «Ванільного квасу» може призвести до фурору на ринку квасу, оскільки це абсолютно унікальний продукт, що має свою аудиторію. Оскільки основний профіль діяльності компанії – пиво, логічно виробляти супутні товари, наприклад, снеки. Це може бути фасований арахіс з різними смаками, фігурні кукурудзяні вироби, сушарки чи рибка. Щодо товарів промислового призначення, у відділі R&D слід дослідити можливі додаткові можливості використання цих товарів на виробничому ринку.

Зі сторони операційного спрямування у ліквідації розривів важливою посилювати маркетингові комунікації. З цього боку необхідно розглянути невідповідність співвідношення «ціна-якість» у свідомості більшості споживачів. Продукція ПрАТ «Оболонь» все більше асоціюється у вітчизняних споживачів з товаром нижче середньої якості, проте ціни на продукцію встановлюються на рівні вище середнього. Таку тенденцію можна зупинити та виправити за допомогою ефективної рекламної комунікації, спрямованої на підняття статусу бренду та довіри до його якості. Наприклад,

слід висвітлювати натуральності інгредієнтів та переваги, що отримує споживач від споживання саме продукції ПрАТ «Оболонь», а не конкурентів.

Крім того, такі погляди заважають виведенню на ринок асортименту преміальної категорії. Тому для нових товарів слід розробляти кардинально новий бренд та у своїх комунікаціях висвітлювати його, а не компанію-виробника, принаймні до моменту визнання бренду.

Також, підприємство саме визначає як свою сильну сторону та конкурентну перевагу високий рівень екологічності виробництва. Оскільки це зараз наймовірніше актуальне питання і свідомість людей змінюється у сторону свідомого споживання, то ПрАТ «Оболонь» неодмінно повинно вибудувати рекламну компанію навколо своєї корпоративної екологічної політики.

Як перспективний напрям посилення маркетингових комунікацій, необхідно багато уваги приділяти акційним пропозиціям. Наприклад, пропонується провести промоцію пива середньоцінового сегменту, шляхом створення акційних пропозицій на продуктиві наборі (пиво та снеки).

Крім того, деякі бренди ПрАТ «Оболонь» потребують постійного нагадування про себе споживачам через перенасичення ринку різними пропозиціями. До таких брендів відносяться ТМ «Живчик», ТМ «Прозора», ТМ «Оболонська» та квас «Старокиївський».

Звісно, ліквідація операційного розриву неможлива без постійного перегляду можливостей у зниженні собівартості продукції. Для цього потрібно весь час шукати можливості вдосконалення технології виробництва, використовувати нові розробки у галузі, періодично переглядати співпрацю з постачальниками та посередниками, аналізувати ринок сировини.

Не менш важливою частиною діяльності компанії при розробці стратегії розвитку є вдосконалення продукції. Наприклад, суворе пиво «Десант» створене для суворих чоловіків має не найкращі відгуки серед

споживачів. Це призводить до зниження попиту на цей бренд та, як результат, збільшення втрат підприємства. Тому технологам слід розібратись у причинах неспівпадіння між очікуваннями споживачів та реальним смаком пива. Також, новою можливістю для розвитку підприємства є тестування нового «безбульбашкового» сидру. Цей крок цікаво протестувати, оскільки певна частина споживачів не може споживати багато сидру саме через те, що випивши більше 0,5л. починають відчувати дискомфорт, спричинений «бульбашками». Перспективним кроком буде почати випуск соковмісного продукту ТМ «Живчик» та мінеральної води з добавками ТМ «Оболонь» у тарі – залізна банка 0,33. Такий формат зручний для дітей та трендовий для молоді. Особливо актуальним буде у літню спеку.

Усі заходи у табл. 3.1. призведуть до збільшення показника чистого доходу від реалізації продукції, адже спрямовані на закриття проблемних моментів, виявлених під час проведення аналізу діяльності підприємства. Проведення усіх запропонованих заходів максимально приблизить підприємство до бажаного показника (5800 млн. грн.) та ліквідує розрив між можливостями та цілями підприємства.

Аналіз асортименту та номенклатури продукції ПрАТ «Оболонь» у розділі 2 показав, що у компанії досить добре розвинута товарна політика (на ринку напоїв – 27 товарних груп), але ринкова частка при цьому лише 14.6%. Тому зараз компанії слід зосередити увагу не на оновленні асортименту, а на дослідженні існуючих ринкових можливостей, тобто продовжити працювати з існуючим товаром на існуючих ринках. За рахунок глибшого проникнення на ринок, підприємство зможе досягнути своїх цілей: збільшити обсяги продажу, ринкову частку та прибуток. При реалізації цієї стратегії компанія повинна поступово зміцнювати своє становище на ринку за рахунок більш повного охоплення ринку.

Основна діяльність компанії – виробництво та реалізація пива, тому доцільно спрямувати зусилля на розвиток цієї асортиментної групи.

З дослідження, проведеного у розділі 2 було виявлено, що при виборі пива важливу роль відіграють акційні пропозиції. Серед 100% споживачів 36% постійно знаходяться в пошуках акцій і промо-пропозицій. Серед алкогольної продукції, в першій половині 2018 року, 45% реалізовано завдяки промо-акціям. Також, важливим фактором є те, що більшість пивних чеків супроводжуються купівлею снєків (чїпси, горїшки, рибка) до пїнного напою. Тому, найбільш влучним за ходом, із усіх запропонованих у табл. 3.1 буде стимулювання споживачів пива придбати продукцію ПрАТ «Оболонь» шляхом створення акційних продуктивних наборів, що складатимуться з пива та снєків.

Таку кампанію доцільно проводити взимку, оскільки пиво – це сезонний продукт і в холодну пору року продається значно важче.

Для успішної реалізації цієї стратегії компанією «Оболонь» є певні передумови: при дослідженні асортименту, було виявлено, що ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert» мають потенціал до захоплення частки ринку у конкурентів завдяки конкурентним перевагам товару та високий рівень інвестиційних вкладень.

Таке рішення буде спрямоване на швидке захоплення ринку і масштабну експансію. Буде підвищуватиметься лояльність цільової аудиторії, і це мотивуватиме поточних споживачів купувати товар компанії частіше. Також це для збереження актуальності ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert» на ринку та поліпшуватиме сприйману якість товару.

При плануванні стратегії дистрибуції і розподілу товару ставитиметься мета максимального охоплення існуючих каналів розподілу і активно використовуватимуться акції для збутових мереж, посередників. При просуванні товару ПрАТ «Оболонь» інвестуватиме в побудову міцного зв'язку з цільовою аудиторією; в зниження перемикання на товари-конкурентів; в побудову лояльності.

## **3.2. Оцінювання економічної ефективності проведення акції «Пивне комбо»**

### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування за ходу**

Беручи до уваги 3 фактори: увагу споживача завжди приваблюють знижки або спеціальні пропозиції та те, що близько 70% купівлі пива супроводжуються снеками (чіпси, горішки, рибка), зима – період низького попиту на продукцію пивоваріння – пропонується провести лімітовану промоакцію на зимовий період.

Суть кампанії – при купівлі будь якого пива з асортиментного ряду ТМ «Оболонь» чи ТМ «Zibert» надається знижка 50% на чіпси «Laays» та су харики «ХрусTeam».

Час проведення – 20 січня – 20 лютого, у період низького попиту на продукцію пивоваріння. Такими чином, крім того, що збільшаться обсяги продажу у нерелевантний період (що забезпечить можливість не змінювати обсяги виробництва), це допоможе привернути споживачів інших торгових марок та завоювати їх лояльність, адже у їх свідомості побудуються позитивні асоціації.

Цілі кампанії:

- Підвищити попит на продукцію компанії «Оболонь» у період низького попиту на 40%, порівняно з аналогічним періодом минулого року;
- Залучити споживачів конкурентних марок;
- Підвищити лояльність своїх споживачів на 25%;

Пропонується співпрацювати саме з брендами чіпсів «Lays» та су хариків «ХрусTeam», бо це продукти однієї компанії «PepsiCo» та географія їх збуту – вся Україна (як і у ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert»). Тобто це полегшить комунікацію працівникам корпорації «Оболонь» з однієї сторони, та буде більш цікаво компанії-партнеру з іншої. Цей захід має зацікавити обидві сторони, адже «PepsiCo» отримає прив'язку брендів до культового проведення часу, що займає вагомую частину у житті молоді (18-30 років).

Для детального визначення актуальності та ефективності проведення акції, проведемо її SWOT-аналіз (табл. 3.2).

Основні переваги цієї співпраці для компанії «PepsiCo»:

- додатковий спосіб виходу на нові сегменти ринку;
- простота виконання;
- скорочення витрат на рекламу та просування;
- можливість підвищити рівень обізнаності щодо бренду.

Таблиця 3.2

### SWOT-аналіз рекламної кампанії

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід роботи компанії на ринку; 2. Популярність обох торговельних марок; 3. Імідж компанії, якість обслуговування клієнтів; 4. Рівень логістики та партнерські відносини з постачальниками; 5. Унікальна пропозиція на ринку у період низького попиту;	1. Складність логістики; 2. Коротко тривалість акції; 3. Період низького попиту на продукцію пивоваріння;
Можливості	Загрози
1. Залучити споживачів інших торговельних марок; 2. Підприємство може не зменшувати обсяги виробництва у період низького попиту; 3. Підвищення лояльності існуючих споживачів;	1. Висока схильність впливу зміни законодавства й регулятивних мір; 2. Негативний PR-ефект для компанії «PepsiCo» через асоціацію їх продукції з алкоголем; 3. Невчасна обробка звітів від магазинів;

*Джерело:* розроблено автором на основі проведеного аналізу

Основні переваги цієї співпраці для ПрАТ «Оболонь»:

- стимулювання збуту;
- створення додаткової споживчої цінності;
- можливість підсилити взаємодоповнюючі репутації своїх брендів;
- вихід на нові ринки та сегменти;

Слід також відзначити, що синергетичний ефект співпраці підсилюється наступними факторами:

- ПрАТ «Оболонь» і компанія «PepsiCo» – близькі за масштабом та вже є широковідомими на ринку України;
- цільові аудиторії брендів пересікаються (молодь 18-30);
- продукція, що бере участь у кампанії – товари-комплементи;
- однакова цінова політика – орієнтація на сегмент нижче середнього – середній (у кожній компанії на своїх ринках).

В залежності від купленого об'єму пива, знижка надається на відповідну вагу снєків:

- до 1 л. – знижка 50% на су харики ХрусTeam 40г;
- 1л.-1,9л. – знижка 50% чіпси Lays 71гр. та су харики ХрусTeam 40гр;
- від 2л. – чіпси Lays 120гр. та су харики ХрусTeam 60гр;

Контроль за обсягами покупок акційного товару проводитиметься за допомогою щотижневих звітів з касових апаратів.

В результаті проведення даної рекламної кампанії передбачається збільшення обсягів продажу ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert» у період низького попиту, що неодмінно призведе до покращення техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь» у 2019 році та допоможе підприємству вийти з кризи, перекрити збитки 2018 року та отримати прибуток.

### 3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Витрати на інформування споживачів про акцію бере на себе компанія «Оболонь». Враховуючи те, що законом України про рекламу введено певні обмеження щодо рекламування алкогольних напоїв планується проведення наступних комунікаційних заходів:

- внутрішня реклама у точках продажу:
  - інформаційний плакат А3 – 1 шт./магазин;
  - рекламний воблер з вказівкою про акцію – до 8 шт./магазин (розміщується лише на цінниках продукції ПрАТ «Оболонь», що бере участь у акції, таким чином, щоб були проінформовані споживачі різних сегментів);
- створення лендінгу акції з деталями та умовами, перехід на який можливий при скануванні QR-коду з інформаційних плакатів та воблерів, при кліку на інтернет-банер, при переході з офіційного сайту, при самостійному вводі електронної адреси .

Оскільки робиться акцент на взаємовигідній співпраці – компенсацію знижки пропонується розділити порівну. Собівартість та очікувана кількість продажів наборів:

- су харики ХрусTeam 40гр – 3,90 грн. – 25 000 шт.
- су харики ХрусTeam 60гр – 5,66 грн. – 18 000шт.
- чіпси Lays 71гр – 8,12 грн. – 21 000 шт.
- чіпси Lays 120гр – 12,7 грн. – 13 000 шт.

Акція проводитиметься лише у супермаркетах (АТБ, ФоззіГруп, Фуршет, МегаМаркет, Новус), оскільки завдяки сучасним касовим системам у них є можливість пробивати знижку автоматично. Це вбереже від шахрайства та зловживання обов'язками. Загалом планується провести акцію у 4000 магазинів у 7 містах України: Київ, Львів, Дніпро, Миколаїв, Харків, Одеса, Запоріжжя.

Виходячи з наведених даних, можемо розрахувати бюджет проведення кампанії для ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.3) та вартість участі для компанії «PepsiCo» (табл. 3.4)

Таблиця 3.3

**Бюджет маркетингу на весь період рекламної кампанії для ПрАТ  
«Оболонь»**

Стаття витрат	К-сть, од.	Вартість одиниці, грн.	Загальна вартість, грн.
1	2	3	4
Су харики ХрусTeam 40гр	25000	1,95	48750
Су харики ХрусTeam 60гр	18000	2,86	51480
Чіпси Lays 71гр	21000	4,06	85260
Чіпси Lays 120гр	13000	6,35	82550

*Продовж. табл. 3.3*

1	2	3	4
Плакати А3	4000	5,5	22000
Воблери	24000	1	24000
Оренда рекламного місця	4000	1000	4000000
Дизайн рекламних носіїв	1	5000	5000
Лендинг	1	5000	5000
Разом			4324040

*Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу*

Таблиця 3.4

**Вартість участі у промоції для компанії «PepsiCo»**

Стаття витрат	К-сть, од.	Вартість одиниці, грн.	Загальна вартість, грн.
Су харики ХрусTeam 40гр	25000	1,95	48750
Су харики ХрусTeam 60гр	18000	2,86	51480
Чіпси Lays 71гр	21000	4,06	85260
Чіпси Lays 120гр	13000	6,35	82550
Разом			268040

*Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу*

Отже, загальні витрати на участь у рекламному заході для компанії «PepsiCo» складуть 268040 грн. Вартість розроблення та впровадження акції у життя для ПрАТ «Оболонь» становить 4324040 грн., що цілком вписується у маркетинговий бюджет. Особливо, враховуючи те, що дана промоція збільшить обсяги продажу пива, що неодмінно призведе до зростання

до ходу, і ефект від проведення кампанії буде відчутний не тільки на період проведення акції, але й у перспективі.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від впровадження за ходу

Створення акційних продуктивних наборів, що складаються з пива ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert», а також з чіпсів «Lays» та сухариків «ХрустTeam», неодмінно призведе до покращення економічного положення ПрАТ «Оболонь», оскільки збільшаться обсяги збуту та виручка. Щоб розуміти, на які результати можна розраховувати після проведення акції, було проведено опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. На основі цих даних, можемо розраховувати очікувані результати методом експертних оцінок. Результати опитування наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	56,7	59,4	63,4	60,7	58,1	57,3	59,6

*Джерело:* розроблено автором за даними підприємства

Визначаємо середнє значення оцінок, що характеризує узагальнену думку експертів:

Осер. =  $\sum O_i / n = (56,7 + 59,4 + 63,4 + 60,7 + 58,1 + 57,3 + 59,6) / 7 = 59,31$  млн. грн.

Цей прогноз необхідно перевірити на надійність та типовість.

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

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (o_i - \bar{o})^2}{n}} = \sqrt{\frac{4,44}{7}} = 2,1$$

Проведемо проміжні розрахунки для визначення  $\sigma$  (табл. 3.6)

**Проміжні розра хунки для визначення середньоквадратичного  
від хилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Чистий дохід від реалізації продукції, млн.грн. $O_i$	56,7	59,4	63,4	60,7	58,1	57,3	59,6	415,2
Середнє значення, $\bar{O}_i$	59,31							×
Від хилення $\Delta O = O_i - \bar{O}$	-2,61	0,09	4,09	1,39	-1,21	-2,01	0,29	×
$\Delta O^2$	6,83	0,01	16,69	1,92	1,47	4,06	0,08	31,07

*Джерело:* розроблено автором за даними підприємства

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{O}} * 100 = 2,1 / 59,31 * 100 = 3,55$$

Оскільки  $v < 33\%$ , то сукупність думок даної групи експертів можна вважати однорідною, а  $\bar{O} = 59,31$  млн. грн. – типовою для прогнозу розміру чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Найбільш вірогідне значення чистого доходу (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 59,31 млн. грн. як середнє значення ряду: 55,65, 57,1, 57,98, 59,31, 59,98, 61,54, 62,37 де песимістичне (найменше) значення (П) – 22,26, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 26,47.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення дегустацій:

$$OP = (O + 4 * B + П) / 6 = (55,65 + 4 * 59,31 + 62,37) / 6 = 59,21 \text{ млн. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$59,21 / 5078,76 * 100\% = 1,16\%,$$

де 5078,76 млн. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.1).

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

$$5078,76 + 59,21 = 5137,97 \text{ млн. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 5271,81 млн. грн., в т.ч. постійні витрати – 843,49 млн. грн., змінні – 4428,32 млн. грн. (табл. 2.1).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$4428,32 * 0,0116 = 51,37 \text{ млн. грн.}$$

Проведення дегустацій потребує витрат у розмірі 4,3 млн. грн., отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 51,37 + 4,3 = 55,67 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$5271,81 + 55,67 = 5327,48 \text{ млн. грн.}$$

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

$$\Delta \text{Пр} = 59,21 - 55,67 = 3,54 \text{ млн. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$-193,05 + 3,54 = -189,51 \text{ млн. грн.,}$$

де -193,05 млн. грн. – базове значення збитку від реалізації продукції у 2018 році (табл. 2.1).

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

3,54 млн. грн., тобто дорівнюватиме приросту прибутку від реалізації продукції, оскільки збиток у підприємства залишається, податок на збиток не нараховується.

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$-365,42 + 3,54 = -361,88 \text{ млн. грн.,}$$

де -361,88 млн. грн. – базове значення чистого збитку від реалізації продукції (табл. 2.1).

Наведемо очікувані результати від проведення акції «Пивне комбо» в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Очікувані результати від проведення акції, млн. грн.**

Показники	Значення показника, Млн. грн.
Приріст чистого до ходу (виручки) від реалізації продукції	59,21
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	55,67
Приріст прибутку від реалізації продукції	3,54
Приріст чистого прибутку	3,54

*Джерело:* розроблено автором на основі проведеного аналізу

Отже, внаслідок проведення дегустації чистий до ход (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 59,21 млн. грн.. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 55,67 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 3,54 млн. грн. Прибуток лише від однієї рекламної кампанії для такого гіганта як ПрАТ «Оболонь» не буде дуже вагомим, проте ця кампанія стане ґрунтовною складовою при виході підприємства з кризи та допоможе покрити частину збитків, отриманих у 2018 році.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності. Для даного за ходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6% від 84% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження за ходу:

$$51,37 \times 0,84 \times 0,06 = 2,59 \text{ млн. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення за ходу становлять:

$$K_n (\text{III}) = 2,59 \text{ млн. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 59,21 - 55,67 = 3,54 \text{ млн. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає:

$\Delta \text{Пр} - \text{п} = 3,54$  млн. грн., тобто дорівнюватиме чистому прибутку, оскільки збиток у підприємства залишається, податок на збиток не нараховується.

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_n}{\Delta \text{Пр} - \text{п}} = \frac{2,59}{3,54} = 0,73 \text{ року}$$

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

Результати, які ПрАТ «Оболонь» очікує отримати після проведення рекламної кампанії у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.7), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, перенесемо у табл. 3.8.

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

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

$$5327,48 / 5137,97 * 100 = 103,7 \text{ коп.};$$

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

$$-189,51 / 5327,48 * 100 = -3,56\%$$

$$3. \text{ Рентабельність продаж } (P_2) = \Delta \text{Пр}_q / \text{ЧД}(B) * 100:$$

$$-361,88 / 5137,97 * 100 = -7\%$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.8.

Провівши аналіз впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь», можна помітити, що проведення однієї рекламної акції – це не панацея від кризи, у яку втрапило підприємство у 2018 році. Проте, впровадження акційної пропозиції на продуктові набори, що складаються з пива ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert», а також з чіпсів «Lays» та су хариків «ХрусTeam», матиме позитивний вплив на економічний стан підприємства, оскільки збільшить рівень продажу обраної продукції та, відповідно, разом з тим збільшиться чистий дохід від реалізації (59,21 млн. грн. або на 1,17%) та зменшиться чистий збиток (на 3,54 млн. грн. або на 0,97%)

Таблиця 3.8

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності  
ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн.	5078,76	5137,97	59,21	1,17
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. грн.	5271,81	5327,48	55,67	1,06
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	млн. грн.	-193,05	-189,51	3,54	-1,83
4. Чистий прибуток (збиток)	млн. грн.	-365,42	-361,88	3,54	-0,97
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	103,8	103,7	-0,10	-0,10
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-7,20	-7,04	0,16	–
7. Рентабельність продукції	%	-3,66	-3,56	0,10	–

*Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу*

Як показує табл. 3.8, повинні зменшитись також витрати на 1 грн. чистої виручки (на 10 коп.), оскільки при збільшенні повних витрат на 1,06%, чистий дохід зросте на 1,17%. Завдяки зростанню прибутковості збільшиться також рентабельність діяльності на 0,16% та рентабельність продукції на 0,1%.

Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого за ходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого за ходу покращує результати роботи ПрАТ «Оболонь», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

У розділі 3 було проаналізовано можливості ПрАТ «Оболонь» щодо розвитку та сплановано маркетингові стратегії досягнення цілей підприємства. Крім того, було обрано одну з перспективних стратегій – проведення рекламної кампанії для ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert», суть якої полягає у наданні знижки на товар компанії-партнера (чіпси «Lays» та сухарики «ХрустTeam»), при купівлі продукції цих брендів. Також, було проаналізовано економічну ефективність та доцільність проведення рекламної кампанії, яка довела, що дана акція покращить економічні показники підприємства та допоможе подолати кризу 2018 року. Проте маркетингові заходи необхідно проводити у комплексі, тільки тоді буде відчутний позитивний синергетичний ефект, і тільки тоді підприємство зможе вийти з кризи.

## ВИСНОВКИ

Для збереження позицій на ринку і підвищення конкурентоспроможності, компанії потребують постійного росту й розвитку. Маркетингові стратегії зростання застосовуються, коли керівництво вважає, що підприємство не до кінця використовувало можливості існуючих клієнтських ринків і вдосконалення товарів. При стратегії росту організація поступово нарощує свій потенціал шляхом кращого застосування своїх внутрішніх сил і оптимального використання подаються зовнішнім середовищем можливостей.

У першому розділі було окреслено теоретичні основи визначення маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства орієнтована на формування балансу між сформованими ринковими умовами і внутрішнім потенціалом організації, який відбивається в стратегічному плані або програмі, в дорожній карті, а також в системі унікальних правил і принципів ведення бізнесу, відповідно до яких забезпечуються досягнення поставлених цілей і перехід виробничої системи на більш перспективну ринкову позицію. Для проведення оцінювання можливостей стратегічного розвитку підприємства проводиться аналіз зовнішнього середовища (за допомогою PEST-аналізу, методу профіля середовища, методу ключових питань, форми EFAS, аналіз сценаріїв тощо), аналіз галузі та конкуренції (використовуючи аналіз ключових факторів успіху, метод «5 сил Портера», аналіз конкурентів та посередників тощо), аналіз внутрішнього середовища (використовуючи SNW-аналіз, модель McKinsey 7S, бенчмаркінг процесів, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, ТРИ-М – аналіз), аналіз оцінки позиції (використовуючи матрицю BCG, оцінку на основі сегментації, Shell/DPM, SWOT-аналіз, матрицю «товари-ринки», GAP-аналіз) та аналіз розвитку (за допомогою кривої досвіду, методу SPACE, методу ADL/LC, методу Хофера-Шендела).

У другому розділі було досліджено маркетингові можливості стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь». Було охарактеризовано діяльність підприємства, його постачальників, споживачів та основних конкурентів. Аналіз конкурентного середовища показав, що ринок пива в Україні, якщо розглядати його через призму доль виробників, – досить структурований і усталений – 83% ділять між собою 4 великих виробників, залишаючи для 130 імпортерів і виробників пінного напою лише 16% ринку. Ключовими гравцями ринку залишаються ПАТ «САН ІнБев Україна», ПрАТ «Carlsberg Ukraine» (Карлсберг Україна), ПрАТ «Oasis CIS» («Перша Приватна Броварня») та ПрАТ «Оболонь». Аналіз техніко-економічних показників показав, що у 2018 році підприємство отримало великі збитки (чистий збиток – 542 млн. грн). Аналіз асортименту показав, що компанія активно займається товарною політикою, адже у 2018 році були випущені нефільтроване світле пиво «MAROCHNE 1913», слабоалкогольний напій «Obolon Hardmix X-CAN», лимонад SMARTCOLA від бренду «Живчик», безалкогольний соковмісний «Lemonissimo Lemonata». Крім того, зараз товарний фортфель підприємства складається з 27 асортиментних груп.

При аналізі поточного стану стратегічного розвитку було досліджено сильні та слабкі сторони підприємства, та зовнішні можливості та загрози, використовуючи SWOT-аналіз. Завдяки аналізу було виявлено низку проблем, з якими підприємству слід розібратись найближчим часом. Наприклад, той факт, що продукцію компанії (преміальні бренди) вважають недостатньо якісною, щоб відносити її преміального сегменту, тобто репутація компанії тягне вниз свої преміальні бренди.

Структуруючи цілі підприємства, було виявлено, що головною метою на 2019 рік є перекриття минулорічних збитків та отримання 5800 млн. грн. чистого доходу від реалізації продукції. Для досягнення цієї мети, за допомогою дерева цілей, ціль було розкладено на підцілі до 3-го рівня, таким

чином досягнення мети вже не здається таким важким та захмарним, оскільки є чітка послідовність кроків.

Далі було визначено невідповідності між цілями і можливостями підприємства на основі GAP-аналізу: розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 258 млн. грн. (5800 - 5542), при тому, операційний розрив становить 72 (5614-5542) млн. грн., а стратегічний розрив – 186 млн. грн. (5800 - 5614) млн. грн. Причини розривів виявились наступними: невідповідність відношення «Ціна-Якість», високий % повернення простроченого товару, Використані не всі можливості розповсюдження асортиментної групи «Пиво преміум сегменту», Висока конкуренція у сегменті безалкогольних напоїв, у тому числі, зі сторони підприємств, що на цьому спеціалізуються тощо.

Для оцінки можливостей інтенсивного розвитку підприємства було використано матрицю І.Ансоффа (товар/ринок). Для чіткого розуміння поточного положення ПрАТ «Оболонь» на ринку, було проаналізовано діяльність підприємства за 2018 рік по кожній асортиментній групі. В результаті було виявлено, що корпорація має потенціал розвитку у всіх напрямках: глибше проникнення на ринок, розробка товару, розширення меж ринку чи диверсифікація. Найбільше заходів було запропоновано для просування існуючого товару на новому чи існуючому ринку.

У розділі 3 було детально описано кожну стратегію, яка допоможе підприємству досягти поставлених цілей. Основними напрямками ліквідації розривів виявились: охоплення нових ринків, створення принципово нових смаків та продуктів, посилення маркетингових комунікацій, зниження собівартості та вдосконалення продукції. Для кожного напрямку було запропоновано декілька заходів для ліквідації розриву між можливостями та бажаним результатом підприємства. Найбільш актуальним здався заход, що має на меті розширити коло споживачів, привернути увагу лояльних споживачів, збільшити обсяги продажів та звісно ж отримати більше

прибутку. Суть методу полягає у наданні знижки на купівлю снєків, при купівлі пива ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert» у період низького попиту на продукцію пивоваріння. Бюджет маркетингу для ПрАТ «Оболонь» складає 4,32 млн. грн. Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної діяльності від впровадження за ходу підтвердив доцільність проведення акції, оскільки при збільшенні повних витрат на 1,06%, чистий дохід зростає на 1,17%. Завдяки зростанню прибутковості збільшиться також рентабельність діяльності на 0,2% та рентабельність продукції на 0,1%.

Не можна очікувати, що лише завдяки проведенню одного за ходу ПрАТ «Оболонь» зможе перекрити минулорічні збитки, оскільки для цього необхідна злагоджена діяльність кожного відділу підприємства та чітке слідування маркетинговій стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Bartol K. Management / K. Bartol, D. Martin. – N. Y.: McGraw-Hill, 2012.
2. Buskirk B. Growth Strategies for High Tech Firms / B. Buskirk, E. Popper. // The Graziadio Business Report. – 1998.
3. Chandler, A. D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises / A. D. Chandler. // Cambridge. MA : MIT Press, 1962. – 457 p.
4. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management / Higgins J.M. // Chicago: The Dryden Press, 1983. – 816p.
5. Hill Charles W.L. Global business today / Charles W.L. Hill. // University of Washington, 1998. – 506p.
6. Minzberg H. The Strategy Concept II: Ahothor Look at Why Organizations Need Strategies / Henry Minzberg // California Managment Rev, 1987. – p.25-32.
7. Pearce II JA., Robinson R.B. Jr. Strategic Managemen : Strategy Formulation, Implementation, and Control / Pearce II JA., Robinson R.B. // Homewood, III: Richard D. Irwin, 1985. – 436p.
8. Sobolieva-Tereshchenko O. The Bank Card Market: a Comparative Analysis of Ukraine and its Neighboring Countries. Comparative Economic Research. 2018. Vol. 21 (4). P. 25–44. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.2478/cer-2018-0025>.
9. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J. //4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 1987. – 568 p.
10. Абрамов, В. С. Стратегічний менеджмент в 2 ч. Частина 1. Сутність і зміст: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / В. С.

Абрамов, С. В. Абрамов; під ред. В. С. Абрамова. – М. : Видавництво Юрайт, 2018. – 270 с

11. Алексеева Н.И. Возможности использования GAP-анализу как инструмента реализации стратегии / Н. И. Алексеева // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №2. – С. 9–13.

12. Андреева А.А. Виды и элементы стратегии развития предприятия / А.А. Андреева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2010. – №20. – С. 186-192.

13. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф; – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

14. Ансофф И. Нова корпоративна стратегія / І. Ансофф. – СПб. : «Пітер», 2011. – 416 с.

15. Антошкіна Л.І. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Л.І. Антошкіна, О.П. Сологуб, І.О. Тарлопов, В.Ю. Фролова. – Донецьк: Юго-Восток, 2013. – 280 с.

16. АСМ: український ринок пива в першій половині 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://mresearcher.com/2016/08/acm-ukrainskij-gynok-piva-v-pervoj-polovine-2016.html>.

17. Баглюк Ю. Б. Модель McKinsey 7-s як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Ю. Б. Баглюк, О. Ю. Шевчук. // Економіка і організація управління. – 2018. – №31. – С. 159–167.

18. База статистичних даних SMIDA [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua>

19. Беловодская Е.А. Формирование теоретико-методического подхода к оценке состояния маркетинговых каналов распределения на промышленных предприятиях / Е.А. Беловодская, Л.А. Сигида // Проблемы современной науки : сборник научных трудов. – Ставрополь : Логос, 2014. – №8, – С. 123-132.

20. Белова Т. Г. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій для студ. спец. 7.050108 та 8.050108 «Маркетинг» усіх форм навч. / Т. Г. Белова ; Нац. ун-т харч. технол. — К. : НУХТ, 2007. — 101 с

21. Белоусова О.С. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства / О.С. Белоусова, О.Л. Клименко, К.В. Лещина // Держава та регіони. – Сер. Економіка та підприємництво. – 2015. – № 4. – С. 78–81.

22. Библиотека экономиста онлайн [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://library.if.ua/books/7.html>

23. Біловодська О.А. Вибір товаровиробником маркетингового каналу як засіб забезпечення його інноваційного розвитку / О.А. Біловодська / Економічна безпека національної економіки: інвестиційно-інноваційний аспект : монографія – Донецьк : РВВ. ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – С. 294-309.

24. Блинов А. О. Теория организации и организационное поведение (теория и практика): учебное пособие / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М.: КНОРУС, 2016. – 284 с.

25. Бойко М. Стратегічний маркетинг: базові принципи та пріоритети розвитку / М. Бойко, О. Зубко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2015. — № 1 (99). — С. 46-56.

26. Бойченко, К. Стратегічний розвиток харчових підприємств Київського регіону в умовах невизначеності зовнішнього середовища їх діяльності / К. Бойченко // Економіст. — 2012. — № 1 (303). — С. 69-71.

27. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 175 с.

28. Васильева С.В., Федорова Л.П., Иванова М.Н. Элементы и методические подходы к анализу делового окружения организаций/ С.В. Васильева, Л.П. Федорова, М. Н. Иванова // Современные проблемы науки и

образования. – 2015. – № 2-1.; [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=20452>

29. Великий аналітичний огляд світових ринків продовольства, що виходить двічі на рік FAO Food Outlook [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fao.org/GIEWS/english/fo/index.html>

30. Виробництво пива в Україні залишиться на рівні минулого року – прогноз асоціації. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://agroinsider.com.ua/2018/06/14/virobnictvo-piva-v-ukra%D1%97ni-zalishitsya-na-rivniminulogo-roku-prognoz-asociaci%D1%97>.

31. Ви ханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Ви хнський. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. — 296 с.

32. Гамов, І. В. Маркетинг в реальній роботі торгового підприємства / І. В. Гамов // Маркетинг і маркетингові дослідження. – 2017. – № 4. – С. 12 – 16.

33. Гершун А. GAP-аналіз: преодоление разрывов между мечтами и реальностью в бизнесе / А. Гершун // Менеджмент і менеджер. – 2007. – № 11 – С. 61.

34. Гладких І.В. Цінова стратегія компанії: орієнтація на споживача: підруч./І.В. Гладких. – С.-Пб:Вища школа менеджменту СПбГУ, 2013.– 472с.

35. Головний сайт агропромисловості України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://latifundist.com>.

36. Гребін'як Л. Дж. Як змусить працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії / Пер. з англ. – Баланс бізнес Букс, 2006. – 352 с.

37. Даниліна, Н. В. Інноваційно-маркетинговий стратегічний розвиток промислового підприємства: аспекти розв'язання конфлікту економіки та екології / Н. В. Даниліна // Вісник економічної науки України. — 2012. — № 1 (21). — С. 52-55.

38. Добровольська О. В. Резерви підвищення прибутковості в умовах ринку / О. В. Добровольська, В. О. Терещенко // Науковий вісник 125 Міжнародного гуманітарного університету, випуск №13, 2015 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2015\\_13\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_45)

39. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

40. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О.І.Дорош – Л.: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – С. 150-155.

41. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента. : Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2014. — 432 с.

42. Ду Чуньє. Бізнес-стратегія: теоретичні методи і тематичні дослідження / Ду Чуньє. – Видавництво китайського медіа-університету, 2017. – 249 с.

43. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin\\_general/](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/)

44. Збірка новин про ПрАТ «Оболонь» на інформаційному порталі Marketing Media Review [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mmr.ua/search/%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D1%8C>

45. Зозульов О.В. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих маркетингових стратегій – О.Зозульов, О.Підмогільна // Маркетинг в Україні. – 2013. – №3(78). – С.41-48.

46. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. Посібн./ С. М. Іванюта, 2007. – К. : Центр учбової літератури. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/605994/>

47. Інформаційний вісник ПрАТ «Оболонь» за 2018 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://issuu.com/obolon/docs/2018>
48. Кернасюк Ю. Ринок пива: основні тренди 2018/ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agro-business.com.ua>
49. Кирбитова С. В., Современный стратегический анализ в условиях неопределенности: учебное пособие/ С. В. Кирбитаво, Н. А. Кожина – Федер. Тамож. Служба, Володвостокский фил. Рос. Тамож. Академии – Казань: Бук, 2018. – 170 с.
50. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, А. Чубала. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. — 232 с
51. Куденко Н.В. Принципи стратегічного маркетингу / Н.В. Куденко // Вчені записки ; відп. ред. А.Ф. Павленко. – 2012. – Вип. 14. – Ч. 1. – С.125-133.
52. Літньова Н. А. Сучасні підходи вдосконалення методології механізму управління сталим розвитком промислових підприємств / Н. А. Літньова // Наукові записки, 2014.- № 1 (9) . – С. 121-127
53. Мак-Дональд М. Стратегічне планування маркетингу: підруч. / М. Мак-Дональд. – С.-Пб: Пітер, 2010. – 266 с.
54. Матвієнко-Біляєва, Г. Л. Стратегічний розвиток підприємства на основі сучасних інструментів контролінгу / Г. Л. Матвієнко-Біляєва // Економіка. Фінанси. Право. — 2015. — № 8. — С. 15-17
55. Матриця Бостонської Консалтингової Групи: аналіз [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/>.
56. Межевов А. Д. Социально-экономические аспекты поведения покупателей / А. Д. Межевов // Маркетинг, 2013. – № 6 (133). – С. 29-41.
57. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие / Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008. – 672 с.

58. Нив, Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив ; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 368 с. – ISBN 978-5-9614-4601-2 – [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=518702>.

59. Обзор украинского рынка алкоголя: пиво все еще занимает лидирующие позиции [Электронный ресурс] // delo.ua. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://delo.ua/business/pivo-zanimaet-lidirujuschie-pozicii-na-rynke-alk-350867/>.

60. Офіційний сайт FAO Food Price Index [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>.

61. Офіційний сайт ПрАТ «ОБОЛОНЬ» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://obolon.ua/ua>.

62. Столяренко А. В., Корчемкина Е. В. Методы оценки эффективности систем управления персоналом предприятия // NovaInfo.Ru (Электронный журнал). –2016. –Т. 3. –№ 46. – С. 157. – [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://novainfo.ru/article/6203>.

63. Тараненко І. В. Маркетингові стратегії розвитку та конкурентоспроможності соціально-економічних систем в умовах глобалізації / [І. В. Тараненко та ін.]; за наук. ред. І. В. Тараненко; Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Д.: ДУЕП, 2015. – 303, с.

64. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу: / А.А. Томпсон, А. Дж. Скрікланд. – 12-е видання пер з англ. – М. : Видавничий дім «Вільямс», 2013. – 592 с.

65. Хотенко О. Економіка України: результати 2018 року та їх відлуння у майбутньому [Электронный ресурс] / Олена Хотенко // Інститут Податкових реформ. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://ngoipr.org.ua/news/ekonomika-ukrayiny-rezultaty-2018-roku-ta-yih-vidlunnya-u-majbutnom00000u/>

66. Чебаненко А. С. Методы анализа внешнего окружения предприятия / А. С. Чебаненко, А. В. Столяренко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». –2017. – № 2 (февраль) – [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2017/170034.htm>.

67. Чу храй Н.І. Сутність і класифікація методів оцінювання ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств / Н. І. Чу храй, З. О. Коваль // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7. – С. 118-129.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма №2-к

Код за  
ДКУД 1801008

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 078 764	4 777 539
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0
Премії, передані у перестрахування	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	( 4 292 370 )	( 3 878 473 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	786 393	899 066
збиток	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0
Інші операційні доходи	85 301	88 488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0
Адміністративні витрати	( 303 955 )	( 296 579 )
Витрати на збут	( 675 489 )	( 612 349 )
Інші операційні витрати	( 20 451 )	( 29 144 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	0	49 482
збиток	( 128 200 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	4 259	97 691
Інші доходи	-23 505	430 848

Дохід від благодійної допомоги	0	0
Фінансові витрати	( 275 269 )	( 314 744 )
Втрати від участі в капіталі	( -90 188 )	( -381 )
Інші витрати	( -6 725 )	( 42 861 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	0	220 797
збиток	( 325 802 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	0	176 580
збиток	( 365 420 )	( 0 )

**Консолідований звіт про ру х грошови х коштів (за прямим методом)**

За 2019 рік

Форма №3-к

Стаття	Код за ДКУД 1801009	
	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>I. Ру х коштів у результаті операційної діяльності</b>		
Над ходження від:		
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 045 899	6 143 097
Повернення податків і зборів	0	0
у тому числі податку на додану вартість	0	0
Цільового фінансування	5 384	6 158
Над ходження від отримання субсидій, дотацій	0	0
Над ходження авансів від покупців і замовників	71 276	57 131
Над ходження від повернення авансів	2 229	561
Над ходження від відсотків за залишками коштів на поточни х ра хунка х	1 478	1 192
Над ходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	0	178
Над ходження від операційної оренди	0	0
Над ходження від отримання роялті, авторськи х винагород	0	0
Над ходження від стра хови х премій	0	0
Над ходження фінансови х установ від повернення позик	0	0
Інші над ходження	60 606	75 892
Витрачання на оплату:		
Товарів (робіт, послуг)	( 4 511 185 )	( 3 788 344 )
Праці	( 440 557 )	( 407 522 )
Відра хувань на соціальні за ходи	( 115 726 )	( 103 553 )
Зобов'язань з податків і зборів	( 0 )	( 0 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	( 4 613 )	( 5 219 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	( 301 943 )	( 320 161 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інши х податків і зборів	( 1 307 851 )	( 1 288 479 )
Витрачання на оплату авансів	( 0 )	( 0 )
Витрачання на оплату повернення авансів	( 4 930 )	( 1 215 )
Витрачання на оплату цільови х внесків	( 3 744 )	( 2 112 )
Витрачання на оплату зобов'язань за стра ховими контрактами	( 0 )	( 0 )
Витрачання фінансови х установ на надання позик	( 0 )	( 0 )
Інші витрачання	( 46 449 )	( 42 075 )
<b>Чистий ру х коштів від операційної діяльності</b>	449 874	325 529
<b>II. Ру х коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>		
Над ходження від реалізації:		
фінансови х інвестицій	411 591	168 490
необоротни х активів	7 444	2 762

Надходження від отриманих:		
відсотків	2 780	2 043
дивідендів	0	381
Надходження від деривативів	0	0
Надходження від погашення позик	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	0	0
Інші надходження	900	0
Витрачання на придбання:		
фінансових інвестицій	( 7 )	( 0 )
необоротних активів	( 156 988 )	( 145 484 )
Виплати за деривативами	( 0 )	( 0 )
Витрачання на надання позик	( 0 )	( 0 )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	( 0 )	( 0 )
Інші платежі	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	265 720	28 192
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>		
Надходження від:		
Власного капіталу	0	0
Отримання позик	72 250	68 834
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	0	0
Інші надходження	1 891	0
Витрачання на:		
Викуп власних акцій	( 0 )	( 0 )
Погашення позик	( 584 796 )	( 153 722 )
Сплату дивідендів	( 0 )	( 0 )
Витрачання на сплату відсотків	( 233 103 )	( 270 388 )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	( 0 )	( 0 )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	( 0 )	( 0 )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	( 0 )	( 0 )
Інші платежі	( 0 )	( 1 772 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	-743 758	-357 048
<b>Чистий рух коштів за звітний період</b>	-28 164	-3 327
Залишок коштів на початок року	46 172	48 394
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	-1 132	1 105
Залишок коштів на кінець року	16 876	46 172

**Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів  
продукції за 2018 рік**

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва		
		у натуральній формі млн. дал.	у грошовій формі млн. грн.	у відсотках до всієї виробленої продукції
1	Пиво економ сегменту	8444,626	571,565	15,8
2	Пиво середньо цінового сегменту	18492,662	1251,655	34,6
3	Пиво преміум сегменту	10154,93	687,325	19
4	Сидр	2191,327	148,3175	4,1
5	Серія Живчик	3046,479	206,1975	5,7
6	Квас	1389,622	94,055	2,6
7	Ретро серія безалкогольних напоїв	3901,631	264,0775	7,3
8	Слабоалкогольні напої	3955,078	267,695	7,4
9	Мінеральна вода «Оболонська»	1015,493	68,7325	1,9
10	Мінеральна вода «Прозора»	374,129	25,3225	0,7
11	Інші групи мінеральної води	481,023	32,5575	0,9
	Разом	53447	3617,5	100

**Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів  
продукції за 2017 рік**

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва		
		у натуральній формі млн. дал.	у грошовій формі млн. грн.	у відсотках до всієї виробленої продукції
1	Пиво економ сегменту	6687,47	452,63	14,9
2	Пиво середньо цінового сегменту	14856,06	1005,52	33,1
3	Пиво преміум сегменту	9021,35	610,60	20,1
4	Сидр	2378,76	161,00	5,3
5	Серія Живчик	3231,53	218,72	7,2
6	Квас	1166,94	78,98	2,6
7	Ретро серія безалкогольних напоїв	2199,24	148,85	4,9
8	Слабоалкогольні напої	3411,06	230,87	7,6
9	Мінеральна вода «Оболонська»	897,65	60,76	2
10	Мінеральна вода «Прозора»	583,47	39,49	1,3
11	Інші групи мінеральної води	448,82	30,38	1
	Разом	44882,35	3037,81	100