

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

« ____ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 3

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“20” грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бузульова Івана Євгенійовича

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

1. Тема роботи: Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку
керівник роботи Бойко І. А., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р. № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03.06.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання конкурентної позиції підприємства. Розділ 2. Дослідження конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники ПрАТ «Оболонь», Swot-аналіз ПрАТ «Оболонь» Матриця Мак-кінсі, Показник конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» та конкурентів, Основні пропозиції щодо удосконалення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь», Очікувані результати від проведення заходу, Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 20.12.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	25.12.2023 - 19.01.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.01.2024 - 09.02.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи оцінювання конкурентної позиції підприємства»	12.02.2024 - 29.03.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»	01.04.2024 - 03.05.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»	06.05.2024 - 24.05.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	27.05.2024- 28.05.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2024- 31.05.2024	Виконано

Здобувач _____ **Іван БУЗУЛЬОВ**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Ірина БОЙКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Бузульов І.Є. Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні основи оцінювання конкурентних позицій підприємства. Досліджено сутність конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства, а також основні методи оцінювання конкурентної позиції підприємства. Здійснено маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь», проведено аналіз основних економічних показників діяльності. Для оцінювання конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» використаний SWOT-аналіз та побудована матриця McKinsey.

На основі результатів дослідження запропоновано заходи щодо удосконалення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь». Розраховано очікувані результати реалізації заходів та визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 60 сторінках, містить 16 таблиць, 6 рисунків, 2 додатки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентні переваги, пивоварна промисловість.

ANNOTATION

Buzulov I. Evaluation of the competitive position of the enterprise in the market. Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 “Marketing.” - National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification work considers the theoretical basis for assessing the competitive position of the enterprise. The essence of competitiveness and competitive position of the enterprise, as well as the main methods of assessing the competitive position of the enterprise are investigated. A marketing characterization of Obolon PJSC is carried out, and an analysis of the main economic indicators of activity is carried out. To assess the competitive position of Obolon PJSC, the SWOT analysis was used and the McKinsey matrix was built.

Based on the results of the study, measures to improve the competitive position of Obolon PJSC are proposed. The expected results of the implementation of the measures are calculated and their impact on the key performance indicators of the enterprise is determined.

The qualification work is presented on 60 pages, contains 16 tables, 6 figures, 2 appendices.

Keywords: competitiveness, competitive position, competitive advantages, brewing industry.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання конкурентної позиції підприємства.....	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства.....	9
1.2. Методи оцінювання конкурентної позиції підприємства.....	15
Розділ 2. Дослідження конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь».....	22
2.1. Маркетингова характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь».....	22
2.2. Визначення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь».....	28
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь».....	41
3.1. Основні напрямки удосконалення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь».....	41
3.2. Розрахунок ефективності маркетингового заходу щодо підвищення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь».....	44
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	51
Висновки.....	54
Список використаної літератури.....	57
Додатки.....	61

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. У сучасних умовах глобалізації економіки та зростання конкуренції, оцінювання конкурентних позицій підприємства набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність підприємства визначає здатність підприємства підтримувати стабільне положення на ринку, адаптуватися до швидко змінних умов господарювання, ефективно використовувати ресурси та максимізувати прибуток.

В умовах постійних змін технологій, ринкових умов та споживацьких вподобань, підприємству необхідно постійно оцінювати свою конкурентну позицію для досягнення успіху та стійкості. Це дозволить підприємству прогнозувати свою конкурентну позицію на ринку, з'ясувати переваги та недоліки в порівнянні з конкурентами, а також виявляти можливості для розвитку та загрози, які можуть погіршити їх стабільність і успішність. Оцінка конкурентної позиції конкурентів підприємствам дозволить уникнути стратегічних помилок та спрямує увагу на стратегічно важливі аспекти бізнесу.

Практичне визначення конкурентної позиції вимагає використання сучасних методів та інструментів оцінювання. Оцінювання конкурентної позиції є інструментом стратегічного управління та розробки рішень для підприємства, бо вона надає важливий контекст для розробки та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Крім того, розуміння конкурентної позиції підприємства виступає ключем до його успіху та стійкості в глобальному бізнес-середовищі.

В розробку проблеми оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку значний внесок зробили зарубіжні та вітчизняні вчені: М. Альберт, І. Ансофф, Г. Ассель, Г. Армстронг, П. Диксон, П. Друкер, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Р. Кох, А. Літл, М. Портер, В.Р. Прауде, Д. Хассі, Х. Хершген, Т. Белова, В. Вітлінський, О. Віханський, С. Гаркавенко, Н. Куденко, О. Крайнюченко тощо.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь».

Відповідно з поставленою метою були узгоджені такі завдання:

- дослідити сутність конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства;
- охарактеризовані основні методи оцінювання конкурентної позиції підприємства;
- навести маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь»;
- розробити основні напрями та пропозицій щодо удосконалення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес оцінювання конкурентних позицій підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів і моделей оцінювання конкурентних позицій підприємства.

Методи дослідження. В роботі використано методи порівняльного аналізу, методи систематизації, узагальнення, а також загальнонаукові методи та спеціальні методи дослідження.

Інформаційною базою роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, статті, монографії, підручники, Інтернет-ресурси, фінансова звітність підприємства та інші джерела.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційної робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок, включаючи 16 таблиць та 6 рисунків, список використаної літератури складається з 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства

В сучасній економічній науці існує різноманіття визначень конкурентоспроможності підприємства, які в більшості схожі між собою. Одним з них є наступне: *конкурентоспроможність підприємства* – це відносна характеристика, що визначає здатність підприємства до функціонування та розвитку, враховуючи поставлені цілі, і відрізняється від конкурентів за ступенем задоволення потреб клієнтів та ефективністю виробничої системи протягом певного періоду, при наявному впливі зовнішніх факторів.

Для збереження рівня конкурентоспроможності на ринку підприємство повинно володіти конкурентними перевагами, тобто характеристиками, які надають йому перевагу перед конкурентами. Ці переваги можуть полягати в здатності підприємства до утримання відмінності, яка приносить більшу цінність для споживачів або забезпечує порівняну цінність за менші витрати. Конкурентні переваги забезпечуються наступними факторами: матеріальними або віртуальними; зовнішніми і внутрішніми; базовими або другорядними; направленними на підвищення якості об'єкту по стадіях його життєвого циклу (ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості, трудомісткості, енергомісткості); стратегічними або тактичними; технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними; спадковими або набутими [31].

Діагностика наявності конкурентних переваг підприємства та їх стійкість визначаються на основі аналізу інформації про показники основних видів діяльності підприємства та його конкурентів і порівнянні цих даних та аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку.

Вимірювачем конкурентної позиції підприємства на ринку І.Ансоф називає конкурентний статус підприємства. Отже, конкурентний статус підприємства – це складова логічного взаємозв’язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства (рис. 1.1).

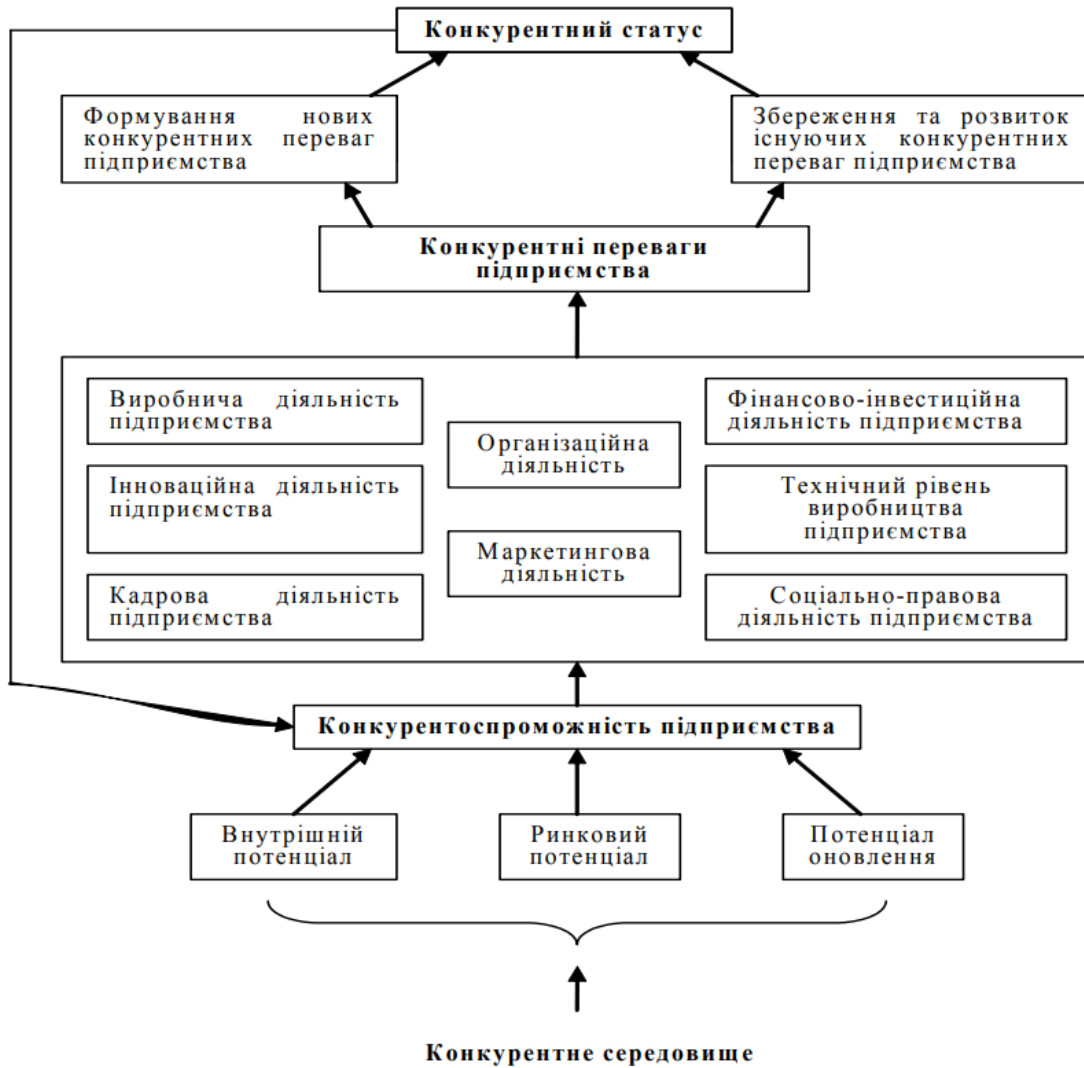


Рис.1.1. Взаємозв’язок конкурентоспроможності підприємства, конкурентних переваг і конкурентного статусу підприємства [31]

Конкурентна позиція – це порівняльна характеристика основних параметрів фірми щодо лідируючого конкурента. Конкурентну позицію підприємства можна розглядати і як місце корпорації на ринку товарів і послуг, які вона виробляє. Вона визначається цінами, за якими підприємство реалізує свою продукцію; географічними межами збуту; якістю товарів, які воно

виробляє, чи послуг, які надає; вартісною структурою продукції; репутацією серед суб'єктів ринку тощо [5].

В цілому, до трактування поняття «конкурентна позиція підприємства» існує два підходи [8] (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]

Одні дослідники акцентують увагу на особливих характеристиках підприємства як учасника ринкових або галузевих відносин, фактично ототожнюючи конкурентну позицію з конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства. Інші зосереджуються на просторовому розташуванні підприємства на ринку чи в галузі, що наближає їхнє трактування до ринкової або галузевої позиції.

Оцінка конкурентної позиції фірми необхідна для того, щоб розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, здійснити вибір партнера для організації спільного випуску продукції, залучити кошти інвестора в перспективне виробництво, скласти програму виходу підприємства на нові ринки збуту тощо.

Основною метою для кожної фірми є забезпечення сталої конкурентної позиції, а саме можливість підтримувати досягнуту конкурентну позицію у конкурентному середовищі, забезпечувати стабільний рівень конкурентоспроможності та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища, на які фірма не може впливати. Систематична оцінка конкурентної позиції фірми порівняно з основними конкурентами важливий етап в аналізі стану підприємства.

Здійснення аналізу ринкового середовища та конкурентних позицій підприємства на національному та міжнародному рівнях [12] свідчить, що звичайно розв'язання цього завдання здійснюється в двох основних сферах: по-перше, вивчення конкурентної ситуації на ринку для обґрунтування прийняття рішень про доцільність розміщення ресурсів на ньому; по-друге, визначення наявних, потенційних і цільових конкурентних переваг підприємства, що мають бути підґрунтям для досягнення сталих ринкових позицій на згаданому ринку або в певних його сегментах.

Залежно від специфіки цілей і завдань конкретного економічного або суто маркетингового дослідження зазначені аналітичні процедури можуть бути деталізовані, проте звичайно саме вивчення конкурентного середовища і діяльності конкурентів вважається найважливішою ланкою всього процесу стратегічного планування розвитку підприємства

На думку Гаррісона і Кеннеді [39], основними чинниками конкурентного успіху є: інтенсивна конкуренція на місцевому ринку, наявність кваліфікованої робочої сили та виробництво доступної високоякісної продукції. Основними джерелами конкурентоспроможності є застосування новітніх технологій у виробництві, оптимізація виробничих витрат, якість продукції, диференціація

підприємства, новітні маркетингові інструменти, стратегічний розвиток та зовнішні фактори.

Всі ці фактори впливають на конкурентну позицію підприємства у галузі. Розглянемо їх більш детально.

Технологія. Технологічні характеристики придбаних ресурсів, диференціація товарів, економія на масштабах виробництва та інші. Кожен із цих факторів впливає на витрати підприємства та ступінь, до якого воно може диференціювати свою продукцію. Підвищення продуктивності праці дозволяє підприємству знизити виробничі витрати.

Витрати на ресурси. На витрати впливають ціна, якість і надійність придбаних ресурсів. Щоб отримати конкурентну перевагу, підприємство повинне знизити витрати на ресурси порівняно з тими, які несуть фірми-конкуренти.

Оптимізація виробничих витрат. Ефективність підприємства підвищується, коли випуск продукції регулюється таким чином, щоб зменшити виробничі витрати. Збільшення обсягів виробництва призводить до зниження витрат на одиницю, що призводить до підвищення конкурентоспроможності.

Якість продукції та диференціація підприємства. На ринку товари конкуруючих продавців замінюють один одного в споживанні. Здатність підприємства відрізнити себе від конкурентів називається диференціацією підприємства.

Реклама та просування. Успішна рекламна стратегія формує у споживачів позитивне сприйняття товару та створює лояльність до бренду. Ця лояльність базується на уявленні клієнта про те, що бажаний товар має більшу цінність порівняно з товарами конкурентів або товарами-замінниками замінниками.

На основі аналізу літературних джерел [4, 8, 12, 14, 19] узагальнимо фактори, що впливають на конкурентну позицію підприємства:

Внутрішні фактори:

1. Технологічні фактори (інновації та застосування новітніх технологій, автоматизація та оптимізація виробничих процесів, дослідження та розробки);

2. Економічні фактори (витрати на виробництво, ефективність управління ресурсами, економія на масштабах виробництва);

3. Організаційні фактори (структура управління, стратегія розвитку, корпоративна культура та мотивація працівників);

4. Якість продукції та диференціація (відмінність продукції від конкурентів, відповідність продукції вимогам споживачів, інноваційність товарів і послуг);

5. Маркетинг та просування (рекламні стратегії, просування бренду, лояльність клієнтів).

Зовнішні фактори:

1. Економічні умови (стан економіки країни, рівень інфляції, валютні коливання);

2. Політичні та правові фактори (податкова політика, регулювання та законодавство, державна підтримка);

3. Соціальні та культурні фактори (демографічні зміни, соціальні тренди, етичні стандарти);

4. Конкурентне середовище (інтенсивність конкуренції на ринку, дії конкурентів, бар'єри входу на ринок);

5. Супутні та допоміжні галузі (наявність постачальників і партнерів, доступ до ресурсів і інфраструктури, підтримка науково-дослідних установ);

6. Природні фактори (наявність природних ресурсів, кліматичні умови, екологічна ситуація);

7. Випадкові (непередбачені) умови (пандемії, збройні конфлікти, природні катастрофи).

Ці фактори взаємодіють і впливають на здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним на ринку та мати сильну конкурентну позицію. Важливо систематично оцінювати вплив та адаптувати стратегії для збереження та покращення конкурентної позиції.

1.2. Методи оцінювання конкурентних переваг

Аналіз існуючих методів, що використовуються при аналізі і плануванні стратегічних і тактичних позицій підприємств, можна об'єднати в групи в залежності від використовуваного при визначенні позиції підходу [11, 12, 17].

До методів, які використовують один показник для відображення конкурентної позиції фірми, відносяться такі:

- метод, заснований на розрахунку показника конкурентного статусу фірми;
- метод, що використовує показник частки ринку;
- метод оцінки «за трьома ціннісними критеріями» (налагодженістю операційної діяльності, довірчі відносини з клієнтами, перевага продукту).

Методи, які використовують матричні моделі, представлено такими моделями:

- модель Бостонської консультативної групи,
- модель Дженерал Електрик – МакКінзі,
- SWOT-аналіз,
- матриця Артура Д. Літтла,
- матриця спрямованої політики компанії Шелл / DPM,
- матриця ризиків та ін.

Розглянемо найбільш розповсюджені методи оцінювання конкурентної позиції підприємства.

Найбільш поширеним методом, що дозволяє оцінювати конкурентні позиції підприємства на ринку, є модель п'яти сил конкуренції Портера. П'ять сил Портера включають в себе: аналіз загрози появи товарів-замінників, аналіз загрози появи нових конкурентів, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз ринкової влади споживачів, аналіз рівня суперництва серед конкуруючих на даному ринку продавців (ситуація в галузі). П'ять сил визначають умови, в яких функціонують конкретні організації; стан кожної з сил, а також їх спільний вплив визначає можливості окремо взятої організації в конкурентній боротьбі.

Конкурентна позиція - це позиція, яку та чи інша компанія займає в галузі у відповідності з результатами своєї діяльності або у відповідності зі своїми перевагами або недоліками. Конкурентні переваги організації визначаються під впливом різних факторів, які притаманні організації в процесі формування ринкової стратегії [23]. Оцінка конкурентної позиції фірми дозволяє визначити наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція фірми, яку зміну конкурентної позиції можна очікувати при використанні сьогоднішньої стратегії, який ранг фірми щодо ключових суперників у кожному важливому компоненті конкурентної сили і галузевому ключовому факторі успіху, який перелік конкурентних переваг фірми і можливість фірми захищати свою позицію.

Основними точками прикладання зусиль менеджменту підприємства, за рахунок поліпшення яких можливо зміцнити або підвищити конкурентне становище, є: ціна на вироблену продукцію; якість виробленої продукції; розширення асортименту виробленої продукції; реклама; популярність виробника; канали розподілу продукції; рівень інновацій; оновлення продукції. Перелічені напрямки включають в себе всі фактори, що визначають конкурентну позицію. І оцінка за даними напрямками діяльності дозволить менеджменту підприємства виділити вузькі місця і недоліки в реалізації стратегії. У разі успішної реалізації дій в даних областях підприємство зможе вийти на більш високі конкурентні позиції за рахунок грамотної реалізації стратегічних та оперативних планів, розроблених на базі обраних значущих чинників конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентної позиції фірми використовуються бальні оцінки по ключових факторам успіху. При цьому проводиться зважування оцінок таких факторів для фірми і її суперників. На думку М. Портера, при виборі конкурентної стратегії для тієї чи іншої галузі слід провести попередній аналіз по двом аспектам:

- привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливостей розвитку, які визначаються інтенсивністю конкуренції;
- конкурентна позиція даного підприємства в галузі.

При цьому слід враховувати, що обидва аспекти потрібно розглядати у взаємозв'язку, розглянуті ж окремо вони не можуть служити достатньою підставою для вибору конкурентної стратегії.

Також обидва аспекти повинні розглядатися в динаміці, оскільки з часом привабливість галузі може зростати або знижуватися, а сприятливу позицію в конкуренції потрібно не тільки завоювати, але й утримати.

На обидва аспекти підприємство може впливати своєю діяльністю. Таким чином, конкурентна стратегія не є тільки лише реакцією на умови зовнішнього середовища, але і спробою змінити це середовище на свою користь.

Недоліком концепції Портера є те, що обидва чинники представлені як контрольовані і до уваги не беруться сили, що діють «за рамками» галузі, але які можуть чинити на неї істотний вплив. Класичним підходом до аналізу галузі є розроблена Портером концепція п'яти сил конкуренції:

- суперництво між наявними конкурентами (the intensity of intra-firm rivalry);
- вплив покупців, або їх здатність торгуватися (the bargaining power of buyers);
- вплив постачальників, або їх здатність торгуватися (the bargaining power of suppliers);
- загроза з боку нових конкурентів (the threat of new entrants);
- загроза з боку товарів-субститутів (the threat of substitute products or services).

Наступною розповсюдженою моделлю оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку є SWOT-аналіз. Даний підхід застосовується для одержання попередньої всебічної оцінки стратегічного положення підприємства, а також для розробки переліку довгострокових дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей його розвитку. SWOT-аналіз – це форма стратегічного аналізу. Він не містить кінцевої інформації для прийняття стратегічних рішень, але дає можливість упорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з застосуванням власних думок і оцінок [16].

В якості основних факторів, SWOT-аналізу виділяють:

Потенційні внутрішні сильні сторони (S): чітко проявляється компетентність, адекватні фінансові джерела, високе мистецтво конкурентної боротьби, гарне розуміння споживачів, чітко сформульована стратегія, використання економії на масштабах виробництва, цінова перевага, власна унікальна технологія, надійна мережа розподілу, високе мистецтво НДДКР та ін.

Потенційні внутрішні слабкості (W): втрата деяких аспектів компетентності, недоступність фінансів, відсутність аналізу інформації про споживачів, слабкий учасник ринку, відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність в її реалізації, висока вартість продукції, застаріла технологія, втрата глибини і гнучкості управління, слабка мережа розподілу, слабкі позиції в НДДКР та ін.

Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O): обслуговування додаткових груп споживачів, введення нових ринкових сегментів, розширення діапазону товарів, благодущність конкурентів, зниження торгових бар'єрів, сприятливі економічна, політична і соціальна обстановки, доступність ресурсів та ін.

Потенційні зовнішні загрози (T): ослаблення зростання ринку, несприятливі демографічні зміни, збільшення продажів замінують товарів, зміна смаків і потреб покупців, озлоблення конкуренції, поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості, несприятливий зрушення в курсах валют, посилення вимог постачальників, законодавче регулювання ціни та ін..

Досконала стратегія вимагає опори на сильні сторони: унікальні можливості дають фірмі шанс використовувати ринкові сприятливі обставини, створюють конкурентні переваги на ринку, потенційно можуть бути наріжними каменями стратегії. З іншого боку, необхідно втручання в слабкі сторони організації.

Матриця Мак Кінсі «Дженерал Електрик», або «матриця привабливості ринку», ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Позиція кожного підприємства визначається за оцінкою привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства на ринку.

Етапи побудови матриці Мак Кінсі «Дженерал Електрик»:

1. Визначають перелік типових показників для оцінки фактору «привабливість ринку» та фактору «конкурентна позиція». Типові показники, які характеризують конкурентну позицію: ринкова частка, відносна ринкова частка, коефіцієнт якості товару, привабливість асортименту, відповідність товару запитам споживачів, ефективність каналів збуту, ефективність інструментів маркетингових комунікацій, рівень цін, фінансові ресурси, темп зростання прибутку, виробничі потужності, імідж фірми тощо.

2. Методом експертних оцінок визначають вагомість кожного показника (від 0 до 1). Сума вагомостей за кожним фактором має дорівнювати одиниці.

3. Для кожного показника методом експертних оцінок визначають його ранг за п'ятибальною шкалою. Він характеризує реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найгірше, 5 – найкраще значення).

4. Розраховують узагальнену оцінку кожного показника шляхом визначення добутку вагомості показника та його рангу.

5. Будується матрицю: по горизонтальній вісі відкладають значення фактора конкурентної позиції підприємства у межах від 1 до 5, а по вертикальній – значення фактору привабливості ринку в межах від 1 до 5.

6. Поле матриці ділять на дев'ять рівних квадратів: поле 1, 2 та 3 – зона зростання; поле 4, 5, та 6 – зона вибіркового розвитку; поле 7, 8 та 9 – зона збору урожаю.

7. Положення кожної СГП відкладають виходячи з загальних оцінок фактора конкурентоспроможності СГП та фактора привабливості ринку.

5. Положення кожного СГП показують у вигляді кола, діаметр якого відповідає розмірам ринку. Відповідним сегментом вказують ринкову частку кожного СГП.

Т. Белова та О. Крайнюченко у своєму дослідженні [5] стверджують, що існуючі методи визначення конкурентної позиції підприємства на ринку можна класифікувати за джерелами отриманої інформації, яка слугує основою для аналізу. Перший метод базується на використанні параметричних показників, отриманих за допомогою первинної інформації та польових досліджень. В ході опитувань споживачів визначаються параметри для порівняння конкурентів,

продавців і постачальників, а зібрана інформація організовується у вигляді матриць або таблиць. Перевагами цього підходу є швидкість і відносно низькі витрати, однак є ризик суб'єктивності та неточності оцінок. Важко також оцінити сильні та слабкі сторони конкурентів і прогнозувати їхній розвиток.

Другий підхід ґрунтується на рейтингових оцінках, використовуючи інформацію з опитувань експертів та зведену фінансову звітність конкурентів. Ці дані служать основою для створення математичної моделі, яка обчислює коефіцієнтні показники для визначення рейтингу підприємств. Перевагою цього методу є висока точність та можливість визначення положення власного підприємства в галузі, проте його рідко застосовують комплексно, що ускладнює загальні висновки.

Автори [5] також пропонують третій підхід, який включає детальніше дослідження ринку та дій конкурентів. Це передбачає глибокий аналіз конкурентів і прогнозування розвитку галузі на основі даних про виробництво, експорт, відвантаження та плани виробництва. Цей підхід дозволяє прогнозувати поведінку конкурентів і їхній майбутній стан, що може надати підприємству значну конкурентну перевагу.

Для проведення більш глибокого аналізу галузі та конкурентів необхідно всебічно досліджувати зовнішнє середовище підприємства, що є складним через зростання інтенсивності конкуренції на ринках. Проте управлінські рішення дозволяють підприємствам змінювати конкурентне середовище, що робить можливим оцінку їхньої конкурентної позиції на ринку.

Першим етапом є аналіз стану ринку, на якому діє підприємство, що може характеризуватися зростанням, стабільністю або падінням. На зростаючому ринку збільшуються обсяги реалізації продукції і прибутки, підвищується попит на товари та послуги, а бар'єри для входу є порівняно низькими. На стабільному ринку фактори впливу є більш постійними, а негативні фактори є передбачуваними. На ринках зі спадом компанії повинні адаптувати свої цілі до умов ринку, фокусуючись на рентабельності та утриманні частки ринку.

Після аналізу стану ринку необхідно визначити стадію життєвого циклу підприємства (створення, зростання, зрілість, спад) та відповідно формулювати

стратегію. Життєвий цикл підприємства включає період від його створення до можливого припинення діяльності або відродження на новій основі. На кожній стадії життєвого циклу необхідно коригувати стратегію підприємства, щоб вона залишалася актуальною та ефективною.

На стадії створення підприємство визначає свою діяльність, цілі, стратегію та організаційну структуру. На стадії зростання відбувається позиціонування продукції на ринку та завоювання частки ринку. На стадії зрілості підприємство працює стабільно, використовуючи відпрацьовані технології та активну маркетингову діяльність. На стадії спаду підприємство стикається зі зниженням капіталу та кредитоспроможності, але при гнучкому реагуванні на зовнішні зміни може успішно функціонувати.

Останнім етапом є визначення конкурентної позиції підприємства серед п'яти типів: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна або слабка. Це дозволяє підприємству вибрати стратегічні напрями розвитку, адаптувати стратегію без погіршення позицій та впливати на ринок збуту.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Маркетингова характеристика підприємства

ПрАТ «Оболонь» - це провідна корпорація в Україні з виробництва пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. Компанія входить до числа 5 найбільших платників податків України серед компаній своєї категорії.

Історія розвитку ПрАТ «Оболонь» почалася в 1974 році з будівництва заводу «Оболонь» у Києві. У 1980 році завод почав виробництво пива, а у 1986 році отримав назву «Оболонь» після об'єднання з іншими пивзаводами Києва.

У 1992 році «Оболонь» стала першою приватизованою компанією в незалежній Україні, зареєстрована під назвою «Оболонь» та розподілила акції серед працівників.

У 1997 році «Оболонь» отримала кредит від Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD) на суму \$40 млн для розширення виробничих потужностей. У 2009 році компанія отримала ще один кредит від EBRD на суму \$50 млн для фінансової стабільності та збільшення енергоефективності.

У 2011 році «Оболонь» змінила форму власності, ставши публічною акціонерною компанією. Компанія також уклала комерційну угоду з Molson Coors Brewing Company, що дозволило їй представляти на українському ринку легендарне пиво Carling.

У 2020 році «Оболонь» провела масштабну реконструкцію бренду «Оболонь» та «Зіберт», випустивши нові сорти пива, сидру та безалкогольних напоїв.

Юридична адреса ПрАТ «Оболонь»: 04212, Україна, місто Київ, Оболонський район, вулиця Богатирська, 3. Форма власності – приватна.

Основним видом діяльності ПрАТ «Оболонь» у відповідності до КВЕД є 11.05. Виробництво пива. До іншої діяльності відносяться:

– 10.32. Виготовлення овочевих та фруктових соків;

- 11.01. Дистиляція, ректифікація, змішування спиртних напоїв;
- 11.06. Виготовлення солоду;
- 11.07. Виготовлення безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 22.22. Виготовлення тари з пластмаси;
- 46.34. Оптова торгівля напоями;
- 82.92. Пакування;
- 47.25. Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Місія компанії – «Щодня ми працюємо, щоб не залишити спраглих на планеті». Діяльність ПрАТ «Оболонь» спрямована на розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності.

Ключові цінності компанії наступні:

Якість продукції (ПрАТ «Оболонь» виробляє натуральні напої високої якості, використовуючи сучасні технології та контролюючи кожен етап виробництва).

Інновації (Компанія постійно впроваджує інноваційні рішення для розширення асортименту та підвищення ефективності виробництва. У 2020 році «Оболонь» провела масштабну реконструкцію брендів, випустивши нові сорти пива, сидру та безалкогольних напоїв).

Соціальна відповідальність (ПрАТ «Оболонь» реалізує екологічні проекти, благодійні ініціативи, підтримує відродження історико-культурної спадщини. Компанія є офіційним спонсором футбольного клубу «Оболонь» та підтримує юнацьку команду «Живчик»).

Орієнтація на споживача (Компанія прагне забезпечити споживачів доступними та зручними напоями, постійно вдосконалюючи свою продукцію та сервіс)

Корпорація «Оболонь» об'єднує основний завод, 2 віддалених цехи, 2 дочірніх підприємства та 4 дочірніх підприємства з корпоративними правами. В компанії налічується близько 8000 працівників.

Головний завод «Оболонь», що розташований у Києві – це найбільший пивоварний завод у Європі за встановленою потужністю. Завод «Оболонь» у Хмельницькій області є найбільшим солодовим заводом в Європі за обсягами потужності.

Організаційна структура управління корпорації «Оболонь» підпорядковується чинним нормам законодавства України та представлена на рис. 2.1.

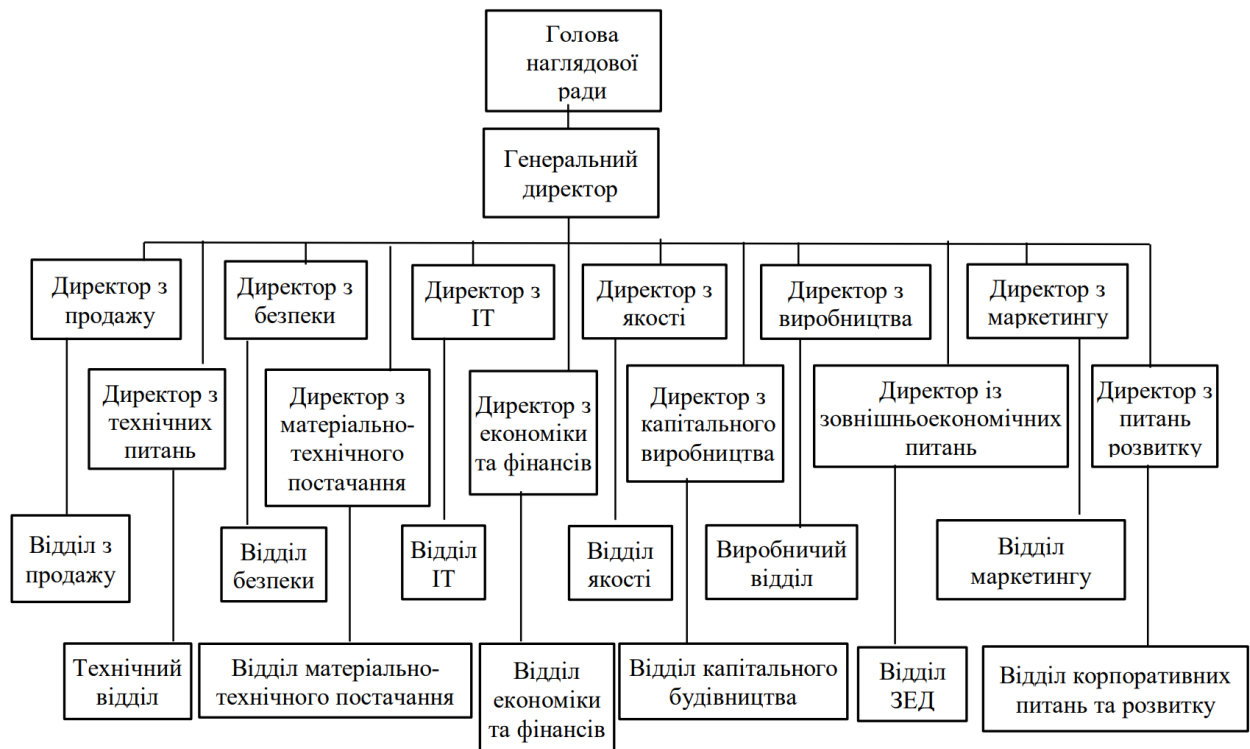


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» [21]

Корпорація «Оболонь» взаємодіє з численними постачальниками та посередниками, які постачають сировину та допоміжні матеріали для виробничого процесу, а також надають послуги промислового та непромислового характеру.

До постачальників сировини входять:

- ТОВ «Хопштайнер Україна», яке поставляє хмелевий гранулят,
- Солодовий завод ПрАТ «Оболонь» (сmt. Чемерівське) – світлий солод,
- ТОВ «Цукрагропром» – цукор,

– ТОВ «Агромаленд», ТОВ «Дьолер Буковина», ТОВ «Агрона Джус Україна», ДП 27 «Дінтер Україна Скала» – концентрати.

До основних постачальників допоміжних матеріалів входять:

– компанія «РЕТАЛ», що займається поставками ПЕТ-преформ,
– ПрАТ «Рокитнянський скляний завод», «Вільногірське скло», які поставляють скляну тароупаковку підприємству,

– ДП ПрАТ «Оболонь» («Красилівське») – ящики,

– ТОВ «Інтерполімерпак» – плівка термо-поліетиленова,

– ТОВ «БЕЛ ОІЛ» – паливно-мастильні матеріали.

Основними оптовими посередниками ПрАТ «Оболонь» є: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ФОРА».

Оскільки лінійка пива, мінеральна газована та негазована вода, слабоалкогольні та безалкогольні напої як товар розраховані на великий обсяг споживання, а місткість українського ринку в цій галузі достатньо велика, то відповідно підприємство ПрАТ «Оболонь» має багато конкурентів, серед яких:

1. Для пива та слабоалкогольної продукції: ПрАТ «AB InBev Efes», ПрАТ «Carlsberg Ukraine», ТОВ «Перша Приватна Броварня».

2. Для мінеральних вод: ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», ТОВ «Бон Буассон Беверідж», ТОВ «Карпатські мінеральні води».

3. Для солодких вод: ТОВ «Пепсі-Кола Україна», ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Значний обсяг продукції ПрАТ «Оболонь» експортує, при цьому основними закордонними ринками збуту є ринок країн Океанії, Східної та Південної Азії, країн Середньої Азії, Близького Сходу та Перської затоки, країни Центральної та Північної Європи, Молдова, США, Канада, країн Латинської Америки, Південної Європи, Балканського п-ова, країн Балтії та Казахстан.

Кількість товарів, які складає асортимент даного підприємства – 43 позиції, тому асортимент можна вважати насиченим. Розглянемо ширину та глибину асортименту ПрАТ «Оболонь» в табл. 2.1.

Ширина та глибина товарного асортименту продукції підприємства

Глибина	Ширина				
	Пиво	Слабоалкогольні напої	Безалкогольні напої	Мінеральні води	Сидр
	«Марочне 1913» «Южанка» «Пивний кухоль» «Оболонь» «Жигулівське» «Keten Brug» «Охтирське» «Germanarich» «Ніке» «BeerMix» «HardMix» «Zibert» «Zlata Praha» «Carling» «Golden Castle Export»	«Ром Кола» «Бренді Кола» «Джин Тонік» «Водка Лайм» «Orange Spritz» «Джин Грейпфрут» «Bronx» «Hard Seltzer»	«Живчик» «Смачна класика» «Smart Cola» «Lemonissimo Lemonata» Квас «Старокиївський»	«Оболонська» «Прозора» «Збручанська 77» «Аквабаланс» «Регіональна вода»	«Ciber» «Sidro Villa Bianca»

Джерело: сформовано автором

Як можна побачити з даних табл. 2.1, ширина асортименту складається з наступних товарних груп: пиво (15 позицій), безалкогольні напої (5 позицій), слабоалкогольні напої (10 позицій), мінеральна вода (5 позицій) та сидр (2 позиції).

Динаміка структури асортименту продукції підприємства представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування асортиментних груп продукції	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022 р	2023 р	2022 р	2023 р	
Пиво	5096244	6472230	58,83	60,13	1,30
Безалкогольні напої	383424	460109	12,04	11,82	-0,22
Слабоалкогольні напої	928091	1122990	10,17	10,43	-0,28
Мінеральні води	1211694	1435880	4,43	4,27	-0,15
Сидр	1042475	1271820	13,99	13,34	-0,65
Разом	8661928	10763029	100	100	-

Джерело: сформовано автором

В структурі асортименту продажів продукції за вартістю більшість належить групі «Пиво» – 58,83% за 2022 р. (60,13% у 2023 р.) Це свідчить про стабільний попит споживачів на продукцію цієї категорії. Вагоме місце в структурі реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» займають «Сидр» – 13,34% в 2022 р. та «Безалкогольні напої» – 11,82%; «Мінеральна вода» 4,43% та «Слабоалкогольні напої» 10,43%.

З метою визначення ефективності функціонування ПрАТ «Оболонь» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності, які наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

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

Джерело: сформовано автором

Протягом 2022-2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 2101101 тис. грн (24,26%). Це зростання характеризує загальну тенденцію росту на ринку води і пива у 2023 році, а також пов'язано із військовими діями

на території України. Війна в Україні знищила багато виробничих цехів, що негативно вплинуло на пропозицію напоїв на ринку. Зокрема відбулось скорочення виробництва або й закриття великих відділень одного з найбільших виробників пива в Україні – ПрАТ «Абінбев Ефес Україна», а саме Харківського, Чернігівського та Миколаївського відділень. Проте через відсутність продуктів від таких великих операторів як ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» на полицях роздрібної торгівлі інші компанії зосередилися на захопленні ринку.

В результаті зростанням обсягів реалізації ПрАТ «Оболонь» на 24,26%, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 22,70% або 1577641 тис. грн. внаслідок зростання собівартості продукції (22,68%), адміністративних витрат (21,72%) та витрат на збут (23,60%). Як наслідок, прибуток від реалізації продукції збільшився на 30,58% або 523460 тис.грн., а чистий прибуток збільшився майже ще більшими темпами на 52,89 % (633624 тис.грн.).

Витрати на 1 грн. чистого доходу знизились на 1,01 коп., відповідно підприємство отримуючи 1 грн. чистого доходу витрачає на 1,01 коп. менше. Рентабельність продукції зросла на 1,58%, а рентабельність діяльності - на 3,19%. Все це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.2. Визначення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»

Перш ніж перейти до визначення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» розглянемо ринок, на якому представлена продукція підприємства.

Пиво залишається популярним напоєм серед українців. Галузь дещо змінила повномасштабна війна, але зараз вона поступово відновлюється. Втім, викликів досі вистачає - від неможливості запуснути частину заводів до складнощів в законодавчому регулюванні, від зміни пріоритетів покупців до росту запиту на безалкогольне пиво.

Галузь українського пивоваріння включає 125 пивоварень загальною потужністю близько 2,5 млрд. дол на рік. Серед усіх алкогольних напоїв пиво

посідало перше місце за продажами. Більшість продукції на українському ринку представлена іноземними компаніями, виробництво яких знаходиться в Україні.

Ринок пива України є олігополістичним: 83 % в грошовому еквіваленті і 84% – в натуральному. Імпортне пиво займає 1-2% ринку і позиціонується як категорія «преміум» [10].

Протягом багатьох років його ділять 4 найбільші компанії:

- АВ InBev Efes (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «StellaArtois», «Staropramen», «Beck's» та ін.);
- Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg» та ін.);
- Оболонь (ТМ «Оболонь», «Zibert», «Ніке», «Zlata Praha», «Carling», «Десант», «Охтирське», «Жигулівське»);
- «Перша приватна броварня» (ПрАТ ПБК «Радомишль») (ТМ «Перша приватна броварня», «Галицька корона», «Жигулі Барне», «Stare Misto»).

Зараз ПАТ «Оболонь» посідає друге місце на ринку виробництва пива нашої країни, поступаючись лише САН ІнБев Україна, з часткою ринку 32,2%.

Близько 20 % товарів реалізується безпосередньо завдяки знижкам, що пов'язано із сезонністю його споживання. Середня знижка складає 22 % від ціни товару, при чому найбільші знижки пропонуються для найбільшого сегменту всього ринку пива (43,4 %) – середньо цінового.

Залежно від сегменту споживачів, виробники повинні обирати пакування пива: пляшки об'ємом 0,5 л та жерстяні банки обирають споживачі середнього класу, пластикові пляшки об'ємом більше за 1 л – споживачів з низьким рівнем доходів.

Внаслідок пандемії споживачі намагались уникати великого скупчення людей та частих контактів, що спричинило купівлю пива великими партіями у легкій тарі та користування супермаркетами, що великі за площею. Щодо смакових вподобань, то існує тенденція виробників привернути увагу до продукції через випуск «нішевих» видів напою з оригінальними смаковими добавками, позиціонуванням через прив'язку до різних країн. Але

найпопулярнішим видом пива залишається світле, що займає 86 % ринку, спеціальне пиво – 7 %, темне та біле – 4 % і 3 % відповідно.

Існують також тенденції до щорічного зростання споживання безалкогольного пива – це пов’язано із трендом суспільства на здоровий спосіб життя. Останніми роками темпи росту продажів безалкогольного пива перевищують темпи росту традиційного пива.

Згідно з повідомленням генерального директора ПрАТ «Укрпиво» Коренькової Г.М. [22] експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного з умістом спирту до 0,5 об. %) за 12 місяців 2023 року склав – 133,4 млн. дал, та становить 107,8 % до аналогічного періоду 2022 року. У той же час зазначений показник становить лише – 78,3 % до обсягів виробництва 12-ти місяців 2021 року (рис.2.2).

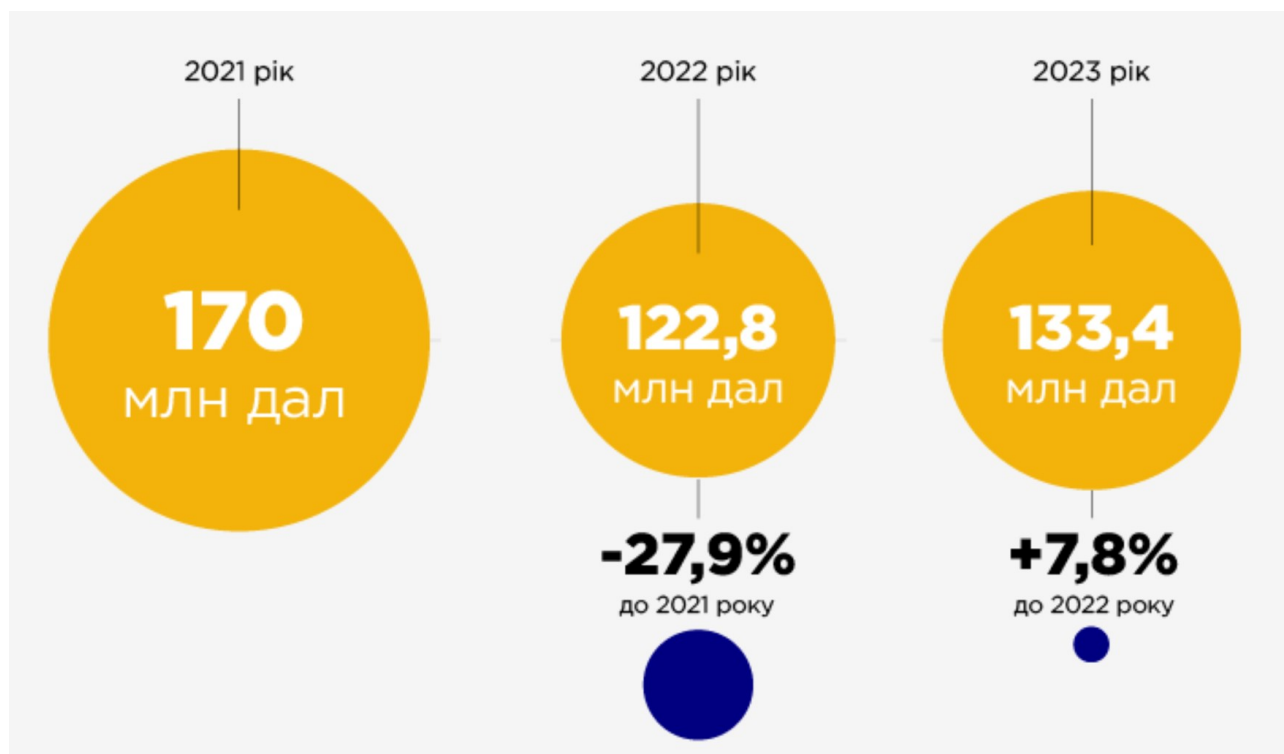


Рис.2.2. Обсяги виробництва пива, дал [3]

Однак, якщо дивитись у вартісному вразі, то обсяги реалізації пива за даними Держкомстата [9] зросли у 2023 році на 27,3% в порівнянні з 2022 роком. Обсяги реалізації безалкогольних напоїв, мінеральної води та інших вод, розлитих у пляшки, зросли на 48,8% (рис.2.3).

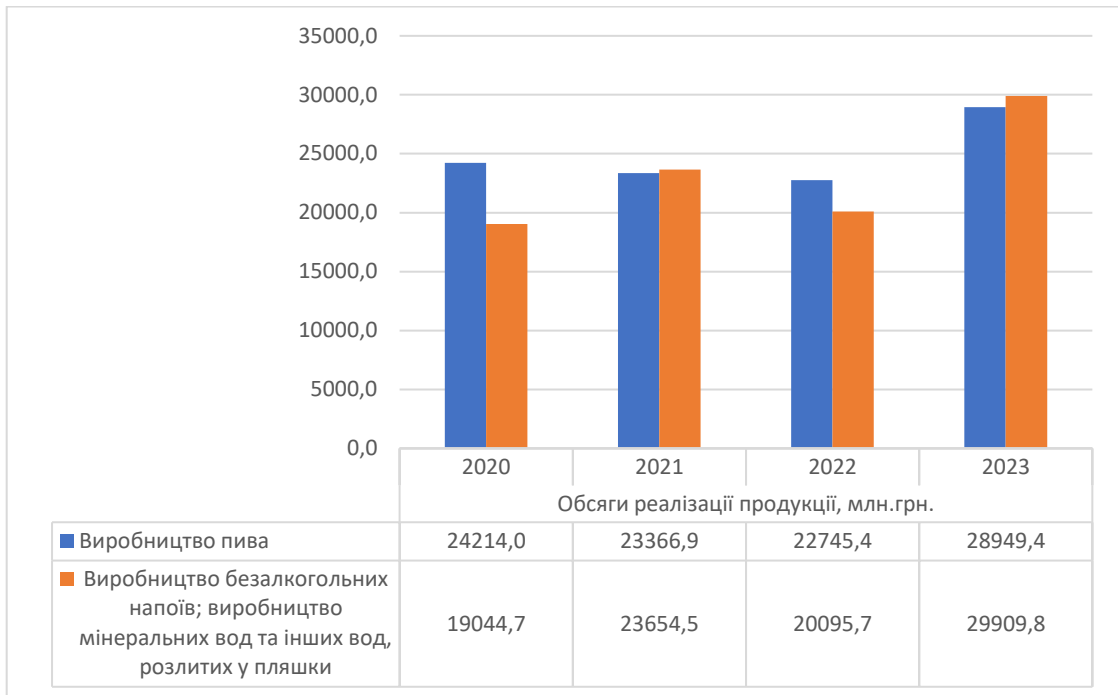


Рис. 2.3. Обсяги реалізації пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води у 2020-2023 рр.

Джерело: сформовано автором за даними [9]

Розглянемо можливості і загрози для ПрАТ «Оболонь» у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Оболонь»

Можливості	Загрози
1	2
<p>Розширення на нові ринки: Вихід на міжнародні ринки може зменшити залежність від внутрішнього ринку та підвищити прибутковість.</p> <p>Інновації та автоматизація: Впровадження новітніх технологій та автоматизація виробництва можуть підвищити ефективність та знизити витрати.</p> <p>Розвиток безалкогольних продуктів: Збільшення попиту на безалкогольні напої через тенденції до здорового способу життя відкриває нові можливості для зростання.</p>	<p>Високий рівень корупції в Україні: Це може призвести до додаткових витрат на юридичні послуги та штрафи.</p> <p>Політична нестабільність: Нестабільність політичного середовища може вплинути на регулювання та вимагати додаткових витрат на дотримання законодавчих норм.</p> <p>Воєнні дії: Можуть суттєво знизити обсяги виробництва та якість товарів.</p> <p>Економічні виклики: Зростання рівня інфляції та вартості сировини можуть збільшити витрати на виробництво та знизити прибутковість.</p>

1	2
<p>Використання цифрових технологій: Посилення присутності у цифровому просторі, ведення соціальних мереж та онлайн-реклами можуть збільшити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.</p> <p>Зміна споживчих вподобань: Адаптація продукції до нових споживчих трендів може допомогти збільшити ринкову частку та задовольнити потреби різних категорій споживачів.</p>	<p>Нестабільність курсу валют: Може призвести до подорожчання сировини та збільшення витрат на виробництво.</p> <p>Висока конкуренція: Посилення конкуренції може вимагати підвищення якості продукції та розширення товарного асортименту, що також може збільшити витрати.</p> <p>Низька платоспроможність населення: Зниження купівельної спроможності населення може призвести до скорочення обсягів продажу та прибутків.</p> <p>Технологічні виклики: Висока вартість обладнання та недостатня автоматизація можуть знизити конкурентоспроможність компанії.</p>

Джерело: сформовано автором

Розглянувши можливості і загрози зовнішнього середовища сформулюємо сильні і слабкі сторони ПрАТ «Оболонь», що представлені у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<p>Провідні ринкові позиції: Протягом останніх двох десятиліть компанія залишається одним із лідерів у своїй галузі.</p> <p>Широка мережа фірмових магазинів: Мережа магазинів О-маркет, що постійно розширюється, забезпечує доступ до продукції підприємства та підтримує стабільну присутність на ринку</p> <p>Диференціація продукції: Компанія пропонує різноманітні продукти, що задовольняють різні споживацькі вподобання.</p>	<p>Обмежені ресурси в порівнянні з конкурентами з іноземним капіталом: Постійні атаки з боку ключових конкурентів з іноземним капіталом.</p> <p>Невдала диверсифікація: Іноді випуск нових продуктів, таких як солодкі води, виявляється невдалим.</p> <p>Надто великі виробничі обсяги: Ризик виникнення «хвороби великої компанії».</p> <p>Відсутність ресурсозберігаючої стратегії: Не розроблена стратегія для економії ресурсів.</p>

1	2
<p>Підтримка та розвиток іміджу: Активна робота над підтримкою та покращенням репутації бренду.</p> <p>Значні виробничі потужності: Можливість зниження витрат завдяки масштабам виробництва.</p> <p>Освічене і динамічне керівництво: Керівники середньої і вищої ланки володіють високою кваліфікацією.</p> <p>Високий рівень кваліфікації персоналу: Досвідчений колектив і функціонує школа молодого резерву.</p>	<p>Низька рентабельність попередніх років: В попередніх роках компанія показувала низьку прибутковість.</p> <p>Залежність від акціонерів: Вертикально інтегрована структура управління залежить від рішень загальних зборів акціонерів.</p> <p>Неефективна система стимулювання: Жорсткі санкції та інколи неефективні стимули для працівників.</p>

Джерело: сформовано автором

Розглянемо головні фактори, що формують конкурентну позицію ПрАТ «Оболонь».

1. *Асортимент.* ПрАТ «Оболонь» виробляє широкий спектр напоїв, що включає пиво під марками «Оболонь», «Десант», «Zibert», «Carlsberg», «Балтика» та інші, безалкогольні напої, такі як «Живчик»«Оранж», «Квас Богатирський», «Кола Нова», та мінеральні води під марками «Оболонська», «Прозора», «Аквабаланс» та інші.
2. *Експорт.* Компанія є одним з найбільших експортерів пива в Україні, експортуючи свою продукцію до 53 країн світу, що дозволяє їй конкурувати на глобальному ринку.
3. *Технології виробництва.* «Оболонь» впроваджує нові технології, такі як унікальна установка для сушки пивної дробини, що дозволяє їй забезпечити якість продукції та зменшити навантаження на довкілля.
4. *Соціальні інвестиції.* Компанія інвестує у соціальні проекти, такі як підтримка футбольного клубу «Оболонь», дитячої спортивної школи «Зміна», та підтримка історико-культурної спадщини, що допомагає їй утримувати позитивну репутацію та збільшувати свою популярність.

5. *Корпоративна відповідальність.* «Оболонь» приділяє увагу екологічним проектам, таким як збір та переробка ПЕТ-пляшок, що дозволяє їй зменшити відходи та зменшити навантаження на довкілля.
6. *Маркетингові стратегії.* Компанія проводить активну маркетингову кампанію, що включає в себе рекламу, спонсори, та інші заходи, що допомагають їй збільшити свою популярність та конкурувати на ринку.
7. *Культура.* «Оболонь» підтримує культурні проекти, такі як підтримка музеїв, церковів та інших історичних пам'яток, що допомагає їй утримувати позитивну репутацію та збільшувати свою популярність.

Виходячи із досліджень зовнішнього середовища, попередньо розглянувши сильні і слабкі сторони досліджуваного підприємства, складемо матрицю для SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь» (табл.2.5).

В цілому, ПрАТ «Оболонь» має значний потенціал для розширення та покращення своїх позицій на ринку. Використовуючи свої сильні ринкові позиції та значні виробничі потужності, компанія може успішно вийти на нові міжнародні ринки. Впровадження інновацій та автоматизації дозволить оптимізувати виробництво та зменшити витрати, підвищуючи рентабельність. Зміна споживчих вподобань відкриває нові можливості для просування безалкогольних продуктів, що підкріплюється підтримкою іміджу компанії.

З іншого боку, існують загрози, пов'язані з військовими діями, політичною нестабільністю, економічними викликами та високою конкуренцією. Компанія повинна розробити чіткі стратегії управління для адаптації до змін у регулюванні та політичному середовищі. Використання кваліфікації персоналу та великих обсягів ресурсів для інвестицій у нові технології є критичними для зменшення впливу економічних загроз. Оптимізація витрат і підвищення фінансової стабільності допоможуть компанії зберегти конкурентні позиції в умовах невизначеності.

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використовувати провідні ринкові позиції та значні виробничі потужності для виходу на нові міжнародні ринки. 2. Впроваджувати інновації та автоматизацію, спираючись на великі обсяги ресурсів для інвестиційних проєктів. 3. Підтримка та розвиток іміджу у поєднанні зі змінами споживчих вподобань для просування безалкогольних продуктів. 4. Залучення освіченого і динамічного керівництва для використання цифрових технологій у маркетингу та продажах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання чітко сформованих стратегій управління для адаптації до політичної нестабільності та змін у регулюванні. 2. Використання високого рівня кваліфікації персоналу для покращення якості продукції в умовах високої конкуренції. 3. Залучення великих обсягів ресурсів для інвестицій у нові технології та обладнання, що зменшить вплив економічних загроз.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рентабельності за рахунок автоматизації виробництва та впровадження ресурсозберігаючих стратегій. 2. Розробка нових безалкогольних продуктів для диверсифікації асортименту. 3. Використання цифрових технологій для підвищення ефективності системи стимулювання праці. 4. Пошук нових фінансових ресурсів через розширення на міжнародні ринки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження виробничих обсягів та впровадження ресурсозберігаючих стратегій для зменшення витрат. 2. Розробка плану дій у разі політичної нестабільності та воєнних дій. 3. Пошук альтернативних джерел сировини для зменшення залежності від валютних коливань. 4. Підвищення фінансової стабільності через оптимізацію витрат та підвищення рентабельності.

Джерело: сформовано автором

Для визначення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» побудуємо матрицю Мак-кінсі. Для цього потрібно оцінити Привабливість галузі і

Конкурентну позицію. Оцінювання проводилось експертами за критеріями від 1 до 5 балів.

Нижче наведено фактори, на основі яких буде здійснене оцінювання Привабливості української пивоварної галузі (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Фактори оцінювання конкурентоспроможності

Фактор	Опис	Важливість
Розмір ринку	Очікується, що розмір українського ринку пива і сідру збільшиться з 2 363 млн доларів США у 2022 році до 3 811 млн доларів США у 2028 році, що відповідає середньорічному зростанню на 8,3%[41]. Ринок великий і зростає.	20%
Прибутковість галузі	Пивоварна галузь в Україні стала прибутковою з 2014 р. Прибутковість галузі покращилась за останні роки	20%
Сегментація галузі	Український ринок пива сегментований на крафтове та звичайне пиво. За упаковкою - на скляні пляшки, алюмінієві банки та інші. За каналом дистрибуції - на заклади громадського харчування, магазини біля дому, супермаркети, спеціалізовані магазини, невеликі продуктові магазини, електронну комерцію тощо. Галузь добре сегментована.	10%
Диференціація	Поява крафтових пивоварень значно розширила смакове розмаїття порівняно з раніше масово виробленим пивом. Споживачі мають безліч стилів пива на вибір. Диференціація зростає.	10%
Темпи зростання ринку	З прогнозованим середньорічним темпом зростання 8,3% у 2022-2028 роках[41], український ринок пива має високі темпи зростання. Галузь розширюється. Темп приросту у 2023 році в порівнянні з 2022 становив 27,3%	20%
Рівень конкуренції	Український ринок пива є висококонкурентним, з ключовими гравцями, серед яких АВ InBev Efes, Carlsberg Ukraine, Оболонь, «Перша приватна броварня». Конкуренція між великими пивоварними компаніями є інтенсивною.	20%

Джерело: сформовано автором

Результати опитувань експертів щодо привабливості галузі представлено у табл. 2.8.

**Оцінювання фактору «Привабливість галузі» для побудови матриці
Мак-Кінсі**

Найменування показників	Коефіцієнт вагомості	Оцінки експертів							Вага середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	
Розмір ринку	0,20	4	4	5	5	4	4	5	0,886
Прибутковість галузі	0,20	3	4	4	4	3	4	4	0,743
Сегментація галузі	0,10	5	4	4	4	5	5	4	0,443
Диференціація	0,10	5	5	5	4	4	5	4	0,457
Темпи зростання ринку	0,20	5	4	5	4	4	4	5	0,886
Рівень конкуренції	0,20	2	2	2	2	4	3	2	0,486
Разом									3,901

Джерело: сформовано автором

В цілому, пивоварна галузі виступає як досить приваблива, отримуючи показник привабливості 3,901 з 4 балів.

Результати опитувань експертів щодо конкурентної позиції підприємств представлено у табл. 2.9.

**Оцінювання фактору «Конкурентна позиція» для побудови матриці
Мак-Кінсі**

Найменування показників	Коефіцієнт вагомості	Оцінки експертів							Вага середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПрАТ «Оболонь»									
Темп зростання прибутків	0,15	5	4	3	5	4	4	5	0,620
Ефективність розподілу	0,13	5	4	5	4	5	4	4	0,629
Рівень витрат	0,12	4	5	4	4	5	4	5	0,633
Привабливість асортименту	0,14	3	5	5	4	4	4	5	0,610
Технологічний потенціал	0,13	4	3	2	3	4	4	4	0,499
Відносна частка ринку	0,16	4	4	5	4	4	4	5	0,613
Лояльність клієнтів	0,17	4	4	4	5	5	4	4	0,610
Разом	1								4,214

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»									
Темп зростання прибутків	0,15	4	4	4	5	4	4	5	0,616
Ефективність розподілу	0,13	4	4	4	4	3	4	4	0,553
Рівень витрат	0,12	4	5	4	4	5	4	5	0,633
Привабливість асортименту	0,14	5	5	4	4	5	4	5	0,654
Технологічний потенціал	0,13	4	4	4	3	4	4	4	0,551
Відносна частка ринку	0,16	5	5	5	4	5	5	5	0,694
Лояльність клієнтів	0,17	5	4	4	4	5	4	4	0,611
Разом	1								4,312
ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»									
Темп зростання прибутків	0,15	3	4	3	4	4	4	5	0,557
Ефективність розподілу	0,13	3	3	4	4	4	4	4	0,531
Рівень витрат	0,12	3	4	4	4	5	4	4	0,569
Привабливість асортименту	0,14	5	5	4	4	4	4	5	0,636
Технологічний потенціал	0,13	4	4	3	4	4	4	4	0,554
Відносна частка ринку	0,16	3	3	3	4	3	3	2	0,424
Лояльність клієнтів	0,17	4	4	4	5	5	4	4	0,610
Разом	1								3,881

Джерело: сформовано автором

Результати оцінювання фактору «Конкурентна позиція» свідчать про те, що серед трьох провідних гравців ринку пива в Україні найсильніші конкурентні позиції має ПрАТ «Карлсберг Україна» із середнім зваженим балом 4,312. Високі показники привабливості асортименту, відносної частки ринку та темпу зростання прибутків забезпечують йому лідерство на ринку.

ПрАТ «Оболонь» займає другу позицію з балом 4,254. Високі оцінки за темп зростання прибутків та ефективність розподілу свідчать про сильні конкурентні переваги компанії. Проте, технологічний потенціал потребує покращення, що є критичним для подальшого зростання.

ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» отримало найнижчий середній бал – 3,881. Хоча компанія має високий рівень лояльності клієнтів та привабливий асортимент, її позиції слабкі в аспектах відносної частки ринку та темпу зростання прибутків. Це вказує на необхідність підсилення ринкових стратегій та покращення розподільчої ефективності.

Розглянемо позиції підприємств на матриці Мак-кінсі (рис.2.4).

На матриці пивоварна галузь відноситься до сегменту високої привабливості (значення привабливості 3,901 з 5).

Відповідно трійка найбільших виробників розмістилась у квадранті із високою привабливістю ринку та високою конкурентною позицією.

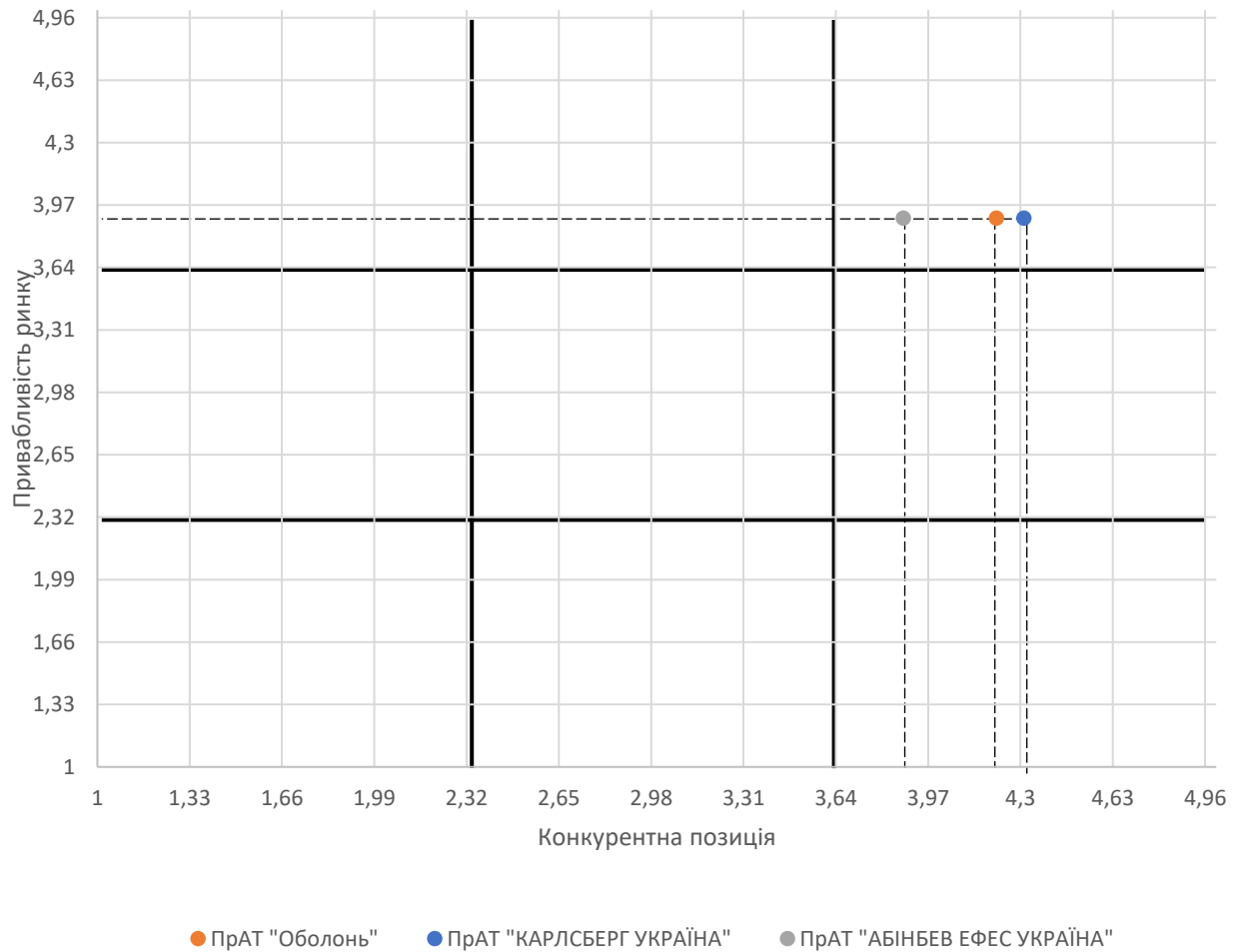


Рис.2.4. Матриця Мак-кінсі

. Для того, щоб дізнатись наскільки підприємства наближені до максимальної конкурентної позиції, яка в даному випадку становить 5, визначимо відсоткове досягнення до максимально високої конкурентної позиції (рис.2.5).

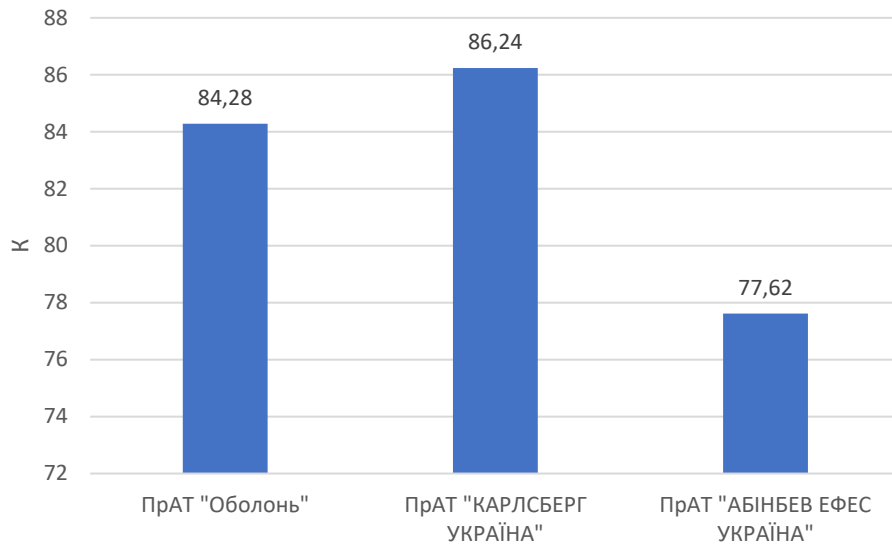


Рис.2.5. Відсоток досягнення максимальної конкурентної позиції виробникам пива

Таким чином, для посилення своїх позицій на ринку ПрАТ «Оболонь» варто зосередитися на покращенні технологічного потенціалу та привабливості асортименту. Загальна конкурентоспроможність компанії є досить високою, що дозволяє їй конкурувати з іншими провідними гравцями ринку, але є можливості для подальшого розвитку та оптимізації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні напрямки удосконалення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»

Аналіз конкурентних позицій, проведений на основі SWOT-аналізу, вказує на ряд можливостей та викликів, які впливають на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь». Зокрема, аналіз показав, що у компанії є значні переваги над конкурентами, такі як висока якість продукції, широкий асортимент, велика ринкова частка та відомий бренд. Ці сильні сторони слугують фундаментом для подальшого зміцнення конкурентної позиції.

Однак були виявлені деякі слабкі сторони компанії, такі як обмежені можливості маркетингу та реклами, нестабільність у виробництві та постачанні, а також недостатня реакція на зміни на ринку. Ці проблеми також потребують уваги та вдосконалення.

Неможливо не сказати про ряд можливостей для подальшого розвитку, таких як розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій виробництва, підвищення рівня обслуговування клієнтів та використання інноваційних маркетингових стратегій.

На основі цього аналізу можна зробити висновок про необхідність подальшого удосконалення конкурентних позицій компанії. Вирішальними напрямками можуть бути розширення асортименту продукції, впровадження інноваційних рішень, покращення маркетингових стратегій та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Зважаючи на проведений аналіз конкурентних позицій за допомогою матриці Мак-Кінсі, можна зробити кілька висновків щодо удосконалення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь».

В першу чергу, слід звернути увагу на ті аспекти, де ПрАТ «Оболонь» виявило себе найсильніше. Наприклад, згідно з аналізом, компанія може похвалитися стабільними показниками щодо темпів зростання прибутків та ефективності розподілу. Ці сильні сторони можуть бути використані для подальшого підвищення конкурентоспроможності.

З іншого боку, в аспектах, де ПрАТ «Оболонь» має певні недоліки в порівнянні з конкурентами, таких як рівень витрат та технологічний потенціал, слід зосередити увагу на вдосконаленні. Наприклад, оптимізація виробничих процесів та інвестиції в нові технології можуть допомогти знизити витрати та підвищити ефективність виробництва.

Крім того, важливо також враховувати можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Наприклад, зростання популярності певних категорій товарів або зміни в споживчих уподобаннях можуть створювати нові можливості для розвитку, але водночас і загрози для існуючих продуктів і стратегій.

Грунтуючись на дослідженні «*Drinking Up The Lo-No Alcohol Trends*» від *Trilogy Flavors* [36], рекомендуємо розробити безалкогольні версії популярних сортів пива Оболонь, використовуючи технологію видалення алкоголю, які зберігають аромат, колір та інші важливі характеристики напою. Це дозволяє задовільнити зростаючий попит на безалкогольні альтернативи серед споживачів, які ведуть важкий спосіб життя або обмежують вживання алкоголю.

Доцільним також розроблення серії безалкогольних коктейлів на основі пива Оболонь, використовуючи натуральні інгредієнти та ароматизатори. Це дозволить створити лінію витончених та апетитних безалкогольних напоїв.

- *Оболонь Ginger Fizz*: безалкогольний коктейль на основі пива Оболонь з додаванням імбиру, лимонного соку та мінеральної води. Це напій буде мати свіжий смак, який буде ідеальним для літніх днів.

- *Оболонь Citrus Burst*: безалкогольний коктейль на основі пива Оболонь з додаванням цитрусових інгредієнтів (апельсин, лимон, грейпфрут), мінеральної води та натурального ароматизатора. Це напій буде мати яскравий та свіжий смак, який буде ідеальним для тих, хто шукає щось нове та цікаве.

- *Оболонь Berry Bliss* : безалкогольний коктейль на основі пива Оболонь з додаванням ягідних інгредієнтів (черешня, вишня, малина), мінеральної води та натурального ароматизатора. Це напій буде мати фруктовий та солодкий смак, який буде ідеальним для тих, хто шукає щось легке та приємне.

- *Оболонь Spiced Apple* : безалкогольний коктейль на основі пива Оболонь з додаванням яблука, кориці, цинку та мінеральної води. Це напій буде мати теплий та ароматичний смак, який буде ідеальним для зимових днів.

- *Оболонь Lavender Dream* : безалкогольний коктейль на основі пива Оболонь з додаванням лаванди, лимонного соку та мінеральної води. Це напій буде мати легкий та приємний смак, який буде ідеальним для тих, хто шукає щось нове та цікаве.

Наступною нашою пропозицією буде активізація присутності бренду в соціальних мережах. Оскільки на даний момент, компанія представлена тільки Присутність у соціальних мережах для підприємства, особливо у сучасному цифровому світі, надзвичайно важлива з кількох причин.

По-перше, це дає можливість залучати аудиторію, оскільки соціальні мережі є одним з найбільших зібрань людей в онлайні. Залучення уваги потенційних клієнтів є ключовим аспектом будь-якого бізнесу. Далі, соцмережі дозволяють побудувати сильний бренд та взаємодіяти з аудиторією безпосередньо, відповідаючи на запитання, обговорюючи новини та тренди у відповідних галузях. Це ефективний інструмент для маркетингу і реклами, здатний таргетувати і спрямовувати рекламні кампанії на цільову аудиторію, що дозволяє оптимізувати витрати та досягати конкретних маркетингових цілей.

Присутність у соцмережах також надає можливість виконувати моніторинг відгуків клієнтів та отримувати зворотній зв'язок щодо продуктів або послуг, допомагаючи швидко реагувати на питання або проблеми споживачів. Нарешті, в сучасному бізнес-середовищі, присутність у соцмережах стала не тільки очікуваною, але й необхідною для збереження конкурентоспроможності, оскільки вона дозволяє підприємствам мати перевагу перед конкурентами і залишатися зв'язаними зі своєю аудиторією.

Наступним заходом буде організація конкурсу у соцмережах, для того, щоб споживачі підписувались на сторінку, могли слідкувати за новинами бренду, підвищувалась прихильність споживачів до бренду.

Пропонуємо також для посилення конкурентних позицій підприємства впроваджувати ресурсозберігаючі технології. Зокрема встановлення сонячних панелей на території ПрАТ «Оболонь». Це дозволить значно знизити витрати на електроенергію, що є важливим кроком для підприємства в умовах складної ситуації на енергетичному ринку. Завдяки використанню сонячних панелей, Оболонь матиме можливість не тільки зберігати енергетичні ресурси, а й стати більш екологічно чистим підприємством. Таке рішення також забезпечить більшу автономність у плануванні та забезпеченні електроенергією, що важливо для стабільної роботи виробничих процесів. Інноваційний характер такого підходу також позитивно вплине на репутацію підприємства та забезпечить йому конкурентну перевагу на ринку.

3.2. Розрахунок ефективності маркетингового заходу щодо підвищення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу

Організація конкурсів та розіграшів є ефективним інструментом для залучення нових клієнтів, підвищення лояльності існуючих споживачів та зміцнення бренду.

Пропонуємо провести конкурс «Смак перемоги з Оболонь».

Мета конкурсу - виявити підтримку і сприяти єднанню українців під час воєнного стану, підвищення лояльності споживачів та популяризація продукції Оболонь.

Цей конкурс буде проводитись у вигляді історій в соціальних мережах Фейсбук та Інстаграм з 20 червня по 20 серпня 2024 року.

Умови конкурсу:

1. *Тема конкурсу:* Учасники діляться історіями про те, як вони підтримують один одного та свою громаду у цей складний час, як пришвидшують нашу Перемогу.

2. *Формат:* Учасники повинні написати коротку історію та зробити фото або відео, яке ілюструє їхню історію. Це може бути фото з продукцією Оболонь, яке вони ділять з друзями чи сім'єю під час спільного обіду, поїздки, або відео про волонтерську діяльність.

3. *Публікація:* Розміщення історії разом з фото або відео на Facebook або Instagram з хештегом #СмакПеремоги3Оболонь.

4. *Вимоги до участі:* Учасники повинні бути старше 18 років та проживати на території України.

Призи будуть складатись із головного та додаткових призів.

Головним призом буде річний запас продукції Оболонь (пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода) з можливості вибору категорії продукції.

Додатковими призами будуть фірмові подарункові набори від Оболонь, що включають футболки, кепки, кухлі та продукцію компанії.

Спеціальним призом буде відзначення найбільш зворушливої історії та публікація її у соціальних мережах компанії 24 серпня 2024 року.

Термін проведення конкурсу: 2 місяці.

Просування:

Соціальні мережі: Рекламні кампанії у Facebook та Instagram.

Офіційний сайт: Банери та анонси на головній сторінці.

Місця продажу: Постери та флаєри в магазинах та супермаркетах.

Додаткові заходи:

1. *Підтримка української армії:* Частина коштів від продажу продукції протягом конкурсу буде направлена на підтримку Збройних Сил України. Ця інформація буде розміщена на упаковках продукції та у рекламних матеріалах.

2. *Співпраця з волонтерськими організаціями:* Організація спільних акцій з місцевими волонтерськими організаціями для збору та передачі необхідних речей військовим та переселенцям.

Оголошення переможців буде відбуватись під час прямої трансляції у соціальних мережах Facebook та Instagram з залученням представників компанії та волонтерських організацій. Переможці також будуть повідомлені особисто через соціальні мережі.

Приклад анонсу конкурсу

Смак перемоги з Оболонь

Дорогі друзі, ми раді оголосити про запуск конкурсу «Смак перемоги з Оболонь»! Поділіться з нами своїми історіями про те, як ви підтримуєте один одного та свою громаду під час воєнного стану.

Як взяти участь:

1. Напишіть коротку історію про вашу підтримку громади або близьких у цей складний час.
2. Зробіть фото або відео, яке ілюструє вашу історію (наприклад, з продукцією Оболонь).
3. Опублікуйте пост у Facebook або Instagram з хештегом #СмакПеремогиЗОболонь.

Призи:

- ✓ Головний приз: річний запас продукції Оболонь!
- ✓ 10 фірмових подарункових наборів.
- ✓ Спеціальний приз за найбільш зворушливу історію.

Частина коштів від продажу продукції під час конкурсу буде направлена на підтримку Збройних Сил України.

Разом ми сильні! Разом ми переможемо!

Цей конкурс не лише підвищить впізнаваність та лояльність бренду, але й створить позитивний імідж компанії, яка підтримує своїх споживачів та країну у важкий час.

3.2.2. Розрахунок маркетингових витрат

Для проведення конкурсу необхідно визначити вартість призового фонду (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Вартість призового фонду конкурсу

Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальна вартість, грн
1. Річний запас продукції	8	18000	144000
2. Брендovanі футболки	32	450	14400
3. Брендovanі бейсболки	32	330	10560
4. Фірмовий келих	64	120	7680
5. Набір продукції компанії «Оболонь»	64	100	6400
Всього	-	-	183040

Джерело: сформовано автором

Отже, призовий фонд на цей конкурс буде становити 183,04 тис.грн., що становить незначну суму для фінансових можливостей підприємства.

Також необхідно врахувати додаткові витрати, пов'язані із друком постерів та флаєрів для розміщення у магазинах та супермаркетах. В додаткові витрати включається також на рекламні кампанії у соціальних мережах. у соціальних мережах.

Розрахунок витрат на проведення конкурсу «Смак Перемоги з Оболонь» представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на проведення конкурсу «Смак Перемоги з Оболонь»

№п/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальні витрати, грн
1.	Призовий фонд			183040
2.	Друк постерів	50	130	6500
3.	Друк флаєрів	1500	1,66	2490
4.	Реклама у Фейсбук та Інстаграм			48000
	Всього			240030

Джерело: сформовано автором

Виходячи із представлених даних, загальна сума витрат на проведення конкурсу «Смак Перемоги з Оболонь» становить 240045 грн. Це незначна сума для ПрАТ Оболонь і становить лише 0,036% витрат на збут

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

Після реалізації заходу очікується підвищення зростання обсягів реалізованої продукції та прибутку підприємства, а також посилення позиції бренду на ринку.

Для прогнозування приросту чистого доходу від реалізації продукції внаслідок акції проведено опитування провідних спеціалістів відділу маркетингу та скористаємось методом експертних оцінок (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	5607	5140	5720	5980	4700	6141	4215

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Oi - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки представлені у табл.3.4.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Oi - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{2979955}{7}} = 652,46 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{Q_{\text{сер}}} = \frac{652,46}{5358} \cdot 100\% = 12,18\%$$

Розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, тому сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання експертних оцінок для виконання подальших розрахунків.

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 O_i , тис грн	5607	5140	5720	5980	4700	6141	4215	-
2.	$O_{\text{сер}}$	5358							-
3.	$\Delta O = (O_i - O_{\text{ср}})$	249	-218	362	622	-658	783	-1143	-
4.	ΔO^2	62001	47524	131044	386884	432964	613089	1306449	2979955

Джерело: сформовано автором

Визначаємо за методом медіан найбільш вірогідний обсяг продажу (В) і приймаємо його на рівні 5607 тис. грн. як середнє значення ряду:

4215	4700	5140	5607	5720	5980	6141
------	------	------	------	------	------	------

де песимістичне (найменше) значення (П) – 4215, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 6141.

Розраховуємо прогнозні значення зростання обсягів реалізації продукції внаслідок проведення конкурсу:

$$OP = (O + 4 * B + P) / 6 = (6141 + 4 * 5607 + 4215) / 6 = 5464 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$5464 / 10763029 * 100\% = 0,051\%$$

де 10763029 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2023 рік.

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$10763029 + 5464 = 10768493 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. До впровадження заходу повні витрати на виробництво і реалізацію склали 8527642 тис. грн., у т.ч. змінні витрати – 6942554 тис. грн., постійні витрати – 1585088 тис. грн.

Обчислимо приріст змінних витрат внаслідок реалізації заходу:

$$6942554 * 0,0051 = 3540,7 \text{ тис. грн.}$$

Проведення конкурсу потребує витрат у розмірі 240,03 тис. грн., тому приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 3540,7 + 240,03 = 3780,73 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 5464 - 3780,73 = 1683,27 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції буде становити:

$$1565,35 * (1-0,18) = 1380,28 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення конкурсу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проведення конкурсу

Показники	Значення показника, тис.грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	5464,00
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	3780,73
Приріст прибутку від реалізації продукції	1683,27
Приріст чистого прибутку	1380,28

Джерело: сформовано автором

Проведення конкурсу «Смак перемоги з Оболонь» принесе суттєві економічні вигоди для компанії. Очікується, що чистий дохід від реалізації продукції зросте на 5464,00 тис. грн, що свідчить про значний інтерес споживачів до участі у конкурсі та їхню активну підтримку бренду.

Разом з тим, збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції складе 3780,73 тис. грн, що включає витрати на організацію конкурсу та

рекламну кампанію. Приріст прибутку від реалізації продукції очікується на рівні 1683,27 тис. грн, що демонструє ефективність маркетингової акції.

Загалом, отримані результати підкреслює економічну доцільність проведення конкурсу та його позитивний вплив на фінансові показники компанії. Ці результати підтверджують, що такі ініціативи сприяють не лише підвищенню лояльності споживачів, але й зміцненню ринкових позицій компанії «Оболонь».

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Реалізація запропонованого заходу дозволить активізувати маркетингові кампанії в соціальних мережах, що сприятиме підвищенню рівня присутності компанії «Оболонь». Підвищення впізнаваності бренду сприятиме залученню нових споживачів та зміцненню лояльності існуючих клієнтів.

Акція, спрямована на підтримку українців під час воєнного стану, підвищує соціальну відповідальність бренду. Це позитивно вплине на сприйняття компанії в суспільстві та може залучити більше клієнтів, які підтримують соціально відповідальні компанії.

Завдяки конкурсу «Смак перемоги з Оболонь» компанія зможе виділитися серед конкурентів, пропонуючи унікальну акцію, яка відповідає поточним соціальним та економічним умовам в країні. Це допоможе зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

Конкурс, орієнтований на соціальні мережі, дозволить залучити більш молодшу аудиторію, яка активно користується цифровими платформами. Це сприятиме розширенню клієнтської бази та довгостроковому зростанню компанії.

Конкурс надасть можливість споживачам поділитися своїми історіями підтримки та єднання, що підвищить моральний дух та лояльність до бренду

«Оболонь». Це створить емоційний зв'язок між брендом та споживачами, що є важливим фактором у побудові довгострокових відносин.

Таким чином, врахувавши отримані розрахунки щодо збільшення чистого доходу від реалізації продукції, повних витрат на виробництво і реалізацію продукції, визначимо вплив запропонованого заходу на основні показники роботи підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

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

Показник	Од.вим.	2021	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	10763029	10768493	5464,00	0,05
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукцію	тис.грн.	8527642	8531422,73	3780,73	0,04
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис.грн.	2235387,00	2237070,27	1683,27	0,08
Чистий прибуток	тис.грн.	1831590,00	1832970,28	1380,28	0,08
Витрати на 1 грн. чистого доходу	коп.	79,23	79,23	0,0	0,00
Рентабельність продукції	%	26,21	26,22	0,01	x
Рентабельність діяльності	%	17,02	17,02	0,00	x

Джерело: сформовано автором

Впровадження запропонованого заходу на ПрАТ «Оболонь» позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства. Внаслідок реалізації конкурсу відбудеться зростання чистого доходу від реалізації продукції і в

проектному році він буде становити 10768493 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 3780,73 тис. грн. та в проектному році будуть становити 8531422,73 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 1683,27 тис.грн.

Ефективність запропонованого заходу засвідчується скороченням витрат зростання рентабельності продукції на 0,01 в.п. Також в проектному році очікується збільшення чистого прибутку на 1380,28 тис.грн. або 0,08%.

ВИСНОВКИ

Конкурентна позиція представляє собою порівняльна характеристика основних параметрів фірми щодо лідируючого конкурента. Вона визначається цінами, за якими підприємство реалізує свою продукцію, географічними межами збуту, якістю товарів чи послуг, вартісною структурою продукції, репутацією серед суб'єктів ринку тощо.

Деякі дослідники акцентують увагу на особливих характеристиках підприємства як учасника ринкових або галузевих відносин, фактично ототожнюючи конкурентну позицію з конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства. Інші зосереджуються на просторовому розташуванні підприємства на ринку чи в галузі, що наближає їхнє трактування до ринкової або галузевої позиції.

Аналіз існуючих методів, що використовуються при аналізі і плануванні стратегічних і тактичних позицій підприємств, можна об'єднати в групи в залежності від використовуваного при визначенні позиції підходу. До методів, які використовують один показник для відображення конкурентної позиції фірми, відносяться метод, заснований на розрахунку показника конкурентного статусу фірми; метод, що використовує показник частки ринку; метод оцінки «за трьома ціннісними критеріями». Методи, які використовують матричні моделі, представлені такими моделями: модель Бостонської консультаційної групи, модель Дженерал Електрик – МакКінзі, SWOT-аналіз, матриця Артура Д. Літтла, матриця спрямованої політики компанії Шелл/DPM, матриця ризиків та ін.

ПрАТ «Оболонь» - це провідна корпорація в Україні з виробництва пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води.

Проведений SWOT-аналіз показав, що в цілому, ПрАТ «Оболонь» має значний потенціал для розширення та покращення своїх позицій на ринку. Використовуючи свої сильні ринкові позиції та значні виробничі потужності, компанія може успішно вийти на нові міжнародні ринки. Впровадження інновацій та автоматизації дозволить оптимізувати виробництво та зменшити витрати, підвищуючи рентабельність. Зміна споживчих вподобань відкриває

нові можливості для просування безалкогольних продуктів, що підкріплюється підтримкою іміджу компанії.

З іншого боку, існують загрози, пов'язані з військовими діями, політичною нестабільністю, економічними викликами та високою конкуренцією. Компанія повинна розробити чіткі стратегії управління для адаптації до змін у регулюванні та політичному середовищі. Використання кваліфікації персоналу та великих обсягів ресурсів для інвестицій у нові технології є критичними для зменшення впливу економічних загроз. Оптимізація витрат і підвищення фінансової стабільності допоможуть компанії зберегти конкурентні позиції в умовах невизначеності.

Оцінювання конкурентних позицій трьох провідних гравців ринку пива в Україні виявило, що найсильніші конкурентні позиції має ПрАТ «Карлсберг Україна» із середнім зваженим балом 4,312. Високі показники привабливості асортименту, відносної частки ринку та темпу зростання прибутків забезпечують йому лідерство на ринку. ПрАТ «Оболонь» займає другу позицію з балом 4,254. Високі оцінки за темп зростання прибутків та ефективність розподілу свідчать про сильні конкурентні переваги компанії. Проте, технологічний потенціал потребує покращення, що є критичним для подальшого зростання. ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» отримало найнижчий середній бал – 3,881. Хоча компанія має високий рівень лояльності клієнтів та привабливий асортимент, її позиції слабкі в аспектах відносної частки ринку та темпу зростання прибутків. Це вказує на необхідність підсилення ринкових стратегій та покращення розподільчої ефективності.

Запропоновано ряд заходів, що дозволять підвищити конкурентну позицію підприємства.

Зокрема, рекомендовано розробити безалкогольні версії популярних сортів пива Оболонь, використовуючи технологію видалення алкоголю, які зберігають аромат, колір та інші важливі характеристики напою. Це дозволить задовільнити зростаючий попит на безалкогольні альтернативи серед споживачів, які ведуть здоровий спосіб життя або обмежують вживання алкоголю.

Важливою пропозицією є активізація присутності бренду в соціальних мережах. Також пропонується організувати конкурс у соцмережах, для того, щоб споживачі підписувались на сторінку, могли слідкувати за новинами бренду, підвищувалась прихильність споживачів до бренду.

Для посилення конкурентних позицій підприємства пропонуємо впроваджувати ресурсозберігаючі технології, зокрема встановлення сонячних панелей на території ПрАТ «Оболонь». Це дозволить значно знизити витрати на електроенергію, що є важливим кроком для підприємства в умовах складної ситуації на енергетичному ринку. Завдяки використанню сонячних панелей, Оболонь матиме можливість не тільки економити на енергетичних ресурсах, а й стати більш екологічно чистим підприємством.

Розрахована ефективність проведення конкурсу в соціальних мережах. Завдяки конкурсу «Смак перемоги з Оболонь» компанія зможе зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Конкурс, орієнтований на соціальні мережі, дозволить залучити більш молодшу аудиторію, яка активно користується цифровими платформами. Це сприятиме розширенню клієнтської бази та довгостроковому зростанню компанії. Конкурс надасть можливість споживачам поділитися своїми історіями підтримки та єднання, що підвищить моральний дух та лояльність до бренду «Оболонь», а також створить емоційний зв'язок між брендом та споживачами, що є важливим фактором у побудові довгострокових відносин.

Впровадження запропонованого заходу на ПрАТ «Оболонь» позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства. Внаслідок реалізації конкурсу відбудеться зростання чистого доходу від реалізації продукції, прибутку від реалізації продукції та рентабельності продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева, Т. І., Ю. С. Лиманюк, and А. В. Щиголева. Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції машинобудівних підприємств Харківського регіону. *Інноваційна економіка*, 2017, С. 71.
2. Барабанова В.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.
3. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (дата доступу 11.04.24)
4. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. *Вісн. НУ “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 714. С. 174–179.
5. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф., Єрошина Н. О. Конкурентні позиції підприємства на ринку: проблеми визначення та оцінювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 4. С. 101-105.
6. Вишневська О. М. Конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Вип. 1. С. 19-25.
7. Гаркавенко С.С. *Маркетинг: підруч., 7-е вид., допов.* Київ: Лібра, 2010. 720 с.
8. Гребешкова, О.М.; Горбатько, А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво*. 2017. Вип, 39. С.125-144
9. Державна служба статистики України URL:<https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата доступу 11.04.24)
10. Дунда С. П. Рибачук-Ярова Т. В., Болотіна І. М. Тенденції розвитку підприємств пивоварної. *Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 100-*

річчю від дня народження професора Турченка Михайла Михайловича, 15-16 червня 2022 р. Харків : ДБТУ, 2022. С. 76-78.

11. Кваско, А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки Української академії друкарства, 2017, 1: 111–118.

12. Коваль Т. О., Яхкінд В. П. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2016. № 9. С. 112-118

13. Кордзая Н.Р. Основи інтернет-маркетингу. Київ: Олді-Плюс, 2018. 184 с.

14. Красняк, О. П., Мицик В. О.. «Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах.» Ефективна економіка.2019.№ 11. 9 с.

15. Кулінічев П. К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 45. С. 69-75. -

16. Кулінічев П. К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2013. № 45 (1018). С. 69-75.

17. Левицька, А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки, 2013, № 4, С.155-163.

18. Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. Інтернет-маркетинг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 184 с.

19. Міценко, Н. Г., Смик О. С.. «Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах.» Науковий вісник НЛТУ України, 2009, 19.3, С. 243-247.

20. Назарова Г.В., Сотнікова Ю. В. Креативна економіка та менеджмент: навч. посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 160 с.

21. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» URL: <https://obolon.ua/ua> (дата доступу 11.04.24)
22. Офіційний сайт Укрпиво. URL: <http://ukrpivo.com> (дата доступу 11.04.24)
23. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягати стабільно високих результатів. Наш формат, 2020. 624 с.
24. Розкошна О. А. Бондаркова Д. В. Оцінка конкурентоспроможної позиції банків методом конкурентних переваг. Інноваційна економіка. 2013. № 2. С. 341-345
25. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: підручник. Київ: Студцентр, 2022. 336 с.
26. Словник маркетингових термінів / О.М. Петухова та ін. Київ: НУХТ, 2021. 127 с.
27. Соколова, Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є.. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теорія та графічна підтримка. Актуальні проблеми економіки №12(126), 2011, С.289-302 .
28. Тендюк А.О., & Медведєва О.І. Оцінка конкурентних позицій підприємств-виробників будівельної керамічної цегли м. Луцька. Економічний форум, 2021. 1(1), 154-159. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-19>
29. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь». URL: https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2023 (дата доступу 11.04.24)
30. Череп, А., Берідзе, Т., Бараник, З., Корінев, В., Дашко, І. Оцінювання конкурентоспроможності діяльності промислового підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2021.т3(38), 272–280. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237457>
31. Шипуліна, В. О., Майборода В. Є.. «Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку.» Вісник Хмельницького національного університету, 2009. 4 С. 99-102.
32. Шкітіна О. Б., Петренко А. В. Проблема визначення економічної категорії «конкурентна позиція» для проведення комплексної оцінки

конкурентоспроможності національної економіки. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2012. № 2. С. 20-23.

33. 4 consumer trends to watch in beverage innovation Trilogy Flavors. URL: <https://www.trilogyflavors.com/4-consumer-trends-to-watch-in-beverage-innovation/> (дата доступу 11.04.24)

34. 5 GE-McKinsey Matrix Examples Explain: Analyze Your Own Business. Boardmix. URL: <https://boardmix.com/analysis/ge-mckinsey-matrix-examples/> (дата доступу 11.04.24)

35. Aaker David A. Building strong brands. 1996. 381p.

36. Drinking Up The Lo-No Alcohol Trends. Trilogy Flavors. URL: <https://www.trilogyflavors.com/drinking-up-lo-no-alcohol-trends/> (дата доступу 11.04.24)

37. Kapferer Jean-Noel. New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term, 2013.

38. Keller, K. L. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity 4rd ed. Pearson. 2012, 608p.

39. Kennedy, P. L. R. W., Harrison, N. G., & Piedra, M. A. Analyzing Agribusiness competitiveness: The case of the United States Sugar Industry. JAI Press inc 1998

40. Lazareva M. Positioning matrix as an assessment tool for security level of a product portfolio competitive position. Marketing and Management of Innovations, 2019, Issue 4, 82-97. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-07>

41. Ukraine Beer and Cider Market Analysis by Category and Segment, Company and Brand, Price, Packaging and Consumer Insights. Global Data URL: <https://www.globaldata.com/store/report/ukraine-beer-and-cider-market-analysis/> (дата доступу 11.04.2024)

42. Vartanova O. et al. Enterprise competitive positioning based on knowledge resources identification. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 2021, 9.1: 529.



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00