

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

« ____ » _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

« ____ » _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Розроблення стратегій розвитку підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МА-4-3

Нечипоренко Дар'я Володимирівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

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

(підпис)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2021р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Петухова О.М.

“19” жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Нечипоренко Дар'ї Володимирівни

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

1. Тема роботи: Розроблення стратегій розвитку підприємства

керівник проекту (роботи) Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 27.01.2021 р. № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 28.05.2021 року.

3. Вихідні дані до роботи: рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні та методичні основи формування та реалізації стратегій розвитку підприємства. Розділ 2. Аналіз можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Розроблення стратегій і маркетингових заходів щодо подальшого розвитку ПрАТ «Оболонь». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу із презентації: табл. 2.4 «Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 роки», табл. 2.5 «Можливості ПрАТ «Оболонь» щодо глибокого проникнення на ринок», табл. 2.6 «Можливості ПрАТ «Оболонь» щодо розширення меж ринку», табл. 2.7 «Можливості ПрАТ «Оболонь» щодо розвитку товару», табл. 2.8 «Дерево цілей ПрАТ «Оболонь»», табл. 2.9 «Інформація щодо визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Оболонь»», табл. 2.10 «Інформація щодо визначення можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь»», рис. 2.2 «Результати GAP- аналізу», табл. 2.16 «Характеристика розривів», табл. 2.17 «Можливості інтеграційного розвитку ПрАТ «Оболонь»», табл. 2.18 «Можливості диверсифікаційного розвитку ПрАТ «Оболонь»», табл. 3.1 «Стратегії зростання ПрАТ «Оболонь»», табл. 3.4 «Очікувані результати від впровадження заходу», табл. 3.5 «Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»».

5.Консультанти розділів проекту (роботи)

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

6. Дата видачі завдання 27.01.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1. Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	01.02.2021 - 20.02.2021	Виконано
2. Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	21.02.2020 - 09.03.2020	Виконано
3. Робота над розділом 1: «Теоретичні та методичні основи формування та реалізації стратегій розвитку підприємства»	10.03.2021 - 05.04.2021	Виконано
4.Робота над розділом 2: « Аналіз можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»»	06.04.2021 - 29.04.2021	Виконано
5.Робота над розділом 3: « Розроблення стратегій і маркетингових заходів щодо подальшого розвитку ПрАТ «Оболонь»»	30.04.2021 - 25.05.2021	Виконано
6.Висновки. Список використаних джерел	26.05.2021	Виконано
7.Оформлення роботи	27.05.2021	Виконано

Здобувач

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Нечипоренко Д.В. Розроблення стратегій розвитку підприємства
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

Кваліфікаційна робота присвячена питанню розробленню основних напрямів та пропозицій щодо стратегічного зростання підприємства, актуальність якого зумовлена активним впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на реалізацію і розробку стратегій його діяльності.

У роботі було визначено сутність та класифікація маркетингових стратегій розвитку, вивчені методичні засади оцінювання можливостей стратегічного розвитку підприємства, проаналізовано маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь», досліджено можливості інтенсивного, інтеграційного та диверсифікаційного росту корпорації «Оболонь», запропоновано спеціальні стратегії та заходи для стратегічного зростання підприємства, прораховано бюджет маркетингу для основного заходу для зростання ПрАТ «Оболонь».

Ключові слова: стратегії зростання, стратегічний розвиток, цілі, можливості, інтенсивний розвиток.

Список публікацій здобувача:

1. Нечипоренко Д. Сутність та проблеми розвитку малого підприємства в економіці України. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті:* матеріали 84-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів 23–24 квітня 2018 р. Київ: НУХТ, 2018 р. Ч.3. С. 29.

2. Нечипоренко Д. Психологічні методи в маркетингу. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті:*

матеріали 84-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів 23–24 квітня 2018 р. Київ: НУХТ, 2018 р. Ч.4. С. 118.

3. Нечипоренко Д. Конкуренція як рушійна сила ринку. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матеріали 85-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів 11–12 квітня 2019 р. Київ: НУХТ, 2019 р. Ч.3. С. 234.

4. Нечипоренко Д. Сучасний досвід креативного дизайну упаковки харчових продуктів. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матеріали 86-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів 2–3 квітня 2020 р. Київ: НУХТ, 2020 р. Ч.3. С. 141.

5. Нечипоренко Д. Стратегія розвитку підприємства: сутність, класифікація та етапи розробки. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матеріали 87-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів 15–16 квітня 2021 р. Київ: НУХТ, 2021 р. Ч.3. С. 160.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи формування та реалізації стратегій розвитку підприємства	10
1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій розвитку.....	10
1.2. Методичні засади оцінювання можливостей стратегічного розвитку підприємства	16
Розділ 2. Аналіз можливостей стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь».....	30
2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь».....	30
2.2. Дослідження цілей ПрАТ «Оболонь» і можливих напрямів його інтенсивного розвитку.....	38
2.3. Визначення невідповідностей між цілями корпорації і можливостями розвитку з допомогою GAP – аналізу.....	47
2.4. Аналіз можливих напрямів інтенсивного та інтеграційного розвитку ПрАТ «Оболонь».....	55
2.5. Дослідження можливостей диверсифікаційного росту підприємства.....	59
Розділ 3. Розроблення стратегій і маркетингових заходів щодо подальшого розвитку ПрАТ «Оболонь».....	62
3.1. Планування стратегій розвитку ПрАТ «Оболонь».....	62
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу по виробленні та реалізації сушеної риби «До пива».....	67
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	67
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	68
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.....	72
3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на показники	

роботи ПрАТ «Оболонь».....	75
Висновки.....	78
Список використаної літератури.....	85
Додаток А.....	89

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Одним з головних факторів, який може забезпечити стабільність компанії на ринку та сприяти зміцненню її позицій, є тверда стратегія розвитку, яку потрібно розвивати, керуючись певними сталими етапами її розробки та впровадження.

Актуальність проблеми полягає у активному впливі чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на реалізацію і розробку стратегій його діяльності. Це веде за собою необхідність регулярного переосмислення процесу, а точніше визначення найкращих варіантів здійснення стратегічного планування в сьогоденних умовах та розробки нових стратегій розвитку підприємства.

Проблеми, пов'язані із розробкою стратегій розвитку в компаніях, були розглянуті в дослідженнях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Альберт М., Ансофф І., Большенко С.Ф., Горелов Д.О., Дорошук Г.А., Калінеску, Т.В., Карлоф Б., Князєв О.А., Мінцберг Г. й інші.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення основних напрямів та пропозицій щодо стратегічного зростання ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи формування та реалізації стратегій розвитку підприємства;
- визначити сутність та класифікація маркетингових стратегій розвитку;
- вивчити методичні засади оцінювання можливостей стратегічного розвитку підприємства;
- проаналізувати маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- дослідити можливості інтенсивного росту корпорації «Оболонь»;
- проаналізувати можливі напрями інтеграційного розвитку ПрАТ «Оболонь»;

- дослідити можливості диверсифікаційного росту ПрАТ «Оболонь»
- розробити спеціальні стратегії та заходи для стратегічного зростання підприємства;
- прорахувати бюджет маркетингу для основного заходу для зростання ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади дослідження і розроблення маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» у рамках стратегічного маркетингового планування на промисловому підприємстві.

Методи дослідження. Основними методами кабінетних досліджень, які були застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів), економіко-математичні методи, метод аналогій (співставлення товару підприємства з аналогічним товаром на іншому ринку, на іншому сегменті ринку, схожим товаром на існуючому ринку). Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є спостереження.

Апробація результатів бакалаврської роботи. Основні результати проведених у кваліфікаційній роботі досліджень, узагальнення та висновки були оприлюднені на 84-й, 85-й, 86-й, 87-й міжнародних наукових конференціях молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінка, включаючи 33 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел складається з 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій розвитку

Розробка маркетингової стратегії є однією з найважливіших і найскладніших фаз маркетингового процесу. Впровадження маркетингового аналізу для подальшого розвитку цілей і стратегій призводить до найкращих результатів. Це досить складна річ у постійно мінливих факторах зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища, накопичуючи та переглядаючи дані про всі результати бізнесу, важливо діяти динамічно. Дотримуючись основних вимог маркетингового аналізу (точність, послідовність, систематичне виконання), кожен відрізок часу має інформацію, необхідну для контролю або адаптації маркетингової стратегії [41, с.7 – 8].

Існує безліч визначень маркетингової стратегії, такі як: маркетингова стратегія – основа дій компанії за певних ринкових умов, що визначають, як маркетинг використовується для розширення цільових ринків та отримання ефективних результатів [7, с. 74]. Маркетингова стратегія – маркетингова діяльність компанії з просування своєї продукції на ринок, включаючи постановку цілей, аналіз, планування маркетингової діяльності, моніторинг [6, с.12]. Маркетингова стратегія – раціональна і логічна конструкція, на яку орієнтована організаційна одиниця для вирішення своїх маркетингових проблем. Вона містить конкретні стратегії цільових ринків, маркетинговий комплекс та рівень маркетингових витрат [27, с. 93].

Однак найбільш детальним і відповідним тлумаченням для сучасних умов в Україні є таке тлумачення цього поняття: маркетингова стратегія – це формування та реалізація цілей та специфікацій виробника і експортера на

кожному ринку (сегменті ринку) та кожного товару для певного проміжку часу для виробничої та підприємницької діяльності у повній відповідності до ситуації на ринку й можливостей компанії. Вона базується на дослідженні та прогнозуванні товарного ринку, дослідженні товарів, покупців та конкурентів і є раціональною логічною конструкцією, яку організація використовує для вирішення своїх маркетингових проблем [40, с. 40].

За оцінками американських дослідників, частка маркетингової стратегії в загальній стратегії компанії становить близько 80% [47, с. 28]. Створюючи маркетингову стратегію, можна диференціювати вхідні та вихідні елементи. Вхідні елементи – це фактори, аналіз яких передує розробці маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища та бізнес-цілей. Першими елементами є стратегічні рішення щодо комплексу маркетингу, тобто набору маркетингових компонентів, що складається з чотирьох компонентів: товар, ціна, продаж та просування. Маркетингова стратегія підпорядковується бізнес-стратегії компанії. Вибір залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. Стратегію можна розглядати як загальний план місії компанії [35, с. 24]. За формою стратегія є одним із адміністративних документів, який може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описів тощо. По суті, стратегія складається з ряду дій для досягнення організаційних цілей. Перше, що слід враховувати при розробці стратегії – це фаза життєвого циклу галузі, структура філії характер і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники ключових ресурсів, покупці, конкуренція серед продавців у галузі, заміна товарів, потенційні продавці цього товару), масштаби конкурентів [40, с. 42].

Вибір маркетингової стратегії відбувається в кілька етапів. Спочатку досліджуються конкурентні переваги компанії. Для оцінки успішного виходу компанії на ринок порівнюються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на цій основі порівнюються характеристики компанії з характеристиками конкурентів, а також очікуваннями споживачів та партнерів [2, с.77]. Компанія визначає свої сильні та слабкі сторони, щоб

визначити сфери, в яких вона може бути успішною. Також оцінює можливості та ризики потенційних ринків та допомагає визначити фактори, необхідні для ринкового успіху. Порівняння потенційно ефективних сфер та факторів успіху дає компанії уявлення про власні конкурентні переваги та дозволяє розробляти стратегії [46, с. 765]. Потім розробляється основна маркетингова стратегія – довгостроковий бізнес-план, який не потрібно детально записувати, оскільки він може бути спростований якимись непередбачуваними подіями у зовнішньому середовищі. Тому основна довгострокова стратегія не встановлюється раз і назавжди. Її слід регулярно коригувати та вдосконалювати, залежно від розвитку ринку та результатів діяльності компанії [4, с. 235].

При розробці базової стратегії керівництво визначає ступінь глобалізації компанії, враховуючи такі фактори, як розмір місцевого ринку, інтенсивність конкуренції, ступінь глобалізації конкурентів, корпоративні ресурси та конкурентні переваги. На основі затвердженої базової стратегії керівництво компанії аналізує портфель підрозділів компанії на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів компанії є останнім кроком перед прийняттям рішень щодо вибору маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщення виробництва.

На думку І. Ансоффа, існує кілька характеристик стратегії:

а) процес розробки стратегії закінчується не негайними діями, а загалом встановленням загальних настанов, просування яких забезпечить ріст і зміцнення компанії;

б) сформульовану стратегію слід використовувати для розробки стратегічних проектів та методів дослідження. Роль стратегії в дослідженнях полягає, з одного боку, у тому, щоб зосередити увагу на певних сферах або можливостях, а з іншого боку, відняти всі інші можливості як несумісні з існуючою стратегією;

в) необхідність у цій стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій веде організацію до бажаного розвитку;

г) при формуванні стратегій не можливо передбачити всі можливості, що виникають при розробці конкретних заходів. Тому потрібно задовольнятися неповною та неточною інформацією про різноманітні альтернативи;

д) при появі більш точної інформації може ставитись під сумнів дійсність початкової стратегії, зворотний зв'язок необхідний для забезпечення своєчасного переформулювання стратегії [3, с. 221].

Процес реалізації стратегії можна розділити на дві основні фази:

а) процес стратегічного планування – розробка низки стратегій, від базової бізнес-стратегії до функціональних стратегій та окремих проєктів;

б) процес стратегічного управління – своєчасна реалізація стратегії, переформулювання стратегії у світлі нових обставин. Етап стратегічного планування визначає стратегії компанії (на рівні компанії) шляхом визначення її місії, аналізу стратегічних позицій, вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів та заходів, що ведуть до досягнення, підтримання, розвитку та капіталізації конкуренції. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на основі якої здійснюється стратегічне управління підприємством [25, с. 8]. Компанія змінює стратегію, якщо:

а) немає достатньої гарантії протягом досить тривалого періоду, що будуть отримані задовільні показники;

б) компанії-конкуренти докорінно змінили свою стратегію;

в) змінилися інші зовнішні фактори в діяльності компанії;

г) з'явилися перспективи вжиття заходів, які могли б значно збільшити прибуток компанії;

д) змінилися або з'явилися нові уподобання споживачів або існують тенденції до можливих змін у цій галузі;

д) завдання, визначені у стратегії, вже вирішені та виконані [4, с. 235].

Тому маркетингові стратегії класифікуються за такими ознаками.

1. Залежно від тривалості вашої реалізації:

- тривалий термін;

- середній термін;
 - короткий термін.
2. Залежно від стратегії життєвого циклу продукції компанії:
- маркетингові стратегії на етапі запуску продукту;
 - маркетингові стратегії у фазі зростання;
 - маркетингові стратегії на етапі насичення ринку;
 - маркетингові стратегії в умовах спаду.
3. Залежно від попиту на ринку:
- маркетингова стратегія стимулювання;
 - стратегія синхромаркетингу;
 - підтримка маркетингової стратегії;
 - стратегія ремаркетингу;
 - демаркетингова стратегія.
4. Залежно від загальної економічної ситуації компанії та її маркетингових орієнтацій, існує три типи основних маркетингових стратегій:
- стратегія виживання;
 - стратегія стабілізації;
 - стратегія зростання.
5. За елементами маркетингового комплексу:
- товарна стратегія;
 - стратегія ціноутворення;
 - стратегія руху товарів;
 - стратегія реклами.
6. Виходячи з конкурентних переваг (за Портером):
- стратегія цінового лідерства;
 - стратегія диференціації;
 - фокусна стратегія.
7. Залежно від конкурентних позицій компанії та її маркетингових орієнтацій:
- стратегія лідерства на ринку;

- стратегія претендента;
- стратегія моніторингу;
- нішева ринкова стратегія.

8. За типом диференціації:

- диференціація товару;
- диференціація послуг;
- диференціація зображень;
- диференціація персоналу;

9 Виходячи з відносного співвідношення частки ринку компанії та темпів зростання її ринку (за матрицею BCG) або за конкурентоспроможністю SGP та привабливістю її ринку (за матрицею General Electric):

- стратегія розвитку;
- стратегія обслуговування;
- стратегія врожаю;
- стратегія ліквідації.

10. Залежно від методу вибору цільового ринку:

- стратегія спеціалізації продукції;
- спеціалізація галузі;
- концентрація сегмента;
- вибіркова спеціалізація;
- комплексна стратегія охоплення.

11. Залежно від ступеня сегментації ринків компанії:

- недиференційована маркетингова стратегія (сукупна);
- диференційований маркетинг;
- концентрований маркетинг [36, с. 233].

Складні умови бізнесу, зміни в пристроях та технологіях та зростаючий споживчий попит вимагають від сучасних менеджерів усіх рівнів управління нових знань та навичок, що відповідають вимогам часу. Найважливіша потреба у використанні стратегічного управління як одного з

найефективніших та найдосконаліших засобів управління організацією зумовлена розвитком ринкових відносин, позитивними змінами в українській економіці та посиленням конкуренції на всіх ринках. Лише тоді, коли менеджер чітко уявляє місце своєї компанії на ринку з урахуванням її характеристик, він може вирішити важливі питання [11, с. 78].

1.2. Методичні засади оцінювання можливостей стратегічного розвитку підприємства

Для розробки ефективної бізнес-стратегії потрібно враховувати зовнішні фактори (такі, як наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє середовище, розуміння ринкових умов, конкурентні переваги інших компаній, ефективність маркетингової діяльності тощо) та внутрішні фактори (відповідні знання, навички персоналу, професіоналізм керівників компаній, передбачення змін тощо) [45].

Вибираючи найбільш прийнятний тип бізнес-стратегії, варто враховувати наступні фактори:

- вплив зовнішніх факторів на компанію;
- сильні та слабкі сторони компанії;
- фаза життєвого циклу компанії;
- сфери бізнесу;
- основна концепція для отримання конкурентних переваг та позиції в галузі [42, с. 221].

Розробка бізнес-стратегії повинна базуватися на таких принципах [21]:

1. орієнтація на довгострокові глобальні цілі компанії як бізнес-одиниці та економічні інтереси її власників;
2. велика кількість можливих напрямків розвитку завдяки динаміці зовнішнього середовища компанії;

3. безперервність розробки стратегії, постійне пристосування до нових змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

Аналіз принципів і методів розробки та реалізації стратегії в системі управління компанією дозволяє визначити, що стратегічне управління – це процес, в якому стратегічні рішення приймаються (плануються) та реалізуються (оперативний менеджмент) на основі стратегії розвитку, реалізованої шляхом порівняння власного ресурсного потенціалу компанії з можливостями та потенційними ризиками зовнішнього бізнес-середовища, в якому працює компанія [10, с. 12].

Окрім стратегічного планування, модель стратегічного управління включає також реалізацію розробленої стратегії, включаючи її оцінку та моніторинг. Система стратегічного управління визначається як технологія управління бізнесом, яка визначає його довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності навколишнього середовища та забезпечує швидку реакцію на зміни факторів навколишнього середовища та цінових умов, що призводить до необхідності маневрів та коригування загального напрямку розвитку підприємства [26, с. 134].

Використання підходу, заснованого на визначенні функціональних сфер стратегічного підходу в компанії, дає змогу розглядати систему стратегічного управління як низку таких підсистем: управління стратегічним маркетингом, стратегічне управління людськими ресурсами, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом. Даний підхід до системи стратегічного управління показує «проникнення» стратегічного мислення у всі функціональні сфери компанії. При процесі стратегічного управління розвитком компанії здійснюються всі функції ефективного сучасного управління: планування, організація, регулювання та координація, мотивація та контроль. Характеристика цього процесу включає безперервність процесу стратегічного управління, особливості його часового горизонту та його складність.

Стратегічний підхід до корпоративного управління визначає певну роль та місце розташування бізнес-стратегії в загальній системі корпоративного управління (рис. 1.1). [28, с. 119]

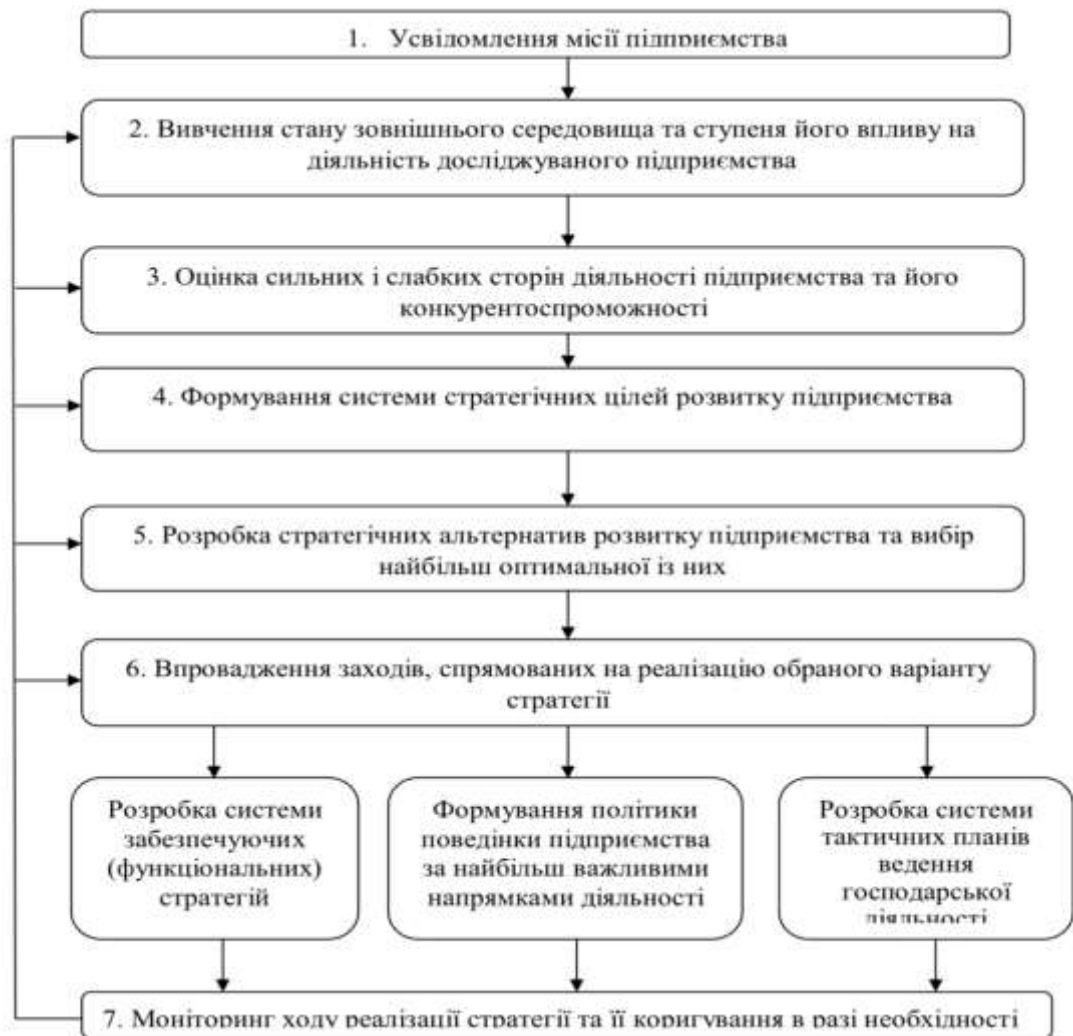


Рис. 1.1. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: [28, с. 119]

Процес розробки та реалізації стратегії складається з таких етапів, як:

- визначення місії та цілей компанії;
- обстеження стану довкілля;
- визначення конкурентних переваг компанії;
- формування стратегічної системи;
- розробка стратегічних альтернатив;

- встановлення системи заходів для реалізації обраної стратегії [8, с.15].

Визначаючи стратегію розвитку підприємства, перш за все доцільно визначити структурно-функціональну структуру стратегічної системи управління, яка в майбутньому пропонує можливість розробки стратегічної моделі управління. Структурна та функціональна структура системи стратегічного управління включає її вивчення з точки зору ряду підсистем. У системі управління бізнесом існують такі підсистеми, як аналіз інформації, планування, мотивація, прийняття рішень та організація [24, с. 127].

Всю функціональну сферу стратегії корпоративного розвитку можна поділити на такі групи:

- 1) функції управління процесом постановки цілей;
- 2) функції управління процесом розробки стратегії;
- 3) функції управління процесом реалізації стратегії.

Заключним етапом у виборі стратегії є аналіз та оцінка альтернатив, щоб зосередитися на стратегії, яка забезпечить максимальну ефективність у майбутньому. Стратегічний вибір має базуватися на концепції організаційного розвитку, а формулювання стратегії повинен бути однозначним, чітким і зрозумілим, оскільки дана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і визначає всі її рішення [9, с. 18].

Тому, беручи до уваги основні теоретичні та методологічні принципи бізнес-стратегії на ринку, можна виявити, що практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективного функціонування бізнесу в майбутньому, залежить від ступеня методології та методів стратегічного підходу в суспільстві.

Формування бізнес-стратегії – це цілісна система управління, заснована на прогнозуванні зовнішнього середовища та розробці методів адаптації бізнесу до його змін. При розробці стратегії керівництво компанії детально аналізує зовнішнє ділове середовище та його орієнтації розвитку (стратегічні фактори) [17, с. 39].

Метою аналізу стратегічних факторів зовнішнього ділового середовища є виявлення потенційних загроз та можливостей, а також сильних і слабких сторін компанії для формування та вибору стратегій. Розглянемо всі ті методичні підходи, які будуть використовуватись в даній роботі в подальшому для проведення досліджень більш детально.

Слід зазначити, що на практиці зазвичай існує більше однієї мети, і тому важливо не пропустити деякі цілі, крім визначення головної. Для цього використовується метод створення дерев цілей, запропонований групою американських учених у 1957 році та успішно використаний у ряді військових та промислових програм у США, і який сьогодні є щоденним інструментом, що використовується майже всіма сучасними менеджерами.

Дерево цілей розуміється як ієрархічна деревоподібна структура, що досягається шляхом поділу загальної мети на підцілі, а вони, в свою чергу, на більш детальні компоненти – нові підцілі, функції тощо [22, с. 183]. Графічно воно представлене, як "дерево цілей", "короною" повернене вниз. Головна мета має бути на найвищому рівні [44, с. 112].

Перевага цього методу полягає в тому, що ви можете розділити складну проблему, яку важко формалізувати, на низку простих задач, для яких існують перевірені методи та методології. Узгоджений поділ розв'язуваної задачі на її частини – підзадачі – є важливим етапом системного аналізу проблем. Поділ триває, поки ви не отримаєте простих, звичних та очевидних завдань, які можна вирішити за допомогою відомих методів [15, с. 19].

Метод дерева об'єктів є одним із найпоширеніших та найефективніших методів аналізу неструктурованих викликів, що стоять перед економічними об'єктами. Це допомагає знайти найкращі способи вирішення існуючих проблем. Ієрархічні деревоподібні структури також використовуються для вивчення та вдосконалення організаційних структур.

Створюючи дерево цілей, необхідно, з одного боку, вивчити цілі зацікавлених сторін при вирішенні проблеми, а з іншого боку, запропонувати

можливість уточнити цілі, їх розширення або зміну. Це одна з основних причин ітеративного характеру системного аналізу.

Отже, на першому етапі дослідник потребує:

- чітко визначити цілі, досягнення яких сприятиме вирішенню виявленої проблеми;
- визначити інформацію про параметри системи та середовище, яку необхідно враховувати;
- визначити припущення та обмеження, за яких проблема повинна бути вирішена.

Варто пам'ятати, що вибір неправильних цілей призведе не до розв'язання вже існуючої проблеми, а більше до створення нових.

Наступним кроком є визначення критеріїв та обмежень. Критерії – це кількісні показники якісних цілей, які повинні більш точно їх характеризувати. Критерії повинні максимально відповідати цілям, навіть якщо вони не повністю збігаються з ними, оскільки вони встановлюються в різних масштабах: цілі – номінальні, а критерії – в шкалах, що визначають порядок.

Найбільш поширеними та важливими критеріями при аналізі ефективності економічних систем (наприклад, підприємств) є прибуток, виробничі витрати, виробництво та розподіл, якість, надійність та надійність. Конкурентоспроможність продукції, ефективність управління тощо.

При формуванні критеріїв йдеться не про їх кількість, а про те, як вони характеризують мету. Тому ви шукаєте компроміс між вичерпністю опису цілі та кількістю критеріїв. Для повного опису проблемної ситуації слід розглянути три інтерактивні системи:

- система, в якій існуюча ситуація розглядається як проблема;
- система, в якій проблемою можна маніпулювати для її вирішення;
- зовнішнє середовище, в якому ці дві системи існують і взаємодіють.

Слід пам'ятати, що характер цілей цих трьох систем дуже різний.

Наступним методом є SWOT-аналіз. Зміни, що відбуваються на підприємстві під час господарської діяльності, характеризуються їх невизначеністю та непередбачуваністю [23, с. 29-30].

SWOT-аналіз розроблений американськими економістами і бере свою назву від аббревіатури для перших букв слів:

S – переваги (міцність);

W – слабкі сторони;

O – можливості;

T – загрози [1, с. 127].

Метою цього аналітичного методу є визначення існуючої економічної діяльності з переваг та недоліків компанії та, щодо перспективи, виявлення можливостей для нових успішних видів діяльності та подій, які можуть поставити її під загрозу.

Загальний метод проведення SWOT-аналізу у вітчизняних та зарубіжних джерелах широко використовується [38, с. 220]. Однак в українській економічній літературі недостатньо уваги приділяється особливостям застосування цього методу в практиці управління певним підприємством.

Застосування методу SWOT дозволяє встановити зв'язок між сильними і слабкими сторонами організації, а поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як зовні, так і внутрішньо, допомагає скорегувати можливості компанії оцінити майбутнє.

Сильні сторони – це певні характеристики, які надають бізнесу додаткові можливості. Це можуть бути навички, значний досвід, цінні організаційні ресурси або конкурентні можливості, успіхи, які дають компанії перевагу на ринку (наприклад, кращий продукт, кращі технології, найкраще обслуговування клієнтів).

Слабкі сторони – це відсутність чогось важливого для функціонування бізнесу або чогось, що ставить його в несприятливі умови. Деякі сильні сторони бізнесу важливіші за інші, оскільки вони відіграють більшу роль у

бізнесі. Подібним чином, деякі слабкі сторони можуть бути фатальними для бізнесу, тоді як інші є не дуже значними або їх легко виправити. Величина негативного впливу слабкості на бізнес залежить від конкурентоспроможності цієї слабкості [13].

Таким чином, SWOT-аналіз пропонує менеджерам структуроване інформаційне поле, в якому вони можуть стратегічно орієнтуватися та приймати управлінські рішення [50, с. 8].

Аналіз сильних і слабких сторін компанії повинен включати вивчення його здатності отримувати необхідну внутрішню та зовнішню інформацію та методи використання її при прийнятті рішень – тобто для вдосконалення системи управління. Обробка інформації – а саме, факторний аналіз забезпечити ефект цілісності, гармонії, повноти факторів [39, с.68].

Коли виявляються внутрішні сильні та слабкі сторони бізнесу, їх слід ретельно розглянути та оцінити. З точки зору розробки стратегії, сильні сторони бізнесу є важливими, оскільки вони можуть служити основою для створення конкурентних переваг. Якщо недостатньо сил для розробки успішної стратегії на цій основі, керівництво компанії має негайно створити основу, на якій варто було би базувати цю стратегію.

Можливими внутрішніми слабкими місцями можуть бути відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, застаріле обладнання, низька прибутковість, відсутність талантів та здібностей до керівництва, відсутність певних навичок та потенціалу у ключових сферах, проблеми внутрішнього виробництва, недостатні затримки в продуктивній лінійці досліджень продукції та розвитку. Імідж ринку, погана дистрибуційна мережа, незадовільна організація маркетингової діяльності, відсутність коштів для фінансування необхідних змін стратегії, що перевершує основних конкурентів, виробничі витрати тощо.

Отже, успішна стратегія має бути спрямована на усунення слабких місць, які роблять бізнес вразливим, перешкоджають його діяльності або перешкоджають використанню цінних можливостей.

У цьому випадку принцип такий: організаційна стратегія повинна повністю враховувати сильні та слабкі сторони компанії та її конкурентні можливості. Як правило, керівники повинні базувати стратегію компанії на тому, що вона робить найкраще, і уникати стратегій, успіх яких значною мірою залежить від областей, де компанія слабка або де її навички не перевірені.

Оцінка є одним з найважливіших етапів управління конкурентоспроможністю підприємства. Саме від якості інформації, яку отримують в результаті проведення оцінки залежить ефективність всіх подальших управлінських рішень.

В результаті критичного аналізу сучасних 34 методів оцінки конкурентоспроможності підприємства визначено, що до їх основних недоліків відносяться наступні:

- не враховують комплексний вплив факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- не враховує вплив параметрів продукції на вибір споживача;
- оцінка впливу параметрів може містити значну похибку;
- орієнтовані на використання закритої інформації підприємств, що робить оцінку дорогою та складною у реалізації;
- орієнтовані на думки експертів при оцінюванні рівня впливу сукупності факторів на конкурентоспроможність підприємства, що надає високий рівень суб'єктивізму результатам оцінки;
- проведення оцінки за існуючими методиками є складним процесом, який не піддається алгоритмізації, і це потребує залучення висококваліфікованих і, відповідно, дорогих аналітиків;
- деякі методи орієнтовані тільки на оцінку конкурентоспроможності товару і не зважають на вплив інших факторів.

Сукупність цих недоліків сприяє тому, що інформація, отримана в результаті оцінки конкурентоспроможності підприємства не сприяє досягненню мети оцінювання. Іншими словами існують розриви між

запланованими та фактичними результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства [21, с. 258].

Розрив – це невідповідність між запланованою та фактичною ситуацією.

З точки зору стратегічного планування особливої значущості набуває один із способів обґрунтування стратегічних цілей інноваційного розвитку та розробки гнучких заходів на кожному етапі їх реалізації. Це метод визначення та заповнення «стратегічної прогалини» або GAP-аналіз [33, с. 88].

Метод аналізу конкурентних переваг GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії.

Суть GAP-аналізу полягає у встановленні відхилення очікуваних показників від бажаних, які відповідають пріоритетним і контрольним завданням фірми.

Цей метод є спробою знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог. Аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацією розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю [5, с. 275].

Сукупність визначених розривів негативно впливає на якість проведеної оцінки і ставлять під сумнів достовірність та значущість її результатів (рис.1.2). Проведений аналіз розривів дозволив визначити, які саме недоліки притаманні кожному окремому етапу оцінки.

Зазначимо, що приведені розриви є притаманними процесу оцінки будь-якого підприємства.

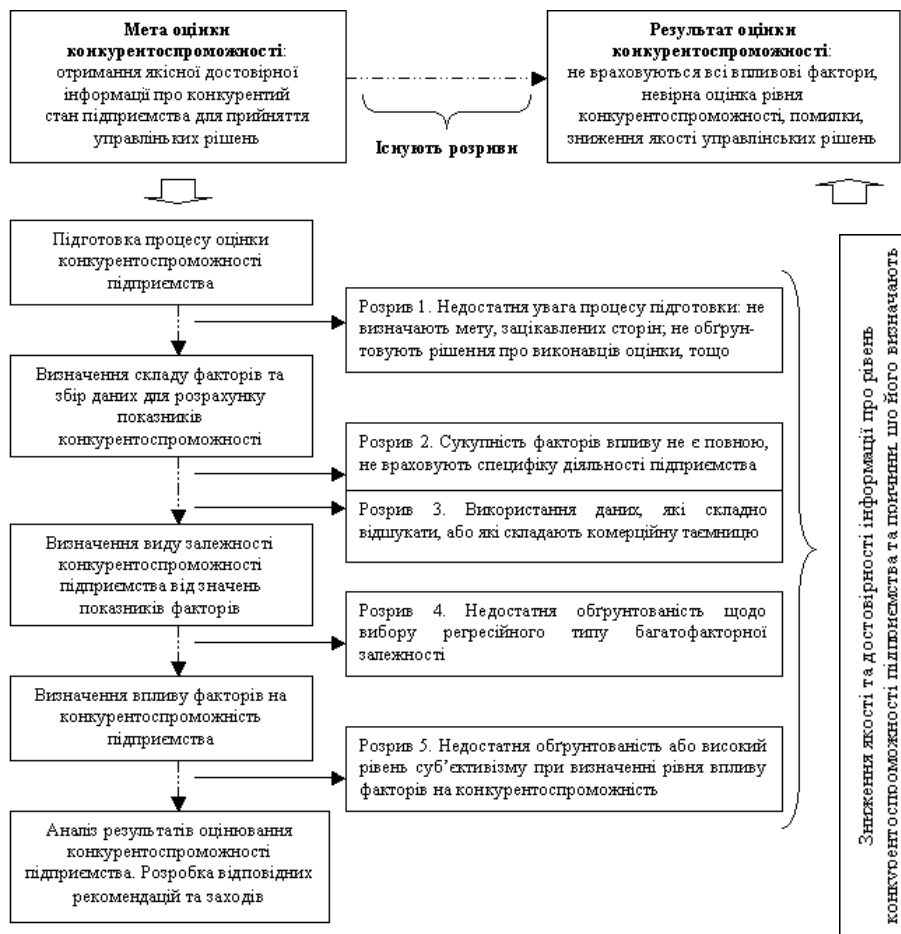


Рис. 1.2 Аналіз розривів (Gap-analysis) процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [19, с. 259]

Цей метод передбачає порівняння бажаних, тактичних і очікуваних показників.

Очікувані показники обчислюються шляхом зміни цільових значень або екстраполяції тенденції, виходячи з припущення, що тенденції розвитку товарів і ринків продовжатимуться і в майбутньому. Суть методу екстраполяції тенденцій полягає у прогнозуванні часових рядів на майбутні періоди, тобто розподілі тенденцій, виявлених у минулому та сьогодні, на майбутні періоди. Метод екстраполяції тренду використовується для обчислення значень економічних показників поза фактичними наявними даними, припускаючи, що ідентифікована тенденція продовжиться. Для цього потрібні дані про продажі (попит тощо) за певний проміжок часу. Метод екстраполяції тренду ґрунтується на побудові лінійного рівняння

тренду, яке має вигляд: $y = a + b \cdot t$. Основою побудови лінійного рівняння тренду є розв'язок системи рівнянь [16, с.22]:

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

Бажані результати визначаються стратегічними цілями підприємства, яких прагне досягнути підприємство за період виконання плану та які втілюються у кількісних величинах стратегічних його домагань, баченням того, чого підприємство має досягти в майбутньому.

Тактичні показники можна визначити за допомогою прогнозів продажів за допомогою експертних методів оцінки.

Відхилення бажаних показників від очікуваних показників поділяється на тактичні (оперативні) та стратегічні відхилення, методи усунення яких різні.

Операційні (тактичні) прогалини можна усунути, збільшивши ефективність маркетингової діяльності компанії (в межах наявних товарів та ринків без зміни структури портфеля компанії).

Наступний метод, матриця Ансоффа також відома як матриця товарного ринку. Це аналітичний інструмент, який широко використовується в галузі стратегічного управління. Модель товарного ринку – це поле, утворене двома осями: горизонтальною та вертикальною. Горизонтальна вісь відображає категорію «товари компанії». Вертикальна лінія представляє «ринки бізнесу». Перетин цих осей утворює чотири квадрати. Матриця Ансоффа – це використання чотирьох альтернативних маркетингових стратегій, які допоможуть зберегти та / або збільшити продажі [34, с. 130-131]. Шаблон дозволяє окреслити можливі варіанти розвитку бізнесу та вибрати найбільш відповідний маркетинговий план. Він також використовується для стратегічного позиціонування продукції компанії.

Компанія може вибрати як оновлений ринковий спектр, так і той, на якому вона вже розвивається. Те саме стосується і реалізованої продукції. Товар може бути новим або існуючим. Перед використанням методу слід провести SWOT-аналіз, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також ймовірні загрози та можливості [43, с. 465].

У матриці Ансоффа можна вибрати найбільш підходящий варіант реклами. Для цього використовуються два елементи: ринок, на якому компанія може розвиватися і товар, який компанія продаватиме. Відповідно до Матриці Ансоффа, існує критерій, за яким можна вибрати відповідний план. Цей критерій є новизною ринку або продукції для компанії. Кожен з елементів у свою чергу поділяється на два типи: новий і старий. Поділ між новим напрямком (ціллю) та поточним напрямком є досить довільним.

Розглянемо 2 типи ринків:

- існуючий ринок. Компанія там деякий час вже розвивалася. Цим вона набула певного досвіду, статусу та репутації. В даний час споживачі компанії купують їхню продукцію і всі маркетингові повідомлення спрямовані саме на цю групу людей;

- новий ринок. Компанія ще не має досвіду в цій галузі, але планує створити додаткові можливості. Це споживачі, які ще не придбали продукцію компанії. Можливо, товар для них недостатньо привабливий або споживачі навіть не підозрюють про існування такого товару.

Далі розглянемо 2 види товарів:

- наявні товари. Це продукт, який вже входить в асортимент компанії і використовується довгий час;

- новий продукт. Це продукт, який ще не доданий до асортименту компанії, але повинен бути доданий для залучення нових клієнтів. Такий товар не має історії продажів.

Створення матриці необхідне існуючим компаніям, які повинні вибрати інші шляхи розвитку. Його не можна використовувати для компаній, які перебувають у складній ситуації, або в процесі банкрутства, або для

початківців стартапів. Матриця Ансоффа представляє з себе таблицю 2*2. Таблиця містить 4 альтернативні стратегії: проникнення, розробка продукту, розвиток ринку, диверсифікація [37, с.34].

Отже, роблячи висновки, можна сказати, що розробка маркетингової стратегії є однією з найважливіших і найскладніших фаз маркетингового процесу. Маркетингова стратегія – це формування та реалізація цілей та специфікацій виробника і експортера на кожному ринку (сегменті ринку) та кожного товару для певного проміжку часу для виробничої та підприємницької діяльності у повній відповідності до ситуації на ринку й можливостей компанії. Маркетингові стратегії класифікуються за різними ознаками та на думку І. Ансоффа, існує кілька характеристик стратегії [3]. В існує декілька найбільш популярних методичних підходів, які також будуть використовуватись в даній роботі в подальшому для проведення досліджень. Серед них є побудова дерева цілей (визначення цілей підприємства), SWOT-аналіз, GAP-аналіз і матриця Ансоффа. Всі ці методи деяким чином пов'язані між собою, але в той же час є різними, а тому мають бути чітко та правильно підібрані для кожного підприємства окремо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» – українська корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води, є одним із лідерів на вітчизняному ринку напоїв. ПрАТ «Оболонь» було засновано в 1980 році, назва походить від першого заводу підприємства, що був розташований в Оболонському районі міста Києва (даний район був обраний через наявність у ньому великих запасів м'якої питної води). Станом на початок 2018 року президентом корпорації на громадських засадах є О. Слободян, головою ради акціонерів та керуючим є С. Блощаневич. Юридичною адресою корпорації є м.Київ, вул. Богатирська 3 [31].

До компанії належать: основний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької обл., два дочірніх підприємства «Пивоварня Зібберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також фірми з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях. В даний час асортимент ПрАТ включає більше 100 найменувань напоїв, серед яких – пиво, слабоалкогольні напої, сидр, безалкогольні напої та мінеральна вода. Крім напоїв, фірма випускає промислові товари, такі як пивоварний солод, гранульована пивна дробина, бандажна стрічка.

Ключові торгові марки підприємства, що є найбільш впізнаваними:

- ТМ «Оболонь»;
- «Nike»;
- «BeerMix»;
- «Зібберт»;

- «Zlata Praha»;
- «Жигулівське»;
- «Hadrmiх»;
- «Ciber»;
- «Живчик»;
- «Квас Старокиївський»;
- «Оболонська» тощо [31].

Ширина та глибина продукції підприємства демонструє наскільки великий асортимент товарів виробляє завод. У табл. 2.1 наведена продукція у розрізі асортиментних груп у динаміці в період з 2017 по 2019 рік.

Таблиця 2.1

Ширина й глибина асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Ширина	Глибина	
	2017	2019
1	2	3
Пиво	1. Оболонь Світле	1. Оболонь Світле
	2. Оболонь Соборне	2. Оболонь Соборне
	3. Оболонь Premium Extra Brew	3. Оболонь Premium Extra Brew
	4. Оболонь Київське Розливне	4. Оболонь Київське Розливне
	5. Жигулівське	5. Жигулівське
	6. Pivny kubek ("Пивний кухоль")	6. Жигулівське Експорт
	7. Рідний Шубін Світле	7. Южанка
	8. Zibert Світле	8. Pivny kubek ("Пивний кухоль")
	9. Zibert Біле	9. Рідний Шубін Світле
	10. Carling	10. Zibert Світле
	11. Zlata Praha	11. Zibert Біле
	12. hike premium	12. Carling
	13. hike Blanche	13. Zlata Praha
	14. BeerMix Кола+Лайм	14. Zlata Praha Cerne
	15. BeerMix Лимон	15. hike premium
	16. BeerMix Вишня	16. hike Blanche
	17. BeerMix Малина	17. BeerMix Кола+Лайм
	18. BeerMix Гранат	18. BeerMix Лимон
	19. Hadrmiх Citrus	19. BeerMix Вишня
		20. BeerMix Малина
		21. BeerMix Гранат
		22. Hadrmiх Citrus
		23. Hadrmiх Lemon+Ginger

1	2	3
		24. Hardmix X-CAN
		25. Десант Екстраміцне
Безалкогольні напої	1. Живчик Яблуко	1. Живчик Яблуко
	2. Живчик Яблуко негазований	2. Живчик Яблуко негазований
	3. Живчик Груша	3. Живчик Груша
	4. Живчик Лимон	4. Живчик Лимон
	5. Живчик Вишня	5. Живчик Вишня
	6. Smart Cola	6. Живчик Апельсин
	7. Старокиївський Пшеничний	7. Smart Cola
	8. Старокиївський	8. «Lemonissimo Lemonata зі смаком грейпфрут-базилік»
	9. Старокиївський Білий	9. «Lemonissimo Lemonata» з натуральним екстрактом трав
	10. Старокиївський Темний	10. «Lemonissimo Lemonata зі смаком лимон-огірок»
	11. Лимонад	11. Старокиївський Пшеничний
	12. Ситро	12. Старокиївський
	13. Тархун	13. Старокиївський Білий
	14. Байкал	14. Старокиївський Темний
		15. Лимонад
		16. Ситро
		17. Тархун
Сидр	1. Сібер (Сібер)	1. Сібер (Сібер)
	2. Сібер Журавлина	2. Сібер Журавлина
Слабоалкогольні напої	1. Ром Кола	1. Ром Кола
	2. Бренді Кола	2. Бренді Кола
	3. Джин Тонік	3. Джин Тонік
	4. Водка Лайм	4. Водка Лайм
		5. Віскі Вишня
Мінеральна та питна вода	1. Оболонська негазована зі смаком лимона та апельсина	1. Оболонська негазована зі смаком лимона та апельсина
	2. Оболонська-2 сильногазована	2. Оболонська-2 сильногазована
	3. Оболонська вода зі смаком грейпфрута та імбиру	3. Оболонська вода зі смаком грейпфрута та імбиру
	4. Оболонська-2 негазована	4. Оболонська-2 негазована
	5. Оболонська з лимоном і апельсином	5. Оболонська з лимоном і апельсином
	6. Оболонська вода зі смаком лайма та м'яти	6. Оболонська вода зі смаком лайма та м'яти
	7. Оболонська плюс ментол	7. Оболонська плюс ментол
	8. Оболонська плюс лимон	8. Оболонська плюс лимон
	9. Оболонська	9. Оболонська

1	2	3
	10. Прозора сильногазована	10. Прозора сильногазована
	11. Прозора негазована	11. Прозора негазована
	12. Збручанська 77	12. Збручанська 77
	13. Живчик вода питна негазована	13. Живчик вода питна негазована
	14. Охтирська	14. Охтирська
		15. Аквабаланс

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерела: [31]

Усього наявно 5 асортиментних груп: пиво, безалкогольні напої, сидр, слабоалкогольні напої, мінеральні та питні води. Найглибшою групою є пиво, що налічує 25 позицій станом на 2019 рік. Найменшою є сидр, що налічує лише 2 позиції. Станом на кінець 2017 року насиченість асортименту ПрАТ «Оболонь» налічувала 53 позиції, на кінець 2019 року – 64, тобто за 2 роки асортимент збільшився на 11 позицій товару. Щодо глибини, то асортиментна група «Сидр» за 2 роки не змінилась. Група «Пиво» збільшилась в 2019 році у глибині на 6 позицій, «Безалкогольні напої» на 3 позиції, «Слабоалкогольні напої» та «Мінеральна та питна вода» на 1 позицію. Загалом асортиментний портфель ПрАТ «Оболонь» є доволі насиченим, здатен задовільнити будь-якого споживача віком від 10 років. Далі в табл. 2.2 описана динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп.

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» у розрізі асортиментних груп

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції у вартісному виразі, млн. грн.		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Пиво	3495,80	3675,24	179,44	5,13
Сидр	236,85	217,13	-19,72	-8,33
Слабоалкогольні напої	317,91	391,89	73,98	23,27
Безалкогольні напої	628,83	826,14	197,31	31,38
Мінеральна вода	195,19	185,35	-9,84	-5,04
Разом:	4874,62	5295,74	421,12	8,64

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З табл. 2.2 видно, що виробництво товарів всіх асортиментних груп, окрім сидра та мінеральної води, збільшилось у 2019 році в порівнянні з 2018 роком.

Виробництво сидру в 2019 році зменшилось на 19,72 млн. грн., а мінеральної води – на 9,84 млн. грн. На це могло вплинути зменшення попиту на дані групи товарів.

Загалом виробництво продукції на ПрАТ «Оболонь» збільшилось в 2019 році на 421,12 млн. грн. в порівнянні з попереднім роком. Це могло бути наслідком підвищення цін на товари та (або) збільшенням обсягів виробництва.

В табл. 2.3 розглянемо динаміку структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції у вартісному виразі, млн. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
Пиво	3495,8	3675,24	71,71	69,40	-2,31
Безалкогольні напої	628,83	826,14	12,90	15,60	2,70
Слабоалкогольні напої	317,91	391,89	6,52	7,40	0,88
Сидр	236,85	217,13	4,86	4,10	-0,76
Мінеральна вода	195,19	185,35	4,00	3,50	-0,50
Разом:	4874,62	5295,74	100,00	100,00	0,00

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

У структурі асортименту переважаючі позиції займає асортиментна група «Пиво», питома вага якої складає 71,71% у 2018 та 69,4% 2019 рр. Ця продукція користується підвищеним попитом, тому таке місце у структурі виправдане.

Останню позицію займає асортиментна група «Мінеральна вода» (4% у 2018 та 3,5% 2019 рр). На цю асортиментну групу фірмі слід звернути увагу: або нарощувати обсяги виробництва, за умов наявності попиту на цю продукцію, або виводити їх з ринку і зосередитись на інших асортиментних групах.

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що структура асортименту є досить не стабільною в поточному році, порівняно з минулим, показники деяких асортиментних груп змінились в кращу сторону, а деяких – в гіршу.

ПрАТ «Оболонь» – вимоглива компанія. Корпорація взаємодіє з великою кількістю постачальників, які постачають виробничий процес сировиною та допоміжними матеріалами та надають продуктивні та невиробничі послуги.

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»;
- мальтозна патока – ТОВ «Інтерстарч Україна» тощо.

Продукція ПАТ «Оболонь» широко представлена в найбільших торгівельних мережах України: «Сільпо», «Велика Кишеня», «АТБ», «Мегамаркет», «Метро», «Novus», «Фора».

Станом на 2017 рік, продукція компанії представлена у 36 країнах світу, серед яких Австралія, Азербайджан, Білорусь, В'єтнам, Великобританія, Греція, Грузія, Естонія, Ізраїль, Іспанія, Італія, Казахстан, Канада, Латвія, Молдова, Німеччина, Польща, Росія, США, Франція, Хорватія та Чехія. Раніше продукція постачалася також до Данії, Кіпру, Литви, Південної Кореї, Португалії, Тайваню та Туркменістану [31].

Посередники, які допомагають корпорації у розподілі продукції знаходяться по всій території України і за її межами також.

У 2016 році ПрАТ «Оболонь» розпочало експорт ячмінного солоду та пивних куль. Можливість експорту пива до африканських країн ще вивчається. Пробні поставки вже були здійснені до Республіки Конго. Матеріал, отриманий в результаті переробки ПЕТ-пляшок, експортується до Китаю. Крім того, з 2016 року матеріали та сировина компанії будуть

експортуватися до Бельгії, Білорусі, Німеччини, Польщі, Росії, Словенії та Франції.

Головними споживачами для підприємства, на яких воно орієнтується, є середній клас населення, усіх вікових категорій, обох статей.

Голова мета діяльності ПрАТ «Оболонь» – розширення ринків продажу, збільшення прибутків, задоволення потреб споживачів. У відповідності з положеннями стандарту ДСТУ ISO 9001:2001 для розуміння вимог та очікувань споживачів у високоякісній продукції на підприємстві створена і працює система управління якістю, яка включає всі процеси, необхідні для визначення потреб і побажань цих споживачів.

Оскільки газована та негазована мінеральна вода, слабоалкогольні та безалкогольні напої розроблені як високоспоживчі товари, а ємність українського ринку в цій галузі досить велика, у ПрАТ «Оболонь» багато конкурентів. Лише деякі з них досить потужні та небезпечні:

- корпорація «IDS Group» (вода «Моршинська»);
- корпорація «Кока - Кола Беверіджиз Україна»;
- ПрАТ «Вітмарк Україна» («Наш Сік», холодний чай «Несті»).

Нижче наведена табл. 2.4 з основними показниками діяльності підприємства, що містить інформацію про доходи та витрати підприємства за 2018-2019 роки.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 роки

Показники	Один. виміру	2018	2019	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн.	5078,76	5466,15	387,39	7,63
2. Собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	4292,37	4277,83	-14,54	-0,34
3. Адміністративні витрати	млн. грн.	303,96	337,10	33,14	10,90
4. Витрати на збут	млн. грн.	675,49	661,99	-13,50	-2,00

1	2	3	4	5	6
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. грн.	5271,81	5276,92	5,11	0,10
6. Прибуток від реалізації продукції (збиток)	млн. грн.	-193,05	189,23	382,28	198,02
7. Чистий прибуток	млн. грн.	-365,42	257,63	623,05	170,50
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	103,8	96,54	-7,26	-7,00
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-7,2	4,7	11,91	X
10. Рентабельність продукції	%	-3,66	3,59	7,25	X

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що на ПрАТ «Оболонь» у 2019 році чистий дохід зріс на 387,39 млн. грн. (7,63%), що могло відбутися завдяки зростанню обсягів виробництва. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції становили 5271,81 млн. грн, а у 2019 році – 5276,92 млн. грн. При тому у 2019 році собівартість реалізованої продукції зменшилась на 14,54 млн. грн, адміністративні витрати збільшились на 33,14 млн. грн. та витрати на збут зменшились на 13,5 млн. грн. В сумі ці відхилення дають загальну різницю між показниками загальних витрат 5,11 млн. грн.

Щодо прибутку від реалізації, то він у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 382,28 млн. грн. Це позитивно вплинуло на рентабельність продукції і вона відповідно збільшилась на 7,25 відсоткових пунктів порівняно з минулим роком. Щодо рентабельності діяльності підприємства можна констатувати, що у 2019 році цей показник збільшився на 11,91 відсоткових пунктів порівняно з 2018 роком.

Отже, порівнюючи основні показники діяльності підприємства за 2018-2019 роки можна зробити висновок, що зміни, які відбулися, значно вплинули на розвиток ПрАТ «Оболонь». Підприємство реалізує свою продукцію по всіх областях України, має надійних постачальників та посередників. Економічне положення останнім часом досить стійке, а тому підприємству потрібно постійно нарощувати свої можливості та підтримувати прогрес.

2.2. Дослідження цілей ПрАТ «Оболонь» і можливих напрямів його інтенсивного росту

Для дослідження можливостей інтенсивного росту ПрАТ «Оболонь» буде проведений аналіз можливостей інтенсивного росту на основі матриці розвитку товару/ринку вченого І. Ансоффа. Інтенсивний розвиток підприємства передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Він є актуальним для фірм, які не вичерпали можливостей, пов'язаних з наявними товарами і ринками. Напрямами інтенсивного розвитку є глибоке проникнення на ринок, розширення меж ринку, розробка нових товарів.

Для з'ясування можливостей глибокого проникнення на ринок розглянемо такі питання:

- Чи було в минулому році зниження витрат на виробництво продукції та збут?
- Чи була проведена рекламна кампанія?
- Які засоби переконання споживачів щодо збільшення обсягів споживання товарів були використані?
- Як здійснювалося залучення нових споживачів тощо?

Отже, опираючись на дані табл. 2.4, можна побачити, що у 2019 році порівняно з 2018 було зниження витрат на збут на 13,5 млн. грн., а витрати на виробництво продукції та її реалізацію збільшились на 5,11 млн. грн.

Щодо рекламних кампаній, то у 2019 році були проведені такі:

1. «ПрАТ «Оболонь» турбується про екологію». Подія була присвячена розвитку напоїв як в Україні, так і в світі. У ході заходу ПрАТ «Оболонь» представила свій досвід екологічного розвитку компанії.

Провідний інженер з охорони навколишнього середовища корпорації Світлана Башмакова презентувала досягнення корпорації як одного з перших виробників, що впровадили екологічні засади життя в роботу підприємства.

«Повага до навколишнього середовища – одна з основ сталого розвитку корпорації «Оболонь». Особлива увага приділяється екологічним показникам при роботі », – сказала Світлана.

Своїм досвідом компанія «Оболонь» подала приклад іншим виробникам щодо правильної утилізації ПЕТ-продуктів.

Організатори заходу підкреслили важливість вкладу ПрАТ «Оболонь» в розвиток екології України та звернули увагу всіх учасників конференції на їх підхід до екологічного виробництва.

2. «Lemonissimo Lemonata». На ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» було розпочато налив новинок – напоїв безалкогольних соковмісних сильногазованих «Lemonissimo Lemonata».

«Lemonissimo Lemonata» – напої з оригінальними освіжаючим смаком та італійським стилем, притаманним традиційним крафтовим лимонадам. До речі, пляшка була спеціально розроблена для наливу крафтових напоїв – унікальної незвичної форми ПЕТ 0,8 л. У лінійці «Lemonissimo Lemonata» наразі 3 смаки.

3. «Живчик» – SMART COLA. 24 липня відбулися зйомки інформаційного сюжету про новинку компанії «Оболонь» для ринку безалкогольних напоїв. Так, Президент ПрАТ «Оболонь» Олександр В'ячеславович Слободян дав інтерв'ю каналам СТБ, Новий Канал, ICTV [31].

Щодо засобів переконання споживачів для збільшення обсягів споживання товарів були використані різні рекламні акції. Так в Україні стартувала рекламна акція «10000000 літрів призового пива» від компанії «Оболонь». Переможцями акції стануть ті, хто знайде під кришечками пива ТМ «Оболонь» напис «Вітаємо! Ви виграли...». Навесні компанія «Оболонь» радує своїх шанувальників новою акцією «15 мільйонів пляшок призового пива». З 1 квітня по 15 травня під кришечками пива «Оболонь» можна було знайти напис «Вітаємо! 0,5 літра». За словами бренд-менеджера ТМ «Оболонь» Антоніни Осиховської, акція з призовим пивом під кришечками не перший раз проводиться даною компанією. Саме через схвальні відгуки

учасників минулих акцій було прийнято рішення використовувати цю добре відому механіку знову. В середньому щодня споживачі вигравали більше 330 000 пляшок. Такий щедрий подарунок може собі дозволити лише компанія-лідер.

ПрАТ «Оболонь» не лише інвестує у розвиток власного виробництва, але також забезпечує значну підтримку національної культури та спорту, а також допомагає знайомити своїх співвітчизників із відомими зарубіжними мистецькими колективами. Таким чином компанія залучає нових споживачів.

Результати аналізу подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Можливості ПрАТ «Оболонь» щодо глибокого проникнення на ринок

Можливості	Для якої продукції	Для якого ринку
1. Зменшення витрат на збут	Алкогольні та безалкогольні напої	Ринок алкогольних та безалкогольних напоїв
2. Розвиток збутової мережі	Алкогольні та безалкогольні напої	
3. Активізація рекламної кампанії	«Lemonissimo Lemonata», «Живчик» — SMART COLA	
4. Залучення до споживання товару нових споживачів	Алкогольні та безалкогольні напої	
5. Застосування засобів стимулювання збуту	Пиво (акційне)	Ринок пива

Джерело: розроблено автором

Отже, ґрунтуючись на даних табл. 2.5, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» виконує глибоке проникнення на ринок алкогольних та безалкогольних напоїв. В основному для цього використовують всю продукцію, яка виробляється підприємством (застосовуються PR-кампанії, що стосуються різноманітних сфер компанії), в окремих випадках це акційне пиво та новинки такі, як: «Lemonissimo Lemonata», «Живчик» – SMART COLA.

Для з'ясування можливостей щодо розширення меж ринку, розглядаємо такі питання:

- Які можуть бути нові сфери використання існуючих товарів?
- На які нові сегменти ринку може вийти підприємство?
- На які нові географічні ринки може вийти підприємство тощо?

Згадуючи та розглядаючи асортимент товарів ПрАТ «Оболонь», можна зробити заключення, що нових сфер використання даної продукції немає, адже це все продукти споживання і можливості щодо розширення меж ринку потрібно шукати в інших аспектах такі, як: нові групи споживачів, розширення географічних меж ринку тощо. Одним із варіантів виходу на новий сегмент є позиціонування продукції, а саме води, для спортсменів. Наприклад, мінеральна вода «Моршинська» рекламується, як чиста джерельна вода для відновлення сил та енергії. Компанія навіть випустила нову упаковку «Моршинська Спорт», що дозволило завоювати прихильність споживачів, що займаються спортом та слідкують за своїм раціоном. ПрАТ «Оболонь» також варто розглянути такий вагомий сегмент споживачів. Також компанії варто постачати свою продукцію до офісів великих фірм, шкіл, дитячих садочків, щоб розширити канали постачання та таким чином проводити нагадувальну рекламу. Реклама-нагадування нагадує споживачам про вже існуючі продукти [14, с. 316].

Канали роздрібної торгівлі Східного регіону та канал, що постачає продукцію в ресторани та бари Західного регіону потребують правильного вкладання коштів у розвиток. У такому випадку позиція цих каналів стане більш твердою, оскільки їх частка в структурі збуту ПрАТ «Оболонь» буде більшою. Так як ці канали вже мають високий потенціал зростання, вони мають хороші перспективи для розвитку. Також для більш ефективного поширення продукції та залучення нових клієнтів, варто відкрити фірмові магазини у регіонах, які мають найбільші частки поставок в обороті компанії (Центральний та Західний регіони).

Результати дослідження подано у табл. 2.6.

Можливості ПрАТ «Оболонь» щодо розширення меж ринку

Можливості	Існуючий товар	Нові ринки
1. Вихід на нові сегменти ринку: - спортсмени	Мінеральна вода	Індустрія спорту та правильного раціону
2. Відбір ринків організацій: - клуби та бари	Алкогільні та безалкогольні напої	Ринки організацій
- офіси - школи, дитячі садочки	Безалкогольні напої	Ринки організацій
3. Вихід на нові географічні ринки: - Центральний та Західний регіони	Алкогільні та безалкогольні напої	Ринок алкогільних та безалкогольних напоїв Центрального та Західного регіонів
4. Пропонування товарів через нові канали збуту: - канали роздрібної торгівлі Східного регіону - канал, що постачає продукцію в ресторани та бари Західного регіону	Алкогільні та безалкогольні напої	Ринки алкогільних та безалкогольних напоїв Східного та Західного регіонів

Джерело: розроблено автором

Отже, аналізуючи табл. 2.6, можна зробити висновок, що для розширення меж ринку ПрАТ «Оболонь» варто залучатись до нових каналів збуту, географічних районів та сегментів ринку.

Для з'ясування можливостей розвитку товару розглянемо такі питання:

- Чи була підвищена якість товару в минулому році?
- Чи були розроблені нові товарні групи?
- Чи був розширений асортимент продукції тощо?

З табл. 2.1 можемо побачити на скільки позицій збільшився асортимент продукції ПрАТ «Оболонь». Станом на кінець 2017 року насиченість асортименту налічувала 53 позиції, на кінець 2019 року – 64, тобто за 2 роки асортимент збільшився на 11 позицій товару.

Щодо глибини, то група «Пиво» збільшилась в 2019 році на 6 позицій, «Безалкогольні напої» на 4 позиції, «Слабоалкогольні напої» та «Мінеральна та питна вода» на 1 позицію.

При реалізації політики якості на ПрАТ «Оболонь» працівники мотивовані та поважаються інтереси акціонерів. При реалізації планів якості охорона довкілля належним чином враховується як важлива передумова довгострокового успіху.

ПрАТ «Оболонь» першою серед підприємств харчової промисловості сертифікувала чотири системи управління: ДСТУ ISO 9001: 2001 (Система управління якістю), ДСТУ ISO 22000: 2007 (Система управління безпекою харчових продуктів), ДСТУ ISO 14001: 2006 (Система екологічного управління), ДСТУ- П OHSAS 18001: 2006 (Система управління безпекою та гігієною праці). Так з 2008 року і до сьогодні якість продукції затверджується даними стандартами.

Керівництво компанії аналізує систему управління якістю двічі на рік для забезпечення її відповідності та ефективності. Аналіз визначає необхідність змін у політиці та цілях у галузі якості, розробці нових планів, вдосконаленні системи управління якістю.

У ПрАТ «Оболонь» проводяться внутрішні та зовнішні аудити для визначення: відповідності Системи Якості вимогам стандарту ISO 9001; ефективності функціонування Системи Якості для досягнення встановлених цілей.

Складовою частиною системи якості є День оцінки якості, який проходить кожного місяця в усіх підрозділах підприємства з метою контролю та покращення якості продукції.

Результати дослідження подаємо у табл. 2.7.

Можливості ПрАТ «Оболонь» щодо розвитку товару

Можливості	Новий товар	Існуючі ринки
Розробка нової продукції, смаків	Южанка, Zlata Praha Cerne, Hardmix Lemon+Ginger, Hardmix X-CAN, Десант Екстраміцне, Жигулівське Експорт	Ринок пива
	Живчик Апельсин , «Lemonissimo Lemonata зі смаком грейпфрут-базилік», «Lemonissimo Lemonata» з натуральним екстрактом трав, Lemonissimo Lemonata зі смаком лимон-огірок»	Ринок безалкогольних напоїв
	Віскі Вишня	Ринок слабоалкогольних напоїв
	Аквабаланс	Ринок мінеральної та питної води

Джерело: розроблено автором

З табл. 2.7 видно, що ПрАТ «Оболонь» розвиває товар шляхом розроблення новинок на вже існуючому ринку, додавання нових смаків до вже популярних серій продукції. Також підприємство регулярно намагається покращити якість всіх своїх продуктів шляхом перевірки та вдосконалення стандартів.

Аналізуючи результати, подані в табл. 2.5, 2.6, 2.7, можна зробити висновок, що є безліч шляхів вдосконалення товарів та сервісу для ПрАТ «Оболонь» і більшістю з цих методів підприємство вже користується та покращує свої результати.

Далі буде зображене дерево цілей ПрАТ «Оболонь» в табл. 2.8.

Дерево цілей ПрАТ «Оболонь»

1	2	3
Головні цілі	Цілі 1-го рівня	Цілі 2-го рівня
1. Економічні	1.1. Збільшення річного приросту прибутку	1.1.1. Оптимізація структури капіталу 1.1.2. Розробка ефективної системи фінансового планування
	1.2. Збільшення рівня рентабельності	1.2.1. Оптимізація структури капіталу 1.2.2. Розробка ефективної системи фінансового планування

1	2	3
2. Матеріально-технічні	2.1. Збільшення рівня готовності обладнання	2.1.1. Збільшення виробничого потенціалу 2.1.2. Розробка ефективної системи відбору постачальників
	2.2. Підвищення рівня якості виробництва	2.2.1. Розробка ефективної системи відбору постачальників 2.2.2. Розробка системи управління якістю продукції
3. Соціальні	3.1. Досягнення оптимального рівня чисельності та структури персоналу	3.1.1. Розробка ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу 3.1.2. Розробка ефективної системи добору, відбору та навчання персоналу
	3.2. Підвищення рівня продуктивності праці	3.2.1. Розробка ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу 3.2.2. Вдосконалення існуючої системи охорони праці персоналу.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З табл. 2.8 бачимо, що ПрАТ «Оболонь» має три головні цілі: економічні, матеріально-технічні та соціальні, які в свою чергу діляться на цілі 1-го рівня, а ті на цілі 2-го рівня. Загалом підприємство має 12 підцілей.

Також даді подана інформація щодо визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Оболонь» за допомогою методу SWOT-аналізу. Вся інформація подана в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Інформація щодо визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Оболонь»

1	2	3	4	5	6	7	8
Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Випуск високоякісної продукції	4	3	12	1. Високі затрати на виробництво	4	2	8
2. Перевірені та надійні поставщики	4	3	12	2. Відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів	2	1	2
3. Технічна оснащеність	5	3	15	3. Застаріле обладнання	2	3	6
4. Високий рівень кваліфікованого персоналу	4	3	12	4. Система стимулювання праці	2	1	2

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Конкурентоспроможність	4	2	8	5. Рівень сервісного обслуговування	4	2	8
6. Налагоджені канали збуту	3	2	6	6. Рівень інноваційної активності	3	3	9
7. Можливість розширення асортименту продукції	3	1	3	7. Досвід практичної діяльності	2	1	2
Разом			68	Разом			37

Джерело: розроблено автором

За сильні сторони брались такі аспекти: випуск високоякісної продукції, перевірені та надійні поставщики, технічна оснащеність, високий рівень кваліфікованого персоналу, конкурентоспроможність, налагоджені канали збуту, можливість розширення асортименту продукції. За слабкі сторони були взяті такі аспекти: високі затрати на виробництво, відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів, застаріле обладнання, система стимулювання праці, рівень сервісного обслуговування, рівень інноваційної активності, досвід практичної діяльності.

Аналізуючи табл. 2.9, можемо побачити, що сильні сторони складають 68 балів, слабкі – 37, сильні сторони переважають слабкі, що є позитивним чинником для ПрАТ «Оболонь», тобто переваг більше, ніж слабких сторін.

Визначаємо можливості та загрози компанії за даними табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Інформація щодо визначення можливостей та загроз ПрАТ

«Оболонь»

Можливості							Загрози						
1	2			3			4	5			6		
Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму			Чинники	Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка		Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка
1.Входження на нові ринки	10	0,7	7	7	0,6	4,2	1.Неможливість виходу на нові ринки	10	0,3	3	7	0,4	2,8

Продовж. табл. 2.10

1	2			3			4	5			6		
2. Соціально-політична стабільність	4	0,5	2	8	0,5	4	2. Соціально-політична нестабільність	4	0,5	2	8	0,5	4
3. Швидке зростання ринку	9	0,6	5,4	9	0,7	6,3	3. Уповільнений темп зростання ринку	9	0,4	3,6	9	0,3	2,7
4. Відсутність нових конкурентів	6	0,4	2,4	6	0,2	1,2	4. Поява нових конкурентів	6	0,6	3,6	6	0,8	4,8
5. Поява нових технологій в галузі	10	0,9	9	10	0,6	6	5. Відсутність нових технологій в галузі	10	0,1	1	10	0,4	4
Разом			25,8			21,7	Разом			13,2			18,3

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 2.10, робимо висновок, що у ПрАТ «Оболонь» можливості переважають загрози ($21,7 > 18,3$), тобто можливостей більше, ніж загроз.

2.3. Визначення невідповідностей між цілями і можливостями ПрАТ «Оболонь» на основі GAP-аналізу

Оскільки метою даної дипломної роботи є виявлення та ліквідація розривів, було окреслено як одним із завдань провести оцінювання і виявити невідповідності між цілями та можливостями ПрАТ «Оболонь». Методом для цього був обраний один із найпоширеніших – метод GAP-аналізу. Для проведення цього GAP-аналізу потрібно визначити стратегічні, очікувані та тактичні показники. Отже, пріоритетними цілями ПрАТ «Оболонь», які знаходять вираження в показниках стратегічного планування, є:

- збільшення частки ринку на 2%;
- збільшення обсягів виробництва продукції до 6000 млн. грн.

З метою виявлення невідповідностей між стратегічними цілями заводу та їхні ринкові можливості на основі аналізу GAP, обчислюємо ключові цифри, які слід очікувати. Для цього, екстраполюючи тенденцію,

прогнозується майбутній обсяг виробництва ПАТ «Оболонь», тобто визначаємо очікувані показники. Очікувані показники плануються на період 2014-2019 років на основі попередніх років (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка обсягів виробництва продукції ПрАТ «Оболонь»
за 2014-2019 р.р**

Показник	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Річний обсяг виробництва, млн. грн.	3241,99	3237,8	3624,94	4170,58	4874,62	5295,74

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Для прогнозу необхідно побудувати лінійне рівняння тренду, яке має вигляд: $y = a + b \times t$. Далі на основі вихідних даних в табл. 2.12 виконуємо необхідні розрахунки.

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

$$\left\{ \begin{array}{l} n \times a + b \times \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a \cdot \sum_{i=1}^n t_i + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i \cdot t_i \end{array} \right. \quad (2.1)$$

Таблиця 2.12

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду

Роки	t _i	y _i	t _i ²	y _i × t _i
2014	-5	3241,99	25	-16209,95
2015	-3	3237,80	9	-9713,40
2016	-1	3624,94	1	-3624,94
2017	1	4170,58	1	4170,58
2018	3	4874,62	9	14623,86
2019	5	5295,74	25	26478,70
Σ	0	24445,67	70	15724,85

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Виконаємо розрахунки:

$$n = 6$$

$$6 \cdot a + b \cdot 0 = 24445,67$$

$$a \cdot 0 + b \cdot 70 = 15724,85$$

$$a = 24445,67 / 6 = 4074,28$$

$$b = 15724,85 / 70 = 224,64$$

$$y = 4074,28 + 224,64 \cdot t$$

Побудуємо графік (рис. 2.1).

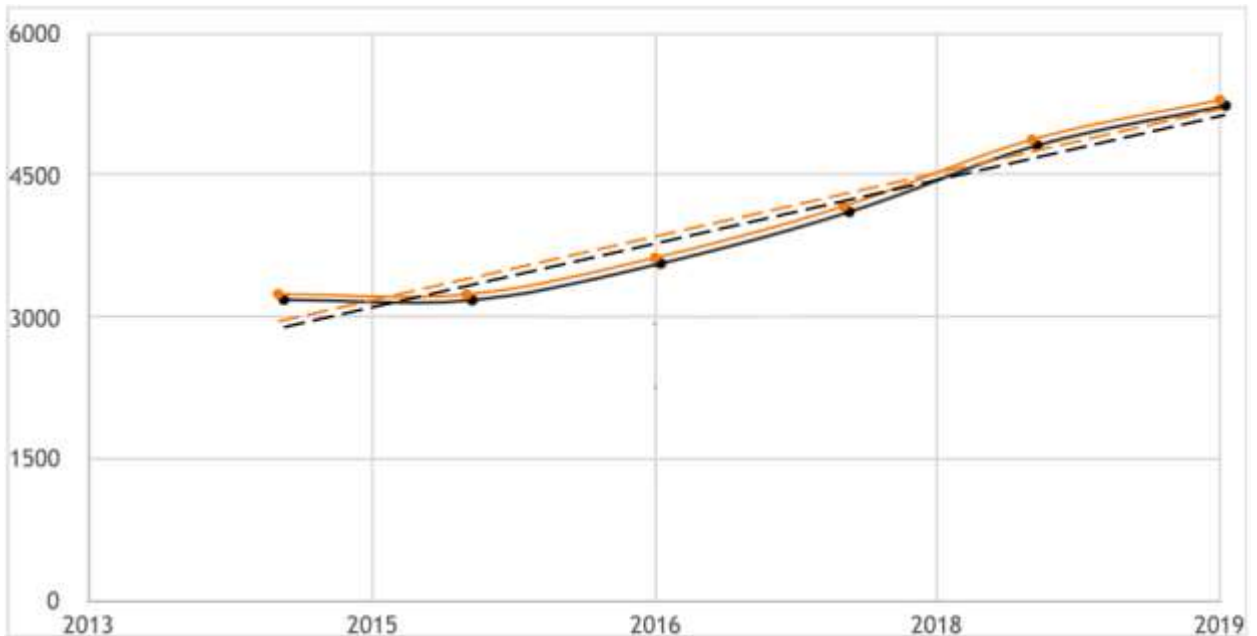


Рис. 2.1. Графік для прогнозування обсягів виробництва.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Оцінимо щільність зв'язку за допомогою коефіцієнта детермінації.

$$R^2 = \frac{\sum(\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2}, \quad (2.2)$$

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

Коефіцієнт детермінації показує тісність взаємозв'язку між явищами, яка визначається кількісною величиною. Чим ближче R^2 до 1, тим точніше обрана залежність відображає взаємозв'язок між значеннями (табл. 2.13).

**Вихідні дані та проміжні розрахунки для обчислення коефіцієнту
детермінації**

\hat{y}_i	$\hat{y}_i - \bar{y}$	$(\hat{y}_i - \bar{y})^2$	$y_i - \bar{y}$	$(y_i - \bar{y})^2$
2951,08	-1123,2	1261578,24	-832,29	692706,64
3400,36	-673,92	454168,17	-836,48	699698,79
3849,64	-224,64	50463,13	-449,34	201906,44
4298,92	224,64	50463,13	96,30	9273,69
4748,2	673,92	454168,17	800,34	640544,12
5197,48	1123,2	1261578,24	1221,46	1491964,53
Разом	-0,00	3532419,07	-0,01	3736094,21

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Отже, $R^2 = 0,95$.

Використовуючи отримане рівняння тренду $y = 4074,28 + 224,64 * t$, розрахуємо прогнозне значення обсягів продажу на 2020 рік ($t = 7$):

$$y_{2020} = 4074,28 + 224,64 * 7 = 5646,76 \text{ (млн. грн.)}$$

Отже, прогнозовані очікувані обсяги виробництва у 2020 році для ПрАТ «Оболонь» становлять 5646,76 млн.грн. за умови збереження тенденції, що склалися на ринку.

Тактичні показники визначаються методом оцінки шляхом проведення опитування основних експертів та керівників підрозділів компанії. Результати цього опитування представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг виробництва, млн. грн.	6000	5600	6100	5800	5900	5700	5850

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Визначаємо середнє значення оцінок, що характеризує узагальнену думку експертів:

$$O_{\text{сер.}} = \sum O_i / n. \quad (2.3)$$

$$O_{\text{сер.}} = (6000+5600+6100+5800+5900+5700+5850)/7 = 5850$$

Прогнозні оцінки експертів необхідно перевірити на надійність та типовість.

Для цього визначаємо стандартне відхилення, яке характеризує розпорошеність думок окремих експертів щодо середнього значення. Використовуючи табл. 2.15, визначаємо середньоквадратичне відхилення.

Таблиця 2.15

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги збуту продукції підприємства O_i , млн. грн.	6000	5600	6100	5800	5900	5700	5850
2. Сумарні значення оцінок експертів	40950						
3. $O_{сер}$	5850						
4. Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{сер}$	150	-250	250	-50	50	-150	0
ΔO^2	22500	62500	62500	2500	2500	22500	0
$\sum \Delta O_i^2$	175000						

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Робимо потрібні розрахунки з даними табл. 2.15 та розраховуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(O_i - \bar{O})^2}{n}} = 158,11 \quad (2.4)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок:

$$w = \frac{\delta}{\bar{O}} * 100 = 2,7 \quad (2.5)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації не перевищує 33%, то сукупність думок можна вважати однорідною, а прогнозну оцінку – 5850 млн. грн. – типовою та надійною.

Очікувані показники обчислені методом екстраполяції тренду – 5646,76 млн.грн., на такий обсяг виробництва завод може розраховувати в разі збереження тенденцій, що склалися протягом попередніх років; тактичні показники за методом експертних оцінок – 5850 млн.грн. Амбіції керівництва

ПрАТ «Оболонь» достатньо високі. За мету ставиться показник обсягу виробництва – 6000 млн. грн., що приблизно на 353,24 млн.грн. вище за очікуваний. Але завод може досягти цього показника, обравши правильні стратегічні рішення.

Зображуємо результати GAP- аналізу на рис. 2.2.

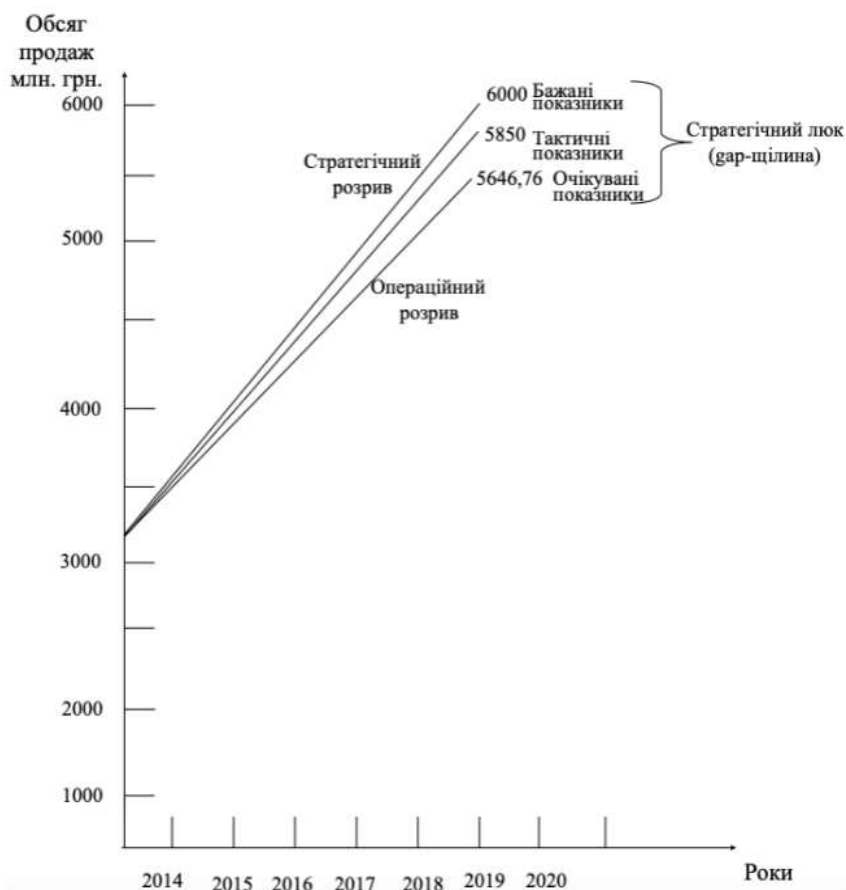


Рис. 2.2. Результати GAP- аналізу

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Отже, з рис.2.2 видно, що керівництво ПрАТ «Оболонь» ставить за мету збільшити обсяги виробництва продукції до 6000 млн. грн.

Розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 353,24 млн.грн. (6000 - 5646,76) млн.грн., а операційний розрив становить 203,24 (5850-5646,76) млн. грн., стратегічний розрив – 150 млн.грн. (6000 - 5850) млн. грн. Операційний розрив може бути ліквідовано в разі підвищення результативності маркетингової діяльності (в межах наявних товарів і ринків).

Проводимо аналіз розривів за допомогою табл. 2.16.

Характеристика розривів

Ступінь задоволення попиту	Причина розривів	Запропоновані дії
Задоволений попит	Недоліки системи збуту (нестача товару в певних регіонах країни)	Удосконалення збутової системи, відкриття фірмових магазинів у регіонах які мають найбільші частки поставок в обороті компанії, заохочення роздрібних та оптових посередників на співпрацю, щоб продукція компанії потрапляла у всі куточки країни
	Низька конкурентоспроможність та прибутковість певних асортиментних позицій	Визначити слабкі позиції в асортименті компанії, вдосконалити такі позиції, покращити їх властивості, додати нові смаки або прибрати з виробництва зовсім не перспективні позиції
	Хитка позиція каналів збуту з високим потенціалом зростання	Стратегія «інтенсифікації зусиль», правильне вкладання коштів у розвиток каналів, що мають перспективи для розвитку та характеризуються високим показником потенціалу зростання
	Низький потенціал зростання чистого доходу	Стратегія «елімінації», перезаключення договорів та перенаправлення магазинів до дистриб'юторів певного регіону, провести аналіз для визначення які саме канали збуту мають низький потенціал зростання чистого доходу та приносять дуже незначний дохід підприємству. У даній ситуації варто перезаклучити договір з цими роздрібними магазинами та перенаправити їх до дистриб'юторів, які працюють у даних регіонах.

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерела: [3, с. 81-88]

Сьогодні пивоварне виробництво є одним із найпривабливіших секторів економіки. Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, ринок пива знаходиться у фазі динамічного розвитку. Інвестиції у пивоварну галузь є перспективними, оскільки пиво користується великим попитом у споживачів і є прибутковим продуктом. Тому доцільно вважати, що для пивоварної галузі в Україні не властива проблема незадоволеного попиту, а в тому числі і для ПрАТ «Оболонь».

Причинами розривів у випадку задоволеного попиту є недоліки системи збуту (нестача товару в певних регіонах країни). У таких випадках підприємству потрібно удосконалювати збутову систему, заохочувати роздрібних та оптових посередників на співпрацю, щоб продукція компанії потрапляла у всі куточки країни. Також відкриття фірмових магазинів у

регіонах які мають найбільші частки поставок в обороті компанії можуть позитивно вплинути на діяльність ПрАТ «Оболонь».

Також причиною розривів є низька конкурентоспроможність та прибутковість певних позицій асортиментного портфелю. Варто визначити слабкі позиції в асортименті компанії, вдосконалити ці позиції або прибрати їх з виробництва взагалі. Також варто дослідити ринок та переваги споживачів, щоб знати, які саме властивості товару варто змінити або покращити, щоб задовольнити більше бажань споживачів.

Третя причина – це хитка позиція каналів збуту з високим потенціалом зростання. У цьому випадку допоможе стратегія «інтенсифікації зусиль». Дана стратегія передбачає:

- інтенсифікацію діяльності із залучення нових споживачів;
- здешевлення відносин з постійними споживачами;
- підтримання економічного стану каналу;
- захист сфери діяльності каналу та його місця в системі маркетингових каналів підприємства;
- збільшення частки підвищення рівня виконання замовлень у межах та відповідно підвищення частки задоволених споживачів;
- посилення ефективності учасників каналів.

Канали роздрібної торгівлі Східного регіону та канал, що постачає продукцію в ресторани та бари Західного регіону потребують правильного вкладання коштів у розвиток. У такому випадку позиція цих каналів стане більш твердою, оскільки їх частка в структурі збуту ПрАТ «Оболонь» буде більшою. Так як ці канали вже мають високий потенціал зростання, вони мають хороші перспективи для розвитку.

Четвертою причиною розривів є низький потенціал зростання чистого доходу. Для цього компанія може використати стратегію елімінації. Завдання стратегії елімінації каналів розподілу полягає у виділенні таких каналів, які виглядають сумнівними з точки зору подальшої привабливості на ринку і підлягають переатестації. Такі канали не розвиваються та не мають можливо-

стей покращити свій стан. Це свідчить про необхідність елімінації каналів або їх радикальну перебудову.

ПрАТ «Оболонь» є досить сильним виробником, який користується попитом та лояльністю свого споживача. Досягти планки 6000 млн. грн. (тобто ліквідувати стратегічний розрив) підприємство зможе використовуючи у своїй діяльності різноманітні організаційно-економічні заходи, що спрямовані на збільшення обсягу збуту товарів, удосконалення структури товарного асортименту, оптимізації витрат та розширення географії діяльності.

2.4. Аналіз можливих напрямів інтеграційного розвитку ПрАТ «Оболонь»

Варто дослідити можливості підприємства щодо об'єднання його зусиль із іншими підприємствами з метою збільшення частки ринку, обсягу продажу та прибутку. Фірма може об'єднати зусилля з посередниками, з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, з підприємствами-конкурентами.

Посередники ПрАТ «Оболонь»: ТОВ «Торгово-транспортна Компанія», ТОВ «Агросервіс», ТД «Марс» та ін.

Логістичний центр ТОВ «ТТК» пропонує ряд послуг:

- перевезення вантажів;
- будівельні роботи;
- складські послуги;
- оренду складів;
- оренду офісних приміщень
- аутсорсингові послуги;
- відповідальне зберігання.

Компанія має рухомий склад вантажопідйомністю від 8 до 20 тонн, тобто 225 транспортних засобів: Mercedes - 20, Scania - 205, включаючи самоскиди. Для надання транспортних послуг фірма використовує лише надійні та технічно досконалі транспортні засоби. Всі машини компанії відповідають вимогам Євро - 3 [30].

При транспортуванні товарів до певного регіону акцент робиться на якості та швидкості доставки. Завдяки цим характеристикам транспортні засоби використовуються ефективно, збільшуючи рух та щороку оновлюючи автопарк.

Всі машини обладнані мобільною радіостанцією, що забезпечує додаткову опцію оперативного контролю та координації руху. Кваліфікація та професійний досвід менеджерів та водіїв дозволяють ефективно вирішувати практично будь-які проблеми, що виникають на цьому шляху.

Їх постійними партнерами також є такі компанії: ТОВ «Сандора», ТОВ «Ріал Істейт Ф.К.А.У» (СМ Auchan Ukraine), ТОВ «Нова Пошта», ДП Кондитерська Корпорація «Рошен», ДП «Спільна Мета», ТОВ «Аквапласт», ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», ТМ «Біола», ДП фірма «Логос Транс», ТОВ фірма «ІСТ», ТОВ «Оптимус», ТОВ «Тетра Трейдинг».

Об'єднання ПрАТ «Оболонь» з ТОВ «ТТК» дозволить компанії бути більш економними та швидкими в доставці, перевезеннях продукції, раціонально використовувати склади та зберігати вже готові товари. Мотивацією цього є контроль продажів, бажання краще знати, чого хочуть споживачі.

Постачальник ПАТ «Оболонь» – ПАТ «Славутський солодовий завод». Сьогодні завданням команди є виробництво солоду високої якості, який є конкурентоспроможним на українському та європейському ринках. Ви можете досягти цього рівня, використовуючи високоякісну сировину. Тісна співпраця з постачальниками пивоварного ячменю – це крок до створення стабільного внутрішнього ринку сировини.

Для забезпечення якісного зберігання та переробки сировини для виробництва були відновлені основні зони переробки зерна: зерносушарка виробництва Данії, нові сепаратори, система пневмосепарації та активна вентиляція ячміню у силосах.

Ефективний контроль параметрів та контроль технологічного процесу в солодових здійснюється датчиками для визначення вологості та температури з виходом на екран з автоматичним графічним та цифровим відображенням.

Для оперативного та найточнішого визначення якісних показників готової продукції лабораторія підприємства буде оснащена новим імпортом обладнанням.

Найбільші заводи-споживачі славуцького солоду це добре відомі всім ПБК «Славутич», «Львівська пивоварня», Харківський пивзавод «Рогань», Миколаївський пивзавод «Янтар», ЗАТ «Сармат», Сімферопольський пивзавод «Крим».

Метою об'єднання ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Славуцький солодовий завод» може бути захист стратегічно важливого джерела сировини чи доступ до нової технології, важливої для основної діяльності, зменшення залежності від постачальника. Тобто підприємство встановлює контроль над джерелами сировини і виробництвом комплектуючих виробів.

Конкуренти ПрАТ «Оболонь»:

1. ТМ «Славутич» – торгівельна марка пива, що випускається однойменною українською компанією «Славутич», власником якої є міжнародна пивна група Carlsberg Group [32].

2. Чернігівський пивоварний завод «Десна» – українська харчова компанія, що спеціалізується на виробництві та продажу пива. Він розташований у місті Чернігів. Безбалансове відділення одного з найбільших виробників пива в Україні SUN InBev Ukraine, що належить лідеру світового ринку пива Anheuser-Busch InBev.

3. First Dnipro Brewery (FDB) – один із флагманів крафтового пивоваріння в Україні. На обладнанні угорської компанії ZIP Technologies

варить як класичні, так і експериментальні сорти пива, бере участь в знакових форумах та фестивалях, є володарем багатьох нагород на українських та міжнародних дегустаційних конкурсах [48].

4. Kyiv Local Brewery – пивоварня заснована Дмитром Самойловим і Євгеном Норденко. Нова пивоварня розташована на території колишнього заводу, обладнання встановлено українського виробництва. Продуктивність пивоварні – 3 тис.л на місяць, але пивовари вже розширюються. Практично з перших варок почали входити в великі закладу. Головний критерій – питання якості [49].

5. MOLFAR BREWERY – це компанія друзів, яких об'єднала спільна мрія – створення натурального крафтового пива. Броварня нової формації, з сучасним баченням розвитку крафтового пивоваріння [29].

Об'єднання сегментів ринку внаслідок злиття додає фірмі нові конкурентні переваги, а в довготривалій перспективі обіцяє істотне збільшення доходу. Можна навести ряд характерних причин, які сприяють обранню стратегії горизонтальної інтеграції, серед них відзначимо наступні:

- горизонтальна інтеграція може бути пов'язана з характеристиками зростання в галузі виробництва (наприклад, швидке зростання);
- збільшився внаслідок об'єднання ефект масштабу може посилити основні конкурентні переваги;
- організація може мати надлишок фінансових і трудових ресурсів, що дозволить їй управляти розширенням компанії;
- об'єднання може бути засобом усунення товару, що є близьким замінником;
- конкурент, якого хочуть купити, може мати значний дефіцит фінансових ресурсів [21].

Результати дослідження подано у табл. 2.17.

Можливості інтеграційного розвитку ПрАТ «Оболонь»

Показники	Обґрунтування можливих напрямів об'єднання
1. Посередники підприємства (найбільші): ТОВ «Торгово-транспортна Компанія»; ТОВ «Агросервіс»; ТД «Марс».	- Контроль над збутом продукції; - Обізнаність в побажаннях споживачів.
2. Постачальники сировини, матеріалів, палива, електроенергії тощо: ПрАТ «Славутський солодовий завод»	- Захист стратегічно важливого джерела сировини чи доступ до нової технології, важливої для основної діяльності; - Зменшення залежності від постачальника; - Контроль над джерелами сировини і виробництвом комплектуючих виробів.
3. Підприємства-конкуренти (маленькі крафтові пивоварні): First Dnipro Brewery (FDB); Kyiv Local Brewery; MOLFAR BREWERY	- Зростання в галузі виробництва; - Збільшення основних конкурентних переваг; - Розширення фінансових і трудових ресурсів; - Усунення товару, що є близьким заміником.

Джерело: розроблено автором

Отже, з табл. 2.17 можемо бачити, що інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з постачальниками, торговими посередниками або конкурентами. ПрАТ «Оболонь» може використовувати дані стратегії для досягнення своїх цілей та отримання кращого результату.

2.5. Дослідження можливостей диверсифікаційного росту ПрАТ «Оболонь»

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася протягом багатьох років під впливом стратегії розвитку, спрямованої на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину від чистого виробництва, інноваційний підхід, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

Під впливом рекламної кампанії споживачі вже сформували позитивний імідж пива ПрАТ «Оболонь». Можна збільшити це враження, відкривши справжні брендові бари, які вже будуть інтегровані в існуючу

рекламну кампанію та бренд «ПрАТ «Оболонь». Відкриття бару означає задоволення потреб вже існуючих споживачів продукції компанії.

Відкриття бару пропонує великий потенціал для розширення сфери діяльності (організація заходів – дівич-вечори, фірмові вечірки, дні народження, заходи для людей похилого віку). Організація таких заходів одразу сприятиме досягненню кількох ділових цілей. Успішні заходи створюють позитивну думку серед споживачів та формують рекомендації, що є одним із найпотужніших методів реклами.

Ці заходи також матимуть позитивний вплив на фінансовий стан компанії та привернуть велику кількість клієнтів. Для реалізації цих заходів можна найняти модераторів з існуючих агентств подій, а потім, коли компанія набереться достатньо досвіду, найняти власний персонал, який би опікувався цією сферою.

ПрАТ «Оболонь» має хорошу репутацію на ринку алкогольних та безалкогольних напоїв та є відомою серед споживачів. Виробник може зайняти та завоювати ще один сегмент споживачів – дітей, почавши виробляти сокову продукцію. Сегмент натуральних соків в Україні займає в основному ТМ «Galicia», яка славиться своєю натуральністю та продукцією, яка вироблена на 100% із фруктів та овочів та без цукру. Рекомендується ПрАТ «Оболонь» почати виробництво соків і тим самим залучити нових споживачів – людей, що слідкують за своїм раціоном (не вживають цукру) та в основному дітей, які потребують тільки натуральних продуктів у свій юний вік.

Також ПрАТ «Оболонь» може продовжити та доповнити лінійку продукції слабоалкогольних напоїв, тобто розробляти рецептуру коктейлів в банках. Адже сьогодні слабоалкогольні напої стають все більш популярними серед споживачів, а нові смаки додадуть свіжості асортименту.

Всі пропозиції описуємо в табл. 2.18.

Можливості диверсифікаційного розвитку ПрАТ «Оболонь»

Показники	Обґрунтування можливих напрямів диверсифікації
1. Виробництво нових товарів, які технологічно пов'язані з існуючими: доповнення лінійки слабоалкогольних напоїв (виготовлення коктейлів в банках)	<ul style="list-style-type: none"> • Оновлення асортименту; • Слідкування трендам на слабоалкогольні напої та коктейлі.
2. Виробництво нових товарів, які не пов'язані з наявними технологічно: виробництво натуральних соків	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення споживачів, що слідкують за своїм харчуванням; • Маленькі діти (до 6 років), як новий сегмент споживачів; • Слідкування за трендом здорового харчування.
3. Освоєння принципово нових видів діяльності: відкриття фірмових барів відкриття косметичних салонів із надання послуг: пивні ванни, маски із пивних дріжджів для обличчя, маски із пивних дріжджів для волосся	<ul style="list-style-type: none"> • Задоволення потреб вже існуючих споживачів компанії; • Залучення нових клієнтів; • Позитивний вплив на фінансовий стан підприємства; • Вхід до кардинально нового сегменту (індустрія краси)

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 2.18, можна сказати, що кожен із можливих напрямів диверсифікації є досить перспективним для ПрАТ «Оболонь». Звичайно кожен з них потребує певних вкладених коштів, але вони швидко окупляться, якщо підійти до справи серйозно та далекоглядно.

Отже, всі вище запропоновані заходи матимуть позитивний вплив на фінансовий стан компанії та привернуть велику кількість нових клієнтів. Сьогодні дуже важливо слідкувати за трендами ринку і ПрАТ «Оболонь» також слід це робити, щоб завжди мати прихильність своїх клієнтів та не втратити вже існуючої популярності і позитивної репутації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Планування стратегій розвитку ПрАТ «Оболонь»

На основі проведеного аналізу варто запропонувати ПрАТ «Оболонь» стратегії для подальшого розвитку.

Перша запропонована стратегія це стратегія глибокого проникнення на ринок. Для більш ефективного поширення продукції та залучення нових клієнтів, варто відкрити фірмові магазини у регіонах, які мають найбільші частки поставок в обороті компанії (Центральний та Західний регіони). Це допоможе міцніше закріпити імідж компанії та глибше проникнути у вже існуючий ринок із існуючим товаром.

Також пропонується стратегія розширення меж ринку. У цьому випадку мається на увазі залучення нових клієнтів та завоювання нового ринку з існуючою продукцією. Зазвичай у півній промисловості є багато відходів, які вже точно не використати у виробництві, але які можна використати для користі в іншій індустрії, у даному випадку – індустрії краси. Варто започаткувати відкриття косметичних салонів із надання таких послуг: пивні ванни, маски із пивних дріжджів для обличчя та волосся. Це допоможе залучити нових споживачів та отримувати додатковий прибуток.

Наступна – стратегія розвитку товарів. Для більш ефективного поширення продукції та залучення нових клієнтів, варто дослідити ринок, потреби споживачів, новинки, які вже існують на ринку не багато часу та розробити новий товар під вже популярним та відомим ім'ям. ПрАТ «Оболонь» славиться своїми напоями, а тому є багато варіантів розроблення нових напоїв: молочні коктейлі, слабоалкогольні коктейлі, соки та нектари і тд. Це допоможе залучити більше споживачів до продукції компанії.

Не менш актуальна стратегія є регресивна інтеграція. Наприклад, пивоварна компанія «Балтика» створила власне виробництво солоду, який є основною сировиною для виробництва кінцевого продукту. Це виправдано, коли такі способи боротьби з нестабільністю поставок і залежністю від великих постачальників, як збільшення запасів, контракти з фіксованими цінами, робота з великою кількістю постачальників, заміна стандартних товарів товарами-субститутами, не привабливі для фірми. Іноді така інтеграція застосовується, оскільки постачальники не можуть забезпечити необхідну якість вхідних ресурсів. Щодо ПрАТ «Оболонь», то компанія вже має досить сильні потужності у виробленні солоду: солодовий завод ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Дятьківці», а також виробництво склотари на ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» (останні два є підприємствами з корпоративними правами). Це допомагає фірмі контролювати якість та терміни поставок сировини та тари. Тому, в даній ситуації ПрАТ «Оболонь» варто залучати або створювати нові потужні точки виробництва сировини і тари та покращувати якість вже існуючих.

Щодо прогресивної інтеграції, то вона здійснюється шляхом формування власних мереж розподілу продукції, тим самим переслідується мета забезпечення контролю за збутовими каналами. Відсутність такого контролю може призвести до накопичення товарних запасів, частого недозавантаження виробничих потужностей, що веде в кінцевому підсумку до нестабільності виробництва і неможливості отримання додаткової економії.

Інтеграція може здійснюватися через франшизну мережу, за рахунок власних продажів, створенням мережі пов'язаних зобов'язаннями дилерів і / або власних роздрібних магазинів. У ряді випадків діяльність з розподілу товарів і проведення прямих продажів кінцевому споживачу призводить до зниження витрат і дозволяє встановити більш низькі ціни для покупців за рахунок усунення традиційної дорогої мережі розподілу.

Горизонтальна інтеграція може передбачати придбання місцевих виробників або об'єднання фірми з конкурентами, маленькими крафтовими пивоварнями, як було вже запропоновано раніше. Серед таких можуть бути: First Dnipro Brewery (FDB), Kyiv Local Brewery, MOLFAR BREWERY та інші не дуже популярні виробники пива.

Стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів, які з технічної і маркетингової точки зору схожі на товари фірми. Як правило, ці товари повинні привертати увагу нових класів клієнтів. Іншими словами, слідуючи стратегії концентричної диверсифікації компанія створює товари або вводить послуги, що сприяють полегшити і поліпшити споживання основного продукту. У даному випадку пропонується підготувати цех для сушки риби та закуповувати свіжу рибу у надійного постачальника.

Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, відмінної від тієї, що використовується. При цьому новий продукт повинен бути орієнтований на колишніх клієнтів фірми. Важлива умова реалізації цієї стратегії – попередня оцінка фірмою власних можливостей у виробництві нового продукту. Щоб заохотити вже існуючих споживачів до більшого споживання товарів фірми, можна розробити лінійки товарів, що доповнять смакову палітру існуючих товарів. Наприклад, додати нові смаки слабоалкогольним напоям (апельсин, грейпфрут, гранат і тд.). Також пропонується виробляти енергетичні напої на основі кофеїну. Це урізноманітнить асортимент та прибавить більше споживачів.

Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширяється за рахунок виробництва нових продуктів, які реалізуються на нових ринках і технологічно не пов'язані з випуском попередніх продуктів [12, с. 151]. Це одна з найскладніших стратегій розвитку, оскільки її здійснення залежить від багатьох чинників: компетентності персоналу, сезонності в діяльності ринку, наявності необхідних грошових ресурсів.

ПрАТ «Оболонь» може зайняти та завоювати ще один сегмент споживачів – дітей, почавши виробляти сокову продукцію. Сегмент натуральних соків в Україні займає в основному ТМ «Galicia», яка славиться своєю натуральністю та продукцією, яка вироблена на 100% із фруктів та овочів та без цукру. ПрАТ «Оболонь» варто почати виробництво соків і тим самим залучити нових споживачів – людей, що слідкують за своїм раціоном (не вживають цукру) та в основному дітей, які потребують тільки натуральних продуктів у свій юний вік.

Всі результати подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегії зростання ПрАТ «Оболонь»

Напрями зростання	Пропозиції
<p>Інтенсивне зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Стратегія глибокого проникнення на ринок * Стратегія розширення меж ринку * Стратегія розвитку товарів 	<ul style="list-style-type: none"> - відкриття фірмових магазинів у Центральному та Західному регіонах; - відкриття косметичних салонів із надання послуг: пивні ванни, маски із пивних дріжджів для обличчя та волосся; - Розроблення нових напоїв: молочні коктейлі, слабоалкогольні коктейлі, соки та нектари і тд.
<p>Інтеграційне зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Регресивна інтеграція * Прогресивна інтеграція * Горизонтальна інтеграція 	<ul style="list-style-type: none"> - залучення або створення нових потужних точок виробництва сировини і тари та покращення якості вже існуючих; - формування власних мереж розподілу продукції; - придбання місцевих виробників, об'єднання з маленькими крафтовими пивоварнями.
<p>Диверсифікаційне зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Концентрична диверсифікація * Горизонтальна диверсифікація * Конгломератна диверсифікація 	<ul style="list-style-type: none"> - вироблення сушеної риби; - вироблення енергетичних напоїв на основі кофеїну та доповнення слабоалкогольних напоїв новими смаками; - виготовлення соків та нектарів.

Джерело: розроблено автором

На підставі проведеного аналізу і тих пропозицій, які подані в табл. 3.1, пропонується обрати такі заходи для характеристики: відкриття фірмових магазинів у Центральному та Західному регіонах, придбання місцевих виробників, об'єднання з маленькими крафтовими пивоварнями, вироблення

сушеної риби. Перша пропозиція була обрана тому, що вона серед трьох пропозицій по інтенсивному зростанню є найменш затратною, але не менш ефективною. Так як канали Центрального та Західного регіонів вже мають високий потенціал зростання, вони мають хороші перспективи для розвитку. Тому для більш ефективного поширення продукції та залучення нових клієнтів, варто відкрити фірмові магазини у даних регіонах.

Щодо інтеграційного зростання, то придбання місцевих виробників, об'єднання з маленькими крафтовими пивоварнями дозволить здійснити зростання в галузі виробництва пива, збільшити основні конкурентні переваги, розширити фінансові і трудові ресурси, а також усунути товари, що є близькими заміниками.

Щодо диверсифікаційного зростання, то виготовлення та реалізація сушеної риби допоможе поліпшити імідж компанії, залучити нових споживачів, розширити фінансові ресурси. Даний товар буде слугувати доповнювачем для основної продукції ПрАТ «Оболонь».

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу по виробленні та реалізації сушеної риби «До пива»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.

Для зростання ПрАТ «Оболонь» був обраний один захід – вироблення та реалізація сушеної риби. У даному випадку рекомендується слідувати стратегії концентричної диверсифікації, коли компанія створює товари або вводить послуги, що сприяють полегшенню і поліпшенню споживання основного продукту. ТОВ «Уманьпиво» у 2016 році провело дослідження та опублікувало статтю «Продукція до пива, що найкраще продається». На першому місці по результатам опитування опинилась риба – це класична в Україні закуска до пива. Копчена риба до пива відмінно поєднується з темними сортами пива, а в'ялена – з пивом світлих сортів. Отже, саме тому

для ПрАТ «Оболонь» рекомендується взяти в реалізацію новий продукт – сушену рибу «До пива».

Реалізація риби, як діяльність, не буде основною. Як і раніше, найбільшу частку займатиме виробництво напоїв, проте продаж риби дасть можливість компанії отримати додатковий дохід. Цей захід допоможе поліпшити імідж компанії, залучити нових споживачів та розширити фінансові ресурси підприємства. Також можна створювати акційні пропозиції та продавати пиво одразу з пачкою риби, яка буде прикріплена до пляшки. Це буде мати велику перевагу серед інших виробників пива.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.

Далі буде розроблено бюджет маркетингу, який полягає у обчисленні всіх витрат, потрібних для впровадження заходу.

Маркетинговий бюджет дуже сильно залежить від часу роботи компанії на ринку. Наприклад, стартапу потрібно більше грошей на розкрутку. Нова компанія нікому не відома і у такій компанії, маркетинговий бюджет повинен становити більшу частку обороту, а іноді навіть і без обороту.

Старша компанія, яка пропрацювала на ринку кілька десятиліть, витрачає на маркетинг лише суми, достатні для підтримки іміджу та періодичного нагадування про себе. В даному випадку, а також і у випадку ПрАТ «Оболонь» маркетинговий бюджет може скласти 3-5% від обороту компанії, при цьому фірма відчуватиме себе цілком упевнено й безтурботно.

По-перше, потрібно знайти надійного постачальника риби. Для сушення та в'ялення риби дуже важливо використовувати охолоджену або заморожену тільки один раз рибу, бо якщо продукт був заморожений декілька разів, то він втрачає свої смакові та зовнішньо привабливі якості. Виробничо-комерційна фірма ТОВ "ТД БАЛТИКА" була створена в 2005 році і з цього часу заявила про себе, як про надійну, стабільну компанію. В

даний час підприємство має власні виробничі та холодильні площі. Спеціалізація підприємства це імпорт широкого асортименту замороженої, свіжозамороженої, охолодженої і свіжомороженої риби, морепродуктів різних видів оброблення, виробництва Норвегії, Фінляндії, Шотландії, Франції, Іспанія, Естонії, Латвії, Росії, Китаю, В'єтнаму, Канади, Аргентини, Чилі та інших країн. Також доступне виробництво і реалізація вітчизняної рибної продукції, зручне розташування холодильних складських потужностей та гнучка система знижок і цінова політика.

Для початку можна закупати один вид риби, наприклад, бички. Згідно прайс-листа компанії 1 упаковка (11 кг) коштує 154 грн (14 грн./кг.). Для початку закупка становитиме 900 кг бичків на місяць (або 81 упаковка), що коштуватиме 12600 грн.

Згідно рецептури на 1 кг солі потрібно 3 кг риби. Сіль кухонна харчова «Артемсіль» продається оптом в упаковці по 15 кг за 78 грн. На місяць для однієї партії потрібно 300 кг солі, що буде коштувати 1560 грн.

Для такого цеху буде достатньо 3 працівники, які працюватимуть позмінно по 12 годин за мінімальну заробітну плату (6000 грн). Сплата єдиного соціального внеску становитиме: $6000 * 0,22 = 1320$ грн./міс за одного працівника та 3960 грн за всіх трьох працівників.

Сушка для харчових продуктів (дегідратор) GoodFood WS10 PRO коштує 5700 грн, вона має 10 полиць розміром 390x390мм. На одну таку полицю вміщується приблизно 3 кг риби. Риба повністю просушується приблизно за 24 години.

Контейнер для засолу бичків та зберігання готової продукції (50 л) коштує 222 грн, таких потрібно мінімум 3 шт.

Морозильний ларь GORENJE FH 401 CW (ZS4608T) для зберігання свіжозамороженої риби коштує 11000 грн, її об'єм – 500 л.

Розрахуємо накладні витрати, що пов'язані з придбанням сушки для харчових продуктів (дегідратор) GoodFood WS10 PRO.

Витрати на транспортування становитимуть 7% від вартості:

$5700 * 0,07 = 399$ грн., вартість заготівельно-складських витрат становитимуть 1,25% від вартості: $5700 * 0,0125 = 71,25$ грн., витрати на проектування становитимуть 1% від вартості: $5700 * 0,01 = 57$ грн., накладні витрати щодо монтажу становитимуть 5% від вартості обладнання: $5700 * 0,05 = 285$ грн. Загальна сума накладних витрат по сушці: $399 + 71,25 + 57 + 285 = 812,25$ грн.

Розрахуємо накладні витрати, що пов'язані з придбанням морозильної камери GORENJE FH 401 CW (ZS4608T) для зберігання свіжозамороженої риби. Витрати на транспортування становитимуть 7% від вартості:

$11000 * 0,07 = 770$ грн., вартість заготівельно-складських витрат становитимуть 1,25% від вартості: $11000 * 0,0125 = 137,5$ грн., витрати на проектування становитимуть 1% від вартості: $11000 * 0,01 = 110$ грн., накладні витрати щодо монтажу становитимуть 5% від вартості обладнання: $11000 * 0,05 = 550$ грн.

Загальна сума накладних витрат по холодильній камері, враховуючи те, що їх буде 2 шт.: $(770 + 137,5 + 110 + 550) * 2 = 3135$ грн.

Щодо приміщення, то потрібен невеликий цех для двох морозильних камер, одної сушки, одного контейнеру для засолу та тар з упаковкою. Це потребує не більше 30 кв. м. ПрАТ «Оболонь» може виділити окреме приміщення на головному заводі в Києві.

Розрахуємо витрати на електроенергію за рік, а саме:

$$0,93 * 24 * 30 * 12 * 1,68 = 13\,500 \text{ грн.}$$

де 0,93 – середнє споживання електроенергії сушкою та холодильною камерою, кВт;

24 – кількість годин роботи на добу, год.;

30 – кількість діб роботи за місяць, діб;

12 – кількість місяців роботи за сезон

1,68 – тариф за 1 кВт*рік. спожитої електроенергії, грн.

Термін експлуатації холодильних камер та сушарок становить 5 років.

Отже, річна норма амортизації становить:

$$100\%/5 = 20\%$$

З цього випливає, що їх амортизація становитиме:

$$(5700 + 812,25 + 22000 + 3135) * 20 / 100 = 6\,329,45 \text{ грн.}$$

Щоб тримати обладнання та приміщення у чистоті, потрібно закупити миючі засоби та ганчірки. Вартість одного комплекту ганчірок становитиме 12 грн., сума за п'ять комплектів – 60 грн.

Вартість гумових рукавичок становитиме 50 грн. за 100 шт.

Витрати, необхідні для покупки побутової хімії на утримування в чистоті обладнання та самого приміщення становитимуть 80 та 90 грн. на місяць відповідно.

Тепер розглянемо процес виробництва детальніше. Засолення риби триває приблизно 24 години, як і її сушка. Коли перша партія риби після засолення відправляється до сушки, наступна партія може відправлятись на засолення. Тобто, таким чином гарантується безперервний процес, що працює, як конвеєр. Це потребує постійного надзору за процесом, тому будуть денні та нічні зміни, а кількість працівників дозволить робити достатню кількість вихідних для кожного з працівників. Так як на кожен полицю в сушці вміщається 3 кг риби, то за один раз можна висушити 30 кг бичків. Отже, за місяць можна засолити та висушити 450 кг риби. Цю кількість і варто закуповувати кожного місяця, а дві холодильні камери дозволять вмістити таку кількість риби.

Щодо упакування, то є варіант замовляти готову упаковку вже з надрукованим дизайном на ній. Це буде ущільнений поліетиленового пакет з індивідуальним дизайном. Китайська компанія «ALIBABA GROUP» розробляє такі упаковки за ціною 1,12 грн за штуку при замовленні від 10000 шт (це мінімальна кількість замовлення при умові індивідуального дизайну).

Отже, загальний бюджет закупки для організації виробництва сушеної риби становитиме (з розрахунку на 1 рік):

- 900 кг бичків (або 81 упаковка)/місяць – 151 200 грн;
- сіль (300 кг)/місяць – 18 720 грн;

- заробітна плата + єдиний соціальний внесок – 263 520 грн;
- сушка для харчових продуктів (дегідратор) GoodFood WS10 PRO – 5700 грн;
- сума накладних витрат по сушці – 812,25 грн;
- контейнери для засолу та зберігання готової продукції (по 50 л) 3 шт – 666 грн;
- морозильний ларь GORENJE FH 401 CW (ZS4608T) 2 шт – 22000 грн;
- сума накладних витрат по холодильним камерам – 3135 грн;
- витрати на електроенергію за рік – 13 500 грн;
- річна норма амортизації – 6 329,45 грн;
- миючі засоби та ганчірки $(12+60+80+90+50)*12 = 3 504$ грн;
- упакування – 11200 грн.

Тому, в сумі загальний бюджет становить 500 286,7 грн.

Для подальших розрахунків потрібно розмежувати всі визначені витрати на капітальні та поточні. До капітальних витрат увійдуть витрати на закупку холодильних камер (22 000 +3135 грн), сушильної машини (5700 + 812,25 грн) та контейнерів для засолу (666 грн).

Загальна сума капітальних витрат становитиме 32 313,25 грн.

До поточних витрат увійдуть витрати на закупку риби (151 200 грн), солі (18 720 грн), витрати на заробітню плату та ЄСВ (263 520 грн), електроенергію за рік (13 500 грн), амортизація обладнання (6 329,45 грн), миючі засоби та ганчірки (3 504 грн), упакування для продукції (11200 грн).

Загальна вартість поточних витрат становить 467 973,45 грн.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.

Запровадивши новий захід, компанія планує збільшити продажі та отримати в результаті додатковий прибуток. Обчислимо результати, очікувані у ПрАТ «Оболонь». Прогнозуємо зростання чистого доходу

(доходу) від реалізації продукції, використовуючи стандартний метод розподілу ймовірностей:

$$ОП = (О+4*В+П)/6$$

Де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз

Для того, щоб знайти прогнозовані показники приросту чистого прибутку (продажів) продажів на 2021 рік компанії, були опитані ключові спеціалісти та керівники підрозділів та отримані наступні результати (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	81,24	79,98	82,54	78,30	79,51	74,56	85,01

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і на типовість.

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

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}}$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Експер-ти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
При-ріст чи-стого доходу (вируч-ки) від реаліза-ції O_i , тис. грн.	81,24	79,98	82,54	78,30	79,51	74,56	85,01	-
$O_{\text{сеп.}}$	80,16							

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Відхилення	1,08	79,98	82,54	78,3	79,51	74,56	85,01	-
ΔO^2	1,16	6396,80	6812,85	6130,89	6321,84	5559,19	7226,70	38449,44

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

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

$$O_{\text{сер.}} = 80,16$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер.}})^2}{n}} = 3,06$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер.}}} \times 100\% = 3,8\%$$

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

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 79,98 млн. грн.

74,56	78,30	79,51	79,98	81,24	82,54	85,01
-------	-------	-------	--------------	-------	-------	-------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 85,01 млн. грн., песимістичний прогноз (П) складає 74,56 млн. грн.

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

$$OP = (O + 4 * B + П) / 6 = (85,01 + 4 * 79,98 + 74,56) / 6 = 79,91 \text{ млн. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках): $79,91 / 5466,15 * 100\% = 1,46\%$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе: $5466,15 + 79,91 = 5466,06$ млн. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 5276,92 млн.

грн. в тому числі: постійні витрати 738,77 млн. грн., змінні витрати 4 538,15 млн. грн.

Змінна вартість прямо пропорційна зміні обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінної вартості.

Обчислюємо збільшення змінних витрат протягом проектного року:

$$4\,538,15 * 0,0146 = 66,26 \text{ млн. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок впровадження нового виду продукції. Витрати, необхідні для реалізації заходу складуть 500 286,7 грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 0,0146 % змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу на 467973,45 грн. становитиме: $467\,973,45 + 66\,260\,000 = 66,727$ млн. грн.

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть: $5276,92 + 66,727 = 5343,647$ млн. грн. Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) в проектному році: $\Delta\text{Пр} = 79,91 - 66,727 = 13,18$ млн. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції складе: $5\,546,06 - 5343,647 = 202,41$ млн. грн.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме: $13,18 * (1 - 0,18) = 10,81$ млн. грн.

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме: $257,63 + 10,81 = 268,44$ млн. грн. Наведемо очікувані результати від проведення заходів в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходу, млн. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	79,91
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	66,73
Приріст прибутку від реалізації продукції	13,18
Приріст чистого прибутку	10,81

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

З табл. 3.4 видно, що внаслідок впровадження заходу по виробленню та реалізації сушеної риби «До пива» чистий доход (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 79,91 млн. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 66,73 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 13,18 млн. грн., а чистий прибуток – на 10,81 млн. грн.

3.3. Оцінювання впливу запропонованого заходу на показники роботи ПрАТ «Оболонь»

Очікувані результати від впровадження заходу по виробленню та реалізації сушеної риби «До пива» у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.4), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

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 ($V_{\text{на 1 грн. чД(В)}}$) = $\text{ПВ/ЧД(В)} * 100$

$$5343,647 / 5\,546,06 * 100 = 96,35 \text{ коп.};$$

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

$$202,41 / 5343,647 * 100 = 3,79\%.$$

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

$$268,44 / 5\,546,06 * 100 = 4,84\%$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.5.

**Вплив запропонованих заходів 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.	5466,15	5546,06	79,91	1,46
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. грн.	5276,92	5343,65	66,73	1,26
3. Прибуток від реалізації продукції	млн. грн.	189,23	202,41	13,18	6,96
4. Чистий прибуток	млн. грн.	257,63	268,44	10,81	4,19
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,54	96,35	-0,19	-0,2
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,7	4,84	0,14	x
7. Рентабельність продукції	%	3,59	3,79	0,2	x

Джерело: Розроблено автором за матеріалами підприємства

Отже, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 79,91 млн. грн. і проектне його значення становитиме 5 546,06 млн. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 66,73 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 13,18 млн. грн. (або на 6,96 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,19 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 4,19% і складе 268,44 млн. грн., що на 10,81 млн. грн. більше порівняно з базовим роком.

Підсумовуючи, варто сказати, що найкращим та найдоцільнішим заходом для ПрАТ «Оболонь» було обрано виготовлення та реалізація нової продукції – сушеної риби «До пива». Цей захід покращить імідж компанії, залучить та зацікавить нових споживачів до придбання нової та давно існуючої продукції, розширить фінансові ресурси підприємства за рахунок входу компанії на абсолютно новий ринок. Також було запропоновано

створювати акційні пропозиції та продавати пиво одразу з пачкою риби, яка буде прикріплена до пляшки. Це буде мати велику перевагу серед інших виробників пива та заохотить багато покупців придбати продукцію саме ПрАТ «Оболонь», а не будь-яку іншу. Також були підраховані всі витрати, розраховані на рік і вони склали 500 286,7 грн. Ця сума зможе досить легко окупитись, так як більша частина цієї суми – це кошти на нове устаткування, а вони будуть додані, як амортизація до вартості товару та поступово окуплять його повністю. Також були розраховані приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції, приріст прибутку від реалізації продукції та приріст чистого прибутку.

Таким чином, чистий прибуток (оборот) від реалізації за період проекту збільшиться на 79,91 млн. грн. Загальна вартість виробництва та розподілу зросте на 66 727 млн. грн. Прибуток від продажу збільшиться на 13,18 млн грн, а чистий прибуток на 10,81 млн грн.

Результати розрахунків показників економічної доцільності запропонованого заходу показали, що він дійсно ефективний і може бути рекомендований до реалізації. Розрахунки рейтингових значень основних показників компанії довели, що реалізація запропонованого заходу покращить показники діяльності ПрАТ «Оболонь» та сприятиме покращенню фінансових результатів компанії.

ВИСНОВОК

Робота була присвячена розробленню маркетингових стратегій зростання підприємства, підпорядкована меті знайти основні напрями та розробити пропозиції для зростання підприємства. Об'єктом дослідження було обрано ПрАТ «Оболонь».

Основними методами кабінетних досліджень, які були застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів), економіко-математичні методи, метод аналогій (співставлення товару підприємства з аналогічним товаром на іншому ринку, на іншому сегменті ринку, схожим товаром на існуючому ринку). Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є спостереження.

Перш ніж приступити до розгляду питань та проведення досліджень, були розглянуті теоретико-методичні основи формулювання і реалізації стратегій розвитку підприємства.

Були описані теоретичні засади сутності та класифікації маркетингових стратегій розвитку та розглянуті ознаки за якими класифікуються маркетингові стратегії, дві основні фази на які можна поділити процес реалізації стратегії та їх характеристики.

Також були описані методичні засади оцінювання можливостей стратегічного розвитку підприємства. Були наведені та охарактеризовані основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства, розглянуті принципи на яких повинна базуватися розробка бізнес-стратегії та фактори, що варто враховувати, вибираючи найбільш прийнятний тип бізнес-стратегії.

Далі були розглянені всі методичні підходи, які використовувались в даній роботі для проведення досліджень більш детально.

Першим розглянутим методом був метод створення «дерева цілей». Дерево цілей розуміється як ієрархічна деревоподібна структура, що

досягається шляхом поділу загальної мети на підцілі, а вони, в свою чергу, на більш детальні компоненти – нові підцілі, функції тощо. Були названі переваги цього методу, а також етапи розробки «дерева цілей».

Наступним методом був SWOT-аналіз. Було зазначено, що застосування методу SWOT дозволяє встановити зв'язок між сильними і слабкими сторонами організації, а поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як зовні, так і внутрішньо, допомагає скорегувати можливості компанії оцінити майбутнє.

Далі розповідалась суть GAP-аналізу, яка полягає у встановленні відхилення очікуваних показників від бажаних, які відповідають пріоритетним і контрольним завданням фірми.

Також був зображений аналіз розривів (Gap-analysis) процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Було визначено, що відхилення бажаних показників від очікуваних поділяється на тактичне (операційне) та стратегічне відхилення, а також наведені можливі варіанти їх ліквідації.

Операційні (тактичні) прогалини можна усунути, збільшивши ефективність маркетингової діяльності компанії (в межах наявних товарів та ринків без зміни структури портфеля компанії).

Стратегічні відхилення можна усунути розробкою нових продуктів. виходу на нові ринки; стратегії диверсифікації; стратегії інтеграції тощо.

Наступний розглянутий метод була матриця Ансоффа також відома як матриця товарного ринку. Матриця Ансоффа – це використання чотирьох альтернативних маркетингових стратегій, які допоможуть зберегти та / або збільшити продажі. Було зазначено, що даний спосіб представляє з себе таблицю 2*2 і містить 4 альтернативні стратегії: проникнення, розробка продукту, розвиток ринку, диверсифікація.

Оскільки об'єктом на прикладі якого виконується дослідження є ПрАТ «Оболонь», то була здійснена його маркетингова характеристика.

Перераховані ключові торгові марки підприємства, що є найбільш впізнаваними: ТМ «Оболонь», «Nike», «BeerMix», «Зіберт», «Zlata Praha»,

«Жигулівське», «Hadrmix», «Ciber», «Живчик», «Квас Старокиївський», «Оболонська» тощо.

Також був детально проаналізований асортимент ПрАТ «Оболонь», в результаті чого було встановлено що асортимент є широким та налічує 5 асортиментних груп.

Всі товарні позиції з яких складаються асортиментні групи детально перераховані. Найглибшою групою є пиво, що налічує 25 позицій станом на 2019 рік. Найменшою є сидр, що налічує лише 2 позиції. Описувалась динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп та розглядалась динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь».

Також були перелічені посередники, постачальники ПрАТ «Оболонь» та голова мета діяльності підприємства – розширення ринків продажу, збільшення прибутків, задоволення потреб споживачів.

Були зазначені та розраховані основні показники діяльності підприємства за 2018 та 2019 роки, розраховані абсолютне та відносне відхилення. Після таблиці наведено стисле пояснення до розрахунку кожного показника.

Для детального розгляду цілей ПрАТ «Оболонь» була наведена таблиця, що описувала головні цілі, цілі 1-го та 2-го рівнів підприємства. Загалом фірма має 12 підцілей, що впливають із трьох головних сфер: економічні, матеріально-технічні та соціальні.

Після цього був проведений SWOT-аналіз для визначення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін ПрАТ «Оболонь». Аналіз показав, що сильні сторони складають 68 балів, слабкі – 37, сильні сторони переважають слабкі, що є позитивним чинником для ПрАТ «Оболонь», тобто переваг більше, ніж слабких сторін.

Далі було проведене дослідження можливостей інтенсивного росту ПрАТ «Оболонь», а тобто досліджувались можливості ПрАТ «Оболонь» щодо глибокого проникнення на ринок, з'ясування можливостей щодо

розширення меж ринку та з'ясування можливостей розвитку товару. Для дослідження можливостей інтенсивного росту ПрАТ «Оболонь» був проведений аналіз можливостей інтенсивного росту на основі матриці розвитку товару/ринку вченого І. Ансоффа. Для з'ясування можливостей глибокого проникнення на ринок розглядались такі питання:

- Чи було в минулому році зниження витрат на виробництво продукції та збут?
- Чи була проведена рекламна кампанія?
- Які засоби переконання споживачів щодо збільшення обсягів споживання товарів були використані?
- Як здійснювалося залучення нових споживачів тощо?

Було з'ясовано, що ПрАТ «Оболонь» виконує глибоке проникнення на ринок алкогольних та безалкогольних напоїв. В основному для цього використовують всю продукцію, яка виробляється підприємством (застосовуються PR-кампанії, що стосуються різноманітних сфер компанії), в окремих випадках це акційне пиво та новинки такі, як: «Lemonissimo Lemonata», «Живчик» – SMART COLA.

Для з'ясування можливостей щодо розширення меж ринку, розглядались такі питання:

- Які можуть бути нові сфери використання існуючих товарів?
- На які нові сегменти ринку може вийти підприємство?
- На які нові географічні ринки може вийти підприємство тощо?

Було вирішено, що для розширення меж ринку ПрАТ «Оболонь» варто залучатись до нових каналів збуту, географічних районів та сегментів ринку так, як: споживачі-спортсмени, поставки до клубів та барів, офісів, шкіл, вихід на ринки Західного та Центрального регіонів.

Для з'ясування можливостей розвитку товару розглянемо такі питання:

- Чи була підвищена якість товару в минулому році?
- Чи були розроблені нові товарні групи?
- Чи був розширений асортимент продукції тощо?

Виявлено, що ПрАТ «Оболонь» розвиває товар шляхом розроблення новинок на вже існуючому ринку, додавання нових смаків до вже популярних серій продукції. Також підприємство регулярно намагається покращити якість всіх своїх продуктів шляхом перевірки та вдосконалення стандартів.

Визначались невідповідності між цілями і можливостями ПрАТ «Оболонь» на основі GAP- аналізу. Для проведення цього GAP-аналізу були визначені стратегічні, очікувані та тактичні показники. Очікувані показники прогнозувались на базі даних минулих років за період 2014-2019 років. Для прогнозу було побудоване лінійне рівняння тренду, яке має вигляд: $y = a + b \times t$ та на основі вихідних даних були виконані необхідні розрахунки та побудований графік для прогнозування обсягів виробництва. Далі оцінювалась щільність зв'язку за допомогою коефіцієнта детермінації. Тактичні показники визначались за методом експертних оцінок, провівши для цього опитування провідних фахівців та керівників відділів підприємства. Після рисунків зроблені висновки та проведена характеристика розривів. Для кожної причини розриву були запропоновані конкретні дії для усунення цих розривів.

Було встановлено, що розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 353,24 млн.грн. (6000 - 5646,76) млн.грн., а операційний розрив становить 203,24 (5850-5646,76) млн. грн., стратегічний розрив – 150 млн.грн. (6000 - 5850) млн. грн.

Також був проведений аналіз можливих напрямів інтеграційного розвитку ПрАТ «Оболонь», можливості об'єднання компанії з посередниками, постачальниками та конкурентами.

Запропоновано об'єднання з посередниками компанії такими, як: ТОВ «Торгово-транспортна Компанія», ТОВ «Агросервіс», ТД «Марс», що забезпечить контроль над збутом продукції та обізнаність в побажаннях споживачів. Також об'єднання з постачальниками сировини, матеріалів, палива, електроенергії тощо: ПрАТ «Славутський солодовий завод», що

зменшити залежність від постачальника. Об'єднання з підприємствами-конкурентами (маленькими крафтовими пивоварнями): First Dnipro Brewery (FDB); Kyiv Local Brewery; MOLFAR BREWERY, що допоможе зрости в галузі виробництва.

Після цього було проведено дослідження можливостей диверсифікаційного росту ПрАТ «Оболонь». Були запропоновані такі напрями диверсифікації, як: доповнення лінійки слабоалкогольних напоїв (виготовлення коктейлів в банках), виробництво натуральних соків, відкриття фірмових барів, відкриття косметичних салонів із надання послуг: пивні ванни, маски із пивних дріжджів для обличчя, маски із пивних дріжджів для волосся. Такі заходи допоможуть слідкувати трендам, залучити нових споживачів, задовольнити потреби вже існуючих покупців, це позитивно вплине на фінансовий стан підприємства.

Також були розроблені та описані основні стратегії зростання ПрАТ «Оболонь» в напрямках диверсифікаційного, інтеграційного, інтенсивного зростання. Була обрана одна головна стратегія-пропозиція – виготовлення та реалізація сушеної риби «До пива», детально описана дана стратегія. Також були підраховані всі витрати, враховуючи витрати на перший рік роботи цеху і вони склали 500 286,7 грн. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 79,91 млн. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 66,727 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 13,18 млн. грн., а чистий прибуток – на 10,81 млн. грн.

Отже, запропонований захід покращить імідж компанії, залучить та зацікавить нових споживачів до придбання нової та давно існуючої продукції, розширить фінансові ресурси підприємства за рахунок входження компанії на абсолютно новий ринок. Також було запропоновано створювати акційні пропозиції та продавати пиво одразу з пачкою риби, яка буде прикріплена до пляшки. Це буде мати велику перевагу серед інших виробників пива та заохотить багато покупців придбати продукцію саме

ПрАТ «Оболонь», а не будь-яку іншу. Результати розрахунків показників економічної доцільності запропонованого заходу показали, що він дійсно ефективний і може бути рекомендований до реалізації. Розрахунки рейтингових значень основних показників компанії показали, що реалізація запропонованого заходу покращить показники діяльності ПрАТ «Оболонь» та сприятиме покращенню фінансових результатів компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. Москва: ИНФРА-М, 1996. 208 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / под ред. Л. И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
4. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс. 5-те вид. Москва: Видавничий дім "Вільямс", 2001. 608 с.
5. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. Москва: ИНФРА, 1999. 804 с.
6. Барышев А. Маркетинг: учебник. Москва: Академия, 2013. 224 с.
7. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие. Москва: Финансы и статистика, 2002. 320 с.
8. Берданова О. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
9. Березін О.В. Управління проектами: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2014. 272 с.
10. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. / під ред. Бутка М. П. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
11. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
12. Ващекин Н.П., Парамонова Т.Н. Маркетинг: учебник / под ред. проф. Н.П. Ващекина. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. 312 с.
13. Воронко О. С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. *Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному*

просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 11-12 травня 2017 р.). Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. С. 57-58. URL: <https://cutt.ly/zc2vJP7>

14. Голубков Е. П. Основы маркетинга: учебник. Москва: Изд-во «Финпресс», 1999.

15. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навчально-методичний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.

16. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 66 с.

17. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.

18. Завсєгдашня І.В. Рейтингова оцінка конкурентоздатності гірничодобувних підприємств та її методичне забезпечення. *Вісник Криворізького технічного університету*: зб. наук. праць. Кривий Ріг : КТУ, 2007. Вип. 17. С. 256 – 261.

19. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2000. 496 с.

20. Інтеграція. *Навчальні матеріали для студентів*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/NbeJgCh>

21. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*, 2009. №4. С. 110 – 122. URL: <https://cutt.ly/nc2vUkU>

22. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

23. Минко И.С., Степанова А.А. Маркетинг: учеб. пособие / под ред. И.С. Минко. Санкт-Петербург: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2013. 155 с.

24. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. Посібник. Київ: Центр навч. літ-ри, 2004. 336 с.

25. Моисеева Н.И., Коньшева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учеб. пособие / под ред. Н.К. Моисеевой. Москва: Финансы и статистика, 2002. 304 с.
26. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. *Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія*. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
27. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 128 с.
28. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2018. №3. С. 118-126
29. Офіційний сайт компанії «MOLFAR BREWERY». URL: <https://molfarbrewery.com.ua>
30. Офіційний сайт логістичного центру ТОВ «ТТК» URL: <https://ttk.ua>
31. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua>
32. Офіційний сайт ТМ «Славутич». URL: <http://www.slavutich.com/>
33. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал»», 2018. 350 с.
34. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
35. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2008. 215 с.
36. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Економічний простір*, 2013. № 72. С. 230-239.
37. Рубан В. В. Стратегічний маркетинг : методичні рекомендації до виконання практичних завдань для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» другого (магістерського) рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 45 с.
38. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

39. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 240 с.
40. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
41. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. 640 с.
42. Федько Н., Федько В. Маркетинговые коммуникации. Москва: Феникс, 2002. 384 с.
43. Хруцкий В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка. Москва: Бизнес-сфера, 2003. 528 с.
44. Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Системний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2003. 154 с.
45. Шкарабан С.І., Сапачов М.І. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств. Тернопіль: Астон, 1999. 405 с.
46. Шонесс Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / пер. с англ. Москва: Прогресс, 2002. 864 с.
47. Юрченко О. А. Переваги використання маркетингу на підприємствах. *Маркетинг в Україні*, 2010. № 2. С. 22–30.
48. First Dnipro Brewery. URL: <https://cutt.ly/TvifKkE>
49. KYIV LOCAL BREWERY. URL: <https://cutt.ly/2vifNJS>
50. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: навчальний посібник / під ред. д.е.н., проф. академіка АЕН України, зав. кафедри маркетингового менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського Л. В. Балабанової. Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. 180 с.

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018-2019 роки**

			Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026	
первісна вартість	1001	43 396	43 963	
накопичена амортизація	1002	(36 539)	(37 937)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141	
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402	
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847	
знос	1012	(7 073 024)	(7 392 445)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	14	14	
Усього за розділом I	1095	5 004 205	4 693 164	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	719 638	753 270	
Виробничі запаси	1101	0	0	
Незавершене виробництво	1102	0	0	
Готова продукція	1103	0	0	
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестраховання	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966	

Продовж. табл. А.1

Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867 166
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	1 395 479
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
одержаними авансами	1635	64 560	120 483
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5 857 096