

**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)

« ____ » _____ 2022 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

« ____ » _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Визначення конкурентних переваг підприємства на ринку та розроблення стратегій щодо їх посилення»**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМА-2-4М

Міщенко Ольга Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

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

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

підпис та прізвище здобувачки

Київ – 2022 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Петухова О.М.
“26” жовтня 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Міщенко Ольги Василівни

1. Тема роботи: «Визначення конкурентних переваг підприємства на ринку та розроблення стратегій щодо їх посилення», керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу затверджені наказом вищого навчального закладу від 26.10.2021 р. № 842-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань регулювання фармацевтичної діяльності; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади визначення конкурентних переваг та формування стратегій підприємства для їх посилення. Розділ 2. Дослідження можливостей зростання та конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольної продукції України. Розділ 3. Розроблення конкурентних стратегій і заходів щодо посилення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольної продукції. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь». Результати GAP-аналізу. Заходи щодо ліквідації невідповідностей між стратегічними цілями та ринковими можливостями. Матриця Мак-Кінсі. Показники конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» у організаційній, функціональній та комунікативній сферах. Дослідження п'яти сил конкурентного середовища М.Портера. Матриця конкурентної карти ринку. Систематизація конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь». Очікувані результати від впровадження заходів. Основні показники ефективності запропонованих заходів. Вплив запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності підприємства.

АНОТАЦІЯ

Мищенко О.В. Визначення конкурентних переваг підприємства на ринку та розроблення стратегій щодо їх посилення.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

У кваліфікаційній роботі розглянуто питання визначення і зміцнення конкурентних переваг підприємства та розроблення стратегій щодо їх посилення, використання яких дозволяє вчасно адаптувати діяльність до вимог оточення.

У дипломній роботі визначено теоретичні та методичні засади оцінювання конкурентних переваг підприємства та факторів, що їх формують. Також окреслено методичні засади дослідження маркетингових стратегій розвитку та їх сутності.

Оцінено можливості подальшого стратегічного розвитку підприємства; проаналізовано маркетингове становище підприємства; визначено основні конкурентні переваги підприємства та найбільш перспективні та привабливі напрямки розвитку для ПрАТ «Оболонь» задля посилення своїх конкурентних переваг.

На основі отриманих результатів аналізу діяльності підприємства та конкурентів, а також оцінених конкурентних переваг, було сформовано пропозиції щодо посилення та використання конкурентних переваг і розроблення конкурентних стратегій задля покращення існуючого становища підприємства.

Ключові слова: конкурентні переваги підприємства, маркетингові стратегії зростання підприємства, методика 5 сил Портера, конкурентна карта ринку, GAP-аналіз, матриця Мак-Кінсі.

ABSTRACT

Mishchenko O.V. Determining the competitive advantages of the company in the market and developing strategies to strengthen them.

Qualification work for a master's degree in 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2022.

The qualification work considers the issue of determining and strengthening the competitive advantages of the enterprise and developing strategies to strengthen them, the use of which allows timely adaptation of activities to the requirements of the environment.

Thesis defines the theoretical and methodological principles of assessing the competitive advantages of the enterprise and the factors that shape them. The methodical bases of research of marketing strategies of development and their essence are also outlined.

Possibilities of further strategic development of the enterprise are estimated; the marketing position of the enterprise is analyzed; identified the main competitive advantages of the company and the most promising and attractive areas of development for PJSC "Obolon" to strengthen its competitive advantages.

Based on the results of the analysis of the enterprise and competitors, as well as the estimated competitive advantages, proposals were made to strengthen and use competitive advantages and develop competitive strategies to improve the existing position of the enterprise.

Key words: competitive advantages of the enterprise, marketing strategies for enterprise growth, the method of 5 forces of Porter, competitive market map, GAP-analysis, McKinsey matrix.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади визначення конкурентних переваг та формування стратегій підприємства для їх посилення.....	10
1.1. Конкурентні переваги, шляхи їх досягнення та утримання	10
1.2. Процес формування маркетингових стратегій та їх класифікація	21
1.3. Методичні підходи до розроблення стратегій підприємств задля одержання та посилення конкурентних переваг	27
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. Дослідження можливостей зростання та конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольної продукції України	34
2.1. Основні тенденції розвитку українського ринку пивобезалкогольної продукції	34
2.2. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»	42
2.3. Дослідження можливостей зростання підприємства	49
2.3.1. Визначення невідповідностей між цілями підприємства і можливостями розвитку з допомогою GAP-аналізу.....	49
2.3.2. Аналіз можливостей стратегічного зростання підприємства за допомогою матриці Мак-Кінсі	61
2.4. Визначення сфери конкурентних переваг досліджуваного підприємства	63
2.5. Оцінювання конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на основі аналізу п'яти сил конкурентного середовища	69
2.6. Систематизація конкурентних переваг та побудова конкурентної карти ринку	73
Висновки до розділу 2.....	78
Розділ 3. Розроблення конкурентних стратегій і заходів щодо посилення	

конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на ринку пивобезалкогольної продукції.....	80
3.1. Основні напрямки покращення конкурентних позицій підприємства на основі дослідження можливостей стратегічного зростання	80
3.2. Розроблення заходів щодо посилення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь»	83
3.2.1. Участь у виставці	83
3.2.1.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	83
3.2.1.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	84
3.2.1.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу.....	86
3.2.2. Організація виробництва нового виду пива «Carling Dark Beer».....	89
3.2.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	89
3.2.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	91
3.2.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу.....	95
3.2.3. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів.....	97
3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.....	102
Висновки до розділу 3.....	104
Висновки.....	106
Список використаних джерел.....	109
Додатки.....	115

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. Визначення своїх конкурентних переваг на ринку – одне з найголовніших завдань для кожного підприємства, яке діє в умовах ринкової економіки, а розробка стратегії щодо їх покращення – це одне з головних завдань, які стоять перед фахівцями з маркетингу, вирішення яких дає змогу підприємствам виживати у складних ринкових умовах і є вкрай необхідним для тих галузей, які стратегічно важливі та гарантують продовольчу безпеку країни.

Актуальність теми дипломної роботи визначається тим, що у сучасних умовах розвитку бізнесу жодна компанія не може працювати ефективно без дотримання певної стратегії діяльності та постійного пошуку оптимальних шляхів свого подальшого розвитку, а також не маючи своїх переваг в умовах конкурентного середовища. На сьогоднішній день кожна фірма хоче знати, які переваги свого бізнесу можуть бути визначальними в боротьбі за прихильність споживачів. Тільки та фірма, яка володітиме такою інформацією, повністю буде розуміти значення цих переваг, і як результат використовувати всі можливості для досягнення успіху в бізнесі.

Підприємства пивоварної та безалкогольної промисловості опинились перед необхідністю пошуку нових ефективних методів своєї діяльності. В умовах посилення конкуренції, особливо з боку приватних компаній, концентрація зусиль на своїх перевагах має дуже велике значення в діяльності підприємства та досягнення ним запланованих фінансових показників.

Питанням розробки стратегій розвитку підприємств задля формування та посилення конкурентних переваг займались такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Б. Карлоф, А.Томпсон, А.Стрікленд, З.Шершньова, А.Васильченко та інші. Проблема визначення та оцінки конкурентних переваг компаній досліджувалась багатьма відомими іноземними та українськими вченими, такими як: В.Герасимчук, Б.Карлофф, І.Косач, Ф.Котлер, Є.Крикавський, Ж.-Ж.Ламбен, М.Портер, Е.Райхман А.Старостіна та ін. У їхніх працях детально

проаналізовано галузь та стратегії розвитку підприємств, а також наведено шляхи підвищення ефективності їхньої діяльності. Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних вчених свідчать, що при стрімкому розвитку науки і технологій, та незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій та суперечок.

Метою дослідження є розроблення стратегій розвитку ПрАТ «Оболонь» задля поліпшення діяльності підприємства та одержання конкурентних переваг на ринку пивобезалкогольної продукції України.

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

- вивчити методичні засади дослідження маркетингових стратегій розвитку та їх сутності;
- розглянути основні поняття та фактори конкурентних переваг підприємства;
- дослідити можливості стратегічного розвитку підприємства;
- проаналізувати поточну маркетингову ситуацію на підприємстві;
- дослідити діяльність конкурентів та їх сильні сторони;
- визначити основні конкурентні переваги підприємства;
- провести аналіз найбільш ефективних напрямів розвитку для ПрАТ «Оболонь» задля посилення своїх конкурентних переваг;
- на основі отриманих результатів аналізу діяльності підприємства та конкурентів сформулювати ряд пропозицій щодо покращення існуючого становища;
- розрахувати ефективність запропонованих заходів з метою визначення доцільності їхнього впровадження на підприємстві.

Об'єктом дослідження є конкурентні переваги та можливості стратегічного зростання ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування та посилення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» в сучасних ринкових умовах.

Методами дослідження у кваліфікаційній роботі є метод узагальнення, системного підходу при дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, контент-аналіз, при вивченні аналітичних матеріалів, аналіз виробничо-господарської діяльності, при аналізі фінансово-економічних показників, показників асортименту та різноманітні методи оцінки конкурентних переваг підприємства, метод експертних оцінок і розставляння пріоритетів з метою визначення найбільш пріоритетних напрямків розвитку досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою для проведення досліджень стали законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України. Джерелом аналітичної інформації були матеріали з огляду актуальної інформації про ринок на якому працює підприємство, офіційні статистичні дані, дані статистичної звітності підприємства, тематичні сайти в мережі Інтернет, а також наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з питань оцінки конкурентоспроможності та конкурентних переваг.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у удосконаленому методичному підході до систематизації конкурентних переваг шляхом побудови та подальшого використання конкурентної карти ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання удосконаленого методичного підходу для оцінювання та посилення конкурентних переваг шляхом розроблення конкурентних стратегій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 120 сторінок, включаючи 34 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел, що складається з 72 найменувань на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЇХ ПОСИЛЕННЯ

1.1. Конкурентні переваги, шляхи їх досягнення та утримання

Основний закон конкуренції є рушійною силою розвитку підприємств і вдосконалення їх продукції. Саме конкуренція приводить до необхідності вдосконалювати якість продукції та знижувати витрати на її виробництво. Принцип дії цього закону простий – або підприємства приймають жорсткі умови ринку, які він диктує, або відбувається «вимивання» слабких, негнучких організацій із ринку. [10, с. 118]

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, професор Гарвардської школи бізнесу, М.Портер, дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми.

Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів.

Найбільш складним є виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Таким чином, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу, ідентичність характеру, що задовольняє потреби, і т.д.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми порівняно з аналогічним показником фірми-лідера, обчисленого на певну перспективу [33].

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, – це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності [37, с. 256].

Часто доводиться чути про незаперечні конкурентні переваги вітчизняних підприємств ВПК по технологічних розробках, кваліфікації персоналу. Безумовно, в тих випадках, коли технологія більш передова, а кваліфікація вища, можна говорити про переваги, але якщо вони не виявляються у більших обсягах продаж, прибутку й інших економічних показниках, то такі переваги не прийнято називати конкурентними, вони лише створюють потенційні умови для розвитку конкурентних переваг.

Конкурентні переваги – це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні [34, с. 215].

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння

характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають «аналізом пар». Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Кількість переваг, кращих виборів з боку респондентів відображає рейтинг товарів, що є результатом аналізу. Винятком щодо цього є товари, які володіють унікальними властивостями, що не мають замінників. Такого роду товари з «абсолютними» конкурентними перевагами мають, крім унікальної споживчої цінності, ще й ту особливість, що вони неодмінно переборюють на певний час рамки конкуренції й займають монополічне положення на ринку. Це той єдиний тип монополізму, що повною мірою підтримується державою й закріплюється шляхом патентування принципово нових характеристик товарів. «Абсолютні» конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і, в остаточному підсумку, сприяють розвитку конкуренції [49, с. 138].

Відносність конкурентної переваги проявляється в іншій його важливій властивості – прихильності до конкретних умов і причин. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, що терпить комерційний провал, що витісняється з ринку, через певний час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу основного конкурента, зміни курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної кампанії. Із цього видно, що конкурентна перевага будь-якого конкретного економічного об'єкта не може бути універсальною. При його аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов повинен обов'язково враховуватися.

Другою характеристикою конкурентної переваги є її схильність неоднозначному впливу безлічі різнорідних факторів. Для того щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, ті

самі фактори можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу [49, с. 140].

Те, як довго можна втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів.

Перший фактор визначається тим, яке джерело переваги. Існує ціла ієрархія джерел конкурентної переваги. Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть одержати й конкуренти. Вони можуть скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили або сировини, або ж звести їх нанівець, випускаючи свою продукцію або черпаючи ресурси там саме, де й лідер.

Переваги вищого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності, або тісні зв'язки з клієнтами, які зміцнюються тим, що змінювати постачальника клієнтові буде складно) можна втримувати більш тривалий час, їм властиві певні особливості.

По-перше, для того щоб домогтися таких переваг, потрібні великі навички й здібності – спеціалізований і більш тренований персонал, відповідне технічне оснащення і в багатьох випадках – тісні зв'язки з головними клієнтами.

По-друге, переваги високого порядку звичайно можливі за умови довгострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, у спеціалізоване навчання персоналу, у проведення НДДКР або в маркетинг.

Переваги на основі лише рівня витрат, як правило, не такі стійкі, як на основі диференціації. Одна з причин цього полягає в тому, що будь-яке нове джерело зниження витрат, яке би просте воно не було б, може разом позбавити фірму переваги в галузі витрат. Так, якщо робоча сила дешева, можна обійти фірму з набагато вищою продуктивністю праці, у той час як у випадку з диференціацією, щоб обійти конкурента, потрібно, як правило, пропонувати такий самий набір товарів, якщо не більший. Крім того, переваги на основі тільки витрат більш уразливі ще й тому, що поява нових товарів або інші

форми диференціації можуть знищити перевагу, отриману при виробництві старих товарів.

Друга визначальна утримання конкурентної переваги – кількість наявних у фірм явних джерел конкурентної переваги. Якщо фірма опирається тільки на яку-небудь одну перевагу (скажімо, менш дорогу конструкцію або доступ до дешевшої сировини), конкуренти постараються позбавити її цієї переваги або знайти спосіб обійти її, вигадавши на чому-небудь іншому. Фірми, що втримують лідерство довгі роки, прагнуть забезпечити собі якнайбільше переваг в усіх ланках ланцюжка цінності.

Третя й найважливіша причина збереження конкурентної переваги – постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності. Якщо лідер, досягши переваги, буде почивати на лаврах, практично будь-яку перевагу згодом скопіюють конкуренти. Якщо хочеш зберегти перевагу, не можна стояти на місці: фірма повинна створювати нові переваги, щонайменше, з такою самою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні [49, с. 143].

Головне завдання – невпинно поліпшувати показники фірми, щоб підсилити наявні переваги, наприклад, більш ефективно експлуатувати виробничі потужності або організувати більш гнучке обслуговування клієнтів. Тоді конкурентам буде ще суцужніше обійти її, адже для цього їм буде потрібно терміново поліпшувати власні показники, на що в них може просто не вистачити сил.

Проте, в остаточному підсумку, для того щоб утримати конкурентну перевагу, необхідно розширювати набір її джерел і удосконалювати їх, переходити до переваг вищого порядку, які довше зберігаються [34, с. 216].

Для збереження переваги потрібні зміни; фірми повинні витягати користь із тенденцій, що спостерігаються в галузі, у жодному разі не ігноруючи їх. Фірми також повинні вкладати кошти, щоб захистити ділянки, уразливі для конкурентів. Для втримання позицій фірмам іноді доводиться відмовлятися від наявних переваг, щоб домогтися нових. Причина того, що лише деяким фірмам

вдається втримати лідерство, криється в тому, що будь-якій успішно діючій організації вкрай складно й неприємно змінювати стратегію. Успіх народжує самозаспокоєність; стратегія, що принесла успіх, стає рутинною; припиняються пошук та аналіз інформації, що могла б змінити її. Колишня стратегія знаходить ореол святості й непогрішності й глибоко укорінюється в мисленні фірми. Успішні фірми часто шукають передбачуваності й стабільності; вони цілком зайняті збереженням досягнутих позицій, і внесення змін стримується тим, що фірмі є що втратити. Про те, щоб замінити старі переваги або додати нові, замислюються тільки тоді, коли від старих переваг уже нічого не залишилося. А стара стратегія вже закристалізувалася, і, коли в структурі галузі відбуваються зміни, лідерство змінюється. Новаторами й новими лідерами стають невеликі фірми, руки в яких не пов'язані історією й колишніми інвестиціями [49, с. 145].

Конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями фірми більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю.

Така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентоспроможності трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей. Разом з тим між цими поняттями є причинно-наслідкове розходження.

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть вплинути при виборі кращого [33].

Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні й тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища й т.п.). Із зіставлення даних понять стає зрозумілим активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг. Він зумовлений бажанням зрозуміти механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки.

Поняття «конкурентна перевага» й «конкурентоспроможність» мають різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. При системному вивченні цих понять виділяють ієрархічну структуру (рис. 1.1.), що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з погляду їхньої переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами [60].



Рис. 1.1. Ієрархічна структура конкурентних переваг

Джерело: [60]

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидко й точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності. Вирішення цього завдання ускладнюється тим, що колись досягнуті успіхи на ринку при відсутності постійної й цілеспрямованої роботи будуть через якийсь час анульовані відповідними діями конкурентів.

Ця обставина визначає необхідність формування відповідного підходу до управління підприємством, що не тільки забезпечував би сам процес адаптації, а й створював умови для його ефективного функціонування на постійній основі [48].

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як

показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів.

Загально-конкурентні стратегії існують у таких видах:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок[49, с. 173].

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.

Загально-конкурентні стратегії можна відобразити у вигляді матриці конкурентних стратегій М. Портера, яку утворюють частка ринку підприємства та конкурентні переваги (рис. 1.2). При великих масштабах виробництва товарів та зайнятті лідируючих позицій на ринку, слід застосовувати стратегію лідерства за витратами.

При зайнятті великої частки ринку з продуктом, який має додаткові унікальні властивостей та спроможний охопити більший спектр потреб, слід застосовувати стратегію диференціації.



Рис. 1.2. Загальні конкурентні стратегії М. Портера

Джерело: [49, с.175]

При зайнятті підприємством певного сегменту ринку, слід концентруватися на більш глибокій диференціації продукції, що випускається фірмою, або на досягненні нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується [49, с.176].

Останніми роками ретельно вивчалися наслідки застосування загальних конкурентних стратегій, запропонованих М.Портером в окремих галузях економіки різних країн в усьому світі. Практика довела справедливність висунутих теоретичних положень, дозволила отримати реальні конкурентні переваги організаціям, які творчо використовували методи формування та використання конкурентних переваг, завдяки зазначеним у моделі Портера стратегіям. Розглянемо зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

Стратегія «лідерування на основі зниження витрат (цін)».

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на

сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Водночас, ця стратегія не повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо [67, с.328].

Стратегія «лідирівання у диференціації».

Диференціація (продуктова) може бути визначеною, як процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідирівання на основі зниження цін (витрат) можна зробити висновок про недоцільність використання її у всіх випадках. Стратегічне лідирівання у диференціації грає роль бар'єра на вході у галузь, оскільки «захищеність» відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації».

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може виявлятися:

у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасниками тощо);

різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірменне обслуговування, індивідуальні майстри тощо);

забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т. ін.);

інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);

широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);

надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);

технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);

завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т. ін.);

унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо) [67, с.330].

Стратегія фокусування.

Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирування у зниженні витрат (цін)» і «лідирування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку. Вона відрізняється від «галузевої кривої досвіду» більш «скромними» обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. Такий підхід захищає невеликі підприємства галузі від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство, котре обрало цей тип фокусування, все більше наближуватись до майже

індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не під силу великим підприємствам. [67, с.332]

1.2. Процес формування маркетингових стратегій та їх класифікація

Зростання продуктивності праці, насичення ринку високотехнічною і високоякісною продукцією, що спостерігається в останні десятиліття в світі, надали конкуренції як основній рушійній силі перехідної економіки нову якість. Кожне підприємство функціонує на ринку діє в умовах невизначеності та ризику. Стратегія підприємства орієнтована на досягнення визначених цілей як у теперішньому, так і в майбутньому із врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також економічної та соціальної відповідальності.

Суть стратегії полягає у визначенні конкурентного вибору, який дозволяє підприємству не просто використовувати поточні можливості, що виникли, а концентрувати ресурси для вирішення пріоритетних завдань, що забезпечують переваги у суворо визначених та перспективно вигідних напрямках. Тому розробка та вибір певної стратегії для її втілення у життя є надзвичайно важливим питанням у діяльності підприємства, від якого може залежати не тільки успішна діяльність, а й взагалі існування підприємства. Головне завдання стратегії – перевести організацію із теперішнього стану в майбутній, що більш вигідний. Надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири [34, с.214].

Сучасні умови ринкового реформування економіки України обумовили формування нового маркетингового підходу до рішення проблем управління виробництвом й реалізацією товарів і послуг. Головним завданням стратегічного маркетингу стає забезпечення максимально гнучкого й ефективного використання усіх видів ресурсів і можливостей, маркетингових

інструментів й науково-виробничого потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей. Проблема формування та реалізації маркетингової стратегії є досить цікавою та потребує подальшого розвитку, адже деякі дослідники надають їй першорядного значення у процесі формування загальної стратегії розвитку підприємства [34, с.214].

Формування маркетингової стратегії – формування програми маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей і передбачає сегментування ринку, вибір цільових ринків, позиціонування товару, визначення конкурентів-мішеней (які також обслуговують обрані цільові сегменти), визначення конкурентних переваг (якість, ціна, частка ринку, ефективність реклами, широта асортименту, оперативність поставок, стратегія розподілу, маркетингові дані) [62].

Сутність етапу формування мети фірми полягає у розробці програми маркетингу пов'язаної із прийняттям рішень щодо кожного елементу «4Р» маркетингу.

Організація і реалізація маркетингу – безпосередня діяльність організації, спрямована на реалізацію раніше поставлених завдань, сформованих на попередніх етапах стратегічного маркетингового планування.

Етап контролю маркетингу відповідає на запитання, чи правильно обрано шлях досягнення цілей.

Таким чином, успішне стратегічне планування передбачає узгодження ресурсів компанії з умовами зовнішнього ринкового середовища, реалістичне усвідомлення своїх сильних і слабких сторін, послідовну реалізацію розробленої стратегії [62].

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів:

- стратегічний аналіз ринкової ситуації;
- визначення цілей маркетингу;
- вибір оптимальної маркетингової стратегії;

- розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії;
- оцінка й контроль результатів.

Всі процеси послідовно впливають один із одного. Але існує й зворотній вплив, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії.

Першим етапом процесу формування маркетингової стратегії підприємства є маркетинговий аналіз ринкової ситуації. Цей етап доцільно поділити на два напрямки аналізу: аналіз проміжного (маркетингового) середовища й оцінка маркетингового потенціалу підприємства. Метою аналізу проміжного середовища є визначення рівня нестабільності маркетингового оточення (вивчення сучасного ринку, визначення вимог споживачів, дослідження конкурентів і постачальників). Такий аналіз потрібен для того, щоб підприємство було готове до майбутніх змін оточення та вчасно й адекватно реагувало на ці зміни. У процесі аналізу визначається, на скільки підприємство заповнило обрану їм нішу ринку і відповідні сегменти ринку, вивчається й оцінюється конкурентна позиція фірми на ринку за основними факторами конкурентоспроможності [62].

При аналізі внутрішнього середовища підприємства визначаються ті можливості й той маркетинговий потенціал, на які підприємство може розраховувати в процесі досягнення маркетингових цілей. У процесі цього аналізу оцінюється вся система господарювання підприємства й окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які проміжне середовище надає підприємству.

Аналіз проміжного й внутрішнього середовища дозволяє усвідомити і сформулювати маркетингові цілі. Залежно від положення підприємства на ринку, наявності ресурсів, тривалості періоду обертання товарів, пропонується

конкретизувати основні цілі маркетингу, орієнтовані на: завоювання споживача й стимулювання попиту, збільшення обсягу реалізації, завоювання й збільшення частки ринку, досягнення конкурентних переваг на ринку. Досягнення цілей розвитку підприємства може здійснюватися різними шляхами [62].

Для цього на третьому етапі формування стратегії здійснюється розгляд і вибір однієї з існуючих стратегій маркетингу. На цьому етапі приймається рішення щодо того, якими засобами підприємство буде досягати поставлених цілей. Пропонуються наступні види стратегій маркетингу: продуктово-товарна стратегія; стратегія просування товару (стимулювання збуту); цінова стратегія; об'єднані стратегії.

Після вибору необхідного варіанту маркетингової стратегії, слід перейти до наступного етапу – розробки маркетингового плану, у межах якого розробляється система програм, яка повинна забезпечити найбільш ефективні шляхи реалізації стратегічних цілей маркетингу. На даному етапі визначаються цільові показники, спрямовані на забезпечення організаційних умов діяльності та маркетингових напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом продуктивного використання ресурсів [62].

Заключним етапом формування маркетингової стратегії є оцінка й контроль результатів, які відбуваються шляхом порівняння результатів з цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед маркетингом. Такий механізм зворотного зв'язку використовується для моніторингу й коригування стратегії.

Отже, формування маркетингової стратегії складається із п'яти взаємопов'язаних стадій. Всі вони доповнюють одна одну і в загальному вигляді кінцевим продуктом виходить маркетингова стратегія підприємства [60].

Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм.

Одна мета може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками.

Стратегії росту:

1) Стратегія глибокого проникнення на ринок або експансія передбачає збільшення обсягу збуту, ринкової частки і прибутку на наявних ринках завдяки наявним товарам за рахунок:

– акценту на наявних споживачів, тобто збільшення прихильності до торгової марки;

– залучення нових споживачів і переконання використання більшого обсягу товару;

– реклами, стимулюванню збуту, підвищенням рівня сервісу і зниженням ціни.

2) Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення обсягу збуту завдяки виходу на новий ринок із наявним товаром за рахунок:

– виходу на нові географічні ринки або орієнтації на нові сегменти ринку.

3) Стратегія розвитку товару передбачає збільшення обсягів збуту завдяки вдосконаленню наявних і розробці нових товарів для наявних ринків.

4) Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових товарів для нових ринків [4].

Базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах фірми. Основна ідея базових стратегій, які були запропоновані М.Портером – для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинне мати сильну позицію щодо конкурентів.

1) Стратегія низьких витрат – спрямована на забезпечення конкурентоспроможності за рахунок нижчих, ніж у конкурентів, у рамках галузі витрат на виробництво товарів та організацію їх збуту, а саме:

- зниження витрат за рахунок збільшення обсягу виробництва;
- відмова від будь-яких супутніх послуг;
- економія за рахунок дешевших для виробництва моделей;
- монополія на дешеву сировину;
- удосконалення технологій і виробничих процесів.

2) Стратегія диференціації. Полягає в тому, що фірма виробляє різноманітні види товару, які відрізняються від товарів конкурентів своїми споживчими властивостями, якістю, ціною тощо.

Можна виділити 5 чинників диференціації виробництва:

- забезпечення більш високої якості та специфічних споживчих властивостей;
- надійність в експлуатації;
- технологічне і технічне лідерство фірми на ринку;
- збут продукції в комплексі із супутніми послугами;
- забезпечення «впізнання» товару.

3) Стратегія концентрації. Це одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок [49, с. 139].

Конкурентні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напряму розвитку фірми. До них відносяться:

1) Стратегія лідера – обирають великі та багаті фірми з великим обігом торгівлі. Реалізують стратегію через гнучкий механізм цін, широку продуктову лінію, великий бюджет на просування товарів. Мета – зберегти становище лідера на ринку.

2) Стратегія виклику лідеру (стратегія челенджерів) – боротьба між «другими» і «третіми» компаніями. Атака на сильні сторони конкурентів.

Унаслідок цього фірма або займає позицію лідера на ринку, або обирає стратегію прямування за лідером.

3) Стратегія прямування за лідером (стратегія послідовників) – обирають слабші компанії. Характерна невелика частка ринку, але при цьому можна менше витратити для роботи з товаром на ринку за рахунок економії на просування та інноваціях.

4) Стратегія заняття конкурентної ніші, або стратегія нішерів. Обирають фірми, котрі мають специфічні привілеї, або володіють унікальними технологіями, або ж частка ринку настільки мала, що виходи на цей ринок для інших фірм недоцільні.

Стратегії зростання. Ці стратегії визначають можливі напрями зростання для підприємства. Виділяють: 1) Інтенсивне зростання; 2) Інтегративні стратегії зростання; 3) Диверсифікаційні стратегії. [56, с. 87]

1.3. Методичні підходи щодо розроблення стратегій підприємств задля одержання конкурентних переваг

В залежності від планів підприємства щодо реалізації цілей свого подальшого розвитку, а також дотримання стратегій подальшого розвитку, обираються підходи до оцінювання конкурентних позицій компанії.

Розробка стратегій підприємства базується на багатьох методах, однак найбільш вживаними є такі: двофакторні моделі БКГ та Дібба-Сімкіна, багатофакторна модель Мак-Кінсі, а також GAP-аналіз [38].

Метод аналізу GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог [7].

Кроки аналізу:

1. Попереднє формулювання цілей діяльності на один, три та п'ять років.

2.Прогноз динаміки норми прибутку в пов'язуванні із установленими цілями для існуючих підприємств.

3.Установлення розриву між цілями й прогнозами.

4. Визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів.

5.Визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогноз результатів.

6.Розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства.

7.Узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому.

8.Установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства.

9.Уточнення профілю можливих придбань нових підприємств.

10. Визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі підприємства.

11.Перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств (об'єднання), так і окремого підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю [14].

Проте, серед методів стратегічного аналізу, які застосовуються в маркетинговій діяльності, найбільше розповсюдження отримали графічні та матричні методи.

Розглянемо матричний метод «Бостон консалтинг груп» (табл. 1.1). Метод простий у використанні, оснований на доступній інформації і не потребує значних витрат, отримувані результати досить зрозумілі для інтерпретації та прийняття рішень. Даний метод має на меті виробити стратегію

продуктового портфеля фірми задля підтримання чи відновлення його збалансованості.

Таблиця 1.1

Матриця зростання/частка ринку («Бостон консалтинг груп»)

Темпи зростання ринку збуту	Відносна частка ринку	
	Висока	Низька
Високі	«Зірки» - Стратегія підтримання конкурентних переваг	«Важкі діти» - Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль - Стратегія «збору врожаю» - Стратегія елімінації
Низькі	«Дійні корови» - Стратегія підтримання конкурентних переваг - Стратегія «збору врожаю»	«Собаки» - Стратегія елімінації - Стратегія розвитку

Джерело: [57]

Матриця БКГ визначає 4 основні позиції ведення бізнесу:

- висококонкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках – ідеальний стан для фірми – «зірки»;
- висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках – стабільне джерело коштів для підприємства – «дійні корови»;
- бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках, майбутнє бізнесу не визначене – «знак питання» або «важкі діти»;
- поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою – відкинуті від світу бізнесу – «собаки».

Переваги БКГ :

- можливість структурування та наочного показу проблем підприємства;
- придатність як моделі для генерування стратегій;
- простота і доступність використання;
- дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку бізнес-одиниць.

Недоліки БКГ :

- продукти оцінюються лише за двома критеріями, всі інші не враховуються;

- складність оцінки товарів, що знаходяться в середині;
- можуть бути труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку;
- не враховується взаємозв'язок окремих СГП (ефект синергії). [8]

Модель «привабливість – конкурентоспроможність» Мак-Кінсі є більш складним варіантом портфельної моделі, яку було розроблено на замовлення «Дженерал Електрик». Матрицю Мак-Кінсі відображено за допомогою табл.1.2.

Таблиця 1.2

Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (Мак-Кінсі)

		Три можливі рівні Конкурентоспроможності СГП		
		Високий	Середній	Низький
Привабливість	Висока	Стратегія захисту позиції - «великі інвестиції» у розширення виробництва - підтримання конкурентних переваг	Стратегія розвитку - визнання конкурентних переваг - кинути виклик конкурентам у сферах, де можна знайти чільні позиції - посилення слабких позицій	Стратегія вибіркового розвитку - спеціалізація та обмеження переваг - пошук шляхів подолання слабких сторін - пошук можливостей співпраці - елімінування (зняття продукту з ринку)
	Середня	Стратегія розвитку - інвестування сегментів, що зростають - підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку - інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока - спеціалізація на сегментах, що зростає - пошук шляхів отримання конкурентних переваг	Стратегія «збору врожаю» - Спеціалізація - пошук ніші - зменшення інвестування
	Низька	Стратегія вибіркового розвитку - зберегти позицію, захистити ринкову частку - концентрація на привабливих сегментах - короткострокові перспективи - підтримувати рівень капіталовкладень	Стратегія «збору врожаю» - скоротити асортимент - звести до мінімуму капіталовкладення - короткострокові перспективи - зайняти позицію до відступу	Стратегія елімінації - припинити інвестування - знизити постійні витрати - продати частину бізнесу

Джерело: [8, с.177]

За основні оцінюючі показники беруть конкурентну позицію (стратегічне становище підприємства) та привабливість ринку.

За цим методом визначають та аналізують специфічну дію на кожному ринку певної сукупності чинників:

- місткість та темпи зростання ринку;
- динаміка рівня цін;
- частка контрольованого підприємством ринку;
- циклічність попиту;
- тенденція зміни кількості конкурентів;
- концентрація;
- переваги лідері у галузі;
- темпи зростання прибутків у лідера;
- стан трудових ресурсів [28].

Підприємство має оцінити своє становище за всіма факторами, що на нього впливають, і визначити його виходячи з трьох можливих рівнів :

- низького;
- середнього;
- високого.

Самооцінка має бути максимально об'єктивною. На її основі підприємство визначає своє місце в одному із квадратів матриці Мак-Кінсі.

Переваги Матриці «Мак-Кінсі»:

- докладний стратегічний аналіз (порівняно з БКГ);
- можливість диференційованої оцінки;
- гнучкість методу;
- широта застосування.

Недоліки:

- складність її побудови, пов'язана з потребою збору та аналізу великого обсягу інформації;

- суб'єктивність у виборі показників і визначенні їх значень;
- статичний характер моделі;

- занадто загальний характер рекомендацій, тому вони потребують

Після складання матриць та визначення стратегій подальшого розвитку компанії, варто визначити сферу конкурентних переваг компанії та оцінити їх на основі аналізу п'яти сил конкурентного середовища за Портером.

Для цього, аналізуючи кожен фактор конкурентного середовища за Портером, варто визначити наявність чи відсутність конкуренції. Потім, на основі отриманих даних проводиться оцінювання конкурентних переваг за допомогою рейтингового оцінювання.

Висновки до розділу 1

Стратегічне планування спрямовано на адаптацію діяльності підприємства (чи організації) до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, та на отримання вигоди від нових можливостей. Крім того, стратегічне планування має ефективно поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Процес стратегічного планування може відбуватися на декількох рівнях та може бути спрямованим на розроблення SWOT-аналізу, місії фірми, аналізу портфелю та визначення цілей для окремих стратегічних господарських підрозділів, на дослідження ринкових позицій цих підрозділів та визначення стратегічних напрямів їх розвитку. Також стратегічне планування відіграє важливу роль у визначенні шляхів досягнення поставлених завдань.

На процес стратегічного планування мають неабиякий вплив і конкурентні переваги, які є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками.

Запропоновані М. Портером загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Вони існують у таких видах: лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.

Задля ефективного визначення стратегії розвитку компанії проводиться аналіз за допомогою різних моделей визначення стратегій розвитку підприємства. Основними з цих моделей є: матриці «БКГ», «Дібба-Сімкіна», «Мак-Кінсі», а також метод GAP-аналізу, який ліквідує стратегічні розриви між бажаними та прогнозованими результатами діяльності.

Досліджуючи конкурентні переваги слід визначити їх сферу та показники, що їх формують, обґрунтувавши свій вибір.

Наступним етапом дослідження буде аналіз п'яти сил конкурентного середовища, згідно теорії М. Портера, на основі якого, слід визначити чинники, які мають найбільший вплив на компанію.

Після дослідження п'яти сил конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг підприємства на ринку, варто їх оцінити за допомогою рейтингової шкали оцінювання конкурентних переваг. Виходячи з отриманих результатів, слід навести найвагоміші конкурентні переваги та шляхи їх утримання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗРОСТАННЯ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА РИНКУ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

2.1. Основні тенденції розвитку українського ринку пивобезалкогольної продукції

Український ринок пива є одним із розвинених галузевих ринків з високим експортним потенціалом.

Пивоварна промисловість забезпечує значну кількість робочих місць у сфері роздрібної торгівлі, ресторанного та готельного бізнесів. Логістика та реалізація пива забезпечують наявність тисяч робочих місць. Одне робоче місце в індустрії створює до 5 місць у суміжних галузях. Перш за все це стосується виробників галузі агропромислового комплексу, які виробляють обладнання для пивоварних заводів, вирощують пивоварний ячмінь та солод, а також сфер логістики, сфери послуг та роздрібної торгівлі. Ці робочі місця створюють високу додану вартість, відповідно розширюють податкову базу населених пунктів, у яких вони працюють. Пивоварна галузь має важливе значення ще й тому, що є бюджетоутворюючою [39].

Разом з тим, на сьогодні пивний ринок України перебуває у скрутному становищі, передусім через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку. Насамперед, це пов'язано з погіршенням соціально-економічної ситуації в країні, зниженням купівельної спроможності громадян та всесвітньою боротьбою з коронавірусною хворобою (COVID-19).

Окрім того, на розвиток пивної галузі вплинули законодавчі нововведення, у частині прирівняння пива до алкогольного напою, підвищення акцизної ставки, зміни умов ліцензування та реклами тощо. У результаті це призвело до збільшення регуляторного та податкового навантаження на

виробників пивоварної продукції та зробило збитковою пивоварну діяльність [39].

В Україні пивоварна галузь є досить потужним складником харчової промисловості. На даний час в нашій країні виготовленням пива займаються як великі міжнародні компанії, так і невеликі пивоварні. До суб'єктів господарювання пивоварної галузі України входять: 10 національних виробників, 14 регіональних пивзаводів, 101 міні пивзаводи та 103 ресторани пивоварні [72].

На сьогоднішній день однією із особливостей ринку пива є те, що найбільшу його частку займають чотири великі міжнародні компанії.

Вітчизняний ринок пива є високо консолідованим, а найбільшими його представниками є такі суб'єкти господарювання: ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна» (колишнє ПАТ «САН ІнБев Україна»), ПАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь» та ТЗОВ «Перша приватна броварня».

Варто зазначити, що до ТОП-100 найбільших платників податків за 2018 рік увійшли 3 пивні компанії:

- ПрАТ «Карлсберг Україна» – 2 928,6 млн. грн.;
- ПАТ «АБІнБев Ефес Україна» – 1 595,7 млн. грн.;
- ПрАТ «Оболонь» – 1 245,8 млн. грн.

Частка обсягу виробництва пива великими та середніми підприємствами (9 виробників пива) складає 87% від загального обсягу виробленого пива в Україні [39].

Разом з тим, починаючи з 2017 року в Україні почали розвиватися також маленькі пивоварні з обсягом виробництва пива до 3000 гектолітрів на рік. У 2017 році кількість таких виробників пива складала 123, а у 2019 році – 204, тобто збільшилася майже на 40%. Однак, частка виробленого пива такими суб'єктами господарювання на сьогодні складає всього 3% від усього ринку пива в країні (рис. 2.1).

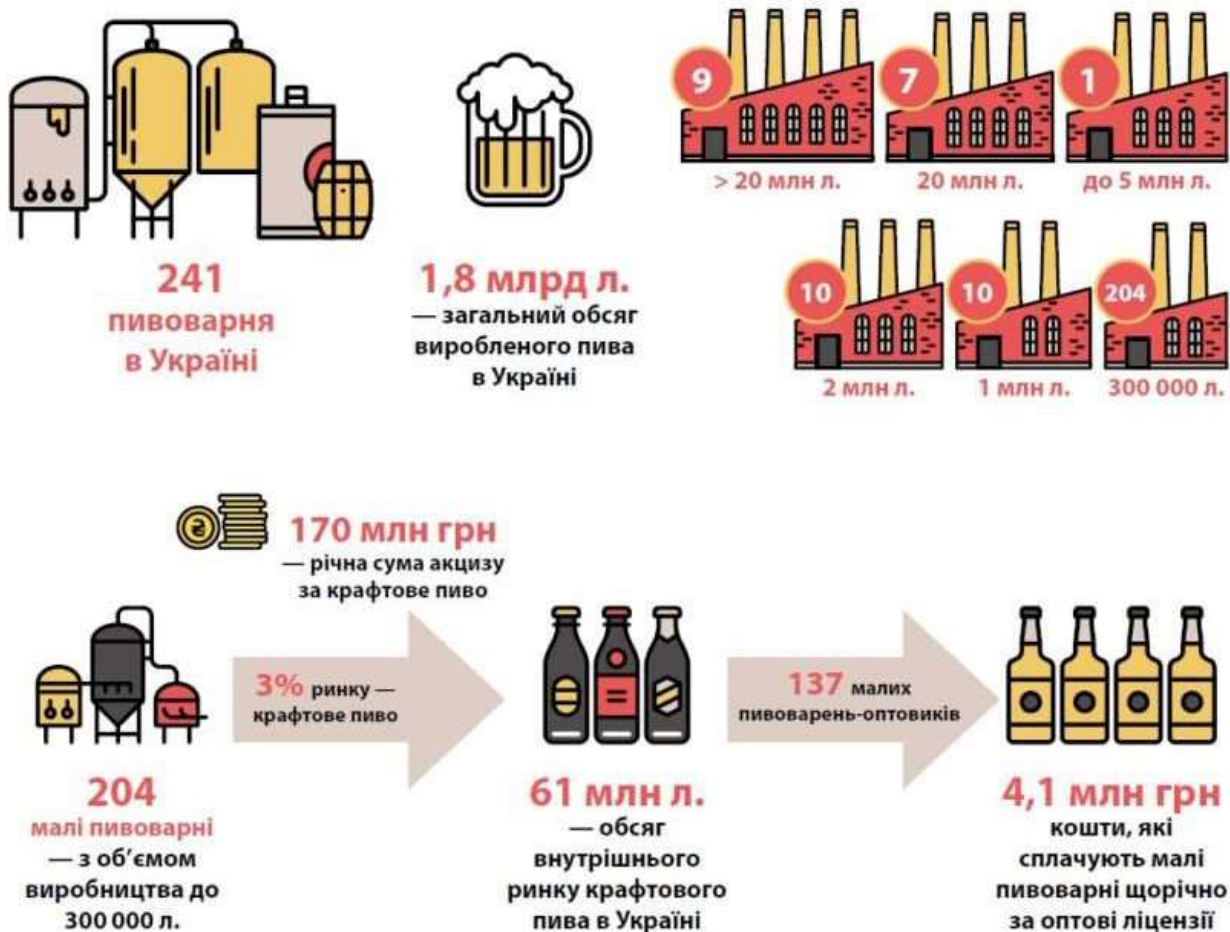


Рис. 2.1. Схематична структура ринку пива в Україні.

Джерело: [39]

Динаміка пивного ринку України за 2008-2019 роки має стійку тенденцію до значного спаду виробництва з незначним підвищенням та стабілізацією у 2018-2019 роках (рис. 2.2).

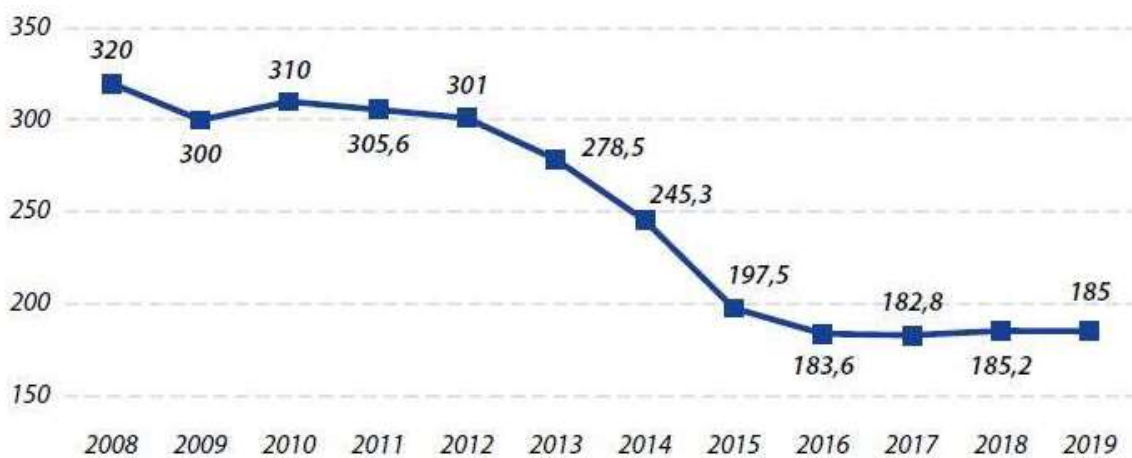


Рис. 2.2. Обсяги виробництва пива в Україні за 2008-2019 р.р.

Джерело: [39]

За даними рис. 2.2 до 2008 року обсяги виробництва та споживання пива в Україні характеризувалися значними темпами зростання. Однак, після 2008 року почалося різке падіння ринку і виробництва. Якщо у 2008 році в Україні було вироблено 320 млн. дал пива, то в 2018 році – 185,2 млн. дал, тобто на 42% менше. За даними державної служби статистики України 2018 році спостерігається хоч і невелике, але збільшення обсягів виробництва пива, яке становило 185,2 млн. дал. З 2010 року по 2017 рік відбувся значний спад у виробництві з 310 млн. дал, до 182,8 млн. дал. Найбільше падіння виробництва відбулось у 2015 році, тоді порівняно з 2014 роком обсяги виробництва зменшились на 47,8 млн. дал і склали 197,5 млн. дал. У 2016 та у 2017 роках темпи падіння почали зменшуватись, але тенденція спаду продовжується. Так за 12 місяців 2020 року обсяг виробництва пива склав 179,7 млн. дал, що становить 99,6 % до аналогічного періоду 2019 року [44].

Анексія Криму Росією, військові дії на Сході країни, економічна криза, яка розпочалася у 2014 році, негативно вплинули на результати діяльності пивної галузі України. Операторам пивного ринку довелося змінювати географію експорту, оскільки зійшли нанівець поставки в Росію. Зате зріс обсяг експорту пива у такі країни як Грузія, Ізраїль, Африка, Алжир, Америка.

Окрім того, стримують розвиток пивоварної галузі:

- закриття заводів на сході країни через проведення військових дій;
- заборона на рекламу пивної продукції;
- введення ліцензування на торгівлю пивними напоями;
- зниження рівня доходів населення;
- підвищення цін на сировину.

Відносно стабільним залишається ринок безалкогольного пива. В останні роки обсяг його виробництва істотно не змінюється і в середньому становить 3 млн. дал на рік [39].

Глобальним трендом на пивному ринку України є крафтове пивоваріння, про що, у тому числі, свідчить збільшення кількості крафтових пивоварень.

Даний тренди прийшов із США, де частка крафту відносно загального ринку складає понад 12% і зростає.

Крафтове пиво вже кілька років поспіль утримує друге місце у світі за популярністю у споживачів алкогольних напоїв. За прогнозами експертів компанії Grand View Research, обсяг світового ринку крафтового пива за 10 років, з 2015-го по 2025 рік, зросте майже в шість разів – з \$85,02 млрд. до \$502,9 млрд. Основними драйверами зростання стануть слабоалкогольне пиво та пиво з різними смаковими добавками.

Разом з тим, в Україні частка крафтового пива складає близько 3% від усього ринку пива, проте має значні перспективи для росту.

У 2019 році кількість виробників пива з обсягом виробництва пива до 3000 гектолітрів на рік склала 204, якими загалом було вироблено 61,2 млн л. пива (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка розвитку крафтових пивоварень в Україні за 2015-2019 р.р.

Джерело: [39]

Крафтова пивоварня вважається такою, якщо її обсяг виробництва має певну межу. Пиво виготовляється за авторськими рецептами, вариться обмеженими серіями, які можуть бути унікальними, тобто не повторюватися в

подальшому. Також, специфікою виробничої бази на цьому ринку є її обмежені обсяги виробництва.

Однак, в Україні поняття «крафтового пива», так само як і «малі виробники пива» або «незалежний малий пивоварний завод», юридично не визначені. З метою стимулювання розвитку крафтового пивоваріння, у 2016 році був прийнятий Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2017 році», яким було встановлено знижену вартість ліцензії на право оптової торгівлі для пивоварень з об'ємом виробництва менше 3000 гектолітрів (300000 л.) на рік, тим самим намагаючись відокремити дрібний бізнес від великих промислових виробників пива.

Так, преференціями для таких виробників пива в українському законодавстві є зменшений розмір річної плати за ліцензії на право оптової торгівлі пивом до 30000 грн., замість 500000 грн., що встановлені для усіх інших виробників пива.

У 2019 році серед усіх алкогольних продуктів пиво посідало перше місце за продажем і становило 35% у сегменті алкогольних напоїв.

Так, загальний роздрібний товарообіг алкогольних напоїв у 2019 році склав 53,4 млрд. грн., у тому числі пива – 18,4 млрд. грн.

Як правило, пивоварні заводи здійснюють реалізацію пива через: бари, паби, кафе, ресторани, а також готелі (канал «on-trade» реалізації кінцевому споживачу); супермаркети, магазини алкогольних напоїв та магазини-кіоски (канал «off-trade», реалізація товару посереднику).

Із загального обсягу роздрібного товарообігу пива обсяг пива, яке було вироблено на території України, склав 16,8 млрд. грн., тобто близько 92% [39].

Незважаючи на зменшення обсягів виробництва пива, його експорт, починаючи із 2015 року стабільно зростає (див. рис. 2.4), що свідчить про високу якість українського пива та його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.



Рис. 2.4. Динаміка експорту пива українського виробництва у 2011-2019 р.р.

Джерело: [39]

Експорт пива у 2019 році склав 127,5 тис. тонн або 38,6 млн. дол. США у грошовому еквіваленті, а імпорт – 53,8 тис. тонн (57,1 млн. дол. США) (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Динаміка імпорту пива в Україну у 2011-2019 р.р.

Джерело: [39]

Найбільшими країнами-імпортерами у 2019 році були Бельгія (18,6 млн. дол. США), Мексика (15,1 млн. дол. США) та Німеччина (11,6 млн. дол. США).

Найбільше експортували пива до таких країн, як: Білорусь (12,6 млн дол. США), Молдова (6,1 млн дол. США) та Грузія (5 млн дол. США).

За умови спаду пивного виробництва та скорочення внутрішнього споживання вітчизняного напою переорієнтація на зовнішній ринок дозволяє виробникам розширити ринки збуту та працювати далі.

Ринок мінеральної води характеризується високими темпами зростання, а також великою кількістю підприємств, що на ньому функціонують. Це зумовлено тим, що у наш час великої популярності набуло так зване «здоровий спосіб життя». На ринку мінеральних вод діє велика кількість підприємств. Лідером на ринку мінеральної води є компанія «IDS Group Ukraine», частка якої складає 32,3 %, та за період з 2019 року по 2020 рік знизилася на 1,11 %. Це є дуже несприятливим для лідируючої компанії, що вказує на її не дуже якісну роботу, та втрату конкурентних переваг.

Ринок мінеральних вод є дуже різноманітним та великим, на якому функціонує достатня кількість підприємств, що робить цей ринок дуже привабливим. Досить негативним є така невелика частка продукції ПрАТ «Оболонь» на ринку. Треба зазначити, що ринок мінеральних вод істотно відрізняється від ринку пива кількістю виробників та темпами зростання.

Одним із найрозвиненіших ринків України – є ринок безалкогольних напоїв. Корпорація «Coca-Cola» є лідером ринку і включає такі бренди, як: «Coca-Cola», «Fanta» та «Sprite». Продукція цієї компанії користується великим попитом, як серед українських споживачів, так і серед іноземних. Ця компанія є дуже потужною та відомою у всьому світі, що дає їй змогу креативно впроваджувати нові ідеї.

Досить непередбачуваним та специфічним є ринок слабоалкогольних напоїв. Зараз цей ринок є на стадії звуження через підвищення попиту серед споживачів на коктейлі та слабоалкогольні вироби, які подаються в ресторанах та спеціалізованих кафе.

Кожна корпорація намагається зміцнити свої позиції та збільшити свої конкурентні переваги на даному ринку шляхом вдосконалення асортименту

слабоалкогольних напоїв. При цьому розмаїтті зазначених виробників САН існує багато невеликих підприємств, які також випускають слабоалкогольні напої, незважаючи на зменшення попиту на цю продукцію.

Отже, ПрАТ «Оболонь» може вважатися одним із лідерів ринку України, адже вона вдало функціонує на трьох основних ринках: пива, мінеральної води та безалкогольних напоїв. Ці ринки є дуже різноманітними, і при цьому на них спостерігається досить швидке зростання. Щоб успішно працювати ПрАТ «Оболонь» потрібно підтримувати свої конкурентні переваги на ринку, та знаходити нові шляхи покращення роботи всіх ланок підприємства.

2.2. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»

Історія компанії бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. До відкриття олімпіади 1980 року радянське керівництво поставило задачу побудувати броварню, пиво якої б відповідало високим європейським стандартам. В якості експертів були запрошені чеські фахівці - всесвітньо відомі майстри пивоваріння.

Компанія знаходиться за адресою: вул. Богатирська 3, що в Оболонському районі м. Києва. Територія, яка знаходиться за даною адресою, характеризується великими запасами водних ресурсів Юрського періоду, що для виробництва пива та інших напоїв є надзвичайно важливим чинником успішної роботи. Саме цей фактор був головним при виборі місця будівництва нового пивоварного заводу.

Після здобуття Україною незалежності компанія «Оболонь» першою розпочала експортні поставки пива до країн Європи та США. Пиво під торговою маркою «Оболонь» у всьому світі почали сприймати як традиційно українське пиво. Таким чином, «Оболонь» заснувала нові традиції українського пивоваріння.

З часом компанія «Оболонь» розвивалася і просувала свою продукцію, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Принцип впровадження новітніх знань і технологій дозволив їй створити могутній, сучасний, виробничий потенціал. В результаті сьогодні 75,5% всього експорту пива з України припадає на торгову марку «Оболонь», яка є українським пивом №1 в світі. Залишаючись компанією виключно з українським капіталом, «Оболонь» заснувала новий шлях розвитку українського пивоваріння.

Структура компанії «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом у компанії працює більше 6 тис. людей.

Корпорація «Оболонь» першою серед підприємств харчової промисловості у 2008 році сертифікувала чотири системи управління одразу.

Основна технологічна мета ПрАТ «Оболонь» полягає у постійному вдосконаленні якості продукції та усіх виробничих процесів. Саме тому компанія встановлює найсучасніше обладнання, яке дозволяє бути першими за рівнем технічного оснащення не тільки в Україні, але й в Європі.

ПрАТ «Оболонь», яке є єдиною українською корпорацією, що входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу.

Портфель компанії формують вісім пивних торгових марок: «Оболонь», «О», «Nike» («Nike premium beer», «Nike premium light beer»), «Zlata Praha», «BeerMix» («BeerMix Вишня», «BeerMix Лимон», «BeerMix Кола», «BeerMix Малина», «BeerMix Energy», «BeerMix Грейпфрут»), «Keten Brug», «Зіберт», «Hardmix», «Pubster», «GOLDEN CASTLE EXPORT», «Жигулівське», «Десант», «Carling», «Germanarich», «Охтирське» («Охтирське світле», «Охтирське козацьке»).

Крім пива, ПрАТ «Оболонь» пропонує споживачеві такі слабоалкогольні напої: класичної серії (Водка Лайм, Джин Тонік, Джин Грейпфрут, Ром Кола, Бренді Кола, Orange Spriz), енергетичні напої, «Hard Selzer» («Orange&Lemon», «Black Cherry»).

Безалкогольними брендами компанії є: «Живчик» із різноманітними смаками, Lemonissimo Lemonata (зі смаком лимон-огірок, зі смаком грейпфрут-базилік, з натуральним екстрактом трав), Квас та Смачна класика.

Підприємство також виробляє сидр та мінеральну воду. Мінеральна вода випускається під торговими марками: «Оболонська» («Оболонська», «Оболонська-2 негазована», «Оболонська-2 сильногазована», «Артезіанська», «Оболонська слабогазована», «Оболонська зі смаком лайма та м'яти», «Оболонська з лимоном і апельсином», «Оболонська зі смаком грейпфрута та імбиру», «Оболонська плюс ментол», «Оболонська плюс лимон», «Оболонська негазована зі смаком лимона та апельсина»), «Прозора» («Сильногазована», «Негазована»), «Збручанська 77», «Охтирська», «Аквабаланс».

Асортимент підприємства є досить насиченим і може задовольнити найвибагливіших споживачів. Характеристика асортименту за глибиною та шириною наведена у додатку Б.

Проаналізувавши дану таблицю додатку Б можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» випускає широкий та глибокий асортимент продукції. Ширина асортименту складає 6 видів продукції: пиво, безалкогольні напої, сидр, слабоалкогольні напої, мінеральна та питна вода, промислові товари. Найбільшою глибиною характеризується асортиментна група «Пиво», вона має 37 позицій, саме цей різновид продукції має найбільшу рентабельність та приносить найбільші прибутки підприємству, найменшою – «Сидр» 2 позиції. Насиченість асортименту складає 90 найменувань.

Досить велика глибина асортименту дає змогу задовольнити найвибагливіших споживачів.

Визначимо структуру асортименту продукції за обсягами виробництва (у розрізі асортиментних груп) та її динаміку за два роки (табл.2.1).

Динаміка структури асортименту продукції підприємства

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, млн. грн.		Структура асортименту продукції, %		Відхилення у структурі, %
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	
1. Пиво	3675,24	4023,41	69,40	70,51	1,11
2. Безалкогольні напої	688,45	714,76	13	12,53	-0,47
3. Сидр	217,13	220,19	4,10	3,86	-0,24
4. Слабоалкогольні напої	391,89	408,89	7,40	7,17	-0,23
5. Мінеральна та питна	185,35	194,25	3,50	3,40	-0,10
6. Промислові товари	137,7	144,3	2,60	2,53	-0,07
Разом :	5295,74	5705,8	100	100	0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

З даних табл. 2.1 найбільшою групою в структурі асортименту є пиво близько 70%, другою групою є безалкогольні напої близько 13 відсотків у структурі всього асортименту. Найменшою групою характеризується група промислові товари близько 3 відсотків загальній структурі.

За 2 роки є певні зміни у структурі асортименту продукції, відхилення спостерігається по таким категорія як: пиво – 1,1 %, безалкогольні напої – -0,47%, сидр – -0,24%, слабоалкогольні напої – -0,23%. Але ці відхилення є незначними. Отже, асортимент підприємства є стабільним і постійно вдосконалюється.

ПрАТ «Оболонь» використовує артезіанську воду із свердловин юрського і сеноманського горизонтів.

Для своєї діяльності ПрАТ «Оболонь» щорічно потребує значні обсяги електроенергії. Постійним її постачальником у місті Києві є ТОВ «Київські енергетичні послуги», яке є правонаступником ПАТ «Київенерго», з яким завод «Оболонь» співпрацював вже багато років.

Мастильні матеріали корпорація купує у різних постачальників. Декілька років тому компанія здійснила першу закупку у компанії «Тріада», що

розташована у Полтавській області і спеціалізується на виготовленні даної сировини.

Щоб продукція була безпечною і якісною, ПрАТ «Оболонь» закуповують тільки найкращу сировину у перевірених постачальників. Ними є і вітчизняні, і зарубіжні виробники.

В Україні завод закуповує ячмінь, хміль та тару. Частково свою потребу в цій сировині ПрАТ «Оболонь» задовольняє самостійно за допомогою власної агрофірми ТОВ «Оболонь Агро» в смт. Чемерівці, Хмельницької області та ТОВ «Агрофірма імені В. Д. Слободяна», де вирощується хміль та ячмінь, котрий потім перероблюється на солод. Звичайно, цього не вистачає для повного задоволення потреб у сировині, тому ПрАТ «Оболонь» співпрацює з багатьма підприємствами. Основними постачальниками ячменю є ПП «Агропрогрес» та агрохолдинг «Мрія». Хміль підприємству постачає ПП «Пассад» та ТОВ «АГРАРІКА».

Що стосується рисової січки, то її постачає ПАТ «Колончанський комбінат хлібопродуктів». Соки для безалкогольних напоїв постачає компанія «Соки України», а цукор – ТОВ «Цукроагропром», концентрати – ТОВ «Дьомер Буковина», ТОВ «Аромаленд», ТОВ Агрона Джу Україна». Тара виробляється на ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», значним пакетом акцій якого володіє компанія «Оболонь». Щодо упаковки, то її поставляє компанія «Бліц-Пак», яка знаходиться у Києві, а преформи постачає виробничий комбінат корпорації «Оболонь» (м. Олександрія), компанія «Ретал», компанія «Sirius Extrusion».

Багато сировини та матеріалів ПрАТ «Оболонь» закуповує за кордоном. Наприклад, концентрати та ароматизатори для безалкогольних та слабоалкогольних напоїв завод купує у компанії «Wild», що розташована в Німеччині та у компанії «Cargill flavor system» (Голландія), «Ферросан А/С» (Данія). Пивні дріжджі завод закуповує у англійських партнерів: «Pharmetics Inc.». Що стосується устаткування і деталей до нього, то це купується у Німеччини, США та Італія.

Завод «Оболонь» тісно співпрацює з багатьма компаніями-дистриб'юторами. Серед них: ТОВ «Ратушенко», ПП «Парус», ПП «Оболонь-Чернігів», ТОВ «Триумф-опт» і ТОВ «Гамма». Також підприємство має велику кількість партнерів по всьому світу.

Як вже зазначалось у підрозділі 2.1, найбільшими конкурентами ПрАТ «Оболонь» є: ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПАТ «Карлсберг Україна» та ТЗОВ «Перша приватна броварня». Разом всі чотири найбільші суб'єкти господарювання пивоварного галузі України володіють лівовою часткою пивного ринку.

Підприємство вивчає своїх споживачів і може виступати на таких клієнтурних ринках як: споживчий ринок; ринок виробників; посередницький ринок; урядовий ринок; міжнародний ринок.

ПрАТ «Оболонь» працює на чотирьох типах клієнтурних ринках: споживчому, виробничому, урядовому, міжнародному. Клієнтура представлена наступними віковими групами населення:

- безалкогольні напої: діти від 5 років – до людей похилого віку, понад 80 років;
- пиво: молодь від 18 – 20 років - до людей похилого віку до 65 років;
- слабоалкогольні напої: молодь від 25 років - до людей віком 50 років;
- мінеральна вода: споживачі від 5 - до 80 років.

Кількість постійно діючих договорів на поставку продукції постійно збільшується. Укладено договори з торгівельними підприємствами різних форм власності. Експорт ПрАТ «Оболонь» виріс на 9,5%, що складає 75,5% від загального експорту пива України. Також підприємство продає не тільки готову продукцію, а й солод та пивну дробину іншим пивоварним підприємствам.

Загальну характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства відображають основні показники роботи підприємства, до яких належать: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, повні витрати на виробництво та реалізацію продукції,

прибуток від реалізації продукції, чистий прибуток, витрати на 1 грн. виручки від реалізації, рентабельність діяльності та рентабельність продукції.

Розглянемо основні показники роботи досліджуваного підприємства за даними табл.2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Один. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн.	5466,15	5549,71	83,56	1,53
2. Собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	4277,83	4070,11	-207,72	-4,86
3. Адміністративні витрати	млн. грн.	337,1	361,15	24,05	7,13
4. Витрати на збут	млн. грн.	661,99	719,64	57,65	8,71
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. грн.	5276,92	5150,9	-126,02	-2,39
6. Прибуток від реалізації продукції	млн. грн.	189,23	398,81	209,58	110,75
7. Прибуток чистий	млн. грн.	257,63	338,61	80,98	31,43
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,54	92,81	-3,73	-3,86
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,71	6,10	1,39	x
10. Рентабельність продукції	%	3,59	7,74	4,15	x

Джерело: складено автором на основі [72]

Проаналізувавши табл. 2.2, можна зробити висновки, що ПрАТ «Оболонь» у 2020 р., порівняно з 2019 р. збільшило свій чистий дохід (виручку) від реалізації продукції на 1,53 %, що у абсолютному виразі склало 83,56 млн. грн. Це свідчить про стабілізацію роботи підприємства, яке вже 2-й рік поспіль підвищує ефективність своєї діяльності.

ПрАТ «Оболонь» наполегливо працює над зниженням своїх витрат. І у 2020 році, незважаючи на зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, було досягнуто зниження собівартості реалізованої продукції на 207,72 млн. грн. або 4,86 %. Як наслідок навіть при зростанні адміністративних витрат та витрат на збут, повні витрати на виробництво та реалізацію продукції знизились на 2,39 %, що у абсолютному значенні склало 126,02 млн. грн. В

результаті мало місце зростання прибутку від реалізації продукції в 2,1 рази і величина прибутку стала 398,81 млн. грн.

Чистий прибуток зріс до 338,61 млн. грн. У зв'язку з цим, рентабельність діяльності (продаж) у 2020 році зросла на 1,39 відсоткових пункти і становила 6,1 %. Рентабельність продукції також зросла на 4,15 відсоткових пункти і становила 7,74 %.

Узагальнюючи техніко-економічну характеристику підприємства, варто відмітити, що ПрАТ «Оболонь» – це дуже розвинуте підприємство пивоварної та безалкогольної промисловості, головними конкурентами якого є ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПАТ «Карлсберг Україна» та ТзОВ «Перша приватна броварня». Асортимент підприємства постійно оновлюється, задовольняючи найрізноманітніші потреби споживачів, і наразі налічує 90 найменувань. Сучасний стан розвитку броварної галузі в країні зумовлює складні умови розвитку підприємства та робить особливо актуальним та нагальним завдання утримання високих позицій на ринку шляхом формування і використання своїх конкурентних переваг.

2.3. Дослідження можливостей зростання підприємства

2.3.1. Визначення невідповідностей між цілями підприємства і можливостями розвитку з допомогою GAP-аналізу

Задовольнити потреби та запити споживачів – це найголовніша ціль маркетингової діяльності, що безумовно нерозривно зв'язана з отриманням прибутку підприємства.

Стратегічні цілі конкретизуються на кожному рівні управління. Маркетингові цілі підпорядковані загальнофірмовим цілям, а маркетингова стратегія є складником стратегії підприємства.

Головною загально-фірмовою ціллю ПрАТ «Оболонь» є збільшення рентабельності діяльності, та вихід до 2022 року на показник в 15%. Вона є

довгостроковою, і для її досягнення потрібно поставити та виконати ряд середньо- та короткострокових маркетингових цілей. До середньострокових цілей належить збільшення ринкової частки пива до 35%, збільшення обсягу реалізації продукції до 6500 млн. грн., оптимізація асортименту, вдосконалення системи доставки, шляхом оновлення застарілого автопарку, проведення аналізу можливих ринків збуту. Короткострокові цілі компанії, спрямовані на отримання максимального поточного прибутку, пов'язані з проведенням рекламної кампанії та дослідженням думок та побажань споживачів щодо нової продукції.

Завдяки послідовній та ефективній реалізації вище поставлених цілей, за 1,5 роки буде досягнута головна мета підприємства.

Будь-яке підприємство повинно вміти виявляти свої ринкові можливості і нові ринки. Існують чотири альтернативні стратегії росту бізнесу, спрямовані на реалізацію маркетингових цілей. Виявити можливості і нові ринки можливо за допомогою сітки розвитку «Товар-Ринок». Вона складається з: стратегії більш глибокого проникнення на ринок, стратегії розширення меж ринку, стратегії розробки товару, стратегії диверсифікації.

Матриця розвитку «Товар-Ринок» вченого І.Ансоффа для ПрАТ «Оболонь» може мати такий вигляд як показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Сітка розвитку «Товар-Ринок»

	Існуючі товари	Нові товари
1	2	3
Існуючі ринки	<p>1.Більш глибоке проникнення на ринок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - удосконалити систему доставки товару замовникам; - надання кредитів торговим посередникам; - збільшення торгових точок збуту продукції; - проведення заходів щодо стимулювання збуту нової продукції (дегустації, промо-акції тощо); - проведення рекламної кампанії; - організація торгівлі за каталогами та через Інтернет. 	<p>3.Розробка товарів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виробництво класичної серії слабоалкогольних напоїв у алюмінієвій банці 0,33 та 0,5 л.; - введення нової лінії по виробництву ПЕТ-тари для нової продукції; - отримання ліцензійних прав на випуск зарубіжних ТМ пива .

1	2	3
Нові ринки	2.Розширення меж ринку: - вихід на нові географічні ринки шляхом відкриття фірмових магазинів; - активізувати збут та просування товару серед закладів громадського харчування (кафе, заводські їдальні, шкільні столові, ресторани).	4. Диверсифікація : - виробництво продуктів швидкого харчування та продаж їх в своїй фірмовій мережі магазинів; - введення нової лінії по виробництву холодного чаю; - девелоперська діяльність; - побудова спортивного комплексу «Оболонь».

Джерело: розроблено автором

На основі матриці І. Ансоффа можемо проаналізувати можливості інтенсивного росту.

В минулому році залучення нових споживачів здійснювалось шляхом прямих продаж роздрібним мережам, а також за рахунок впливу рекламних кампаній та заходів переконання споживачів щодо збільшення обсягів споживання, в наслідок чого витрати на виробництво та збут продукції зросли.

Результати аналізу щодо можливості глибшого проникнення підприємства на ринок подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Можливості підприємства щодо глибшого проникнення на ринок

Можливості	Для якої продукції	Для якого ринку
1	2	3
1. Зниження витрат виробництва	-	-
2. Зменшення витрат на збут	Вся продукція	Існуючий ринок
3. Розвиток збутової мережі	Вся продукція	Існуючий ринок та нові іноземні ринки
4. Активізація рекламної кампанії	Пиво, безалк. продукція	Ринок України
5. Залучення до споживання товару нових споживачів	Вся продукція	Нові територіальні сегменти на ринку України
6. Застосування засобів стимулювання збуту	Вся продукція	Існуючий ринок
7. Переконання споживачів частіше використовувати товар	Мінеральна вода, безалк. продукція	Існуючий ринок
8. Залучення до споживання товару нових споживачів	Вся продукція	Існуючий ринок

1	2	3
10. Зміна позиціонування торгової марки	-	-
11. Переконавання споживачів збільшити обсяг споживання товару	Мінеральна вода, безалк. продукція	Існуючий ринок

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 2.4 та можливості підприємства щодо глибшого проникнення на ринок варто відмітити, що основними можливими заходами є: активізація системи збуту та стимулювання збуту, проведення рекламної кампанії.

Так як продукція пивобезалкогольної галузі, має обмежену сферу використання, можливості підприємства щодо розширення меж ринку полягають в пошуку нових його сегментів. Наприклад компанія може розширити мережу своїх фірмових магазинів, розширити збут продукції через нових роздрібних торговців, чи вийти на нові світові географічні ринки.

Результати аналізу щодо розширення меж ринку підприємства подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Можливості підприємства щодо розширення меж ринку

Можливості	Існуючий товар	Нові ринки
1	2	3
1. Вихід на нові сегменти ринку: – підлітків – молоді – похилих людей	Мінеральна вода, безалкогольні напої Вся продукція Вся продукція	Існуючий ринок
2. Відбір ринків організацій: – клубів – шкіл – лікарень – їдальні	Слабоалкогольні напої, пиво Мінеральна вода, безалкогольні напої Мінеральна вода, безалкогольні напої Мінеральна вода, безалкогольні напої	Існуючий ринок наведених організацій
3. Вихід на нові географічні ринки - іноземний ринок	Вся продукція	Нові регіональні ринки

1	2	3
4. Пропонування товарів через нові канали збуту - нові роздрібні продавці	Вся продукція	Існуючий та іноземний ринок

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 2.5 та можливості підприємства щодо розширення меж ринку варто відмітити, що вихід на нові сегменти ринку можливий серед підлітків, молоді та похилих людей. Серед ринку організацій розширення можливе за рахунок клубів, шкіл, лікарень та їдалень. Також ПрАТ «Оболонь» може розширити канали збуту за рахунок нових роздрібних продавців в Україні та за її межами.

В минулому році якість товару залишилася на незмінно високому рівні, було також розширено асортимент продукції та змінено дизайн етикеток деяких виробів. ТМ «Zibert» зазнала розширення лінійки шляхом запуску нового сорту «Zibert Біле». Було введено на ринок цікаву новинку – «BeerMix Energy», мікс пивного коктейлю та енергетика.

Результати аналізу щодо розвитку товару підприємства подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Можливості підприємства щодо розвитку товару

Можливості	Існуючий товар	Нові ринки
1. Пропонування видозміненої продукції	Виробництво класичної серії слабоалк. напоїв у алюмінієвій банці	Ринок слабоалк. напоїв
2. Розширення товарної номенклатури	Ліцензований випуск нових зарубіжних ТМ пива	Існуючий ринок пива
3. Розроблення нових товарів	Виробництво холодного чаю	Ринок холодного чаю та безалк. продукції

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи можливості підприємства щодо розвитку товару на основі табл. 2.6 зазначимо, що це можливе за рахунок виробництва класичної серії

слабоалкогольних напоїв у алюмінієвій банці, ліцензованого випуску нових зарубіжних ТМ пива, та виробництва холодного чаю.

При оцінюванні можливостей підприємства дуже велике значення набуває виявлення невідповідностей між цілями підприємства і можливостями розвитку, яке здійснюється за допомогою GAP-аналізу.

Суть GAP-аналізу полягає у визначенні трьох груп показників: бажаних, тактичних та очікуваних.

Бажані показники визначаються пріоритетними устремліннями ПрАТ «Оболонь», котрі втілюються у його стратегічними цілях. Для корпорації «Оболонь» – це, як вже було встановлено, збільшення обсягів реалізації всієї продукції до 6500 млн. грн.

Тактичні показники визначаються шляхом прогнозування методом стандартного розподілу ймовірностей на основі експертних оцінок.

Очікувані показники обчислюються в результаті складання прогнозу методом екстраполяції тренду.

Розрахунок очікуваних показників було здійснено на на базі даних минулих років за період 2015-2020 років (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів реалізації продукції підприємства

Показник	Роки					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Річний обсяг реалізації продукції, млн. грн.	3642	3525	4778	5078,7	5466,2	5549,71

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Дані табл. 2.7 були використані для побудови лінійного рівняння тренду на основі розрахунків представлених у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду

Роки	t_i	y_i	t_i^2	$y_i \times t_i$
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
2015	-5	3642	25	-18210
2016	-3	3525	9	-10575
2017	-1	4778	1	-4778

1	2	3	4	5
2018	1	5078,7	1	5078,7
2019	3	5466,2	9	16398,6
2020	5	5549,71	25	27748,55
Σ	0	28039,61	70	15662,85

Джерело: розроблено автором

Для визначення коефіцієнтів a і b виконаємо такі розрахунки:

$$n = 6$$

$$6 * a + b * 0 = 28039,61$$

$$a * 0 + b * 70 = 15662,85$$

$$a = 28039,61 / 6 = 4673,27$$

$$b = 15662,85 / 70 = 223,76$$

$$y = 4673,27 + 223,76 * t$$

Побудуємо графік, який відображає зв'язок між фактичним та розрахунковими значеннями обсягів збуту продукції (рис. 2.6).

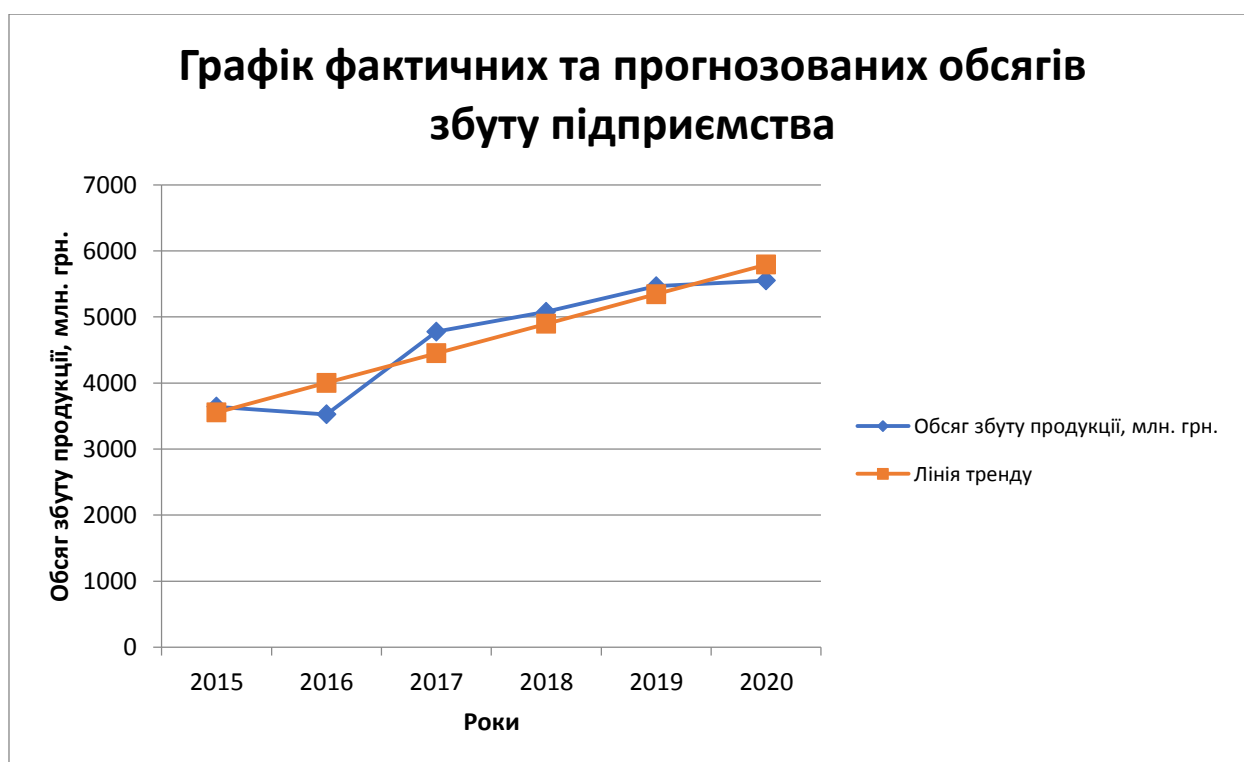


Рис. 2.6. Графік фактичних та прогнозованих обсягів збуту ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі виконаних розрахунків

Графічне зображення, представлене на рис. 2.6, вказує на існування зв'язку між фактичним та розрахунковими значеннями обсягів реалізації продукції. Але слід оцінити силу цього зв'язку, що і було зроблено за допомогою коефіцієнта детермінації. Цей показник дозволяє оцінити силу взаємозв'язку між явищами, що визначається кількісним значенням. Чим ближче R^2 до 1, тим точніше вибрана залежність відображає зв'язок між величинами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вихідні дані та проміжні розрахунки для обчислення коефіцієнту детермінації

\hat{y}_i	$\hat{y}_i - \bar{y}$	$(\hat{y}_i - \bar{y})^2$	$y_i - \bar{y}$	$(y_i - \bar{y})^2$
3554,47	-1118,8	1251713,44	-1031,27	1063517,81
4001,99	-671,28	450616,84	-1148,27	1318523,99
4449,51	-223,76	50068,54	104,73	10968,3729
4897,03	223,76	50068,54	405,43	164373,485
5344,55	671,28	450616,84	792,93	628737,985
5792,07	1118,8	1251713,44	876,44	768147,074
Всього		3504797,63		3954268,72

Джерело: розроблено автором на основі виконаних розрахунків

$$Y=4673,27$$

$$R^2=3504797,63 / 3954268,72 = 0,89 > 0,6$$

Використовуючи отримане рівняння тренду $y = 4673,27+223,76*t$, розрахуємо прогнозне значення обсягів продажу на 2021 рік ($t = 7$):

$$y_{2021} = 4673,27+223,76*7 = 6239,59 \text{ (млн. грн.)}$$

Отже, прогнозовані очікувані обсяги прибутку підприємства у 2021 році для ПрАТ «Оболонь» становлять 6239,55 млн. грн. за умови збереження тенденції, що склалися на ринку.

Тактичні показники обчислюємо на основі експертних оцінок, для отримання яких було проведено опитування провідних експертів галузі. Результати такого опитування подано у табл. 2.10.

**Результати опитування експертів та розрахунки для оцінювання
узгодженості їхніх думок**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяги збуту продукції підприємства O_i , млн. грн.	6300	6400	6200	6100	6600	6400	6700
Сумарні значення оцінок експертів	44700						
Осер	6385,71						
Відхилення $\Delta O_i = O_i - O_{\text{сер}}$	-85,71	14,29	-185,71	-285,71	214,29	14,29	314,29
ΔO^2	7346,94	204,08	34489,80	81632,65	45918,37	204,08	98775,51
$\sum \Delta O_i^2$	268571,43						

Джерело: розроблено автором на основі виконаних розрахунків

Середнє значення оцінок характеризує узагальнену думку експертів та має таке значення:

$O_{\text{сер.}} = \sum O_i / n = (6300+6400+6200+6100+6600+6400+6700)/7=6385,71$
млн. грн.

Цю середньо оцінку експертів можна використовувати для подальших розрахунків лише перевіривши думки експертів на надійність та типовість за допомогою коефіцієнта варіації. Задля цього розраховуємо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів щодо середнього значення на основі даних табл. 2.10:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{268571,43/7} = 195,88$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = \frac{195,88}{6385,71} \times 100 = 3,12\%$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації дорівнює 3,12 %, а це менше 33 %, сукупність думок даної групи експертів можна вважати однорідною, а \bar{O} – 6385,71 млн. грн. – типовою для прогнозу обсягу реалізації пивобезалкогольної продукції.

Очікувані показники обчислені методом екстраполяції тренду – 6239,59 млн. грн., на такий обсяг виробництва завод може розраховувати в разі збереження тенденцій, що склалися протягом попередніх років; тактичні показники за методом експертних оцінок – 6385,71 млн. грн. Цілі компанії достатньо високі. За мету ставиться показник обсягу виробництва – 6500 млн. грн., що на 260,41 млн. грн. більше за очікуваний результат. Але завод може досягти цього показника, обравши правильні стратегічні рішення.

Результати GAP- аналізу зобразимо графічно на рис. 2.7.

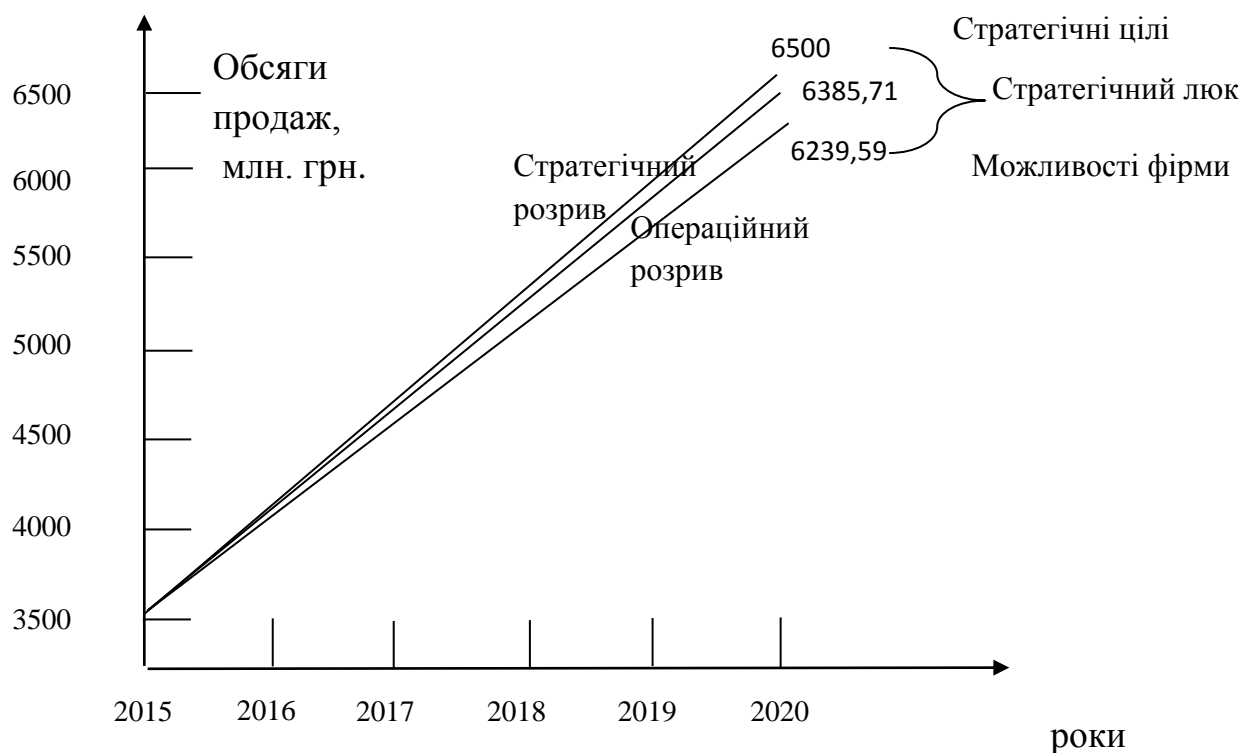


Рис. 2.7. Результати GAP- аналізу

Джерело: розроблено автором на основі виконаних розрахунків

Отже, з рис. 2.7 видно, що керівництво ПрАТ «Оболонь» ставить за мету збільшити обсяг продаж до 6500 млн. грн. продукції.

Розрив між можливостями підприємства і його стратегічними цілями становить 260,41 (6500-6239,59) млн. грн., а операційний розрив становить 146,12 млн. грн. (6385,71-6239,59) млн. грн. Стратегічний розрив – 114,29 (6500-6385,71) млн. грн. Операційний (тактичний) розрив може бути ліквідований за рахунок проведення рекламної кампаній в межах існуючого ринку.

Досягти показника 6500 млн. грн. (стратегічний розрив) підприємство зможе завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції.

У табл. 2.11 розробимо заходи по ліквідації невідповідностей між цілями і можливостями підприємства.

Таблиця 2.11

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

Розрив	Заходи
Стратегічний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виробництво нових напоїв (пива, БАН); 2. Ліцензоване виробництво пива зарубіжних ТМ; 3. Участь у виставках і ярмарках; 4. Освоєння нової технології виробництва етикеток; 5. Вихід на нові зарубіжні ринки; 6. Модернізація обладнання підприємства.
Операційний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення дизайну етикеток деяких ТМ; 2. Провести акцію серед організацій-споживачів; 3. Провести рекламну кампанію в ЗМІ; 4. Надання транспортних послуг по доставці свого товару до організацій-споживачів; 5. Провести акцію серед посередників. 6. Провести дегустацію нових видів БАН в мережі супермаркетів «Сільпо» та «Велика кишеня»

Джерело: розроблено автором

Отже, перший і другий захід по зменшенню стратегічного розриву дозволить зменшити розрив за рахунок завоювання нових ринків і сегментів новими продуктами в результаті чого збільшаться обсяги продаж. За рахунок участі в ярмарках та виставках підприємство зможе знайти нових постачальників і споживачів, а також дізнатись більше про конкурентів, що також дозволить збільшити обсяги продаж. Освоєння нової технології виробництва етикеток дозволить не тільки покращити їх зовнішній вигляд, а й зменшити собівартість продукції. Завоювання нових іноземних ринків

дозволить також розширити свої ринки збуту, а відповідно збільшити обсяг продаж і скоротити стратегічний розрив.

За допомогою покращення дизайну упаковки, а саме додання більш яскравіших кольорів дозволить нам привернути до себе більше споживачів і тим самим зменшити оперативний розрив. Проведення акцій серед організацій-споживачів дозволить їх заохотити до більшої закупівлі нашої продукції і тим самим збільшити обсяг продаж. Рекламна кампанія в ЗМІ дозволить підприємству привернути до себе увагу інших організацій-споживачів, які захочуть співпрацювати з компанією і збільшити продажі. Провівши акцію серед посередників «чим більші в нього обсяги продаж, тим більші йому скидки на продукцію» також допоможе збільшити обсяги продаж. А проведення дегустацій дозволить переконати споживачів в дійсно високій якості продукції і заохотити їх до співпраці з нами і тим самим збільшиться обсяг продаж і скоротиться оперативний розрив.

Отже, основною ціллю компанії «Оболонь» є збільшення виробництва продукції та підвищення рентабельності, і як бачимо з рис. 2.4 воно успішно іде до цієї цілі, оскільки обсяги виробництва у нього майже постійно збільшуються, а відповідно і доходи. Із результатів GAP-аналізу видно, що завод хоче збільшити обсяги продажу до 150 млн. дал., але на думку експертів обсяг продажу може збільшитись лише до 148,4 млн. дал. Щоб підприємство все таки досягло бажаного обсягу продажу йому потрібно застосувати, стратегію розвитку, а саме стратегію інтенсивного (органічного) росту. Щодо цінової політики, то потрібно обрати стратегію низьких витрат виробництва, така стратегія дозволить нам привернути до себе більше організацій-споживачів.

Для зменшення витрат виробництва і збільшення обсягу продаж потрібно модернізувати обладнання і для того, щоб привернути до себе увагу організацій-споживачів і збільшити кількості споживачів потрібно взяти участь у виставках пивобезалкогольної продукції.

2.3.2. Аналіз можливостей стратегічного зростання підприємства за допомогою матриці Мак-Кінсі

Проведення портфельного аналізу за допомогою двофакторним матриць БКГ та Дібба-Сімкіна, окрім ряду переваг має головний недолік – врахування при побудові лише двох факторів, які можуть впливати на стратегічне становище підприємства. Тому, задля підвищення ефективності аналізу можливостей стратегічного зростання компанії «Оболонь», звернемося до матриці Мак-Кінсі, яка є складнішим варіантом портфельного аналізу.

Матриця включає дев'ять квадратів, а аналіз в даній матриці здійснюється за наступними параметрами:

- привабливість ринку;
- конкурентоспроможність СГП.

Розрахунок показників фактора «привабливість ринку» показаний в табл. 2.12, дані для якої були отримані за допомогою експертного опитування.

Таблиця 2.12

Вихідні дані для розрахунку показників фактора «привабливість ринку»

Показник	Пиво			Слабоалк. напої			Безалк. напої			Мінеральна вода		
	Коеф. ваг.	Бал	Заг. оцінка	Коеф. ваг.	Бал	Заг. оцінка	Коеф. ваг.	Бал	Заг. оцінка	Коеф. ваг.	Бал	Заг. оцінка
Ємність ринку	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6
Темп зростання ринку	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4
Рівень конкуренції	0,4	4	1,6	0,4	4	1,6	0,4	5	2	0,4	4	1,6
Рентабельність	0,2	5	1	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6
Можливість не цінової конкуренції	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4	0,1	5	0,5	0,1	4	0,4
Державне регулювання	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1	0,05	5	0,25	0,05	5	0,25
Всього	1,00		4,25	1,00		3,8	1,00		4,5	1,00		3,85

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб визначити величину показника фактору «привабливість ринку», необхідно помножити значення коефіцієнта вагомості на бал

відповідного показника. Потім дані, отримані по кожному показнику, підсумовуються. В результаті виходять значення фактору «привабливість» для кожного СГП.

Аналогічно обчислюються показники фактора «конкурентоспроможність СГП» з табл. 2.13, дані для якої були також отримані за допомогою експертного опитування.

Таблиця 2.13

**Вихідні дані для розрахунку показників фактора
«конкурентоспроможність СГП»**

Показник	Пиво			Слабоалк. напої			Безалк. напої			Мінеральна вода		
	Коеф. ваг.	Бал	Заг. оцінка	Коеф. ваг.	Бал	Заг. оцінка	Коеф. ваг.	Бал	Заг. оцінка	Коеф. ваг.	Бал	Заг. оцінка
Ринкова частка	0,25	5	1,25	0,25	3	0,75	0,25	4	1	0,25	4	1
Темп зростання ринкової частки	0,1	4	0,4	0,1	2	0,2	0,1	4	0,4	0,1	2	0,2
Якість товару	0,2	5	1	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8
Імідж	0,1	4	0,4	0,1	3	0,3	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4
Рівень цін	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6
Привабливість асортименту	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6
Всього	1,00		4,6	1,00		3,45	1,00		3,8	1,00		3,6

Джерело: розроблено автором

Отримані дані з двох таблиць (табл. 2.12 та табл. 2.13) дозволяють побудувати матрицю Мак-Кінсі (рис. 2.8).

Як правило, СГП займають різні за привабливістю позиції в матрицях Мак-Кінсі і БКГ. Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що матриця БКГ будується на об'єктивних показниках, а матриця Мак-Кінсі – на суб'єктивних думках експертів.

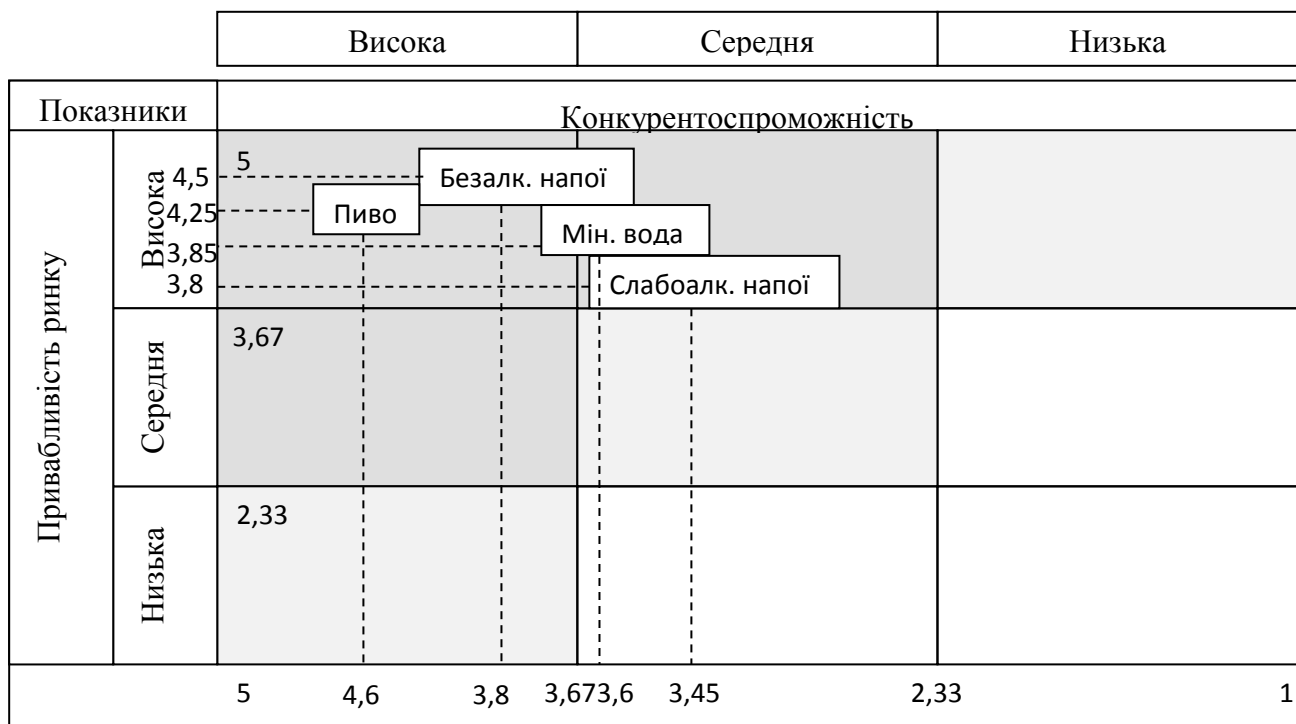


Рис.2.8. Матриця Мак-Кінсі

Джерело: розроблено автором

За результатами побудови матриці (рис. 2.8), всі СГП підприємства опинилися в зоні росту. Рекомендована стратегія для цих СГП – розширення виробництва, вкладення інвестицій, щоб утримувати лідируючу позицію і слідувати за розвитком ринку.

2.4. Визначення сфери конкурентних переваг досліджуваного підприємства

Компанія «Оболонь» є лідируючою та прогресивною українською компанією у секторі виробництва пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв.

ПрАТ «Оболонь» – єдиний національний крупний представник ринку пива. До її складу входить наймасштабніший пивоварний завод в Україні – Київський пивзавод «Оболонь». На ньому ж, а також на солодовому заводі в Хмельницькій області здійснюється виробництво солоду для всієї компанії. За

рахунок цього досягається економія на сировині, а також на логістичних витратах. До того ж компанія переробляє пивну дробину і реалізує її як корм для тварин, що також дозволяє знизити собівартість продукції.

Реалізуючи стратегію диференціації, компанія розширює лінійку своїх брендів, посилює позиції брендів «Zibert», «Десант», впроваджує новітні методи торгового маркетингу в контролюванні продажів продукції. Також для підсилення іміджу компанія вдосконалює соціальну відповідальність, займається благодійністю, розвиваючи культуру, спорт, приймає участь у діяльності міжнародних асоціацій з якості, захисту навколишнього середовища та ін. В рамках стратегії фокусування компанія при розвитку бренду «Nike» концентрує зусилля на молодіжному сегменті. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» найбільшу увагу приділяє стратегіям лідирування у витратах і диференціації.

Дотримання заданої стратегії дозволяє компанії досягати поставлених цілей та в повній мірі реалізовувати потенціал своїх конкурентних переваг. Більш детально проаналізувати конкурентні переваги підприємства можна за допомогою табл. 2.14.

Кожна із конкурентних переваг, що представлені у табл. 2.14 є досить сильними та обґрунтованими.

Таблиця 2.14

Показники конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь»

Сфера конкурентних переваг	Показники	Обґрунтування доцільності вибору
1	2	3
Організаційна	1. Досвід роботи 2. Високий професіоналізм менеджменту	Досвід роботи ПрАТ «Оболонь» дозволяє вже протягом не одного десятиліття доводити споживачам свій високий професіоналізм у виготовленні пива та безалкогольних напоїв, що підкріплено ринковими позиціями компанії. Саме завдяки високій кваліфікації управлінців компанії, протягом кризових часів, показники діяльності вдалося втримувати на прийнятному рівні. Також, завдяки високим морально-вольовим якостям керівництва, ПрАТ «Оболонь» вдається залишатись національним виробником по теперішній час.

1	2	3
	3.Програми розвитку персоналу	<p>Кожен працівник компанії «Оболонь» має можливість отримати додаткову професійну освіту, підвищити кваліфікацію відповідно до програми розвитку і навчання персоналу.</p> <p>У ПрАТ «Оболонь» проводиться постійна професійна підготовка, підвищення кваліфікації та навчання всього персоналу. Для цього проводяться оцінка компетентності персоналу, підготовка та навчання, тренінги, інструктажі тощо.</p>
Функціональна: - Маркетинг	<p>1.Знання ринку та споживачів</p> <p>2.Імідж українського виробника №1</p> <p>3.Висока довіра з боку споживачів</p> <p>4.Соціальні інвестиції</p>	<p>Окрім регулярних маркетингових досліджень, які проводяться авторитетними маркетинговими компаніями на замовлення ПрАТ «Оболонь», підприємство проводить і власні дослідження. Також з 2009 року компанія відкрила нову багатоканальну гарячу лінію для обслуговування споживачів, завдяки якій вона може швидше виявляти проблемні питання і більш якісно реагувати на запити споживачів.</p> <p>Саме ПрАТ «Оболонь», серед четвірки лідерів пивного ринку України є українською компанією. Решта належить іноземним компаніям. Проте, незважаючи на підтримку конкурентів потужними світовими пивними групами, корпорація «Оболонь» успішно бореться за лідерські позиції на вітчизняному ринку самостійно.</p> <p>В останні роки, в опитуваннях споживачів, які стосувалися репутації вітчизняних компаній, організовані такими маркетинговими агентствами, як TNS, Reputation Capital, BRDO ПрАТ «Оболонь» не тільки займає лідируюче місце серед представників пиво безалкогольної галузі, а й взагалі входить до десятки найбільш шанованих компаній в Україні. Це стає конкурентною перевагою при виведенні нових продуктів на ринок і встановленні преміальних цін на товари і послуги.</p> <p>ПрАТ «Оболонь» сприяє розвитку дитячого футболу в СДЮШОР «Зміна», де виховуються діти з 7 до 18 років. Також компанія є спонсором міжнародних спортивних змагань, зокрема Міжнародного дитячо-юнацького турніру з футболу, який проводиться вже багато років.</p>

1	2	3
		<p>Особливе місце у системі соціальних інвестицій корпорації займає професійний футбольний клуб «Оболонь», який успішно грає у Прем'єр-лізі.</p> <p>Також на кошти підприємства збудовано сучасний стадіон для клубу в Оболонському районі м. Києва.</p> <p>Корпорація підтримує партнерські стосунки з громадськими організаціями, які об'єднують дітей-сиріт, інвалідів та людей з особливими потребами, ветеранів. Також компанія підтримує освітні та культурні проекти.</p> <p>Компанія «Оболонь» першою в Україні робить кроки назустріч споживачу і впроваджує принципи відповідального ставлення до продукції, яку виробляє. Зокрема, компанія почала маркувати усі пляшки із пивом повідомленням про норми споживання. Також «Оболонь» проводить інформаційно-просвітницьку роботу, прикладом якої є створення спеціального сайту та брошура «Споживай відповідально!».</p>
Функціональна: - Виробництво	<p>1.Традиційні технології пивоваріння</p> <p>2.Сучасне обладнання</p> <p>3.Висока якість продукції</p>	<p>При виготовленні продукції, підприємство орієнтується на традиційні рецепти виготовлення напоїв, набуті з великим досвідом роботи, застосовуючи при цьому сучасні наукові досягнення.</p> <p>На заводах компанії «Оболонь» встановлюється не тільки сучасне виробниче обладнання, а замінюється й реконструюється обладнання очисних споруд, що дозволяє повторно використовувати близько 89% відходів власного виробництва.</p> <p>Сушварильні апарати обладнані установками, які уловлюють тепло, яке утворюється під час закипання сусла. Це мінімізує вплив на довкілля і дозволяє зменшити теплоспоживання.</p> <p>Прагнучи випускати високоякісну продукцію, яка була б конкурентоздатною не тільки на українському, а й на зарубіжних ринках, компанія «Оболонь» першою серед вітчизняних підприємств харчової галузі отримала міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001.</p> <p>Свого часу ПрАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу.</p>

1	2	3
	4.Наявність власних сировинних джерел	<p>На даний час в корпорації сертифіковані і діють: ISO 9001:2015 (Системи управління якістю), ISO 22 000:2018 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ISO 14 001:2015 (Системи екологічного керування), ISO 45 001:2018 (Системи управління безпекою та гігієною праці).</p> <p>Корпорація «Оболонь» стала першою великою пивоварною компанією в Україні, що повністю забезпечує себе солодом власного виробництва. Солодовий завод у Чемерівцях став одним з найсучасніших підприємств Європи за рівнем оснащення та досконалості процесів. Завдяки досконалим технологіям виробництва на солодовому заводі, «Оболонь» має можливість виробляти продукцію найвищої якості, а також здійснювати експортні поставки солоду. Навіть відомі міжнародні компанії-виробники солоду взяли на озброєння проект підприємства у Чемерівцях і мають намір побудувати аналогічний завод у Західній Європі.</p>
Функціональна: - кадри	<p>1.Великий досвід роботи працівників</p> <p>2.Високий рівень оплати праці</p> <p>3.Створення нових робочих місць</p>	<p>Велика кількість фахівців на підприємстві працюють багато років та пройшли шлях від робітника до керівника підрозділом підприємства. Вони довели свій високий професіоналізм та якість своєї роботи.</p> <p>Корпорація «Оболонь» забезпечує працівників належними умовами праці та життя. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, надання першої допомоги, профілактичне лікування, розвиток соціальної сфери.</p> <p>Протягом останніх років тільки на головному заводі в м. Києві кількість працівників зросла більше, ніж на 10%, та їх кількість досягла майже 4000 чол.</p>
Комунікативна	1.Співпраця з ООН	Корпорація «Оболонь», найбільший український виробник пива та напоїв, приєдналася до Глобального Договору ООН. Тим самим компанія підтвердила свою готовність реалізовувати на практиці всі 10 принципів Договору, а саме – у трудових відносинах, охороні навколишнього середовища, дотриманні прав людини та недопущенні корупції.

1	2	3
	2. Контакти з іноземними партнерами	<p>Оскільки ці принципи вже мали певну реалізацію у корпорації «Оболонь», членство у Глобальному Договорі стало додатковим стимулом проводити більш системну діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності.</p> <p>Стратегія ПрАТ «Оболонь» спрямована на розбудову довготривалих партнерських відносин із дистриб'юторами. Корпорація «Оболонь» не прагне будь-якою ціною здійснити разову поставку і поставити ще одну точку на мапі світу. Мета підприємства – стабільні поставки і міцне партнерство.</p> <p>Сьогодні компанія «Оболонь» експортує продукцію до 52-х країн світу. Одне із пріоритетних завдань корпорації «Оболонь», зважаючи на зовнішні та внутрішні фактори, – активний розвиток експортних напрямів завдяки розширенню географії ринків збуту. Постійна комунікація із зовнішнім світом допомагає побачити та зрозуміти сучасні світові тренди.</p> <p>ПрАТ «Оболонь» кардинально змінює стратегію розвитку зовнішніх ринків. На теперішній час важливим інструментом у налагодженні міжнародних бізнес-відносин для неї стали участь у великих міжнародних виставках. Зокрема, таких, як виставка «SIAL China 2019», виставка «SIAL Paris 2018», виставка «PLMA 2021»</p> <p>Поточною тенденцією компанії «Оболонь» є посилення позицій у країнах Африки, Латинської Америки та Східної Азії. Також паралельно розширюється співпраця із європейськими країнами та ведеться пошук потенційних партнерів на Близькому Сході. .</p>

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи показники конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» з табл. 2.14, можна зробити висновок, що по кожному показнику вони є досить сильними та обґрунтованими, що й пояснює високі ринкові позиції, що займає підприємство.

Аналіз загальноконкурентних стратегій вказує на те, що корпорація «Оболонь» використовує стратегію лідирування у диференціації за рахунок широкого асортименту продукції. Використання даної стратегії дає змогу компанії зменшити вплив конкуренції, знизити чутливість споживача до підвищення цін, створювати перешкоди для входу на ринок нових конкурентів та зайняти значну частку на ринку України. ПрАТ «Оболонь» активно використовує головну мету цієї стратегії – розуміння потреб споживача.

Аналіз базової стратегії компанії показав, що на даний момент «Оболонь» продовжує активно використовувати стратегію розвитку. Це доводиться тим, що компанія збільшує обсяги виробництва, збільшує обсяги збуту продукції за кордон, вкладає значні кошти у свій розвиток та використовує стратегію диверсифікаційного розвитку. З можливих стратегічних альтернатив стратегії розвитку компанії «Оболонь» в майбутньому необхідно активно використовувати зовнішньоекономічну діяльність. В умовах непростой економічної ситуації на внутрішньому ринку зовнішні поставки пива набули ще більш важливого значення. Зараз, коли потрібно розраховуватися з валютними кредитами, експорт є запорукою фінансової стабільності компанії.

2.5. Оцінювання конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на основі аналізу п'яти сил конкурентного середовища

Після виявлення конкурентних переваг підприємства, варто проаналізувати п'ять сил конкурентного середовища, згідно теорії М. Портера, які діють на ПрАТ «Оболонь» в процесі господарської діяльності. Аналіз п'яти сил Портера включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових гравців, рівень конкурентної боротьби, та обидві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників і ринкова влада споживачів. Систематизований аналіз дії цих сил наведено в табл. 2.15.

Дослідження конкурентного середовища

Сили конкурентного середовища	Наявність чи відсутність	Пояснення позиції
1	2	3
1. Поява нових конкурентів	Ні	Наразі ринок пива в Україні вже протягом багатьох років контролюють чотири компанії і ймовірність появи нових лідерів дуже мала. Іноземні компанії вихід на Український ринок не планують, адже він вже сформований з точки зору конкурентних позицій, та поки-що його місткість є мало привабливою, в порівнянні з іншими більш розвинутими країнами, де споживання пива на душу населення в декілька разів більше ніж в Україні.
2. Поява товарів заміників	Так	Загроза появи товарів заміників існує. Проте вона не значна. Головними товарами заміниками пива є квас, енергетичні та слабоалкогольні напої. Попит на квас є сезонним, і конкуренція посилюється лише в спекотні літні місяці. Щодо слабоалкогольних напоїв, то в останні роки вони стали стрімко завойовувати прихильність у споживачів, і головним чином у молоді, тому посилення конкуренції з боку даного продукту є досить відчутним.
3. Позиції постачальників	Ні	З боку постачальників конкурентне середовище для ПрАТ «Оболонь» досить сприятливе. Головною перевагою серед конкуруючих компаній на вітчизняному ринку пива є наявність двох солодових заводів (власного і підприємства з корпоративними правами), який забезпечує власні потреби у сировині. На відміну від компанії «Оболонь», конкуренти вимушені купувати солод в іноземних постачальників, що посилює ризики в діяльності. Це може загрожувати різким підвищенням цін на сировину, раптовими проблемами поставок, або зниженням якості сировини. В даному випадку компанія «Оболонь» застрахована від подібних неприємностей, що формує конкурентну перевагу у наявності власного джерела сировини.

1	2	3
4. Позиції покупців	Так	Компанія «Оболонь» є однією з найвідоміших та найшановніших компаній на українському ринку пива. Проте, на конкурентне середовище ринку позиції покупців мають вирішальний характер. Зміна смаків та доходів населення одразу позначається на фінансових показниках діяльності пивоварів. Саме через це кожна компанія в своєму господарському портфелі намагається мати торгові марки, призначені для різних смаків та для кожних прошарків населення. Останнім часом спостерігається концентрація вподобань споживачів на сегментах дешевого та преміального пива. Після закінчення фінансової кризи, з ростом доходів населення, можна припустити збільшення покупок в сегменті дорогого пива, де позиції «Оболонь» не такі сильні як у конкурентів.
5. Конкуренція між діючими фірмами у галузі	Так	Ринок пива в Україні консолідований та олігопольний, тому дії будь-якого сильного конкурента спонукають приймати рішення по нейтралізації можливих загроз. Активізація конкуренції серед існуючих компаній можлива також в разі поступового збільшення обсягів споживання пива, що призведе до розширення ринку та посилення конкурентної боротьби.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 2.15, можна зробити висновок, що згідно теорії п'яти сил конкурентного середовища, яка була розроблена М.Портером, на компанію «Оболонь» мають найбільший вплив три чинники: поява товарів замінників, сила позиції покупців та посилення конкуренції серед виробників у самій галузі. Щодо появи нових конкурентів, то ця загроза малоімовірна на сучасному етапі розвитку вітчизняного ринку, а загроза сили постачальників нівелюється наявністю власних джерел сировини, які підконтрольні підприємству. Це дозволяє не тільки звести цей чинник до мінімуму, а й перетворити його на значну конкурентну перевагу, адже компанії-конкуренти

змушені купувати сировину в зарубіжних постачальників, що може нести додаткові загрози в їхній діяльності.

Після дослідження п'яти сил конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на ринку, варто їх оцінити за допомогою бальної шкали оцінювання (табл. 2.16). В таблиці окрім сфери використання конкурентної переваги наводяться також бал та важливість для визначення загального рейтингового балу по кожній перевазі.

Таблиця 2.16

Бальна шкала оцінювання конкурентних переваг

Сфера використання	Назва можливої конкурентної переваги	Бал	Важливість	Рейтинговий бал
Технологія і виробництво	1. Технології пивоваріння	8	0,1	0,8
	2. Сучасне обладнання	8	0,1	0,8
	3. Висока якість продукції	8	0,075	0,6
	4. Наявність власних сировинних джерел	9	0,125	1,125
Збут	1. Налагоджена робота відділу збуту	7	0,075	0,525
	2. Співпраця з іноземними дистриб'юторами	8	0,05	0,4
Маркетинг	1. Знання ринку та споживачів	8 10	0,125 0,125	1 1,25
	2. Імідж українського виробника №1	8	0,05	0,4
	3. Висока довіра з боку споживачів	8	0,025	0,2
	4. Соціальні інвестиції			
Професійні навички	1. Досвід роботи	7	0,05	0,35
	2. Високий професіоналізм менеджменту	8	0,1	0,8

Джерело: розроблено автором

Виходячи з отриманих результатів оцінювання конкурентних переваг в табл. 2.16, найбільш вагомими перевагами компанії «Оболонь» є: наявність власних сировинних джерел, імідж українського виробника №1 та знання ринку та споживачів. Дещо менш вагомими є переваги в технологіях пивоваріння та сучасному обладнанні заводів, а також високий професіоналізм менеджменту компанії.

Отже, ПрАТ «Оболонь» є прикладом успішної компанії, результати діяльності якої, повною мірою залежать від ефективного стратегічного менеджменту та реалізації своїх конкурентних переваг. Стратегії ПрАТ «Оболонь» націлені на задоволення вимог та очікувань споживачів і, за рахунок цього, на утримання лідируючих позицій на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою частиною стратегії підприємства є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та передбачення тенденцій розвитку ринку.

2.6. Систематизація конкурентних переваг та побудова конкурентної карти ринку

Конкурентна карта ринку являє собою класифікацію конкурентів по займаній ними позиції на ринку й слугує для визначення статусу конкурентів і систематизації конкурентних переваг. Вона дає змогу виділити 16 типових положень фірми, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів.

Для побудови конкурентної карти ринку розраховується середнє арифметичне значення ринкових часток підприємств (табл. 2.17).

Темпи приросту ринкових часток компаній на ринку пива України

Компанія	Ринкові частки,%			Темпи приросту, %		Середній темп приросту
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	
1. ПАТ «АБІнБев Ефес Україна»	34,5	35,4	36,1	2,61	1,98	2,29
2. ПрАТ «Карлсберг Україна»	24,8	32,2	25,3	29,84	-21,43	4,21
3. ПрАТ «Оболонь»	20,03	17,16	18,7	-14,33	8,97	-2,68
4. ТзОВ «Перша приватна броварня»	9,26	11,38	12,6	22,89	10,72	16,81
5. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»	1,8	1	1,5	-44,44	50	2,78
6. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	0,8	0,5	0,6	-37,5	20	-8,75
7. ПрАТ «Опілля»	0,3	0,2	0,3	-33,33	50	8,33
8. ТОВ «Уманьпиво»	0,4	0,4	0,5	0	25	12,5
9. Пивоварня New Brew	0,2	0,1	0,1	-50	0	-25
10. ТОВ «Рівень ЛТД»	0,3	0,2	0,2	-33,33	0	-16,67
11. ПрАТ «Хмельпиво»	0,2	0,1	0,1	-50	0	-25
12. ТОВ «Микулинецький Бровар»	0,1	0,2	0,3	100	50	75

Джерело: розроблено автором

На основі табл. 2.25, можемо зробити висновок, що впродовж останніх трьох років, яскравими представниками ринку пива України були лише чотири компанії, які контролюють наразі близько 96% ринку. Проте, аналізуючи динаміку ринкових часток, можемо сказати, що впевнено зберігати досягнуті позиції та нарощувати ринкові частки вдається не всім.

Згідно отриманих даних з табл. 2.17, побудуємо конкурентну карту ринку пива України (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Матриця формування конкурентної карти ринку

Ринкова частка		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
		30% і більше	Від 15% до 30%	Від 5% до 15%	До 5%
Темпи приросту ринкової частки		Лідери ринку	Фірми із сильною конкурентною позицією	Фірми зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	I 25% і більше	1	5	9	13 ТОВ «Микулинецький бровар»
Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується	II Від 0% до 25%	2 ПАТ «АБІнБев Ефес Україна»	6 ПрАТ «Карлсберг Україна»	10 ТзОВ «Перша приватна броварня»	14 ПрАТ «Полтавапиво» ПрАТ «Опілля» ТОВ «Уманьпиво»
Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	III Від 0% до 25%	3	7 ПрАТ «Оболонь»	11	15 ТОВ «Бердичевський пивзавод» ТОВ «Рівень ЛТД»
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV -25% і менше	4	8	12	16 Пивоварня New Brew ПрАТ «Хмельпиво»

Джерело: розроблено автором

Виходячи з результатів побудови конкурентної карти ринку (табл. 2.18), можемо визначити стратегії компаній, з урахуванням динаміки їх ринкових часток, задля посилення їхніх конкурентних переваг.

Для компаній ПАТ «АБІнБев Ефес Україна» характерні сильні ринкові позиції. Для неї слід підтримувати досягнуті рівні рентабельності, установлювати нові вхідні бар'єри на ринок, поліпшувати сервіс і збалансованість цін на продукцію. В боротьбі з конкурентами варто розгортати активні кампанії тиску на конкурентів, продовжувати впроваджувати інновації та посилювати тиск на конкурентів.

Для ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь» слід зосереджувати більше уваги на створенні продукту найвищої якості, реагувати на дії лідера, розглянути можливість поглинання дрібних конкурентів, направити значні зусилля на створення відмітного іміджу.

Для компанії ТзОВ «Перша приватна броварня» варто обрати стратегію здешевлення кінцевого продукту чи диференціацію продукту, збереження існуючої частки ринку і рентабельності. Варто зберігати реінвестиції на рівні достатнього мінімуму для одержання короткострокових прибутків.

Для ТОВ «Микулинецький Бровар», ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», ПрАТ «Опілля», ТОВ «Уманьпиво» слід розглянути можливість злиття з конкурентом, скорочення неприбуткового асортименту та вишукування внутрішніх резервів для подальшого розширення бізнесу.

Таким компаніям, як ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», ТОВ «Рівень ЛТД», Пивоварня New Brew, ПрАТ «Хмельпиво» потрібно намагатися радикально реорганізувати свою діяльність: перепозиціонувати бізнес та спеціалізуватися на певній ринковій ніші, домогтися зниження виробничих витрат, скорочення працюючих, або розглянути можливість розпродажу активів, або навіть виходу з бізнесу.

На основі проведених досліджень, ситематизувати конкурентні переваги для ПрАТ «Оболонь» та визначити стратегії їх досягнення і утримання, можна за допомогою табл. 2.19.

Систематизація конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь»

Конкурентна перевага	Обґрунтування переваги	Стратегія досягнення та утримання
1. Лідерство на ринку	ТМ пива «Оболонь» займає лідируючу позицію на вітчизняному ринку пива, та є найпопулярнішою ТМ серед споживачів. Це дає змогу використовувати переваги лідируючої позиції для збільшення частки продажу інших асортиментних груп підприємства.	Задля утримання даної конкурентної переваги варто застосовувати стратегію інтенсивного зростання
2. Наявність власних сировинних ресурсів	Компанія «Оболонь» є першим великим пивоварним підприємством, що повністю забезпечує себе солодом власного виробництва, у той час як конкуренти змушені його імпортувати з-за кордону.	Задля посилення конкурентної переваги варто застосовувати стратегію цінового лідерства або стратегію регресивної інтеграції з постачальниками
3. Розвиток соціальних інвестицій компанії	Спрямування компанією «Оболонь» значних коштів на розвиток освітніх та культурних проєктів, підтримування громадських організацій, шкіл дитячого футболу, а також утримування професійного футбольного клубу «Оболонь», який успішно грає в українській Прем'єр-лізі, позитивно відображається на ставленні споживачів до компанії.	Для утримання даної конкурентної переваги слід дотримуватись стратегії диверсифікації, спрямовуючи інвестиції в різні соціальні проєкти
4. Співпраця з ООН	Приєднавшись до Глобального Договору ООН ще у 2007 році, корпорація «Оболонь» підтвердила готовність реалізувати його принципи – у трудових відносинах, охороні навколишнього середовища, дотриманні прав людини, недопущенні корупції. Це стало додатковим стимулом проводити більш системну діяльність у сфері корпоративної відповідальності.	Для утримання цієї конкурентної переваги потрібно дотримуватись стратегії диверсифікації, співпрацюючи з громадськими організаціями та переймати позитивний досвід у сфері корпоративного управління.
5. Лідируюча позиція в експорті пива	Компанія «Оболонь» - визначий лідер експорту українського пива. Близько 80% всіх зарубіжних поставок припадає саме на підприємства цієї корпорації.	Задля посилення даної конкурентної переваги доцільно застосовувати стратегію розширення меж ринку

Джерело: розроблено автором

В табл. 2.19 наведено найбільш вагоміші конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» та шляхи їх утримання і посилення. Виходячи з наведеної таблиці, найбільш доцільнішими стратегіями розвитку підприємства є: стратегії інтенсивного зростання, стратегія розширення меж ринку, стратегії диверсифікації та стратегія цінового лідерства. Задля реалізації даних стратегій, підприємству варто спрямувати свої зусилля на зниження собівартості продукції, активізацію системи збуту та стимулювання збуту, проведення рекламної кампанії та участь у виставці, вихід на нові сегменти ринку, шляхом збільшення країн в які експортується продукція, розробку нових товарів на основі вподобань споживачів, а також виробництво товарів, які не пов'язані з наявними технологічно, наприклад виробництво екстрактів та ароматизаторів. Дані заходи дозволять посилити конкурентні переваги та досягти нових цілей в боротьбі з конкурентами.

Висновки до розділу 2

Дослідження кваліфікаційної роботи ґрунтується на роботі одного з лідерів пивобезалкогольної промисловості України – ПрАТ «Оболонь». Це високо розвинуте підприємство, головними конкурентами якого є ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПАТ «Карлсберг Україна» та ТзОВ «Перша приватна броварня». Асортимент підприємства постійно оновлюється, задовольняючи найрізноманітніші потреби споживачів, і наразі налічує 90 найменувань. Основним видом діяльності компанії «Оболонь» є виробництво та реалізація пива на ринку України та світу. Варто зазначити, що доля компанії в загальному експорті пива з України становить близько 80 %. Це свідчить про те, що міжнародний ринок є важливим та ефективним джерелом збуту.

Провівши аналіз основних показників діяльності підприємства, можна зробити висновок, що за результатами минулого року підприємство відновлює позитивні результати своєї роботи, після фінансових невдач попереднього періоду. Позитивні тенденції в збільшенні рентабельності та зниженні витрат на 1 грн. виручки від реалізації, сучасний стан розвитку броварної галузі в

країні зумовлює гарні перспективи щодо розвитку підприємства та утримання високих позицій на ринку.

Аналізуючи стратегічні можливості росту підприємства, було проведено GAP-аналіз для визначення відповідностей між цілями підприємства і можливостями розвитку. В ході аналізу було визначено, що розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 260,41 (6500-6239,59) млн. грн., а операційний розрив становить 146,12 млн. грн. (6385,71-6239,59) млн. дал. Стратегічний розрив – 114,29 (6500-6385,71) млн. грн. Операційний (тактичний) розрив може бути ліквідований за рахунок проведення рекламної кампаній в межах існуючого ринку.

Досягти показника 6500 млн. грн. (стратегічний розрив) підприємство зможе завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції.

Аналіз можливостей стратегічного зростання підприємства за допомогою матриці Мак-Кінсі показав, що СГП «Пиво», «Безалкогольні напої» та «Слабоалкогольні напої» займають досить привабливі ринкові позиції та для них варто застосовувати стратегії розширення виробництва, вкладення інвестицій, щоб утримувати лідируючу позицію і слідувати за розвитком ринку.. Для СГП «Мінеральна вода» слід шукати нові сфери використання продукції, шляхи підвищення прибутковості та зниження собівартості продукції.

Провівши аналіз та оцінку конкурентних переваг підприємства, можна зробити висновок, що найбільш вагомими перевагами компанії «Оболонь» є: наявність власних сировинних джерел, імідж українського виробника №1 та знання ринку та споживачів. Дещо менш вагомими є переваги в технологіях пивоваріння та сучасному обладнанні заводів, а також високий професіоналізм менеджменту компанії. Саме ці конкурентні переваги мають забезпечити успіх компанії у досягненні стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ І ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА РИНКУ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Основні напрямки покращення конкурентних позицій підприємства на основі дослідження можливостей стратегічного зростання

На основі аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь», основними та найперспективнішими стратегіями розвитку підприємства, які посилять його конкурентні переваги є стратегії інтенсивного зростання, диверсифікації, розширення меж ринку, та стратегія цінового лідерства. Задля реалізації даних стратегій, підприємству варто спрямувати свої зусилля на зниження собівартості продукції, активізацію системи збуту та стимулювання збуту, проведення рекламної кампанії та участь у виставці, вихід на нові сегменти ринку, шляхом збільшення країн в які експортується продукція, розробку нових товарів на основі вподобань споживачів, а також виробництво товарів, які не пов'язані з наявними технологічно, наприклад виробництво екстрактів та ароматизаторів. Дані стратегії наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні стратегії зростання ПрАТ «Оболонь»

Стратегія розвитку	Пропозиції
1	2
Інтенсивне зростання: - Стратегія глибшого проникнення на ринок	- Проведення рекламної кампанії пива преміальних сортів
- Стратегія розширення меж ринку	- Участь у виставці виставка «SIAL Paris 2022» - Експорт продукції до нових країн
- Стратегія розвитку товарів	- Розробка нового товару (холодних чаїв, снекової продукції тощо)

1	2
<p>Інтеграційне зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Регресивна інтеграція - Прогресивна інтеграція - Горизонтальна інтеграція 	<ul style="list-style-type: none"> - Об'єднання з мережею супермаркетів «АТБ» та «Сільпо» і виробництво продукції на їхнє замовлення під новою ТМ - Об'єднання з виробниками ПЕТ-тари - Об'єднання з малими приватними пивоварними підприємствами
<p>Диверсифікаційне зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Концентрична диверсифікація - Горизонтальна диверсифікація - Конгломератна диверсифікація 	<ul style="list-style-type: none"> - Виробництво продуктів швидкого харчування - Виробництво екстрактів та ароматизаторів - Девелоперська діяльність

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 3.1, можна зробити висновок, що проведення заходів інтенсивного зростання дозволить підприємству збільшити кількість своїх споживачів. Заходи інтеграційного зростання дозволять зменшити собівартість продукції та покращити процес управління підприємством. Заходи диверсифікаційного спрямування дозволять вийти на нові ринки та нададуть нові можливості розвитку підприємства. Дані заходи дозволять підприємству вийти на нові ринки збуту, збільшити кількість своїх споживачів та нададуть нові можливості розвитку підприємства. Це призведе до росту прибутків, а отже і рентабельності діяльності підприємства, що є головним в досягненні поставлених стратегічних цілей перед підприємством.

Компанія «Оболонь» є беззаперечним лідером на вітчизняному ринку пива серед українських компаній, та веде гостру конкурентну боротьбу з представниками світових пивних гігантів. На основі аналізу конкурентних

переваг ПрАТ «Оболонь», основними з яких є: лідерство на ринку пива України, співпраця з рядом громадських організацій, знання ринку та споживачів, а також наявність власних сировинних джерел, можна обрати відповідну конкурентну стратегію для успішного подальшого розвитку підприємства. Три базові конкурентні стратегії, виділені М. Портером, мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги. Основні різновиди конкурентних стратегій такі:

- Стратегія цінового лідерства (лідерства за витратами)
- Стратегія диференціації (товару і ринку).
- Стратегія концентрації

Стратегія цінового лідерства передбачає зниження ціни на товар завдяки скороченню витрат за рахунок застосування нових технологій у виробництві, доступу до дешевої сировини, зменшення витрат на дослідження ринку, сервіс, рекламу.

Стратегія диференціації передбачає випуск товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів. Реалізація цієї стратегії передбачає перехід в інший сегмент ринку, розширення асортименту продукції або його звуження, виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів, пропонування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів.

Стратегія концентрації передбачає концентрацію зусиль підприємства на низьких витратах, на одному чи декількох сегментах ринку, на окремій групі покупців чи на певній групі товарів.

На основі аналізу стратегій за М. Портером та конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь», для підприємства найбільш прийнятною буде стратегія лідерства за витратами.

На основі табл. 3.1 та аналізу стратегій зростання підприємства, було обрано найперспективніші маркетингові заходи, щодо своєї привабливості –

проведення рекламної кампанії преміальних сортів пива та участь у міжнародній спеціалізованій виставці «SIAL Paris 2022».

3.2. Розроблення заходів щодо посилення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь»

3.2.1. Участь у виставці «SIAL Paris 2022»

3.2.1.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Запропонований маркетинговий захід – участь у міжнародній виставці «SIAL Paris 2022» – найбільшій у Європі виставці продукції харчової промисловості, яка відбудеться 15.10 – 19.10.2022 р. у столиці Франції Парижі.

Виставка – краще місце для представлення досягнень і розробок компанії. Участь у виставці – це широкомасштабний, цілеспрямований і дуже ефективний маркетинговий захід.

Міжнародна виставка «SIAL Paris 2022» – це виставка, що охоплює найперспективніші ринки, для 82% експонентів головна мета участі у SIAL: пошук нових експортних можливостей; ексклюзивний доступ до оптових торговців, універсамів і супермаркетів. Це відвідувачі з 200 країн світу, багато з яких відвідують лише SIAL. Місце для зустрічі професіоналів харчової індустрії, офіційні та ділові переговори, що відображають важливість та складність всесвітнього ринку продовольства. Збір інформації, необхідної для стратегічного планування будь-якої компанії. Цілий ряд презентацій, спеціалізованих конференцій та круглих столів, у яких беруть участь провідні гравці міжнародного та європейського ринку харчової продукції.

Найбільш відвідуваний сегмент сектора НАПОЇ – алкогольні. Серед відвідувачів мають постійний попит вино, шаманське, горілка, коньяк, сидри. Сегмент пива каже сам за себе. З кожною новою виставкою SIAL сегмент пива стає центром уваги у тенденціях споживача.

Крім того, на виставці збираються експерти, представники державних структур, профільних асоціацій, компаній-виробників і, нарешті, покупці і клієнти, які мають унікальну можливість познайомитися й особисто поспілкуватися в неформальній атмосфері виставки. Так, наприклад, на виставці спеціально обладнані кімнати для переговорів.

Протягом виставки, окрім ознайомлення споживачів та посередників з новинками асортиментного ряду підприємства та його діяльністю, планується проведення зустрічей з постачальниками сировини та посередниками пивобезалкогольної продукції на міжнародному ринку, з метою налагодження ділових стосунків та обговорення умов подальшої співпраці.

Участь у міжнародній виставці «SIAL Paris 2022» дозволить компанії «Оболонь» посилити зв'язки з посередниками, розширити межі збуту продукції та налагодити нові ділові контакти, що позитивно позначиться на іміджі компанії та фінансових результатах діяльності.

3.2.1.2. Розроблення бюджету маркетингу

За умовами впровадження даного заходу поточні витрати будуть складатись із: оплати праці промоутерів, амортизаційних відрахувань від вартості виставкових стендів, а також витрат на оренду виставкової площі.

Під час виставки планується орендувати обладнану виставкову зону площею 15 кв. м. Вартість становитиме 500 \$/ м² за 4 дні виставки або у гривнях 14100 грн./ м².

Під час виставки будуть працювати 2 промоутери, та 3 представники компанії. Заробітна плата промоутерів складатиме 1200 грн./день. Виходячи з цього, заробітна плата 1-го промоутера за весь термін виставки складе 4800 грн.

Перед початком роботи також потрібно придбати виставковий стенд, виготовити рекламні плакати та інші матеріали. В компанії «Альпака» вартість оренди обладнаного виставкового стенду складає 150000 грн., друк комплекту рекламного каталогу і плакату становитиме 126 грн. за одиницю.

Відповідно до цього, вартість виготовлення плакатів становитиме:

$$126 * 150 = 18900 \text{ грн.},$$

де 126 – вартість друку одного рекламного комплексу плакату та каталогу;

150 – кількість комплектів.

Необхідно ще порахувати і врахувати транспортні витрати, які можна прийняти на рівні 50-60% від вартості обладнання або виходячи із кілометражу та тарифу вантажних перевезень.

Транспортні витрати беремо на рівні 55 % від вартості обладнання:

$$150000 * 0,55 = 82500 \text{ грн.},$$

де 150000 – вартість оренди стенду.

Вартість встановлення беремо на рівні 10% від вартості обладнання:

$$150000 * 0,1 = 15000 \text{ грн.}$$

Отже, повна вартість оренди обладнання буде дорівнювати:

$$K = 150000 + 82500 + 15000 = 247500 \text{ грн.}$$

Дані по цим усім витратам наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на участь у спеціалізованій виставці

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1. Реєстраційний внесок	1	56400	56400
2. Оренда виставкової площі, м.	15	14100	211500
3. Зарплата персоналу, чол.	2	4800	9600
4. Оренда виставкового обладнання, шт.	1	150000	150000
5. Транспортні витрати, %	55	82500	82500
6. Витрати на встановлення обладнання, %	10	15000	15000
7. Виготовлення комплектів рекламних матеріалів, шт.	150	126	18900
8. Всього	-	-	543900

Джерело: розроблено автором

Отже, як видно із табл. 3.2 необхідно 543900 грн. для впровадження даного заходу. Для компанії «Оболонь» ця сума є цілком прийнятною.

Результатами ж будуть збільшення обсягу реалізації продукції та отримання додаткового прибутку.

3.2.1.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

В результаті участі у виставці «SIAL Paris 2022» ПрАТ «Оболонь» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції .

Розрахуємо очікувані результати від проведення маркетингового заходу ПрАТ «Оболонь»:

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	40	44	46	43	47	50	49

Джерело: розроблено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Для цього виконаємо розрахунки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст виручки від реалізації, млн. грн.	40	44	46	43	47	50	49
Сумарні значення оцінок експертів	319						
$O_{\text{сер}}$	45,57						
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	5,57	1,57	-0,43	2,57	-1,43	-4,43	-3,43
ΔO^2	31,04	2,47	0,18	6,61	2,04	19,61	11,76
$\Sigma(O_i - O_{\text{сер}})^2$	73,7143						

Джерело: розроблено автором

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

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

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

$$O_{\text{сеп}} = (40 + 44 + 46 + 43 + 47 + 50 + 49) / 7 = 319 / 7 = 45,57 \text{ млн. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{73,7143}{7}} = 3,25$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{3,25}{45,57} \times 100\% = 7,12\%$$

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

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = (O + 4 * B + П) / 6$$

де O - оптимістичний прогноз

B - найбільш вірогідний прогноз

П - песимістичний прогноз.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (B) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 46 млн. грн. як середнє значення ряду: 40, 43, 44, 46, 47, 49, 50, де песимістичне (найменше) значення (П) – 40, оптимістичне (найбільше) значення (O) – 50.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті участі у виставці:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (50 + 4 * 46 + 40) / 6 = 45,67 \text{ млн. грн.}$$

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

$$45,67 / 5549,71 * 100\% = 0,82\%$$

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

$$5549,71 + 45,67 = 5595,38 \text{ млн. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 5150,9 млн. грн. в тому числі: постійні витрати 721,13 млн. грн., змінні витрати 4429,77 млн. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$4429,77 * 0,0082 = 36,45 \text{ млн. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок участі у виставці. Вартість складає 0,54 млн. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 0,82% змінної частини повних витрат та збільшення витрат на участь у виставці на 0,54 млн. грн.) становитиме:

$$36,45 + 0,54 = 36,99 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$5150,9 + 36,99 = 5187,89 \text{ млн. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta Пр$) в проектному році:

$$\Delta Пр = 45,67 - 36,99 = 8,68 \text{ млн. грн.}$$

Отже, проектне значення прибутку від реалізації продукції складе:

$$398,81 + 8,68 = 407,49 \text{ млн. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції буде дорівнювати:

$$8,68 - 8,68 * 0,18 = 7,11 \text{ тис. грн.}$$

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

$$338,61 + 7,11 = 345,72 \text{ млн. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від участі компанії у спеціалізованій виставці в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від участі у виставці, млн. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	45,67
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	36,99
Приріст прибутку від реалізації продукції	8,68
Приріст чистого прибутку	7,11

Джерело: розроблено автором

Отже, з табл. 3.5 можна зробити висновок, що внаслідок участі компанії у виставці чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 45,67 млн. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 36,99 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 8,68 млн. грн., а чистий прибуток зросте на 7,11 млн. грн.

3.2.2. Організація виробництва нового виду пива «Carling Dark Beer»

3.2.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

За результатами проведених досліджень було визначено, що практично всі СГП корпорації «Оболонь» потрапили у перспективні поля матриці Мак-Кінсі. Одним з них є група пиво, яке включає преміальні види пива, що орієнтовані на споживачів високого достатку. Корпорація повинна підтримувати існуюче становище цього СГП і намагатися вдосконалювати його

позиції. Особливо це стосується групи преміального пива, оскільки саме за цією асортиментною позицією конкуренти відчутно випереджають ПрАТ «Оболонь». Одним із заходів, що може підтримати положення продукції групи «Premium» на ринку, а також залучити нових споживачів є введення нового преміального темного пива «Carling dark beer».

Доцільність реалізації цього заходу пов'язана, в першу чергу, з тим, що останнім часом спостерігається підвищення популярності саме темних сортів пива серед споживачів. ПрАТ «Оболонь» має в своєму портфелі лише два види темного пива: «Obolon Premium Dark Brew» та «Zlata Praha Cerne», із яких лише один належить до преміальної групи. Пиво ж «Zlata Praha Cerne» не є преміальним, орієнтоване на споживачів середнього рівня достатку і не зможе зацікавити споживачів, що купують преміальне пиво. Таким чином, компанії необхідно розробити новий вид преміального темного пива, задля залучення нових споживачів та зміцнення позицій групи «Premium» на ринку з метою посилення своїх конкурентних переваг у асортиментній сфері. У кінцевому результаті, введення нового виду преміального пива «Carling dark beer» забезпечить корпорацію «Оболонь» додатковими конкурентними перевагами і дозволить ефективніше протистояти конкурентам.

Нове пиво «Carling dark beer» буде розливатися у скляні пляшки місткістю 0,5 літра, на відміну від звичайного світлого пива «Carling». Основний колір пляшки – зелений. Це колір всіх преміальних видів пива корпорації «Оболонь». Етикетку слід виконати у темній гаммі. Це може бути поєднання чорного та бордового кольору. Це буде вказувати на те, що основою продукту є саме темне пиво. Надписи на етикетці можна робити в такому самому стилі, що й для традиційного «Carling», проте з приміткою «Dark». Це буде вирізняти дані види пива однієї серії.

Отже, нове темне пиво «Carling dark beer» може стати перспективним для впровадження заходом, що принесе компанії додаткові конкурентні переваги та зміцнить її позиції на ринку. Щоб це з'ясувати, необхідно провести дослідження економічної ефективності цього заходу.

3.2.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Кожне введення нового виду продукції завжди супроводжується деякими витратами на маркетингові дослідження, придбання нового обладнання, освоєння технології виробництва, пошук нових постачальників сировини тощо.

Виробництво нового пива «Carling dark beer» не буде потребувати від заводу «Оболонь» нового обладнання – нове спеціальне пиво можна буде розливати на тих самих ліній, що й існуючі види пива «Carling», адже технологія виготовлення буде дуже схожою. Це означає, що заводу не потрібно буде витратити кошти на придбання нових технологій та обладнання.

Щоб глибше дослідити поточні витрати на виробництво нового пива «Carling», необхідно скласти їхню калькуляцію. Вихідні дані для її розрахунку наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для розрахунку калькуляції «Carling dark beer»

Показники	Одиниці виміру	Значення
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Витрати сировини на 1 тис дал напою:		
- солод ячмінний світлий	кг	1070,13
- солод карамельний	кг	672,37
- хміль	кг	36,06
- патока мальтозна	кг	320,12
- цукор білий	кг	102,6
- вода	м ³	67,2
Витрати сировини на 1 тис дал напою:		
- солод ячмінний світлий	кг	1070,13
- солод карамельний	кг	672,37
- хміль	кг	36,06
- патока мальтозна	кг	320,12
- вода	м ³	67,2
Витрати допоміжних матеріалів на 1 тис. дал:		
- пляшки скляні	шт	20100
- кизельгур	кг	20
- плівка поліетиленова 400	м	419,2
- фільтр-картон	кг	1,98
- вода	м ³	22,8
- спирт	л	0,35
Ціна на основну сировину:		
- солод ячмінний світлий	грн/кг	35,6
- солод карамельний	грн/кг	74,9
- хміль	грн/кг	433,7
- патока мальтозна	грн/кг	158

1	2	3
- цукор білий	грн/кг	32,7
- вода	грн/м ³	26,58
Ціна на допоміжні матеріали:		
- пляшки скляні	грн. / шт.	5,4
- кизельгур	грн / кг	184,5
- плівка поліетиленова 400	грн / м	24,5
- фільтр-картон	грн. / кг	106,7
- вода	грн. / м ³	26,58
- спирт	грн/л	82,74
Транспортно-заготівельні витрати по сировині	% від вартості	7,8
Транспортно-заготівельні витрати на допоміжні матеріали	% від вартості	5,3
Відходи:		
Дробина	т	3
Пивні дріжджі	кг	110
Ціна реалізації відходів:		
Дробина	грн./т	656
Пивні дріжджі	грн./кг	78
Питома норма витрат палива	г.кал	6,26
Вартість палива	грн./т	824,1
Питома норма витрат електроенергії	кВт.год	625
Вартість електроенергії	грн/ кВт.год	2,17
Вартість холоду на технологічні цілі	грн.	954,89
Питома норма витрат стиснутого повітря	тис. м ³	4,13
Вартість стиснутого повітря	грн./тис. м ³	65,2
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	грн	18208,67
Основна зар. плата виробничих робітників	грн	12325,3
Додаткова зар. плата виробничих робітників	грн	7392,38
Єдиний соціальний внесок	%	22
Загальновиробничі витрати	тис.грн	27534,69

Джерело: розроблено за даними підприємства

Отже, виходячи з даних, наведених в табл. 3.6 можна зробити розрахунок виробничої собівартості 1 тис. дал. пива «Carling dark beer». Проте спочатку слід провести проміжні розрахунки по всім статтям витрат. Спочатку треба розрахувати витрати сировини і матеріалів на 1 тис. дал пива «Carling dark beer». Вони наведені в табл. 3.7.

**Розрахунок витрат сировини та допоміжних матеріалів на 1тис. дал пива
«Carling dark beer»**

Показник	Ціна одиниці ресурсу, грн.	Витрати на 1 тис дал продукції, кг	Сума, грн.
Основна сировина:			
- солод ячмінний світлий	35,6	1070,13	38096,63
- солод карамельний	74,9	672,37	50360,51
- хміль	433,7	36,06	15639,22
- патока мальтозна	158	320,12	50578,96
- цукор білий	32,7	102,6	3355,02
- вода	26,58	67,2	1786,18
Всього			159816,52
Допоміжні матеріали:			
- пляшки скляні	5,4	20100	108540
- кизельгур	184,5	20	3690
- плівка поліетиленова 400	24,5	419,2	10270,4
- фільтр-картон	106,7	1,98	211,27
- вода	26,58	22,8	606,02
- спирт	82,74	0,35	28,96
Всього			123346,65
Витрати на сировину і допоміжні матеріали			283163,17

Джерело: розроблено за даними підприємства

Тепер можна розрахувати транспортно-заготівельні витрати:

- транспортно-заготівельні витрати по сировині:

$$159816,52 * 0,078 = 12465,69 \text{ грн.}$$

- транспортно-заготівельні витрати по допоміжним матеріалам:

$$123346,65 * 0,053 = 6537,37 \text{ грн.}$$

Розрахуємо вартість зворотних відходів:

- дробина:

$$3 * 656 = 1968 \text{ грн.}$$

- пивні дріжджі:

$$110 * 78 = 8580 \text{ грн.}$$

Ці відходи ПрАТ «Оболонь» продає іншим організаціям, тому в собівартості вони є від'ємною величиною.

Розрахуємо витрати по статтях «Паливо та енергія на технологічні цілі».

- витрати на паливо:

$$6,26 * 824,1 = 5158,9 \text{ грн.}$$

- витрати на електроенергію:

$$625 * 2,17 = 1356,25 \text{ грн.}$$

Також слід розрахувати витрати на стиснуте повітря:

$$4,13 * 65,2 = 269,28 \text{ грн.}$$

Оскільки витрати на основну і додаткову заробітну плату є відомими з табл. 3.1., то слід визначити відрахування на соціальні заходи:

$$(12325,3 + 7392,38) * 0,22 = 4337,89 \text{ грн.}$$

Проміжні розрахунки виконані, а отже можна визначити калькуляцію собівартості однієї тисячі декалітрів пива «Carling dark beer». Вона наведена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Калькуляція собівартості 1 тис. дал. пива «Carling dark beer»

Найменування статей	Один. вим.	Кількість норм по плану	Ціна за одиницю, грн.	Собівартість одиниці, грн.
1	2	3	4	5
Сировина та матеріали:				172282,21
- солод ячмінний світлий	кг	1070,13	35,6	38096,63
- солод карамельний	кг	672,37	74,9	50360,51
- хміль	кг	36,06	433,7	15639,22
- патока мальтозна	кг	320,12	158	50578,96
- цукор білий	кг	102,6	32,7	3355,02
- вода	м ³	67,2	26,58	1786,18
Транспортно-заготівельні витрати по сировині:	грн			12465,69
Зворотні відходи:				-10548
Дробина	т	3	656	1968
Пивні дріжджі	кг	110	78	8580
Допоміжні матеріали:				129884,02
- пляшки скляні	тис.шт.	20100	5,4	108540
- кизельгур	кг	20	184,5	3690
- плівка поліетиленова 400	м	419,2	24,5	10270,4
- фільтр-картон	кг	1,98	106,7	211,27
- вода	м ³	22,8	26,58	606,02
- спирт	л	0,35	82,74	28,96
Транспортно-заготівельні витрати на допоміжні матеріали	грн			6537,37
Паливо на технологічні цілі	г.кал	6,26	824,1	5158,9
Електроенергія на технологічні цілі	кВт.год	625	2,17	1356,25

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Холод на технологічні цілі	г.кал			954,89
Стиснуте повітря	тис. м ³	4,13	65,2	269,28
Основна зар. плата виробничих робітників	грн			12325,3
Додаткова зар. плата виробничих робітників	грн			7392,38
Відрахування на соціальне страхування	грн			4337,89
Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	грн			18208,67
Загально-виробничі витрати	грн			27534,69
Інші виробничі витрати	грн			-
Всього виробнича собівартість	грн			369156,48
Адміністративні витрати	грн			41842,50
Витрати на збут	грн			78711,04
Інші операційні витрати	грн			3140,66
Повні витрати на виробництво та реалізацію	грн			492850,68

Джерело: розроблено за даними підприємства

Користуючись табл. 3.8 можна визначити оптову ціну на продукцію «Carling dark beer». Рентабельність нового виду продукції буде визначена на рівні 32,5%, адже приблизно таку рентабельність мають традиційні напої ТМ «Carling».

Отже, оптова ціна 1 тис. дал. пива «Carling dark beer» буде становити:

$$492850,68 * (1 + 0,325) = 653027,15 \text{ грн.}$$

Оптова ціна 1 дал цього пива становитиме 653,03 грн.

Ця ціна є дещо вищою за ціни на традиційне пиво ТМ «Carling», проте, зважаючи на більші витрати на виробництво та реалізацію, ця ціна є реальною.

3.2.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

Організація виробництва «Carling dark beer» буде мати не тільки витрати, а й інші результати.

Розширення асортименту продукції підприємства за рахунок одного нового виду пива, обсяг виробництва якого у натуральному виразі становитиме

125 тис. дал, що призведе до збільшення обсягів реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» у вартісному виразі. Це призведе до змін у показниках діяльності корпорації «Оболонь» в цілому.

В першу чергу, збільшиться чистий дохід від реалізації продукції. Він розраховується таким чином:

$$125 * 653027,15 = 81,63 \text{ млн. грн.}$$

Отже, чистий дохід, за умови реалізації всього прогнозованого обсягу виробництва нових видів пива, зросте на 81,63 млн. грн. Це досить значний приріст чистого доходу, що може позитивно вплинути на діяльність корпорації.

Проте, повні витрати також не залишаться сталими. В результаті введення нового виду продукції вони збільшаться на:

$$125 * 492850,68 = 61,61 \text{ млн. грн.}$$

Отже, можна розрахувати зміну прибутку від реалізації продукції. Вона буде становити:

$$(653027,15 - 492850,68) * 125 = 20,02 \text{ млн. грн.}$$

Таке значення прибутку, безумовно, є свідченням високої економічної ефективності запропонованого заходу.

В результаті нього зросте і чистий прибуток на:

$$20,02 * (1 - 0,18) = 16,42 \text{ млн. грн.}$$

Результати розрахунків свідчать, що внаслідок реалізації запропонованого заходу компанія отримує значні зміни у показниках своєї діяльності. В табл. 3.9 вони продемонстровані більш наочно.

Таблиця 3.9

Очікувані результати від впровадження нового виду продукції, млн. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	81,63
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	61,61
Приріст прибутку від реалізації продукції	20,02
Приріст чистого прибутку	16,42

Джерело: розроблено автором

За наведеними даними можна визначити, що у випадку виробництва цього виду темного пива «Carling dark beer», будуть отримані значні результати. Наступним кроком здійснено розрахунок основних показників економічної ефективності проекту.

Сумарні очікувані результати від провадження обох запропонованих заходів представимо у табличній формі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Очікувані результати від впровадження двох запропонованих маркетингових заходів, млн. грн.

Показники	Назва заходу		Разом
	Участь у виставці	Організація виробництва нового пива	
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	45,67	81,63	127,3
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	36,99	61,61	98,6
Приріст прибутку від реалізації продукції	8,68	20,02	28,7
Приріст чистого прибутку	7,11	16,42	23,53

Джерело: розраховано автором

З табл. 3.10 видно, що якщо корпорація «Оболонь» організує виробництво нового виду пива «Carling dark beer» та візьме участь у виставці «SIAL Paris 2022», то вона отримає позитивні результати у вигляді зростання основних економічних показників. Вони можуть стати підґрунтям для подальшого посилення конкурентних переваг.

3.2.3. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів. Розрахунок показників економічної ефективності впроваджувальних заходів складається з визначення нових капітальних витрат (початкових інвестицій), додаткового прибутку, терміну окупності, чистого грошового

поток, чистої нинішньої вартості проекту, гарантованого (дисконтованого) терміну повернення інвестицій, індексу прибутковості і доходності.

Для заходу «Участь у виставці «SIAL Paris 2022»» не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

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

$$36,45 * 0,84 * 0,05 = 1,53 \text{ млн. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення першого заходу становлять:

$$K_n (\text{III}) = 1,53 \text{ млн. грн.}$$

Треба зазначити, що виробництво нового виду пива буде здійснюватись на вже існуючому обладнанні, отже для впровадження заходу «Організація виробництва нового виду пива «Carling Dark Beer»» не потрібно буде витратити кошти на придбання нового обладнання.

Тобто, початкові інвестиції будуть включати тільки величину зміни нормативу обігових коштів, розрахунок яких виконано у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок зміни нормативу обігових коштів підприємства

Елемент оборотних коштів	Дані для розрахунку		Сума обігових коштів, тис. грн.
	Витрати на рік, тис. грн.	Норматив, %	
Сировина та основні матеріали	21535,28	3	646,06
Допоміжні матеріали	16235,5	8	1298,84
Заробітна плата	2,47	4	0,10
Запасні частини	-	5	-
Інші	37773,3	3	1133,20
Разом	-		3078,19

Джерело: розраховано автором

Витрати на рік по елементах оборотних коштів визначаються таким чином:

- Сировина та основні матеріали. Для розрахунку беруться витрати, що визначалися в статті калькуляції «сіровина і матеріали», а також прогнозований обсяг виробництва:

$$172282,21 * 125 = 21535,28 \text{ тис. грн.}$$

- Допоміжні матеріали. Розрахунок аналогічний до розрахунку елемента «сіровина та основні матеріали»:

$$129884,02 * 125 = 16235,5 \text{ тис. грн.}$$

- Заробітна плата. До розрахунку беруться витрати по статті «основна заробітна плата виробничих робітників» і «додаткова заробітна плата виробничих робітників» :

$$(12,33 + 7,39) * 125 = 2,47 \text{ тис. грн.}$$

Запасні частини – витрати відсутні, оскільки не впроваджується нове обладнання;

Інші: $(21535,28 + 16235,5 + 2,47) * 3 / 100 = 37773,3 * 0,03 = 3078,19$ тис. грн. або 3,08 млн. грн.

Отже, сумарні початкові інвестиції на впровадження обох заходів дорівнюють:

$$K_{\Pi} = \Pi = Z_{\text{ок}} = 1,53 + 3,08 = 4,61 \text{ млн. грн.}$$

Сумарні значення:

- додаткового прибутку складають 28,7 млн. грн.;
- додаткового чистого прибутку становлять 23,53 млн. грн.;

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_{\Pi}}{\Delta \text{Пр}_ч} = 4,61 / 23,53 = 0,2 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 15 %.

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

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_q = 23,53 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 15%)=0,15.

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 15%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,15)^1} = \frac{1}{1,15} = 0,8696$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,15)^2} = \frac{1}{1,15^2} = \frac{\alpha_1}{1,15} = 0,7561$$

$$3 \text{ рік: } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,15)^3} = \frac{1}{1,15^3} = \frac{\alpha_2}{1,15} = 0,6575$$

$$4 \text{ рік: } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,15)^4} = \frac{1}{1,15^4} = \frac{\alpha_3}{1,15} = 0,5718$$

$$5 \text{ рік: } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,15)^5} = \frac{1}{1,15^5} = \frac{\alpha_4}{1,15} = 0,4972$$

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

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

$$= 23,53 * (0,8696 + 0,7561 + 0,6575 + 0,5718 + 0,4972) = 23,53 * 3,3522 =$$

$$= 78,88 \text{ млн. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ = 78,88 - 4,61 = 74,27 \text{ млн. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_c = \frac{ПИ}{HB_{cp}} = 4,61 / 15,78 = 0,29 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 78,88 / 5 = 15,78 \text{ млн. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ИД = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 74,27 / 4,61 = 16,11 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ИП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПИ} = 78,88 / 4,61 = 17,11 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження обох заходів, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 74,27 млн. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,29 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ID = 16,11 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

4. $IP = 17,11 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Результати розрахунків показників економічної ефективності запропонованих заходів зведемо до табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Показники ефективності запропонованого маркетингового заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	млн. грн.	4,61
2. Додатковий прибуток	млн. грн.	28,7
3. Чистий додатковий прибуток	млн. грн.	23,53
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	млн. грн.	78,88
5. Чиста нинішня вартість	млн. грн.	74,27
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,2
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,29
8. Індекс доходності		16,11
9. Індекс прибутковості		17,11

Джерело: розраховано автором

Всі наведені показники в табл. 3.12 свідчать на користь впровадження запропонованих заходів та підтверджують його ефективність.

3.3. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Усі запропоновані заходи за отриманими даними є доцільними для впровадження. Для завершеності аналізу, треба оцінити вплив запропонованих заходів на основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь».

Сумарна зміна основних абсолютних показників діяльності підприємства (таких, як чистий дохід, повні витрати, прибуток від реалізації та чистий прибуток) з а рахунок впровадження запропонованих заходів зафіксована у табл. 3.10. отже переносимо їх безпосередньо у табл. 3.13 та визначаємо проєктні значення.

Таблиця 3.13

Вплив запропонованих маркетингових заходів на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проєктні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн.	5549,71	5677,01	127,3	2,29
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. грн.	5150,9	5249,5	98,6	1,91
3. Прибуток від реалізації продукції	млн. грн.	398,81	427,51	28,7	7,20
4. Чистий прибуток	млн. грн.	338,61	362,14	23,53	6,95
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,81	92,47	-0,34	-0,37
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,10	6,38	0,28	x
7. Рентабельність продукції	%	7,74	8,14	0,4	x

Джерело: розраховано автором

Проєктні значення таких показників, як витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, рентабельність діяльності (продаж) та рентабельність продукції розраховано за відповідними формулами. Результати обчислень подано нижче:

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

$$5249,5 / 5677,01 * 100 = 92,47 \text{ коп.};$$

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

$$362,14 / 5677,01 * 100 = 6,38 \%$$

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

$427,51 / 5249,5 * 100 = 8,14 \%$.

Отже, за результатами розрахунків, поданих у табл. 3.13, можемо зробити висновки, що внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 127,3 млн. грн. і проектне його значення становитиме 5677,01 млн. грн. Повні витрати зростуть на 98,6 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 28,7 млн. грн. (або на 7,2 %). Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,34 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 6,95 % і складе 362,14 млн. грн., що на 23,53 млн. грн. більше порівняно з базовим роком. Рентабельність діяльності підприємства зросте на 0,28 відсоткових пункти до 6,38 %. Рентабельність продукції зросте на 0,4 відсоткові пункти до 8,14 %.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованих заходів показали, що вони дійсно є ефективними і можуть бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованих заходів покращує результати роботи ПрАТ «Оболонь», сприяючи посиленню конкурентних переваг та поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

На основі аналізу найбільш ефективних конкурентних стратегій ПрАТ «Оболонь», було обрано найкращі для подальшого розвитку компанії. Також було сформовано ряд пропозицій щодо покращення існуючого становища підприємства, та обрано найпривабливіші з них – участь у виставці «SIAL Paris 2022» та організація виробництва нового виду пива «Carling Dark Beer».

Аналізуючи вплив запропонованих заходів на посилення конкурентних переваг, та розрахувавши їх ефективність, варто відмітити, що участь у виставці та виробництво нового пива посилює конкурентну перевагу у знанні ринку та споживачів, найкраще задовольняє потреби споживачів, а також

посилує імідж компанії. Обрані заходи сприяють зменшенню повних витрат на 1,91 %, що в результаті буде підвищувати бар'єри для входження нових конкурентів на ринок, та посилювати переваги у ціновій конкуренції з вже наявними конкурентами.

Підбиваючи підсумок оцінки ефективності обраних маркетингових заходів компанії «Оболонь», варто зауважити, що вони сприяють не тільки зниженню її собівартості, а й збільшенню споживачів продукції підприємства і збільшенню доходу, прибутку та рентабельності діяльності, а й підвищує імідж компанії серед споживачів. Розрахунок показників економічної ефективності запропонованих заходів показав, що вони дійсно є ефективними і можуть бути рекомендованими до впровадження. В рамках розрахунку очікуваних результатів та показників економічної ефективності від проваджуваних заходів, було визначено, що за допомогою запропонованих заходів підприємство здатне знизити витрати на виробництво продукції та покращити динаміку росту прибутку та рентабельності діяльності підприємства, що дуже важливо в рамках досягнення поставлених цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена оцінюванню і посиленню конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь», а також формуванню його конкурентних стратегій.

В ході виконання роботи розглянуто сутність конкурентних переваг, визначено шляхи та джерела їх досягнення та утримання. Також, проведено опис методичних підходів щодо аналізу конкурентних переваг підприємства.

Дослідження магістерської роботи ґрунтується на роботі одного з лідерів пивобезалкогольної промисловості України – ПрАТ «Оболонь». Це високо розвинуте підприємство, головними конкурентами якого є ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПАТ «Карлсберг Україна» та ТзОВ «Перша приватна броварня». Асортимент підприємства постійно оновлюється, задовольняючи найрізноманітніші потреби споживачів, і наразі налічує 90 найменувань. Основним видом діяльності компанії «Оболонь» є виробництво та реалізація пива на ринку України та світу. Варто зазначити, що доля компанії в загальному експорті пива з України становить близько 80 %. Це свідчить про те, що міжнародний ринок є важливим та ефективним джерелом збуту для ПрАТ «Оболонь».

Провівши аналіз основних показників діяльності підприємства, можна зробити висновок, що за результатами минулого року підприємство відновлює позитивні результати своєї роботи, після фінансових невдач попереднього періоду. Позитивні тенденції в збільшенні рентабельності та продуктивності праці робітників, сучасний стан розвитку броварної галузі в країні зумовлює гарні перспективи щодо розвитку підприємства та утримання високих позицій на ринку.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками. Задля об'єктивного оцінювання конкурентних переваг та визначення відповідних їм конкурентних стратегій проведено дослідження за допомогою матриці «Мак-Кінсі», методу GAP-аналізу, який ліквідує стратегічні розриви між бажаними та

прогнозованими результатами діяльності, а також аналізу п'яти сил конкурентного середовища М. Портера. Задля систематизації конкурентних переваг побудовано конкурентну карту ринку.

Аналізуючи стратегічні можливості росту підприємства, було проведено GAP-аналіз для визначення невідповідностей між цілями підприємства і можливостями розвитку. В ході аналізу було визначено, що розрив між ринковими можливостями підприємства і його стратегічними цілями становить 260,41 (6500-6239,59) млн. грн., а операційний розрив становить 146,12 млн. грн. (6385,71-6239,59) млн. грн. Стратегічний розрив – 114,29 (6500-6385,71) млн. грн. Операційний (тактичний) розрив може бути ліквідований за рахунок проведення рекламної кампаній в межах існуючого ринку. Досягти показника 6500 млн. грн. (стратегічний розрив) підприємство зможе завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції.

Аналіз можливостей стратегічного зростання підприємства за допомогою двофакторної матриці Мак-Кінсі показав, що СГП «Пиво», «Безалкогольні напої» займають досить привабливі ринкові позиції та для них варто застосовувати стратегії росту, підтримувати досягнуті позиції та інвестувати у розширення виробництва. Для СГП «Мінеральна вода» та «Слабоалкогольні напої» слід шукати нові сфери використання продукції, шляхи підвищення прибутковості та зниження собівартості продукції.

Провівши аналіз та оцінку конкурентних переваг підприємства, можна зробити висновок, що найбільш вагомими перевагами компанії «Оболонь» є: наявність власних сировинних джерел, імідж українського виробника №1 та знання ринку та споживачів. Дещо менш вагомими є переваги в технологіях пивоваріння та сучасному обладнанні заводів, а також високий професіоналізм менеджменту компанії. Саме ці конкурентні переваги мають забезпечити успіх компанії у досягненні стратегічних цілей.

На основі аналізу найбільш ефективних конкурентних стратегій ПрАТ «Оболонь», було обрано найкращі для подальшого розвитку компанії. Також

було сформовано ряд пропозицій щодо покращення існуючого становища підприємства, та обрано найбільш пріоритетні заходи, до яких віднесено участь у спеціалізованій виставці «SIAL Paris 2022» та організація виробництва нового виду пива «Carling Dark Beer».

Аналізуючи вплив запропонованих заходів на посилення конкурентних переваг, та розрахувавши їх ефективність, варто відмітити, що участь у виставці та організація виробництва нового виду пива «Carling Dark Beer» посилює конкурентну перевагу у знанні ринку та споживачів, а також посилює імідж компанії та сприяє посиленню переваги у сфері виробництва. Обрані заходи сприяють зменшенню витрат на виробництво та реалізацію продукції на 1,91% та зростанню рентабельності продукції, створюючи умови для зменшення ціни на пиво безалкогольну продукцію, що в результаті буде підвищувати бар'єри для входження нових конкурентів на ринок, та посилювати переваги у ціновій конкуренції з вже наявними конкурентами.

Підбиваючи підсумок оцінювання ефективності обраних маркетингових заходів компанії «Оболонь», варто зауважити, що вони сприяють не тільки зниженню її собівартості, а й збільшенню споживачів продукції підприємства і збільшенню доходу, прибутку та рентабельності діяльності, а й підвищують імідж компанії серед споживачів. Розрахунок показників економічної ефективності запропонованих заходів показав, що вони дійсно є ефективними і можуть бути рекомендованими до впровадження. В рамках розрахунку очікуваних результатів та показників економічної ефективності від проваджуваних заходів, було визначено, що за допомогою запропонованих заходів підприємство здатне знизити витрати на виробництво продукції та покращити динаміку росту прибутку та рентабельності діяльності підприємства, що дуже важливо в рамках досягнення поставлених цілей підприємства, досягнення та посилення конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Шк. маркетинг. менедж. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
2. Бондаренко С., Бокій В. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка підприємств*. 2001. № 9. С. 58–59.
3. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник. Київ: Київський університет, 2004. 140 с.
4. Види маркетингових стратегій, їх класифікація. *Навчальні матеріали онлайн*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/PU2sW7t>.
5. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: И-во Восточноукраинского национального университета, 2000. 310 с.
6. Гар-аналіз. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: <https://cutt.ly/uR1XDmV> (дата звернення: 02.11.2021).
7. Гар-аналіз. *Хелткс.Орг*: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3D73ZBs> (дата звернення: 14.11.2021)
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
9. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. Київ: Вища школа, 1994. 780с.
10. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг: Навчальний посібник. Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 255 с.
11. Гнатушенко В. В. Конкурентный маркетинг на предприятии. Донецк: Юго-Восток, 2006. 265 с.
12. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с. URL: <https://buklib.net/books/36591/> (дата звернення: 02.11.2021).

13. Гринько Т. В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: Монографія. Кривий Ріг: Видавничий Дім, 2005. 324 с.

14. Два основних види GAP-аналізу. *Delovyelyudi*: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3D58kF5> (дата звернення: 11.11.2021)

15. Євсевська Л. В., Громова А. С. Стратегічні орієнтири діяльності підприємства в інтеграційних умовах. *Confcontact*: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3o5EVGS> (дата звернення: 08.11.2021)

16. Єрмошенко М. М. Маркетинг: підручник. Київ: Національна академія управління, 2011. 631 с.

17. Жолновач Р. І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549>.

18. Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства. *Маркетинг і реклама*. 2002. № 9. С.44–47.

19. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.

20. Кеворков В. В. Политика и практика маркетинга на предприятии. / В.В. Кеворков, С.В. Леонтьев. Москва: Бизнес - Тезаурис, 1999. 192 с.

21. Конкурентоспроможність підприємства. *Бібліотека економіста*: веб-сайт. URL: <http://library.if.ua/books/14.html>

22. Коновалова О.В., Андрушкевич Т. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. *Криворізький економічний інститут ДВНЗ „Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана”*, Україна: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/AR1ZNxR> (дата звернення: 02.11.2021).

23. Коршунов В. И., Савченко В. И., Коршунова И. А., Рубан Л. О. Маркетинг и вопросы управления конкурентоспособностью и материалоемкостью продукции. Харьков: Основа, 1999. 186 с.

24. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Прогресс, 1990. 736 с.

25. Крайнюченко О.Ф., Петрович М.В. Гар-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2020, випуск 42. веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/kR1ChE4> (дата звернення: 05.11.2021).
26. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
27. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика»*. 2004. № 499. С. 72-78.
28. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Київський національний економічний ун-т. Київ, 2008. 151 с.
29. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2003. 296 с.
30. Лифиц Н. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. Москва: Юрайт-М, 2001. 224 с.
31. Лялюк А. М. Маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк : Ред.-вид. від. Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2010. 188 с.
32. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 276 с.
33. Матеріал про конкурентні переваги. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентна_превага.
34. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 3, Т. 1. С. 213-219.
35. Методи аналізу конкурентних переваг. *Бібліотека економіста*: веб-сайт. URL: <http://library.if.ua/book/14/1240.html>
36. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах *Молодой ученый*, 2013. №2. С. 83.
37. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібн.

Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб»», 2001. 539 с.

38. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Побудова дерева цілей. *Навчальні матеріали он-лайн*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/BR1KP9E> (дата звернення: 05.11.2021).

39. Опис та основні тенденції ринку пива. *Пивное дело*. 2021. №3. URL: <https://cutt.ly/SU8yag6>.

40. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 09.01.2021)

41. Офіційний сайт компанії Карлсберг Україна. URL: <http://carlsbergukraine.com> (дата звернення: 10.01.21).

42. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Абінбев Ефес Україна». URL: <http://www.suninbev.com.ua>. (дата звернення: 10.01.21).

43. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/> (дата звернення: 10.01.21).

44. Офіційний сайт ПрАТ «Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «УКРПИВО». URL:<http://www.ukrpivo.com> (дата звернення: 12.12.21).

45. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 351 с.

46. Побудова дерева цілей. *Навчальні матеріали он-лайн*: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3lky4Nx> (дата звернення: 11.11.2021)

47. Полтавская Е.А. Конкуренция и конкурентные преимущества. *Економіка: проблеми теорії та практики*: Зб. наук. праць. 2002. Вип. 141. Дніпропетровськ: ДНУ, С. 41–44.

48. Поняття конкурентної переваги. *Бібліотека економіста*: веб-сайт. URL: <http://library.if.ua/book/14/1234.html>

49. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / переклад з англ. Київ: Основи, 1997. 390 с.

50. Примак Т.О. Маркетинг: Навч. посібник. / Примак Т.О. – Київ.: МАУП, 2004. - 228 с.

51. Річна інформація ПрАТ «Оболонь» за 2020 рік. URL: <https://cutt.ly/tIaTmuv>.

52. Савчук Г.А. Управление маркетингом на предприятии: учеб. пособ. Москва, 2014. 220 с.
53. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности : монография. Мариуполь: Рената, 2007. 520 с.
54. Соколова Л.В. Адаптация предприятий к условиям рынка. Харьков: ФОРТ, 1996. 246 с.
55. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації. Підручник. Київ: Іван Федоров, 1997. 400 с.
56. Старостіна А. О., Черваньов Д. М., Зозульов О. В. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2002. 191с.
57. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки. *Букліб*: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3I3cfGa> (дата звернення: 10.11.2021)
58. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.
59. Титаренко В. Є. Чинники конкурентоспроможності підприємства: систематизація та формування єдиного підходу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2004. №499. С.119–124.
60. Троян А.В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>.
61. Турченко М. О., Швець М. Д. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2011. 318 с.
62. Формування маркетингової стратегії. *Навчальні матеріали онлайн*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/9U2aH83>.
63. Хамініч С. Ю., Кононова О. О., Матвієць В. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. Дніпропетровськ, 2011. 191 с.
64. Цілі підприємства. *Stud.com.ua*: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3G3zSgh> (дата звернення: 11.11.2021)

65. Цільова орієнтація обґрунтування господарських рішень. *Навчальні матеріали онлайн*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/MRVFA3D> (дата звернення: 13.11.2021)
66. Что такое SWOT-анализ и как его правильно сделать. *Система сквозной аналитики, колтрекинга и управления рекламой*: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3l165HW> (дата звернення: 12.11.2021)
67. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник.. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
68. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М., Пипенко І. С. Управління маркетинговими можливостями підприємства: монографія. / Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2011. 180 с.
69. Як правильно робити SWOT-аналіз особистості. *Агрокебети*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/9R1L5it> (дата звернення: 02.11.2021).
70. Guide to Gap Analysis with Examples. *Smartsheet*: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/2ZbnUdZ> (дата звернення: 03.11.2021)
71. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. *Bakertilly*: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3p6o2ek> (дата звернення: 17.11.2021)
72. Ubrew – каталог українських пивоварен. *Пивное дело*. 2021. №3. URL: <https://pivnoe-delo.info/ubrew/>.

Ширина та глибина асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Ширина	Глибина
1	2
1. Пиво	Оболонь Київське Міцне
	Оболонь Київське Розливне
	Оболонь Premium Dark Brew
	Оболонь Premium Extra Brew
	Оболонь Світле
	Оболонь Жигулівське Голдінг Експорт
	О Нефільтроване +
	О Безалкогольне
	hike Grapefruit
	hike Zero 0,0
	hike Blanche
	hike Premium
	hike Citrus
	Zlata Praha
	Zlata Praha Cerne
	Zibert Баварське
	Zibert Світле
	Zibert Біле
	Keten Brug Blonde Elegant
	Keten Brug Blanche Elegant
	Beermix Energy
	Beermix Малина
	Beermix Лимон
	Beermix Вишня
	Beermix Кола+лайм
	Hardmix Citrus 6,5%
	Hardmix Citrus
	Pubster
	GOLDEN CASTLE EXPORT
	Жигулівське
	Десант Екстраміцне
	Carling
	Germanarich
Pivny kubek ("Пивний куваль")	
Охтирське Козацьке	
Охтирське Світле	
Южанка	

1	2
2. Безалкогольні напої	Живчик Яблуко та Малина
	Живчик LE`KVAS смак смородини
	Живчик LE`KVAS смак сливи
	Живчик LE`KVAS
	Живчик Яблуко
	Живчик Яблуко негазований
	Живчик Груша
	Живчик Лимон
	Живчик Вишня
	Живчик Апельсин
	Живчик Яблуко та Виноград
	Живчик Яблуко та Лісові ягоди
	Живчик Smart Cola
	Lemonissimo Lemonata зі смаком лимон-огірок
	Lemonissimo Lemonata зі смаком грейпфрут-
	Lemonissimo Lemonata з натуральним екстрактом
	Квас "Старокиївський"
	Квас "Старокиївський" Білий
Ситро	
Лимонад	
3. Сидр	Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino Bianco
	Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino Rosso
4. Слабоалкогольні напої	Водка Лайм
	Джин Тонік
	Джин Грейпфрут
	Ром Кола
	Бренді Кола
	Orange Spriz
	Енергетичний напій BRONX
	Obolon Hard Selzer Orange&Lemon
	Obolon Hard Selzer Black Cherry
5. Мінеральна та питна вода	Оболонська
	Оболонська-2 негазована
	Оболонська Артезіанська
	Оболонська-2 сильногазована
	Оболонська слабогазована
	Оболонська зі смаком лайма та м'яти
	Оболонська з лимоном і апельсином
	Оболонська зі смаком грейпфрута та імбиру
	Оболонська плюс ментол
	Оболонська плюс лимон
	Оболонська негазована зі смаком лимона та

1	2
5. Мінеральна та питна вода	Прозора сильногазована
	Прозора негазована
	Збручанська 77
	Охтирська
	Аквабаланс
6. Промислові товари	Солод
	Пивна дробина
	Бандажна стрічка
	ПЕТф-преформа
	Універсальні ящики

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2021
			05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2-к
I. Фінансові результати**

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 070 109)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(361 150)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(719 636)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(6 593)	(20 110)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466 312	219 688
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(255 444)	(329 215)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	(0)
Інші витрати	2270	(238 394)	(-216 198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	324 912	144 591
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	338 614	257 633
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

