МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Ольга ПЄТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___» _____ 2022 р.	«___» _____ 2022 р

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «**Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МА-4-2

Безвіконна Анастасія Сергіївна _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Керівник Бойко Ірина Анатоліївна____ _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Ольга ПЄТУХОВА
“31” січня 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____Безвіконної Анастасії Сергіївни_____
(прізвище, ім’я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку_____
керівник роботи_ Бойко Ірина Анатоліївна, к.е.н._____
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 02.06.2022 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку. Розділ 2. Аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо посилення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь». Список використаних джерел. Додатки.

4. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»; SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»; Основні конкуренти ПрАТ «Оболонь»; Результати оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та основних конкурентів; Конкурентна позиція ПрАТ «Оболонь» та основних конкурентів; Пропозиції щодо посилення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»; Бюджет на розширення фірмової торгівлі ПрАТ «Оболонь»; Вплив заходу на основні показники діяльності підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Теоретико-методичні аспекти дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку		
2.	Аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»		
3.	Розроблення пропозицій щодо посилення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»		

7. Дата видачі завдання 31.01.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	01.02.2022 - 15.02.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.02.2022 - 27.02.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні аспекти дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку»	28.02.2022 - 27.03.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»»	28.03.2022 - 30.04.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3*: «*Розроблення пропозицій щодо посилення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»»	01.05.2022 - 28.05.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	29.05.2022-31.05.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	01.06.2022	Виконано

Здобувач _____ Безвіконна А.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Бойко І.А,
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Безвіконна А.С. Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку.

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

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто існуючі теоретико-методичні аспекти дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку.

В роботі наведено маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь». Досліджені сильні і слабкі сторони підприємства та його конкурентів, визначено конкурентну позицію підприємства на ринку за допомогою SWOT-аналізу та методики Ж.-Ж. Ламбена.

Узагальнення результатів проведених досліджень по оцінці конкурентних позицій підприємства дозволили розробити пропозиції для посилення конкурентних позицій, а саме розширення мережі фірмової торгівлі.

Також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 68 сторінок, містить 18 таблиць, 8 рисунків. Список використаної літератури складає 31 джерело.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна позиція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, фірмова торгівля.

ЗМІСТ

Стор.

Вступ……6

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти дослідження конкурентних ……

позицій підприємства на ринку.....8

1.1. Поняття конкурентної позиції підприємства……8

1.2. Фактори, що визначають конкурентну позицію підприємства…….13

1.3. Методи оцінки конкурентної позиції підприємства…….. 17

Розділ 2. Аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» ……26

2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»…….26

2.2. Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»…….36

Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо посилення конкурентної

позиції ПрАТ «Оболонь»……49

3.1. Основні напрями покращення конкурентної позиції

ПрАТ «Оболонь»..... 49

3.2. Маркетингове обґрунтування та розроблення бюджету

розширення фірмової мережі «О маркет»…… 53

Висновки……63

Список використаних джерел……..66

Додатки

ВСТУП

В умовах сучасного економічного розвитку України є актуальним досягнення конкурентних переваг, які забезпечують підприємству ефективність діяльності та стабільне економічне зростання.

Основною умовою досягнення високої ефективності підприємства є відповідність інтересів підприємства з інтересами середовища, яке його оточує. В умовах посилення конкурентної боротьби кожне підприємство має на меті збереження та зміцнення власної конкурентної позиції.

Все більше підприємств має орієнтацію на досягнення перемоги у конкурентній боротьбі і виконує заплановані цілі у результаті постійних зусиль для здійсненні ефективної конкурентної стратегії розвитку.

Конкурентна позиція є положенням підприємства на ринку завдяки ефективнішій реалізації стратегії, яку воно обрало, а також відображає ступень реалізації його зусиль щодо використання своїх конкурентних переваг, відображених у його конкурентоспроможності.

Вагомий внесок у вирішення цієї теми внесли такі зарубіжні діячі як: М. Портер, Г. Мінцберг І. Ансофф, Р. Гранд, Ф. Котлер, та ін., а також вітчизняні А. Павленко, І. Смолін, І. Рєпіна, А. Наливайко, С. Ілляшенко, О. Олексюк С. Кліменко та ін.

Метою дипломної роботи є розроблення рекомендацій та пропозицій щодо покращення конкурентноъ позиції підприємства.

Відповідно до мети в роботі визначити та вирішити такі *завдання*:

- визначити поняття конкурентної позиції;
- визначити фактори, що впливають на конкуретну позицію;
- визначити методи оцінки конкуретних позицій;
- провести маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- провести оцінку конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»;
- розробити пропозиції для покращення конкурентних позицій;

- провести маркетингове обгрунтування запропонованого заходу та розрахунок бюджету для розширення фірмової торгівлі ;
- визначити вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентна позиція ПрАТ «Оболонь» на ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи: Основні положення роботи викладено та обговорено на 88 Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів: «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, квітень-травень 2022 р.).

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Основний обсяг роботи – 68 сторінок, включаючи 18 таблиць, 8 рисунків та список використаних джерел, який складається з 31 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Поняття конкурентної позиції підприємства

Кожне підприємство хоче мати можливість високої конкурентної позиції, вона є важливим фактором для наступного розвитку підприємства. Конкурентна позиція є положенням підприємства на ринку завдяки ефективнішій реалізації стратегії, яку воно обрало. Не винятком є і бажання сталої конкурентної позиції – можливість триматись на досягненій позиції у конкурентному полі, а також мати стабільний рівень розвитку і ефективне адаптування до зміни факторів зовнішнього середовища.

Знання конкурентної позиції підприємства на ринку збуту потрібне при розробці комплексу маркетингу товарів і оптимального розподілу ресурсів між різними стратегічними підрозділами підприємства. Конкурентна позиція підприємства є відображенням ступеня реалізації його зусиль щодо використання своїх конкурентних переваг, відбитих у його конкурентоспроможності. Тому розгляд проблеми оцінки конкурентної позиції підприємства тісно пов'язані з оцінкою його конкурентоспроможності.

Сьогодні поняття «конкурентна позиція» частіше використовується в системі маркетингу, як галузі діяльності, спрямованої на досягнення конкурентних переваг. Із зарубіжних авторів до класиків даного напряму можна віднести, насамперед, Ф. Котлера, І. Ансоффа та Г. Асселя.

Гребешкова О.М. та Горбатько А.О [8] виділили два основні підходи до трактування суті конкурентної позиції підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «конкурентна позиція підприємства»

Підхід	Трактування в межах підходу
Позиція як сукупність конкурентних переваг підприємства (аналогія конкурентних переваг та конкурентоспроможності)	– Набір відмінних від конкурентів характеристик підприємства (М. Портер) – Певна сума переваг і вад підприємства (А. Наливайко) – Комплексна характеристика стану підприємства у конкурентному середовищі, сукупність керованих, динамічних чинників, які постійно і безпосередньо впливають на життєдіяльність підприємства та, у свою чергу, визначають стійкість його позиції на ринку (Л. Квятковська та П. Кулінічев) – Позиція підприємства (регіону, галузі, країни), що відображає досягнутий рівень його конкурентоспроможності на конкретному ринку, яка відповідає системі сформованого конкурентного потенціалу і створює можливості для подальшого функціонування на ринку задля формування нових і розвитку існуючих конкурентних переваг (Д. Резніченко)
Позиція як положення на ринку або в галузі (аналогія ринкової та/або галузевої позиції)	– Положення, яке те або інше підприємство обіймає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності та своїх переваг і недоліків порівняно з іншими (І. Карлоф) – Позиціонування підприємства на різних ринках і його сегментах з урахуванням цінової і нецінової конкуренції (Р. Акофф) – Фіксоване у визначений момент часу положення компанії відносно до її конкурентів (О. Бабошин) – Складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце даної фірми на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами (А. Котлик) – Конкретний сегмент ринку, який займає підприємство в умовах конкурентного середовища в певний момент часу відносно реальних конкурентів (І. М. Кирчата та Г. В. Поясник)

Джерело: [8]

Спираючись на визначення конкурентної позиції підприємства при різноманітних аспектах, можна вважати доречним висловити гіпотезу про можливість розглядати конкурентної позиції підприємства у чотирьох проекціях – поведінковій, ринковій, ціннісноцільовій та репутаційній.

Сила конкурентної позиції має вираження в конкурентному статусі, що відображає якісну та кількісну оцінку досягнутих конкурентних переваг

порівнюючи з потенційними та прямими конкурентами. Конкурентний статус визначається для поточної конкурентної позиції підприємства, такий статус на майбутнє можливо тільки передбачити.

Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело: [10]

Конкурентна позиція має вагу лише в порівнянні, вона має відносне оцінювання, по відношенню до конкурентів, що займають вищі позиції на ринку. Існує внутрішня та зовнішня конкурентні переваги. Саме зовнішня конкурентна перевага збільшує його силу на позиціях ринку. Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі відносно витрат виробництва, що мають створити цінність для виробника і дозволяють мати меншу собівартість ніж у конкурентів. Ця перевага має можливість створюватись у результаті заходів, спрямованих на домінування підприємства над конкурентом (мінімізація витрат) і побудові організаційних та виробничих нововведень.

Конкурентоспроможність підприємства, можна оцінити трьома групами показників: технічні, економічні та організаційні. Технічні – це показники, які мають визначення певними стандартами, нормами та технічними

рекомендаціями. Економічні фактори можуть визначити витрати споживача на купівлю товару, а також подальші вкладення у використання його. Організаційні – умови, що дотриманні сервісу підприємством, котре реалізувало цей самий товар.

У процесі здійснення підприємництва конкуруючих – конкурентне положення визначається Набір конкурентних переваг визначається прийнятими стратегіями.

Учасники ринку займають і захищають конкурентні позиції, виступаючи як сторони до продукту, промисловості, міжпродовольчої або міжсекторальної конкуренції. Конкурентними позиціями фірми можуть бути:

-обґрунтовані та необґрунтовані;

-стабільні і нестійкі.

Кількісне визначення конкурентних позицій означає, що позиції суб'єктів господарювання на конкурентному ринку завжди є певними та пропорційними. Різноманітність напрямків та об'єктів діяльності компанії визначає різноманітність її конкурентних позицій у галузях та товарних групах. Таким чином, та сама фірма може набувати різних конкурентних позицій у бізнес-системі.

Конкурентну спроможність підприємства можна оцінювати порівнянням позицій кількох підприємств на одному ринку. Обов’язкова вимога для оцінювання це порівняння оціночних параметрів, таких як:

а) технології,

б) потенційних можливостей обладнання,

в) рівня персоналу,

г) системи управління,

д) рівня інновацій,

е) стану комунікацій,

є) рівня маркетингової політики,

ж) експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

Можна розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

Перший рівень – дбання менеджерів лише про випуск продукції незважаючи на споживача.

Другий рівень – прагнення менеджерів до відповідності продукції стандартам, що встановленні конкурентами.

Третій рівень – менеджери не зважають на стандарти конкурентів, а самі ставлять ці стандарти.

Четвертий рівень – повістю стає стандартом конкурентного ринку, коли успіх забезпечує не виробництво, а управління.

Конкурентоспроможність підприємства визначає конкурентностійкість підприємства.

Думка С. Шевельової має такий зміст: конкурентоспроможність - це здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, підвищити імідж серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання.

Тут можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства створює приводи для формування конкурентної позиції в середовищі, яке оточує підприємство. Конкурентна позиція – складна категорія економіки ринку, що показує місце фірми на відповідному сегменті ринку порівняно з конкурентами. Ось основні ознаки конкурентної позиції:

1) має відображення довгострокового зусилля по завоюванню переваг і одночасно визначає відмінність від конкурентів;

2) має залежність від характеру, стійкості та ефективності конкурентних переваг;

3) є відносною характеристикою, що дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами за певними параметрами діяльності;

4) має можливість набування конкретної форми тільки у певний момент часу у порівнянні з сукупністю конкурентів, відображує становище, яке склалося на ринку;

5) розглядається з точку зору ступенів конкурентної позиції: надійна, слабк, домінуюча, сильна, сприятлива, нежиттєздатна.

Термін «конкурентні позиції» тісно пов'язаний з терміном «конкурентні стратегії», який передбачає узагальнену модель дій та набір необхідних правил, які має дотримуватися лідер

Основні конкурентні стратегії формуються на основі глибоких і точних характеристик, у тому числі кількісних та якісних характеристик джерел ресурсів, ринку реалізації, оцінки конкуренції, а також економічних передумов та можливих обмежень. Вибір конкурентної стратегії - ключова задача менеджменту. даного об'єкту малого бізнесу; Визначити та встановити основні орієнтири в діяльності підприємства; Провести ретельний та поглиблений аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів; Вибрати можливі варіанти конкурентних стратегій для суб'єкта малого бізнесу

У процесі формування конкурентних позицій виникають певні розбіжності із розвитком конкурентних переваг підприємства. Розбіжності виникають, при розвитку споживчих мотивацій та конкурентних позицій підприємства, не співпадає з напрямом розвитку конкурентних переваг. Вирішити це можливо за рахунок маркетингового впливу на споживачів, з метою зміни їх уподобань і формування попиту на нову продукцію підприємства.

1.2. Фактори, що визначають конкурентну позицію підприємства

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає досліджувати фактори, які впливають на ставлення покупців до підприємства та її продукції і як наслідок – зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна розділити на зовнішні та внутрішні.

Під факторами, що визначать конкурентну позицію підприємства розуміють явища або процеси виробничо-господарську діяльність і соціально-

економічного життя суспільства, викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат за виробництво, результатом є рівень конкурентної позиції підприємства.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних та природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, які діють у глобальному середовищі та впливають або можуть вплинути на функціонування підприємства.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальноприйнятому порядку. Після встановлення місії і цілей компанії виконується проводиться етап діагностики: оцінка змін, які впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; виявлення факторів, що становлять загрозу конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, які представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.2

Фактори конкурентного позиціювання підприємства

Проекція конкурентної позиції	Фактори
1	2
Ринково-галузева	- політичні, економічні, соціальні, техніко-технологічні, екологічні, нормативно-правові фактори, фактори навчання (STEEPLEфактори); - фактори конкурентного середовища: влада постачальників та споживачів, сила наявних та потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів та комплементарних товарів, бар'єри входу в галузь та/або на ринок (модель конкурентних сил М. Портера); - ключові фактори успіху в галузі (економічні, техніко-технологічні, інноваційні, доступ до ресурсів, диференціація продуктів, логістичні канали тощо); - потенціал маркетингових служб, науково-технічний потенціал, кадровий потенціал, фінансово-економічний потенціал, рівень матеріально-технічного оснащення тощо (внутрішній потенціал підприємства); - обрана бізнес-модель та її ефективність;

Продовж. табл. 1.2.

1	2
Репутаційна	- інформаційна кон'юнктура стратегічного простору підприємства; - інформаційні потоки підприємства; - комунікаційна політика підприємства; - лояльність репутаційних груп (споживачів/клієнтів, бізнес-партнерів, регуляторних установ, преси тощо);
Поведінкова	інформаційна асиметрія - динамічність змін стратегічного простору підприємства; - динамічні здатності підприємства;
Візійна	- управлінські та стратегічні компетенції менеджменту підприємства; - внутрішня інформаційно-комунікаційна політика; - ціннісно-цільові хар

Джерело:[8]

Високий рівень конкурентоспроможності ринку дозволяє покупцеві отримати повне задоволення потреб. Конкуренція змушує продавців постійно коригувати комплекс маркетингу, активно здійснювати інноваційну політику, благотворно діє ціни і додаткові послуги, пожвавлює ринок. Конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від ефективності менеджменту, на рівень якої впливають особисті якості менеджерів, здатність керівництва розробляти та реалізовувати стратегію підприємства та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, єдина система обліку та контролю та вміння підбирати висококваліфіковані кадри.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей і розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, що перетворять загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає виявити загрози і можливості, які стоять перед підприємством якими зіштовхується підприємство, виявити несприятливі фактори, які можуть знизити ефективність діяльності підприємства.

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них належать:

1. Діяльність керівництва та управління підприємства (організаційно-виробничі управлінські структури, кваліфікований і професійний рівень управлінського персоналу і тощо).

2. Система технологічного обладнання. Оновлення технологій і обладнання, тобто заміна їх на більш досконалі, підвищує конкурентоспроможність підприємства, посилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, напівфабрикати та матеріали . Якість сировини, повнота її переробки та кількість відходів істотно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Реалізація продукції, її обсяг та витрати на збут. Вплив цього фактора є істотним на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Компанія намагається здійснити продаж за рахунок реалізації продукції, яка користується попитом на ринку, стимулюючи збільшення продажів, розширюючи ринки збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Рис. 1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [10]

Тому при оцінці, прогнозуванні і управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які вплинули або могли вплинути на його формування.

1.3. Методи оцінки конкурентної позиції підприємства

Вивчення конкурентів і умов конкуренції в галузі необхідно фірмі, перш за все, для визначення чому її переваг і недоліків перед конкурентами та для того, щоб зробити висновки для фірми для розробки власної успішної конкурентної стратегії і збереження конкурентних переваг.

Визначення власної конкурентоспроможності підприємства є невід'ємною частиною маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Оцінка конкурентної позиції підприємства необхідна для:

- розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції;
- залучення коштів інвестора в перспективне виробництво;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту тощо.

У будь-якому випадку оцінка спрямована на визначення компанії на галузевому ринку. Досягнення цієї мети можливе за наявності оперативної і об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності.

Таким чином, на сьогоднішній день не існує загальна методика визначення і оцінки конкурентоспроможності підприємства. Тому кожна окрема компанія оцінює конкурентоспроможність за методикою, яка найбільше йому підходить. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними є [7, 9, 23, 31]:

1. Метод, який заснований на теорії ефективної конкуренції.
2. Метод анкетування.
3. Рейтингова оцінка.

4. Метод «еталону» або графічний метод.

5. Метод різниць.

6. Метод рангів.

7. Метод балів.

8. Матричний метод Бостонської консультативної групи.

9. Матричний метод «Привабливість-конкурентоспроможність» («McKincey» – «General Electric»).

10. Матриця Портера.

11. SWOT – аналіз.

Наведений вище перелік методів не є повним і завершальним, але він є основним.

Традиційні методи передбачають розрахунок індивідуальних та групових показників. На першому етапі оцінки визначаються найважливіші для споживача характеристики товару: економічні і споживчі. На основі порівняння характеристик досліджуваного зразка і базової моделі визначаються індивідуальні показники конкурентоспроможності. Далі в межах кожної групи критеріїв здійснюють ранжування показників за ступенем їх значущості для споживача. Потім розраховуються групові показники зведеного індексу конкурентоспроможності за економічними і споживчими властивостями, а також інтегральний показник конкурентоспроможності.

Таким чином загальний показник конкурентоспроможності виглядає так: Qя К = заг Qек, де:

Qя – груповий критерій конкурентоспроможності за параметрами якості;

Qек – критерій конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Якщо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності товару більший за одиницю, то тоді цей товар вважають конкурентоспроможним на ринку.

Матричні методи, які базуються на побудові і аналізі двовимірних матриць, базуються на системі координат, одна з осей якої вказує показники оцінки стану чи перспектив розвитку ринку, галузі, сфери стратегічного

управління, а інша – показники конкурентоспроможності відповідних напрямів бізнесу.

Найвідомішим матричним методом це матриця Бостонської консалтингової групи (The Boston Consulting Group), яка базується на аналізі конкурентоспроможності на основі життєвого циклу продукту. По горизонталі ця матриця вказує темпи збільшення або зменшення продажу в лінійній шкалі, а по вертикалі – відносну частку послуги на ринку або товару . При цьому найбільш конкурентоспроможними є підприємства, що займають досить значну частку на швидкозростаючому ринку

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції дає змогу оцінити, наскільки конкурентоспроможними є ті або інші підприємства, а також кожна організація протягом кількох років.

Метод заснований на оцінці чотирьох групових показників і критеріїв конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність організації можна визначити методом середньозваженої арифметичної, де експертним шляхом розраховуються коефіцієнти вагомості кожної групи критеріїв:

$$ККО = 0,15ЕО + 0,29ФО + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \quad (1.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприєства;

ФО – значення критерію фінансового положення підприємтва;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Кожен окремий критерій розраховується, як середньоарифметична всіх його складових, для яких встановлена експертна вага. Хоча цей метод ефективний, він заснований на експертній оцінці ваги кожного коефіцієнта, і таку оцінку не може вважати цілком достовірною.

Досить поширеним способом оцінки конкурентоспроможності організації є анкетування. Анкета- це перелік цілеспрямованих питань, відповіді на які дають інформацію про вивчення об'єктів. Для цього складаються анкети для всіх напрямків діяльності підприємства у вигляді таблиць, вибравши, наприклад, 5 бальну або 10 бальну шкалу. Після опитування розраховується сумарний показник, який буде вказувати на ступінь конкурентоспроможності організації. Цей показник розраховується таким чином:

$$ККО = \sum_{i=1}^{n} О, \tag{1.2}$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

∑О – сума оцінок і-их факторів.

Рейтинг використовується при цільовому порівнянні фірм-конкурентів. Для цього можуть бути використані дані, які отримані одним із запропонованих способів: по-перше: шляхом проведення інтерв'ю організації-об'єктів дослідження; по-друге, володіючи фінансовою звітністю об'єктів порівняння; по-третє, фрагментарна управлінська інформація у вигляді формалізованих електронних таблиць у вигляді запиту, що надсилаються на організації об'єктам дослідження. Складається десятифакторна модель, що включає дві складові: економічну ефективність (5- факторів) та фінансової стабільність (5- факторів).

На основі найважливіших вагомих обраних коефіцієнтів розраховується загальний бал організації, який є основою для визначення остаточного місця організації в рейтингу. Метод неточний через експертну вагу, але ефективний.

Підсумковий бал окремої організації проводиться за формулою:

$$ТМ = \sum_{i} (M_i B_i), \tag{1.3}$$

де ТМ – кінцевий бал організації за результатами рейтингової оцінки;

∑(Мі Ві) – сума добутку балів рейтингу та їх ваги.

Метод «еталону» використовується для чіткого відображення сфер конкурентних переваг і недоліків як окремих організацій, так і кількох підприємств-конкурентів. Для застосування цього методу необхідно: по-перше, визначити напрямки діяльності організації з оцінки конкурентоспроможності; по-друге, встановити максимальну кількість оцінюючих балів, однакову за кожним напрямом; по-третє, визначити кількість балів, набраних організацією по кожному з напрямків; по-четверте, побудувати графічної ілюстрації стану конкурентоспроможності, як окремого підприємства, так і кількох конкуруючих підприємств, яка дозволить можливість виявити слабкі і сильні сторони підприємства порівняно з іншими.

Матриця «Привабливість-конкурентоспроможність» («McKincey» – «General Electric») базується на двох критеріях: галузевій привабливості та конкурентоспроможність, які представляють собою широкий спектр показників, які дозволяють кожній компаніїї за параметри вибирати ті, що найбільше відповідають його діяльності. Таким чином, привабливість галузі охоплює такі показники: як розмір ринку, рівень цін, рентабельність(прибутковість),технологічний рівень, темпи зростання, тощо, а конкурентоспроможність – лояльність покупців, гнучкість, організаційна структура, технологічний потенціал, тощо. Тобто, «McKincey» включає більше даних, аніж Бостонська матриця. Матриця зображується наступним чином:

Рис. 1.3. Матриця «Привабливість-конкурентоспроможність»

Джерело: [12]

SWOT аналіз використовується при розробці стратегічних планів. Цей аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище організації. Основна ідея цього аналізу – докласти зусиль, щоб перетворити слабкі сторіни організації на сильні сторони та можливі загрози можливостям, а також розвиток сильних сторін фірми у відповідно до її обмежень.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування. Він використовується, щоб допомогти людині чи організації визначити свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з конкуренцією чи плануванням проекту.

SWOT - це абревіатура, що складається з наступних понять:

S (Strengths) - сильні сторони, характеристики бізнесу, які вигідно відрізняють його на фоні конкурентів;

W (Weaknesses) - слабкі сторони, які робить компанію вразливою до інших гравців;

O (Opportunities) - можливості, елементи оточення, які компанія може використовуватиме для розвитку;

T (Threats) – загрози, елементи оточення, які можуть завдати шкоди бізнесу.

Ці складові поділяються на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. У першому випадку йдеться зазвичай про характеристики бізнесу, на які він може вплинути. У другому – про фактори, які можна лише обіграти чи спробувати нейтралізувати.

SWOT–аналіз проводить за спеціальною методикою, для якої будується матриця, яка містить всі ці аспекти. Матриця SWOT–аналізу представлена таким чином:

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	**Сила можливостей**	**Сила загроз**
	Слабкі сторони	**Слабкість можливостей**	**Слабкість загроз**

Рис 1.4. Матриця SWOT–аналізу Джерело: [1]

Узагальнюючи досвід сучасних підходів до оцінки конкурентної позиції, можна сформулювати декілька методологічних засад оцінювання конкурентоспроможності. Зокрема:

1. Під час оцінки конкурентоспроможності підприємства потрібно використовувати індивідуальні та інтегральні показники. За допомогою індивідуальних показників можна оцінити конкурентоспроможність за окремими напрямами. Інтегральні показники слід використовувати у процесі прийняття стратегічних рішень, а також галузі діяльності збуту і виходу з наявною продукцією на ринки, що неосвоєні.

2. При формуванні індивідуальних показників конкурентоспроможності слід здійснювати їх з використанням еталонного методу. Перевагою такого методу є можливість послідовної оцінки конкурентних позицій у межах окремих елементів і сфер діяльності на основі порівняння досягнутих підприємством значень з орієнтирними для цієї галузі чи ринку показниками.

3. Склад показників оцінювання конкурентоспроможності має охоплювати сукупність споживчих та економічних характеристик продукції, а також відображати ефективність системи виробництва підприємства загалом, гнучкість її у процесі адаптації до ринкових умов та конкурентних дій, здатність найефективніше задіяти наявний потенціал у боротьбі з конкурентами.

Ще одним методом визначення конкурентної позиції підприємства є методика Ламбена.

Французький вчений Ж.-Ж. Ламбен сформулював свою концепцію конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства, відповідно до якої конкурентна перевага становлять властивості товару, що створюють для підприємства певну перевагу над своїми конкурентами. Вони можуть ставитися як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що його супроводжують.

Оскільки таку перевагу складно визначити щодо всіх конкурентів, то є сенс визначати його щодо пріоритетного конкурента, який займає найкращу позицію на ринку (у сегменті ринку).

Конкурентні переваги організації Ж.-Ж. Ламбен поділив на

- зовнішні конкурентні переваги, засновані на відмітних якостях товару, що утворюють цінність для покупця за рахунок скорочення його витрат або підвищення його ефективності;
- внутрішні конкурентні переваги, що базуються на перевазі підприємства в галузі витрат виробництва або в галузі управління, що дозволяє досягти собівартості меншою, ніж у конкурента.

Порівняно з М. Портером Ж-Ж Ламбен пропонує свої поняття та визначення конкурентної переваги та конкурентоспроможності, опубліковані ним приблизно через 6 років після виходу роботи М. Портера

Конкурентоспроможність бізнесу – це комплексна характеристика, яка відображає можливість компанії успішно протистояти іншим гравцям на ринку та отримувати щодо них економічні вигоди (прибуток, збільшення кількості лояльних клієнтів, розширення сфери впливу тощо).

Метод ґрунтується на порівняльній оцінці конкурентоспроможності компаній, що діють на товарному ринку. Конкурентоспроможність оцінюється за 6 критеріями (індикаторами) за 5 бальною шкалою. Коефіцієнт конкурентоспроможності визначається як ставлення бальних оцінок компаній до бальних оцінок лідера. Лідер - це компанія, що отримала найвищу сумарну бальну оцінку, йому присвоюється коефіцієнт, що дорівнює 1. Високий рівень конкурентоспроможності досягається при коефіцієнті від 1,0 до 0,9. Середній

рівень – при коефіцієнті від 0,9 до 0,7. Низький рівень конкурентоспроможності - за коефіцієнта нижче 0,7. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності:

- підраховуються бали щодо кожного конкурента;
- виявляється конкуренті максимальною кількістю балів, його коефіцієнт конкурентоспроможності встановлюється рівним 1;
- встановлюється коефіцієнт конкурентоспроможності для конкурентів шляхом співвідношення суми балів кожного з них до суми балів лідера:

Залежно від значення коефіцієнта конкурентоспроможності всім конкурентам надаються місця.

Ж.-Ж. Ламбен пропонує аналіз проводити шістьма факторами: відносна частка ринку, відмінні властивості товару, витрати, ступінь освоєння технології, канали товароруху, імідж. Якщо підійти до проблеми ширше — з позицій не тактичного, а стратегічного маркетингу чи запропонованої нами системи менеджменту, то цим трьом чинникам доцільно додати інші чинники, що визначають конкурентоспроможність фірми (товару): якість сервісу, витрати у сфері споживання товару. У кінцевому підсумку ці 5 чинників визначають конкурентоспроможність товару, і з них рекомендується будувати матрицю еластичності конкурентної реакції.

Оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку дає бачення існуючого становища суб’єкта господарювання та дає можливості для створення ефективної маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» створене 25 березня 1993 в процесі приватизації державного майна Київського виробничого об'єднання по випуску пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Оболонь» шляхом викупу цього майна трудовим колективом Київського орендного підприємства «Оболонь» та створення на базі цього майна Закритого акціонерного товариства «Оболонь»

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

Підприємства компанії випускають пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну та питну воду, снеки. Іншими видами діяльності є агровиробництво, переробка використаних ПЕТ-пляшок та випуск кріпильно-пакувальної стрічки з вторинної сировини, виробництво полімерних заготовок та виробництво сухої пивної дробини.

ПрАТ «Оболонь» – єдина компанія зі Східної Європи, зо входить до ТОП-40 світових виробників пива, посідаючи 31-ше місце у рейтингу. Починаючи з 1989 року, компанія є національним лідером з експорту пива.

Філосоіфя бізнесу у ПрАТ «Оболонь» така:

Соціальна місія: « Створювати корисні та безпечні напої з турботою про людей і відповідальністю за довкілля».

Соціальна мета: «Баланс економічних, соціальних та екологічних вигод через інтеграцію сталого розвитку в інтереси корпорації».

Цінності:

- Якість – орієнтація на випуск напоїв високих стандартів якості і безпеки;
- Професіоналізм – злагоджена і майстерна робота працюючих;
- Безпека – відповідальність за життя і здоров'я співробітників, споживачів;
- Ефективність – значні результати роботи з дотриманням екологічної і промислової безпеки;
- Командний дух – єдина «родина» однодумців, які розділяють спільні цінності.

У таблиці 1.1 подана основна інформація про підприємство.

Таблиця 2.1

Інформація про ПрАТ «Оболонь»

Інформація про емітента	
Скорочена назва:	ПрАТ «Оболонь»
ЄДРПОУ:	05391057
Юридична адреса:	04212, м. Київ, Оболонський район, вул. Богатирська, буд. 3
Зареєстрований:	Оболонська районна у місті Києві Державна Адміністрація, 02.12.2004
КОАТУУ:	8038000000 (Оболонський р-н)
Галузева належність (1): Галузева належність (2): Галузева належність (3):	11.05 11.06 11.07
Керівник:	Булах Ігор Васильович, Генеральний директор, тел.: (044) 412-84-10
Контактна особа:	Ячник Олександр Миколайович, тел.: (044) 201-47-75
Електронна поштова адреса:	corp@kiev.obolon.ua

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Управління заводом складається з керівників, включаючи директора і його заступників. Абсолютна більшість керівників працюють на заводі

тривалий час і володіють високим професійним досвідом і знаннями, необхідними для керування підприємством.

В 2008 році ПрАТ "Оболонь" першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу. Компанія "Оболонь" підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці).

Впровадження цих систем управління підтверджує той факт, що "Оболонь" піклується про споживачів, суспільство, стан навколишнього середовища та власний персонал. Завдяки виконанню всіх вимог споживач може бути впевненим в якості і безпечності продукції корпорації.

Разом із головним заводом сертифікацію отримали два дочірніх підприємства: ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське" та ДП "Пивоварня Зіберта" у м. Фастів отримали сертифікат згідно вимог ISO 9001-2008 і ISO 22 000:2005. Системи управління, які діють у корпорації "Оболонь": Система управління якістю (ISO 9001:2008) - система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками.

Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2005) - попереджувальна система для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва).

Система екологічного керування (ISO 14 001:2004) - розробка та запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами.

Система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS 18 001:2007) - дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці і покращувати свої показники в цій області.

Основними видами продукції підприємства є: пиво, безалкогольні напої. мінеральна і питна вода, слабоалкогольні напої, сидр, солод, промислові товари, снеки.

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

1. Пиво:

1.1. Оболонь (Оболонь Жигулівське Голдінг Експорт, Оболонь Київське Міцне, Оболонь Київське Розливне**,** Obolon Premium Dark Brew, Оболонь Premium Extra Brew, Оболонь Світле)

1.2. О (О Нефільтроване +, О Безалкогольне)

1.3. Hike (hike Grapefrui, hike ZERO 0,0, hike Blanche, hike premium, hike citrus)

1.4. Zlata Praha (Zlata Praha Cerne, Zlata Praha)

1.5. Zibert (Zibert Баварське, Zibert Світле, Zibert Біле)

1.6. Keten Brug (Keten Brug Blonde Elegant, Keten Brug Blanche Elegant)

1.7. BeerMix (BeerMix Energy, BeerMix Малина, BeerMix Вишня, BeerMix Лимон, BeerMix Кола+Лайм)

1.8. Hardmix (Hardmix Citrus 6,5%, Hadrmix Citrus)

1.9. Pubster

1.10. GOLDEN CASTLE EXPORT

1.11. Жигулівське

1.12. Десант

1.13. Carling

1.14. Germanarich

1.15. Рідний Шубін Світле

1.16. Piwny kubek ("Пивний кухоль")

1.17. Охтирське (Козацьке. Світле)

1.18. МАРОЧНЕ 1913

1.19. Южанка

2. Безалкогольні напої

2.1. Живчик (Яблуко та малина, LE’KVAS смак сливи, LE’KVAS смак смородини, 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).

2.2. Живчик Smart Cola

2.3. Живчик Orange

2.4. Lemonissimo Lemonata (Lemonissimo Lemonata зі смаком лимон-огірок, Lemonissimo Lemonata зі смаком грейпфрут-базилік, Lemonissimo Lemonata» з натуральним екстрактом трав).

2.5. Живчик Leemon

2.6. Квас "Старокиївський" (Старокиївський, Старокиївський білий)

2.7. Смачна класика (Ситро, Лиимонад)

3. Сидр

3.1. Sidro Villa Bianca (Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino Bianco, Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino Rosso)

3.2. Ciber (Rose, Apple, Журавлина)

4. Слабоалкогольні напої (Ром кола, Бренді кола, Джин тонік, Джин грейпфрут, Водка лайм, Orange Spritz, Bronx, Hard Seltzer)

5. Мінеральна та питна вода

5.1. Оболонська (Оболонська-2 сильногазована, Оболонська, Оболонська Артезіанська, Оболонська-2 негазована, Оболонська слабогазована, Оболонська зі смаком лайма та м'яти, Оболонська з лимоном і апельсином, Оболонська вода зі смаком грейпфрута та імбиру, Оболонська плюс ментол, Оболонська плюс лимон, Оболонська негазована зі смаком лимона та апельсина)

5.2. Прозора (Сильногазована, Негазована)

5.3. Збручанська 77

5.4. Регіональна вода (Охтирська)

5.5. Аквабаланс

6. Промислові товари (Солод, Пивна дробина, Бандажна стрічка, ПЕТф-преформа, Ящик)

Рис. 2.1. Портфель брендів ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [21]

Нині асортимент продукції пивзаводу нараховує 19 сортів пива, 8 сортів слабоалкогольних напоїв, 7 сортів безалкогольних напоїв та 5 сорів мінеральних вод.

ПрАТ «Оболонь» має майже повне самозабезпечення ресурсами для свого виробництва. Вода надходить з 13 власних артезіанських джерел, що розташовані в місті Києві на Оболоні; тара виготовляється на Рокитнівському скляному заводі; виготовленням солоду займаються «Славутський солодовий завод» та Солодовий завод в Чемерівцях Хмельницької області. Хміль же – основний матеріал у пивоварінні - постачається від різних компанії Німеччини, Чехії та Англії.

Також, характерні продаж роздрібним мережам України зі складів, співпраця з незалежними дистриб'юторами з власною часткою в портфелі дистриб'юторських компаній. Корпорація «Оболонь» має партнерські

відносини з ТОВ «Торгово-транспортна компанія», ТОВ «Агросервіс», ТОВ «Ратушенко», ТД Юкас, СП "Київ-Захід", ТОВ «ОПРЕМА-ЛЬВІВ ПС», ЧФ «Парус», ТОВ «ТД «Марс» тощо. Число українських роздрібних магазинів, що обслуговуються оптовиками, становить більше 21 тисячі, при цьому щороку зростаючи. Стратегічною метою компанії є стабільні поставки та побудова міцних партнерських відносин. Тому, стратегічні цілі «Оболонь» включають збільшення обсягу поставок на 10%.

Ринок пива України представлений більшою мірою українськими виробниками і представляє понад 400 сортів і видів пива. До Топ-3 Великих корпорацій з виготовлення пива входять АВ InBev, Carlsberg Ukraine і ПрАТ «Оболонь». Сукупно вони виробляють 90% пива на ринку України. Меншими конкурентами ПрАТ «Оболонь» є компанії Альянс Efes і SABMiller, Альянс ППБ і Oasis CIS., а також невеликі крафтові компанії.

ПрАТ «Оболонь» входить до числа лідерів із виробництва безалкогольних напоїв, який складається на 90% з мінеральної та газованої солодкої води. Лідерами та найбільшими виробниками таких напоїв на українському ринку є компанії «Coca-Cola Beverages Ukraine Limited» з майже третиною ринку - 31,9%, ПрАТ «Оболонь» з часткою 15,8% та «PepsiCo» з показником 18,4% ринку безалкогольних напоїв.

Виробників пива в Україні умовно ділять на індустріальних, регіональних та малих (або крафтових). На законодавчому рівні такого розділення немає: є тільки великі (від 300 000 літрів на рік) та малі (до 300 000 літрів на рік і торгівля тільки пивом). Вартість ліцензії для них принципово відрізняється. Великий завод має заплатити 500 000 грн на рік. Мала ж пивоварня — 30 000 грн.

Трьома найбільшими гравцями ринку в Україні є:

- ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (флагманський бренд — «Львівське»);
- ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (флагманський бренд — «Чернігівське»);

- ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (флагманський бренд — «Оболонь»).

За даними «Укрпива» за 2020 рік, частка «Абінбев Ефес» склала 36,1%, «Карслберг» — 25,3%, а «Оболонь» — 18,7%. Четвертий гравець — Oasis CIS, до якого входить «Перша приватна броварня». ППБ мають 12,6% ринку.

Рис 2.2. Дані «Укрпиво» 2020р.

Джерело: [22]

Решта ринку залишається регіональним пивоварням, а також крафтовим заводам.

Найбільшими регіональними пивоварнями, за даними журналу «Пивное дело» є:

- «Полтавпиво» (Полтава);
- «Опілля» (Тернопіль);
- «Бердичівське» (Бердичів);
- «Уманьпиво» (Умань);
- New Brew (Жашків);
- «Рівень Пиво» (Рівне);
- «Хмельпиво» (Хмельницький);
- «Микулинецький бровар» (Микулинці) тощо.

В свою чергу, експортна діяльність ПрАТ «Оболонь» теж є досить широкою та налічує 52 країни світу, серед яких лідерами (за вартістю реалізованої продукції) була росія (73%) до початку збройної агресії російської федерації проти України у 2014 році, Білорусь (15,9%), Польща (3,4%), Молдова (2,9%), інші – (4,1%).

Підприємство здійснює безпосередню реалізацію продукції споживачам через фірмові точки збуту (Київ, Фастів, Бершад, Олександрія, Красилів та Староконстянтинів) за рахунок близького розташування до виробничих потужностей.

Розглядаючи споживачів пива за категоріями, можна зробити спостереження, що в нашій країні пиво є зазвичай продуктом чоловіків, адже за статистикою 75,5% чоловіків та водночас лише 46,5% жінок споживають пиво. Так само існують певні вікові категорії, які споживають найбільше пива: 69,9% з усіх споживачів належать до вікової категорії 20-29 років. Цікавим фактом є те, що найбільше споживачів пива мешкають на Півночі країни - 63,5% мешканців споживають пиво частіше разу на тиждень, та 53,8% жителів Півдня. З усього обсягу реалізованого пива 50,2% припадає на пиво в пляшках по 0,5Л і лише 3% - на 2-3-х-літрові. Підраховано, що більше схильні купувати пиво люди з високим рівнем доходу (64,7% з них) та лише 54% з числа людей з доходом нижче середнього. Відповідно до чинного законодавства, пиво та слабоалкогольну продукцію можуть споживати лише особи, старші за 18 років, 52 тому для аналізу споживання пива оцінюємо лише цю вікову категорію населення. Врахування цього фактору є важливим при формуванні маркетингової стратегії та планів компанії і визначення планових обсягів виробництво.

У табл. 2.2. наведемо основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь», та аналіз їх динаміки за 2019-2020 рр.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.

Показник	Од. виміру	2019	2020	Абсолютне відхилення, +-	Відносне відхилення, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	5466148	5549706	83558	1,53
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	4277833	4070109	-207724	-4,86
3. Адміністративні витрати	тис.грн.	337100	361150	24050	7,13
4. Витрати на збут	тис.грн.	661989	719636	57647	8,71
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	5276922	5150895	-126027	-2,39
6. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	189226	398811	209585	110,76
7. Чистий прибуток	тис.грн.	257 633	338 614	80981	31,43
8. Витрати на 1 грн. чистого доходу	коп.	96,54	92,81	-3,73	-3,86
9. Рентабельність продукції	%	3,59	7,74	4,15	х
10. Рентабельність продаж	%	4,71	6,1	1,39	х

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку А

Представлені показники ПрАТ «Оболонь» свідчать в цілому про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 83558 тис.грн. або 1,53%, що відбулось за рахунок зростанню доходів від продажу пива та слабоалкогольних напоїв. Варто відмітити, що зростання чистого доходу відбулось за рахунок підвищення відпускних цін на продукцію.

При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилась на 207724 тис.грн. або 4,86%, що пов’язано перш за все із незначним скорочення обсягів продажу окремих видів продукції, оптимізацією асортименту та запровадженням енергозберігаючих технологій.

Незважаючи на зростання адміністративних витрат та витрат на збут, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції все ж таки зменшились,

що відповідно призвело до зростання прибутку від реалізації продукції на 209585 тис.грн. або 110,76%.

Інші показники також свідчать про підвищення ефективності діяльності. Витрати на 1 грн. чистого доходу знизились з 96,54 коп. до 92,81 коп.., що є ефективним, адже у 2020 році для отримання 1 грн. чистого доходу підприємство витрачає на 4,73 копійки менше. були досягнуті завдяки стабільному зростанню цін і прибутковості з обмеженнями витрат.

2.2. Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»

Для виявлення позитивних і негативних факторів, які впливають на конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» пропонується застосувати SWOT-аналіз.

За допомогою застосувати SWOT-аналізу визначимо слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості та загрози, тобто зовнішнє та внутрішнє середовище ПрАТ «Оболонь», для подальшого покращення конкурентних позицій на ринку.

Спочатку визначимо сильні та слабкі сторони компанії. Сильні сторони характеризують певні параметри, за якими підприємство краще конкурентів, які його конкурентні переваги, причини, чому продукцію підприємства купують споживачі. Відповідно, слабкими сторонами є параметри, за якими компанія відстає від конкурентів.

Таким чином, сильні сторони – це ті внутрішні характеристики компанії, які забезпечують конкурентну перевагу над ринком або кращу позицію, ніж у конкурентів. Слабкі сторони або недоліки товару чи послуги - такі внутрішні характеристики компанії, які перешкоджають зростанню бізнесу, заважають продукту лідирувати на ринку, є неконкурентоспроможними на ринку.

ПрАТ «Оболонь» має відомі бренди на ринку, завдяки виробництву власної сировини продукція є якісною та рівень собівартості продукції є відносно низьким.

Зі своїм широким асортиментом продукції, який налічує 19 сортів пива, 8 сортів слабоалкогольних напоїв, 7 сортів безалкогольних напоїв та 5 сорів мінеральних вод, підприємство має широкі ринки збуту, а також головним фактором серед конкурентів є те, що ПрАТ «Оболонь» має фірмовий магазин.

Підприємство приймає на роботу тільки кваліфікований персонал тому має ефективну організаційну систему та гарні відносини з постачальниками. Також ще одною сильною стороною підприємства є гарний рівень ліквідності активів.

Але також ПрАТ «Оболонь» досить багато слабких сторін. Підприємство має високийй рівень плинності кадрів через неефективну систему мотивації та стимулювання праці, через це має недостатню кваліфікацію менеджерів.

Підприємство є залежним від кредиторів. Ще важливою слабкою стороною підприємства є низький відсоток нововведень та неефективна реклама, що є важливим фактором в конкурентній боротьбі.

Через неефективну рекламу рівень лояльності до бренду достатньо низький.

Неефективність стимулювання збуту також погано впливає на підприємства, через це на складах існуть надмірні запаси продукції.

Сильні та слабкі сторони для досліджуваного підприємства наведено у табл 2.3.

Макросередовище ПАТ «Оболонь» складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і культурних чинників.

Так як підприємство має високу якість продукції та не велику собівартість, а також меншу відносну частку ринку в Україні підприємство має можливість розробки щодо виходу на нові ринки збуту.

З кожним роком споживання мінеральної і питної води збільшується, за останні роки потреба у воді зросла в 10 разів, також зросла популяризація

здорового образу життя, тож можливістю для підприємства може стати зростання споживання мінеральної та питної води.

Таблиця 2.3

Сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства

Складова	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробнича	Відносно низький рівень собівартості продукції. Висока якість продукції. Виробництво власної сировини	Ступінь зносу основних засобів високий. Низький відсоток нововведень.
Фінансова	Достатній рівень ліквідності активів підприємства	Досить високий рівень залежності від кредиторів.
Кадрова	Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу.	Неефективна система мотивації та стимулювання праці. Високий рівень плинності кадрів.
Маркетингова	Відомий бренд на ринку. Широкі ринки збуту Власна мережа фірмових магазинів Широкий асортимент продукції	Неефективна реклама та стимулювання збуту (існують надмірні запаси готової продукції на складі). Низький рівень лояльності до бренду
Організаційна	Ефективна організаційна структура. Гарні відносини з постачальниками.	Недостатня кваліфікація менеджерів.

Джерело: сформовано автором

Інформаційні технологій є життєво важливим стимулом розвитку світової економіки та інших сфер життя, завдяки інформаційним технологіям є можливість дізнатись інформацію чи навпаки інформувати. Для кожного підприємства це є важливим фактором. На інформаційних технологіях зараз зав’язано більшість реклами, цей фактор є ще однією можливістю для підприємства.

ПрАТ «Оболонь» має досить широкий асортимент товару, але за даними досліджень товари підприємства більше купують чоловіки, тому охоплення більш широкої аудиторії споживачів є можливістю для ПрАТ «Оболонь».

За останні роки економічний стан країни дуже змінювався, що є загрозою кризових явищ, а отже загрозою і для підприємства.

За цим можуть послідувати зміни в законодавстві, наприклад збільшення податків, скорочення продажу, заборона продажу алкогольних напоїв в певний час.

Деякі загрози можуть бути можливостями та навпаки. Наприклад, пандемія, спричинена Covid-19, призвела до певних змін в поведінці споживачів - перевага онлайн-покупок, раціональні витрати в кризу, споживання контенту в digital, зростання технічної грамотності. З однієї сторони це загроза для підприємства, з іншої сторони, підприємство може використати цю ситуацію як можливість розширити ринок збуту і залучити нових споживачів.

Загрози і можливості можуть проявлятися і в змінах законодавства. Наприклад, починаючи з січня 2022 року, згідно із законопроєктом №5600, який ухвалила Верховна Рада, в Україні зросте вартість більшості алкогольних напоїв, оскільки запроваджуються нові правила розрахунку «пивного акцизу», який відтепер опиратиметься на кількість етилового спирту у напої. Згідно із законом, пиво оподатковуватиметься за ставкою 59,82 грн за 1 л етилового спирту, витраченого на його виробництво. Наразі діє податок у розмірі 2,78 грн за літр пива незалежно від міцності. Таким чином, пиво міцністю 4% подешевшає на 39 копійок, а пиво міцністю 8% – подорожчає на 2 грн 1 копійку. Для інших видів алкоголю акцизний податок підвищується на 5%.

За рахунок зміни економічного стану країни загрозою для підприємства може стати зменшення доходів населення, що призведе до зменшення попиту на продукцію ПрАТ «Оболонь». Не слід забувати про сировину та енергетичні ресурси, які можуть подорожчати через зміни в економіці країни.

Кількість конкурентів постійно змінюється, ринок постійно розвивається, міжнародна конкуренція є сильнішою ніж конкуренція в Україні, а отже міжнародні компанії мають можливість вийти на високі позиції на ринку України.

Продовження воєнного стану та війні в країні є основною загрозою для підприємства, за цим слідує заборона продажу алкоголю, скорочення часу, в

який можна купити алкоголь, зменшення попиту, а також збільшення цін в цілому на все.

Розглянемо можливості досліджуваного підприємства, їх вплив на підприємство та ймовірність використання у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Можливості досліджуваного підприємства

Можливості	Вплив на підприємство	Ймовірність використання
Нові ринки збуту	Сильний	Висока
Зростання споживання мінеральної і питної води	Помірний	Середня
Швидкий розвиток інформаційних технологій	Помірний	Середня
Охоплення більш широкої аудиторії споживачів	Помірний	Висока

Джерело: сформовано автором

Далі, коли всі дані візуалізовані, головні висновки аналізу слід узгодити між собою, тобто звести всі дані в матрицю рішень. (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Ймовірність використання	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Нові ринки збуту		Зміни в законодавстві
Середня		Зростання споживання мінеральної і питної води Швидкий розвиток інформаційних технологій Охоплення більш широкої аудиторії споживачів через збільшення попиту	
Низька			

Джерело: сформовано автором

Найбільш кращим для підприємства є реалізація на нові ринки збуту, зокрема мова йде про географічне поширення.

Інші можливості підприємство може реалізувати виходячи із наявних ресурсів. Розглянемо загрози досліджуваного підприємства у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Загрози досліджуваного підприємства

Загрози	**Можливі наслідки**	**Ймовірність реалізації загрози**
Кризові явища в економіці країни	Критичне становище	Середня
Зміни в законодавстві	Важке становище	Висока
Зменшення реальних доходів населення	Важке становище	Висока
Зростання цін на сировинні та енергетичні ресурси	Важке становище	Висока
Зростання конкуренції з боку міжнародних компаній	Важке становище	Середня
Продовження воєнного стану (війни)	Критичне становище	Середня

Джерело: сформовано автором

Представимо отримані дані у вигляді матриці загроз (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Ймовірність реалізації	Можливі наслідки			
	Зруйнування	Критичне становище	Важке становище	Легко позбавитись
Висока			Зміни в законодавстві Зменшення реальних доходів населення Зростання цін на сировинні та енергетичні ресурси	
Середня		Кризові явища в економіці країни Продовження воєнного стану (війни)	Зростання конкуренції з боку міжнародних компаній	
Низька				

Джерело: сформовано автором

До квадрантів найбільшої небезпеки не потрапила жодна із загроз, однак загрози, зафіксовані на полях СК, ВВ, НЗ, вони також небезпечні для підприємства, їх слід ліквідувати у першу чергу. Це загрози як зміни в законодавстві, зменшення реальних доходів населення, зростання цін на сировинні та енергетичні ресурси, кризові явища в економіці країни. Що до загроз, розташованих на полях СЛ, НК, СВ, то для їх усунення потрібен відповідальний та уважний підхід. Це такі загрози як зростання конкуренції з боку міжнародних компаній.

Після складання списку сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей встановлюють зв'язки між ними.

Для цього складемо матрицю (рис. 2.4.).

Таким чином, в матриці представлено можливі комбінації, які необхідно врахувати при розробленні стратегії поведінки підприємства. Аналіз таких взаємопов'язаних чинників дає змогу зробити висновки про реальне становище підприємства і необхідність стратегічних змін.

Далі проведемо оцінювання конкурентних позицій підприємства за допомогою методикою Ж.Ж. Ламбена

У ПрАТ «Оболонь» виробництво пива є основним видом продукції і приносить більше доходу, тому конкуренти порівнюватимуться по ринку пива. Підприємство має три основних конкуренти за домопомгою яких можна оцінити конкуретну позицію підпримства.

ПАТ «Carlsberg Ukraine» є одним з найвідоміших брендів пива у світі, а бренди Carlsberg, «Baltika», та Tuborg входять до шести найбільших брендів у Європі. У 2020 року Carlsberg Ukraine залишився лідером в категоріях сидру, квасу і безалкогольних напоїв, а бренд «Львівське» став № 1 на ринку пива України.

До складу Carlsberg Ukraine входять заводи у м.Запоріжжя, м. Києві та м. Львові.

	Можливості Нові ринки збуту Зростання споживання мінеральної і питної води Швидкий розвиток інформаційних технологій Охоплення більш широкої аудиторії споживачів через збільшення попиту	**Загрози** Кризові явища в економіці країни Зростання цін на сировинні та енергетичні ресурси Зміни в законодавстві Зменшення доходів населення Зростання конкуренції з боку міжнародних компаній
Сильні сторони Відносно низький рівень собівартості продукції. Висока якість продукції. Власне виробництво основної сировини Енергоощадні технології. Достатній рівень ліквідності активів підприємства Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу. Відомий бренд на ринку. Власна мережа фірмових магазинів Достатньо широкий асортимент продукції Широкі ринки збуту Ефективна організаційна структура. Налагоджені відносини з постачальниками.	**Поле СіМ** Враховуючи високу якість продукції та достатньо низькій рівень собівартості розробити шляхи виходу на нові географічні ринки збуту Впізнаваність і обізнаність про бренд дозволить збільшити виробництво і частку присутності на ринку мінеральної і питної води Продовжити розвивати мережу фірмових магазинів, а також відкрити онлайн-магазин Залучення іноземних інвестицій	**Поле СіЗ** Враховуючи зміни в законодавстві розробити заходи щодо оптимізації асортименту продукції Продовжувати запроваджувати енергозберігаючі технології технології
Слабкі сторони Високий ступінь зносу основних засобів Низький відсоток нововведень. Високий рівень залежності від кредиторів Неефективна система мотивації та стимулювання праці. Високий рівень плинності кадрів. Неефективна реклама та стимулювання збуту (існують надмірні запаси готової продукції на складі). Низький рівень лояльності до бренду Недостатня кваліфікація менеджерів.	**Поле СліМ** Розробити рекламні кампанії по просуванню продукції на існуючих і нових ринках Збільшити присутність в інтернет-просторі (сайт, соціальні мережі, реклама в Інтернет) Впровадження нових технологій (обладнання) у виробництво	**Поле СліЗ** Розробити заходи оптимізації витрат Оптимізація асортименту продукції Контроль постачання сировини для підприємства

Рис. 2.3. Матриця сильних і слабких сторін, можливостей та загроз

AB InBev Efes є одним з лідерів українського пивоварного ринку, а такоє спільним підприємством пивоварної компанії Anheuser-Busch InBev і найбільшої пивоварної компанії Туреччини Anadolu Efes. В Україні компанія контролює три броварні: Чернігівська, Харківська, Миколаївська. З 2000 р. команія є лідером на українському ринку пива.

ТОВ «Перша приватна броварня» є підприємством харчової промисловості України, яке займається у галузі виробництва пива та квасу. Підприємство ходить в четвірку лідерів пивного ринку України. Продукція «Першої приватної броварні» представлена в усіх регіонах України, а також експортується майже до десяти країн світу, в тому числі в Казахстан, Білорусь, Польщу, Чехію та Велику Британію.

Порівняння асортиментних груп подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Асортиментні групи основних конкурентів ПрАТ «Оболонь»

Підприємство	**Carlsberg Ukraine**	**AB InBev Efes**	**Перша приватна броварня**
1	Львівське	Чернігівське	Бочкове
2	Арсенал	Рогань	Закарпатське оригінальне
3	Robert Doms	Янтар	Свіжий розлив
4	Славутич ICE Mix	Де Сад	Галицька корона
5	Жигулівське	Чернігівське Титан	Stare misto
6	Квас Тарас	Село і люди	Авторське пиво
7	Carlsberg	Де Сад	Чорне
8	Tuborg	Старий Мельник	Андріївський ель
9	Baltika	Білий Ведмідь	Воздвиженське
10	Guinness	Bud	Heineken
11	Harp	Stella Artois	Баварія Преміум Пілзнер
12	Kilkenny	Corona Extra	Оттінгер Пілс
13	Warsteiner	Staropramen	Оттінгер Вайс
14	Grimbergen	Leffe	BLONDE
15	Kronenbourg 1664	Hoegaarden	Радомишль світле
16	S&R's Garage	Lowenbrau	Жигулівське
17	Somersby	Franziskaner	Різдвяний лагер
18		Spaten Münchner	
19		Taller	
20		Velkopopovickiy Kozel	
21		Miller Genuine Draft	
22		Boddingtons Pub Ale	
23		Efes Pilsener	
24		Belle-Vue Kriek	

25		Goose Island	
26		Tripel Karmeliet	

Джерело: сформовано автором

Отже, можна побачити, асортимент конкурентів є досить широкий і не на багато відрізняється від ПрАТ «Оболонь». Найбільше асортиментних груп має підприємство ПрАТ "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА".

Далі порівняємо витрати всіх чотирьох підприємств, в таблиці 2.9 показано чистий дохід, повні витрати та витрати на 1 грн чистого доходу кожного з підприємств.

Таблиця 2.9

Дані щодо розрахунку витратності виробництва

Показник	Од. виміру	ПрАТ «Оболонь»	ПАТ «Carlsberg Ukraine»	АВ InBev Efes	ТОВ «Перша приватна броварня»
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	5549706	8017382	6687261	1542342
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	5150895	6442621	6955298	1429333
Витрати на 1 грн. чистого доходу	грн.	0,92	0,80	1,04	0,92

Джерело: сформовано автором

В поданій вище таблиці можна побачити, що чистий дохід за 2020 рік більший у ПАТ «Carlsberg Ukraine», а найменший у ТОВ «Перша приватна броварня».

ПАТ «Carlsberg Ukraine» має технологічний проце, який побудовано з урахуванням останніх технологій енергозбереження, охорони здоров'я та навколишнього середовища. Carlsberg впровадив передові інновації, щоб скоротити відходи пластика, а точніше snap Pack - технологія, що дозволяє

скріплювати банки пива разом і відмовитися від плівки, яка використовується для пакування.

У підприємства АВ InBev Efes модернізація виробництва відбувається постійно, компанія прагне використати у своїй діяльності новітні технології, особливо у сфері використання ресурсів. Упаковка продукції в Україні повністю придатна до переробки. Також компанія впровадила технологію штучного інтелекту Image Recognition з розпізнавання товарів в торгових об'єктах за допомогою комп'ютерного зору. Система дозволяє в реальному часі стежити за ключовими показниками роздрібної торгівлі та економити час співробітників на здійснення торгового аудиту.

ТОВ «Перша приватна броварня» має впровадження стандартів систем менеджменту ISO 9001, ISO 22000 та ISO 14001 дозволяють обом виробничим підприємствам відповідати вимогам до харчових підприємств Євросоюзу та експортувати продукцію в країни ближнього і дальнього зарубіжжя.

Збут товару у даних підприємств виконуєтсья через роздрібні магазини, супермаркети, кіоски, магазини з традиційною формою торговлі ПрАТ «Оболонь» має фіромвий магазин.

Імідж ПрАТ «Оболонь» базується на: перше українське пиво, яке споживається більше ніж у 52 країнах світу, зварене із артезіанскої води та випускається на одній пивоварні.

Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. У Carlsberg Group працюють понад 40 000 осіб, а продукція Групи продається на більш ніж 150 ринках світу.

Кожне із даних підприємств має образ який існує у людей про нього, є ефективним та позитивним.

Проведемо порівняння конкурентних позицій підприємства. (табл.2.10.)

Таблиця 2.10

Дані щодо розрахунку конкурентної позиції підприємства на ринку

Критерії оцінки	ПрАТ «Оболонь»	ПАТ «Carlsberg Ukraine»	АВ InBev Efes	ТОВ «Перша приватна броварня»
1. Відносна частка ринку	3	4	5	2
2. Відмінні властивості товару	3	4	4	3
3. Витрати	4	5	1	4
4. Ступінь освоєння технології	3	4	4	2
5. Канали товароруху	5	4	4	3
6. Імідж	4	5	5	4
Сума	22	26	23	18

Джерело: сформовано автором

Найбільшу кількість балів набрав лідер на ринку пива - ПАТ «Carlsberg Ukraine». Більш наглядно можна побачити на рис. 2.4.

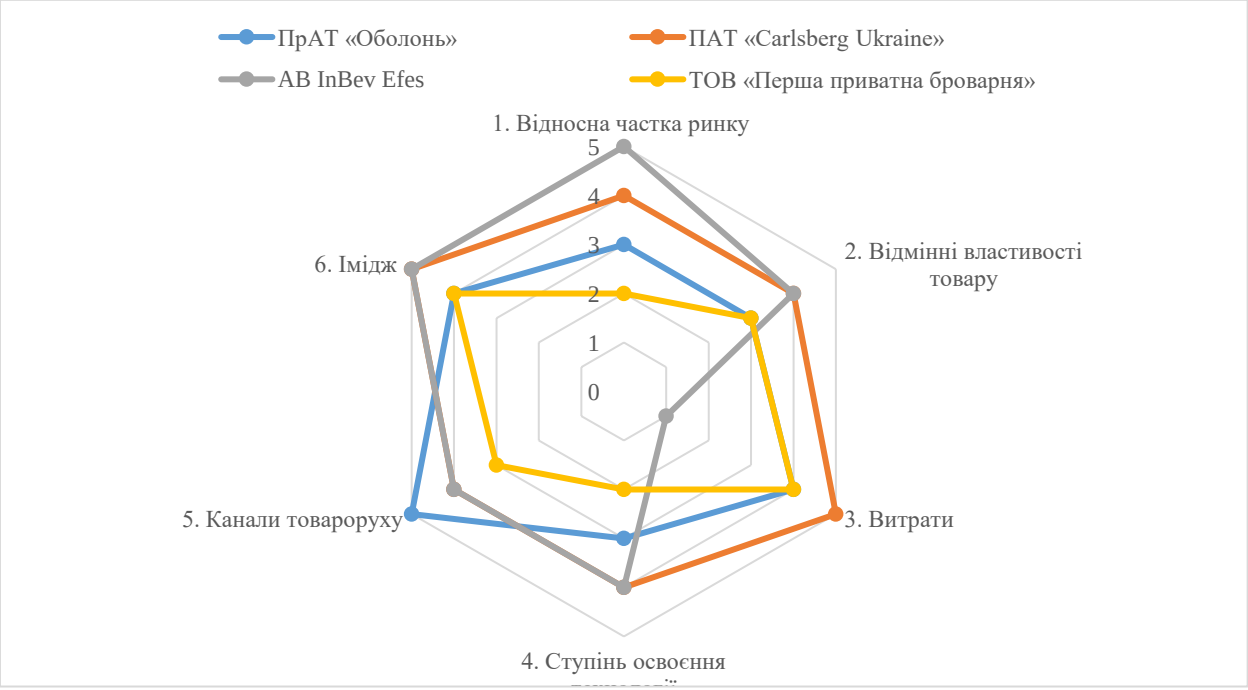

Рис 2.4. Профіль конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та основних конкурентів

Джерело: сформовано автором

Для лідера індекс конкурентної позиції становить одиницю, відповідно визначимо конкурентну позицію інших підприємств: ПрАТ «Оболонь» – 0,85, АВ InBev Efes – 0,88, ТОВ «Перша приватна броварня» – 0,69 (рис.2.5).

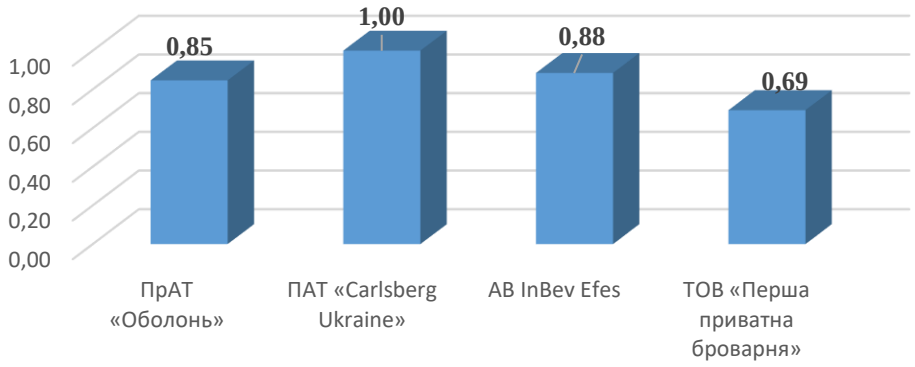

Рис 2.5. Конкурентна позиція підприємств

Джерело: сформовано автором

Тож, на поданому графіку видно як змінюється діапазон оцінок підприємств. ПрАТ «Оболонь» має високий показник товароруху за рахунок фірмового магазину, інші оцінки є середніми по зрівнянню з конкурентами. ПАТ «Carlsberg Ukraine» має кращий імідж та менші витрати, а от АВ InBev Efes має найгірший показник витрат, ТОВ «Перша приватна броварня» має не значну частку ринку відносно конкурентів, а також низьку ступінь освоєння ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні напрями посилення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» займає високу позицію на ринку пива в Україні. Підприємство володіє багатьма факторами конкурентоспроможності, які є кращими ніж у прямих конкурентів, але також присутні фактори в яких ПрАТ «Оболонь» відстає.

Аналіз конкурентних позицій, оцінивши підприємство та його конкурентів, допоміг визначити слабкі та сильні сторони ПрАТ «Оболонь» та його конкурентів.

Слабкими сторонами підприємства є високий ступінь зносу основних засобів, низький відсоток нововведень, високий рівень залежності від кредиторів, неефективна система мотивації та стимулювання праці, високий рівень плинності кадрів, неефективна реклама та стимулювання збуту, низький рівень лояльності до бренду, недостатня кваліфікація менеджерів.

За допомогою аналізу було проведено порівняння конкурентних позицій підприємства, серед конкурентів ПрАТ «Оболонь» відстає по відносній частці ринку, вона менша ніж у конкурентів, по відмінності товарів та ступеню освоєння технологій, всі ці пункти мають 3 бали, що видно у табл. 2.10.

Тож, для посилення конкурентних позицій було запропоновано декілька заходів. (табл.3.1.)

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо посилення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»

№	Назва заходу	Стисла характеристика	Очікуваний результат
1	Оптимізація асортименту	Зосередження підприємства на споживача, виготовлення продукції з більшим попитом, скорочення незатребуваної продукції та вивільнені кошти перевести на продукцію з високим прибутком, або розроблення новинок.	Збільшення прибутку, ефективніше використання сировини та фінансів. Утримування існуючих за залучння нових споживачів.
2	Розширення мережі фірмової торгівлі	Відкриття нових фірмових магазинів, а також продаж фірмових товарів.	Представлення більш повного асортименту продукції та скорочення витрат на посередницькі послуги, за рахунок цього зменшення ціни товарів та збільшення попиту на нього.
3	Впровадження інтернет-реклами	Рекламування підприємства та його товарів у інтернеті просторі, на відомих платформах.	Покращення сегментування споживачів, збільшення кількості клієнтів, нагадування про себе та покращення лояльності до бренду. Мінімізація витрат та збільшення продажу.
4	Вихід на нові географічні ринки	Підприємство збільшить свої ринки збуту за кордоном. Збільшення експорту через партнера за зарубіжні ринки.	Збільшення чистого прибутку, поява нових споживачів
5	Запровадження нових технологій	Використання підприємством нових технологій для переробки пляшок і відходів.	Технології переробки доможусь заощадити кошти на виготовленні тари та збереженню екології, це все позитивно вплине на імідж підприємства.

Джерело: сформовано автором

Для підприємств одним із головних ключів до успіху є формування оптимального асортименту, що б задовольняло потреби споживачів, сприяло ефективніше використовувати підприємством сировинних, фінансових, технологічних і інших ресурсів для виготовлення продукції з невисокою

вартістю і забезпечувало бажаний прибуток, а також відповідало ринковій ситуації. Незбалансованість асортиментного портфеля призводить втрати конкурентної переваги, до зменшення прибутків.

Підприємство повинне зосередитися в першу чергу на споживача. Не можна забувати, що будь-яка компанія досягає своїх цілей, перш за все, задоволенням споживачів. Зростання основного економічного результату діяльності підприємства залежать від правильного формування асортименту товарів. Тому керівництву компанії рекомендується виготовляти продукцію, яка користується найбільшим попитом з деяким надлишком, щоб більше точно визначити попит на продукцію.

Оскільки поточний стан ринку економічно нестабільний, важливо працювати не тільки на залучення клієнтів, а й на їх утримання поступово завойовуючи свою конкурентну позицію. При оптимізації асортименту потрібно не тільки враховувати фінансові інтереси компанії, а й стратегічні цілі. Також необхідно скоротити незатребувані запаси продукції та вивільнені кошти спрямувати на ту продукцію, яка приносять великий прибуток.

Підприємству пропонується якомога частіше встановлювати знижки, акції та рекламуватись. Це допоможе відволікати клієнтів від конкурентів або змусити їх зробити заплановану покупку саме у ПрАТ «Оболонь».

Фірмові магазини, для промислового підприємства є дуже перспективним напрямом торгівлі на сьогодні.

Для створення власного образу і солідності можуть допомогти фірмові магазини, вони також допоможуть вивчити та прогнозувати попит, а також пришвидшити реалізацію товару на ринок, що являється важливим фактором для ефективної торгівлі.

Розширення фірмових магазинів допоможе більше повно представити асортимент продукції, менша ціна є теж важливим плюсом фірмової торгівлі, так як цей продаж проходить прямо від фірми до споживача без посередників.

Отже, так як ПрАТ «Оболонь» має широку асортиментну продукцію пропонується розширити фірмові магазини, так як, на даний момент,

підприємство має один фірмовий магазин при заводі, та володіє шістьма магазинами «О маркет». Завдяки відносно невеликій собівартості продукції та фірмовим магазинам ціна на продукцію буде меншою ніж у конкурентів, що змінить конкурентну позицію підприємства.

Також для більш ефективного продажу продукції може бути представлена функція онлайн магазину. Продукція буде відправлятися споживачам прямо зі складів та заводу, що не будет затребувати витрати на приміщення, наприклад як у фірмових магазинах.

У доповнення, фірмові магазини можуть продавати фірмові речі, або як додаток до продукції, або окремо, наприклад келихи.

Використання реклами в інтернеті важливо для любого підприємства, яке не хоче програти конкурентну боротьбу на ринку. Головними плюсами інтернет-реклами є швидке донесення про продукт споживачу без географічних кордонів. Також така реклама допоможе оптимізувати маркетинговий бюджет і встановити оптимальний процес продажу. Інтернет реклама дає можливість сегментувати всіх споживачі в інтернеті по інтересам, геоположенню, віку, полу і т.д. Є можливість налаштувати аудиторію і мінімізувати витрати та збільшити продажі. Підприємство буде мати точні результати про таку рекламу.

Тож, так як ПрАТ «Оболонь» має неефективну рекламу алкогольних напоїв через обмеження за законодавством, рекомендується застосувати інтернет-рекламу, одним з популярних видів є контекстна реклама, тобто за клік, споживач переходить на сайт підприємства (при можливості на сайт інтернет-магазину). Також дуже ефективною буде банерна реклама та відео-реклама, ці види реклами є ефективними за рахунок візуалізації, але є досить затратними. В додаток пропонується створити рекламу в соц.мережах таких як Facebook та Instagram, що є дуже ефективним та менш затратним ніж минулий вид реклами.

Так як підприємство має високу якість продукції, можливості дозавантаження виробничих потужностей та середні витрати на виробництво, пропонується розробити шляхи виходу на нові географічні ринки збуту.

Для підприємця мета виходу на нові ринки — знайти більше клієнтів, збільшити оборот і наростити чистий прибуток. Бізнес розширюється, виходячи в нові регіони та опрацьовуючи продукт відповідно до норм та менталітету клієнтів. Наприклад, компанія може почати продавати товар до іншої країни або відкрити філію в іншому регіоні.

Пропонується знайти нові виходи на зарубіжні ринки завдяки партнерам, збільшити експорт на нові і вже існуючі ринки збуту. Таким чином підприємство знайде нових споживачів, збільшить прибуток та зміцнить своє положення на світовому ринку пива.

Однією із визначених слабких сторін підприємства є ступінь освоєння технологій. Технології є важливим фактором виробництва будь-якого підприємства. Завдяки освоєнню нових технологій підприємство може покращити якість, кількість, швидкість свого виробництва чи навіть допомогти навколишньому середовищу.

Тож, саме збереження екології буде рекомендовано для підприємства. Новими технологіями для переробки пляшок та відходів, підприємство зможе заощадити кошти на тарі та отримати її повторно, а також забезпечити покращення екологічного стану.

3.2. Маркетингове обґрунтування та розроблення бюджету розширення фірмової мережі «О маркет»

В Україні спостерігаються темпи розвитку у сфері фірмової торгівлі. Фірмові магазини є самостійним підрозділом роздрібної торгівлі, що полегшує торгівлю товарами з виробництва промислових підприємств. Такі магазини можуть бути структурним підрозділом виробника або самостійної юридичної особи.

За загальним правилом, фірмові магазини мають право продавати власну продукцію і реєструються на балансі компанії, є підрозділом збуту готової продукцією. Крім того, продаж фірмової продукції в принципі має нижчу ціну (дешевше традиційних магазинів), але характеристики такої продукції високі та гарантовані.

Основними завданнями фірмової торгівлі є:

1) забезпечення високого рівня торговельного обслуговування населення, реалізація у широкому асортименті продукції, у тому числі комплектуючих виробів, виробленої засновниками фірмових торгових підприємств, а також супутніх товарів, запровадження прогресивних форм та методів організації торгівлі;

2) вивчення купівельного попиту, підготовка пропозицій вітчизняним товаровиробникам щодо оновлення асортименту товарів, поліпшення якості та підвищення їх конкурентоспроможності;

3) організація передпродажної підготовки товарів, доставки їх покупцям, складання та встановлення, гарантійного та післягарантійного обслуговування, надання інших послуг, пов'язаних з торговим обслуговуванням населення.

Отже, проведені дослідження виявили, що ПрАТ «Оболонь» володіє можливостями розвитку фірмових магазинів, мова йдеться саме про «О маркет».

Підприємство володіє шістьма магазинами «О маркет» у м. Київ, а також по одному у Староконстянтинові та Бучі. Для розширення фірмової мережі пропонується взяти в оренду павільйон у м. Київ біля станції метро Почайна. Вибране місце розташування має завжди великий потік людей, що є потенційними споживачами. Поруч з майбутнім фірмовим магазином знаходяться безліч зупинок, а також метро, що є позитивним фактором для магазину. Магазин працюватиме з 10:00 до 21:00, без перерви.

Магазин представить для своїх споживачів весь асортимент підприємства, фірмовий магазин має змогу виставити на продаж той товар,

який не йде на полиці звичайних супермаркетів. Тобто таким чином споживачі матимуть змогу вибрати той товар, який вони бажають, а також спробувати експортний. Цінова політика буде відносно не великою так як витрати на логістику будуть низькими, через те, що магазин знаходиться не далеко від самого заводу.

Для відкриття фірмового магазину «О маркет» необхідні витрати на оренду приміщення, купівлю обладнанням, касового устаткування та меблів, фірмовий одяг для продавців, заробітну плату персоналу та охорону.

Оренда приміщення у першому ряду павільйонів, які виходять на Оболонський проспект, складає 40 тис. грн на місяць з комунальними платежами. Павільйон має загальну площу 30 м2. Купівля обладнанням (пристінні стелажі, вітрина, прилавок), касового устаткування та меблів (стіл, стільці), потребує витрат у розмірі 190 тис грн.

Працювати у магазині буде 3 особи, два продавця і директор. Продавці працюватимуть 3 через 3, або тиждень через тиждень по 11 годин на день. Директор буде мати 8-ми годинний робочий день з двома вихідними на тиждень.

Фонд заробітної плати складе: 15000*2 + 25000 грн.= 55000 грн на місяць.

Єдиний соціальний внесок складає: 55000 * 0,22 = 12100 грн.

Загальні витрати на роботу персоналу за місяць: 55000 + 12100= 67100 грн. Запропонована структура витрат наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на відкриття магазину

Витрати	Сума, грн.
Оренда приміщення	40000
Купівля обладнанням, устаткування та меблів	190000
Фірмовий одяг	1500
Заробітна плата персоналу	55000
ЄСВ	12100
Охорона	6000
Інші витрати	2500

Джерело: сформовано автором

Отже, загальний бюджет на відкриття магазину складе:

190000 + 1500 + (40000 + 55000 + 12100 + 6000) * 12 + 2500 = 1551200 грн. в тому числі:

– витрати капітального характеру: 90000 грн. = 190 тис. грн.

– експлуатаційні витрати: 3*500 + (40000 + 55000 + 12100 + 6000) * 12 + 2500 = 1361,2 тис грн.

В результаті відкриття фірмового магазину ПрАТ «Оболонь» планує збільшення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

ОП = (О + 4 * В + П) / 6

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

1) Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	12800	13580	11430	12950	11650	13720	13990

Джерело: сформовано автором

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Q_i, тис. Грн	12800	13580	11430	12950	11650	13720	13990	90 120
2.	$Q_{сер}$	12874,28							
3.	Відхилення $\Delta Q = Q_i - Q_{сер.}$	-74,28	705,72	-1444,28	75,72	-1224,28	154,28	1115,72	
4.	ΔQ^2	5517,51	498040,71	2085944,72	5733,51	1498861,52	23802,31	1244831,12	**5362731**

Джерело: сформовано автором

$$a=\sqrt{\frac{\Sigma(Q_i-Q_{сер})^2}{n}} = \sqrt{}5362731/7=875,27$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{Q\text{сер}} = \frac{875,27}{12874,28} \cdot 100\% = 6,79\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації ω < 33%, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 12950 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне

(найменше) значення (П) – 11430 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 13990 тис. грн.

Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті впровадження заходів:

ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (13990 + 4 * 12950 + 11430) / 6 = 12870 тис. грн.

2) Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

12870/ 5549706* 100% = 0,23 %

де 5549706 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2020 рік.

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

5549706 + 12870= 5562576 тис. грн.

3) Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції

У 2020 році повні витрати на виробництво підприємства ПрАТ «Оболонь» склали 5150895 тис. грн. Постійні витрати– 691456,2 тис. грн., змінні– 4459438,8 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,23% та збільшення на 1361,2 тис. грн. експлуатаційних витрат:

4459438,8 * 0,0023 + 1361,2 = 11617,9 тис.грн.

Зростання постійних витрат відбудеться за рахунок зростання амортизаційних витрат. Зростання амортизаційних витрат буде становити 38,0 тис. грн. (190000*0,2).

Відповідно зростання повних витрат буде становити:

11617,9 + 38,0= 11655,9 тис.грн.

Повні витрати в проектному році складуть:

5150895+ 11655,9 = 5162550,9 тис.грн.

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу

(виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат:

12870 – 11655,9 = 1214,1 тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

398811+ 1214,1 = 400025,1 тис. грн.

де 398811 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції).

Отже, приріст чистого прибутку буде дорівнювати:

1214,1*(1-0,18)= 995,6 тис.грн.

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження заходів

Назва показника, що змінюється	Значення показника, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	12870
Приріст повних витрат	11655,9
Приріст прибутку від реалізації продукції	1214,1
Приріст чистого прибутку	995,6

Джерело: сформовано автором

Отже, внаслідок відкриття фірмового магазину у ПрАТ «Оболонь» чистий доход (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 12870 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 11655,9 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток зростуть на 1214,1 тис. грн. і 995,6 тис.грн. відповідно.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати (початкові інвестиції), додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік,

чисту нинішню вартість проекту, гарантований (дисконтований) термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати (початкові інвестиції), що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$К_н(ПП) = К + Д - В_{р.о} - В_{бр} + К_{буд} + К_{сум} + К_{інш} + З_{ок}, \quad (3.1)$$

де $К_н$ – витрати на придбання нового обладнання та добудову споруд;

К – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання ($К = К_о + К_{тр}$), що включає: $К_о$ – ціну обладнання; $К_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання);

Д ─ витрати на демонтаж обладнання;

$В_{р.о}$ ─ вартість реалізованого обладнання;

$В_{бр}$ ─ сума, одержана підприємством за зданий брухт;

$К_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з перепланування м або добудовою виробничих площ і споруд;

$К_{сум}$ – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$К_{інш}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$З_{о.к}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва.

Для даного заходу за умови відсутності окремих витрат формула для розрахунку капітальних витрат спрощується, включатиме повну початкову вартість впроваджуваного обладнання та зміну обігових коштів і буде мати вигляд:

$$К_н = К_о + К_{тр} + К_м + З_{ок}$$

В ході попередніх розрахунків початкову вартість впроваджуваного обладнання визначено (190 тис. грн.).

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4% від 82% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

4459438,8 * 0,0023 * 0,82 *0,04 = 336,4 тис. грн.

Капітальні витрати (початкові інвестиції), що пов'язані з впровадженням технічних заходів – придбання обладнання для магазину складатимуть:

$К_в$(ПІ) = 190,0 + 336,4 = 526,4 тис.грн.

Чистий грошовий потік (ЧГП) розраховується як сума додаткового чистого прибутку і додаткової амортизації.

ЧГП=995,6+38=1033,6 тис.грн.

Термін окупності капітальних вкладень (недисконтований) розраховуємо за формулою:

$$Т = \frac{К_в}{ЧГП} = \frac{526,4}{1033,6} = 0,51 \text{ року (6 місяців)}$$

Очікувані результати від відкриття фірмового магазину у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.5), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.7.

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

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

5162550,9 / 5562576 * 100 = 92,8 коп.;

Рентабельність продаж ($Р_2$) = ЧПр/ЧД(В)*100:

1480811,1/ 5562576* 100 = 26,6 %

Рентабельність продукції ($Р_1$) = Пр/ПВ*100:

400025,1 / 5162550,9* 100 = 7,74 %

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Один. виміру	База	Проект	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн.	5549706	5562576	12870	0,232
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	5150895	5162551	11655,9	0,226
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	398811	400025,1	1214,1	0,30
Чистий прибуток	тис.грн.	338 614	339 610	995,6	0,29
Витрати на 1 грн. чистого доходу	коп.	92,814	92,809	-0,005	-0,01
Рентабельність продукції	%	7,74	7,75	0,01	х
Рентабельність продаж	%	6,1	6,11	0,01	х

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 12870 тис. грн. (0,232 %) і проектне його значення становитиме 5562576тис. грн. Повні витрати зростуть на 11655,9 тис. грн. (0,226 %). Прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшиться на 1214,1 тис. грн. і відповідно на 995,6. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації не змінились. Рентабельність діяльності у проектному році та рентабельність продукції не змінились.

ВИСНОВКИ

Конкурентна позиція характеризує положення підприємства на ринку завдяки ефективнішій реалізації стратегії, яку воно обрало.

Сьогодні поняття «конкурентна позиція» частіше використовується в системі маркетингу, як галузі діяльності, спрямованої на досягнення конкурентних переваг.

Було визначено фактори які впливають на конкурентну позицію підприємства, а саме зовнішні, такі як економічні, політичні, наявність конкурентів, сировинних ресурсів, та певних технологій, а також внутрішні: система та методи управління підприємства, рівень організації процесу виробництва, інноваційні технології, ступінь задоволення потреб споживача та ін.

У роботі визначені основні методи дослідження конкурентних позицій, такі як:

- Матричний метод («McKincey» – «General Electric»).
- Матриця Портера.
- SWOT – аналіз.
- Метод Ж.-Ж. Ламбена
- Матричний метод Бостонської консультативної групи та ін.

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

За допомогою SWOT- аналізу було визначено слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості та загрози, якими є:

Сильні: відносно низький рівень собівартості продукції, висока якість продукції, власне виробництво основної сировини, енергоощадні технології, достатній рівень ліквідності активів підприємства, відомий бренд на ринку, власна мережа фірмових магазинів, достатньо широкий асортимент продукції, широкі ринки збуту та ін.

Слабкі: високий ступінь зносу основних засобів, низький відсоток нововведень, високий рівень залежності від кредиторів, неефективна система мотивації та стимулювання праці, високий рівень плинності кадрів, неефективна реклама та стимулювання збуту (існують надмірні запаси готової продукції на складі), низький рівень лояльності до бренду, недостатня кваліфікація менеджерів.

Можливості: нові ринки збуту, зростання споживання мінеральної і питної води, швидкий розвиток інформаційних технологій, охоплення більш широкої аудиторії споживачів через збільшення попиту.

Загрози: кризові явища в економіці країни, зростання цін на сировинні та енергетичні ресурси, зміни в законодавстві, зменшення доходів населення, зростання конкуренції з боку міжнародних компаній.

Було проведено порівняння конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» та основних конкурентів.

За допомогою методу Ж.Ж Ламбена був проведений аналіз конкурентоспроможності, де було визначено, чим підприємство є сильнішим та слабшим за свої конкурентів, на основі цього була вистроєна діаграма конкурентоспроможності.

Підприємства отримало найменші бали у відносній частці ринку, відмінних властивостей товару та освоєння технологій, вищу оцінку підприємство отримало за канали товароруху.

Проаналізувавши ПрАТ «Оболонь» були запропоновані заходи для покращення конкурентних позицій, зокрема заходи щодо оптимізації асортименту продукції, розширення мережі фірмової торгівлі, запровадження інтернет-реклами , вихід на нові географічні ринки та запровадження нових технологій.

По одному заходу, а саме «Розширення мережі фірмової торгівлі» було проведено маркетингове обґрунтування та розроблений бюджет. На даний момент, підприємство має один фірмовий магазин при заводі, та володіє шістьма магазинами «О маркет». Розширення мережі фірмової торгівлі

дозволить в більшій мірі представити продукції підприємства на ринку, дозволить зменшити посередницькі витрати на посилити конкурентну позицію підприємства.

Розрахунки показали, що запропонований захід для розширення фірмової торгівлі є для підприємства ефективним, хоч обороти підприємства досить значні і не призведе до значних змін в рентабельності, завдяки ньому збільшується чистий дохід, повні витрати, прибуток від реалізації та чистий прибуток, що є добре для ПрАТ «Оболонь».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен: вебсайт. URL: https://cutt.ly/MJjg8PD (Дата звернення 19.05. 2022)

2. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж. Ж. Ламбеном: вебсайт. URL: https://cutt.ly/IJjhXMO (Дата звернення 05.05. 2022)

3. Бондаренко О. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція? // AIN.Business : вебсайт. URL: https://cutt.ly/vJjfHK2 (Дата звернення 24.04. 2022)

4. Горбатько А. О Ціннісний профіль освітньої програми як інструмент формування її конкурентних переваг. *Стратегія економічного розвитку України*. №41. 2017. 175-185 с.

5. Дерев'янко О.Г. Логіка формування системи репутаційного менеджменту підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 41. С. 5-14

6. Дмитрієв І.А. Кирчата І.М. Шеренюк О.М Конкурентоспроможність підприємтсва : навч.посіб. Харків: ХНАДУ, 2020. С 8-19.

7. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. *НТУ «Харківський політехнічний інститут» Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2012 URL: https://cutt.ly/DJl42po (Дата звернення 25.04.2022)

8. Гребешкова О. М., Горбатько А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2017. № 39. С. 125–144.

9. Квятковська Л. А. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». Херсон, 2014. Вип. 6. С.183–188.

10. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають: вебсайт. URL: https://cutt.ly/qJjOXbB (Дата звернення 10.05. 2022)

11. Конкурентна розвідка: вебсайт. URL: https://cutt.ly/0JjgOxn (Дата звернення 23.04. 2022)

12. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки: вебсайт. URL: https://cutt.ly/xJjj9WZ (Дата звернення 10.05. 2022)

13. Косянчук Т. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних: підручник. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2014. 113–116с.

14. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право*. 2014. Вип. 24. С. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2014_24_11 (Дата звернення 18.04. 2022)

15. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. Посіб.Львів. Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

16. Наливайка А.П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія. Київ. КНЕУ, 2017. 418 с.

17. Оболонь (компанія) : вебсайт. URL: https://cutt.ly/hJjhlua (Дата звернення 22.04. 2022)

18. Офіційний сайт ТОВ «Перша приватна броварня» : вебсайт. URL: http://ppb.com.ua/ua/ (Дата звернення 12.05. 2022)

19. Офіційний сайт AbinBevEfest: вебсайт. URL: https://abinbevefes.com.ua/ (Дата звернення 12.05. 2022)

20. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine: вебсайт. URL: https://carlsbergukraine.com/ (Дата звернення 12.05. 2022)

21. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь»: вебсайт. URL: https://obolon.ua/ua (Дата звернення 24.04. 2022)

22. Офіційний сайт Української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ПрАТ “Укрпиво” : вебсайт. URL: http://ukrpivo.com/ (Дата звернення 24.04. 2022)

23. Оцінка бізнесу підприємства за допомогою аналітичної моделі GE/McKinsey: вебсайт. URL: https://cutt.ly/WJjgKpE (Дата звернення 23.04. 2022)

24. Про ринок розливного пива: вебсайт. URL: https://cutt.ly/OJjhajZ (Дата звернення 14.04. 2022)

25. Резніченко Д. В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально–економічної системи: *Всеукраїнський науково–виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2012. № 8. С. 171–175.

26. Сіменко І.В., Косова Т.Д. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. К. : "Центр учбової літератури", 2013. 384 с.

27. Смолін І. В. Форми прояву та методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Стратегія економічного розвитку. Випуск 39*. Львів, 2016. С. 40-51.

28. Формування конкурентних позицій українських компаній на ринку: вебсайт. URL: https://cutt.ly/WJjjpnQ (Дата звернення 14.05. 2022)

29. Характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» : вебсайт. URL: https://cutt.ly/RJjhEnS (Дата звернення 14.04. 2022)

30. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2015. Вип. 2. С. 120-126.

31. Шипуліна В.О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету.* Серія. Економічні науки. 2009, № 4, Т. 2

ДОДАТОК А

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Підприємство **за ЄДРПОУ** "ОБОЛОНЬ"

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Форма №2-к

І. 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 перестрахування	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

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,041500	0,792400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,041500	0,792400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.