

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

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

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

Митяй Ірина Валентинівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

\_\_\_\_\_ Митяй І.В.  
підпис та прізвище здобувачки

Київ – 2022 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Петухова О.М.

“26” жовтня 2021 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Митяй Ірини Валентинівни

1. Тема роботи: «Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку».

керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 26.10.2021 р. № 842-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства шляхом оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку. Розділ 2. Оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку пива та місця ПрАТ «Оболонь» на ньому. Розділ 3. Розроблення основних напрямів та пропозицій щодо збільшення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на ринку. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь». Частки ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі підприємств галузі. Обсяги виробництва пива в Україні. Динаміка обсягів виробництва 4-х найбільших виробників пива в Україні у 2017–2020 роках. Конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» за часткою ринку. Інтенсивність конкуренції на ринку пива в Україні. Матриця конкурентної карти ринку. Систематизація конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь». Очікувані результати від впровадження заходів. Основні показники ефективності запропонованих заходів. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №  | Назва етапів дипломного проекту (роботи) магістра   | Строк виконання етапів роботи | Примітки |
|----|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.  | 27.10.2021 - 30.10.2021       | Виконано |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу   | 31.10.2021 - 05.11.2021       | Виконано |
| 3. | Робота над розділом 1 «Теоретичні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства шляхом оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку»                             | 06.11.2021 - 25.11.2021       | Виконано |
| 4. | Робота над розділом 2: «Оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку пива та місця ПрАТ «Оболонь» на ньому»  | 26.11.2021 - 15.12.2021       | Виконано |
| 5. | Робота над розділом 3: «Розроблення основних напрямів та пропозицій щодо збільшення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на ринку» | 16.12.2021 - 04.01.2022       | Виконано |
| 6. | Висновки. Список використаних джерел  | 05.01.2022- 08.01.2022        | Виконано |
| 7. | Оформлення роботи   | 09.01.2022                    | Виконано |

Здобувач \_\_\_\_\_ Митяй І.В.  
підпис

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Крайнюченко О.Ф.  
підпис

## АНОТАЦІЯ

*Митяй І.В.* Визначення конкурентних позицій підприємства на ринку.

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

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій і маркетингових заходів щодо збільшення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на ринку. В роботі було розглянуто теоретичні та методичні підходи щодо оцінювання ринкової частки підприємства та інтенсивності конкуренції на ринку. Для досягнення поставленої мети було проведено дослідження ринкової частки ПрАТ «Оболонь» та оцінено інтенсивність конкуренції на ринку пива за допомогою чотирьохдольного показника, індексу Харфіндела-Хіршмана (ІХХ) та за методом Розенблюта. Робота виконана на базі ПрАТ «Оболонь», що займається виробництвом та реалізацією пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв та мінеральної води.

За результатами дослідження було запропоновано основні напрями та відповідні їм заходи, спрямовані на посилення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь». Пріоритетними було визначено та запропоновано 2 заходи. Щодо цих заходів виконано маркетингове обґрунтування впровадження «Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі». Було оцінено ефективність та економічну доцільність запропонованих заходів, а також вплив їх на показники роботи підприємства. Дані впровадження дозволять збільшити обсяги збуту та підвищити ринкову частку ПрАТ «Оболонь» на ринку пива.

*Ключові слова:* конкурентні позиції, частка ринку; інтенсивність конкуренції; концентрація ринку, монополізація ринку, чотирьохдольний показник, індекс Харфіндела-Хіршмана (ІХХ); індекс Розенблюта.

## ANNOTATION

*Mityai I.V.* Determining the competitive position of the enterprise in the market.

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

The purpose of the qualification work is to develop proposals and marketing measures to increase the market share of the company and strengthen the competitive position of PJSC "Obolon" in the market. The paper considers theoretical and methodological approaches to assessing the market share of the enterprise and the intensity of competition in the market. To achieve this goal, the market share of Obolon PJSC was studied and the intensity of competition in the beer market was assessed using a quadrilateral indicator, the Harfindel-Hirschman Index (I<sub>HH</sub>) and the Rosenbluth method. The work was performed on the basis of Obolon PJSC, which produces and sells beer, soft and low-alcohol beverages and mineral water.

According to the results of the study, the main directions and corresponding measures aimed at strengthening the competitive position of Obolon PJSC were proposed. 2 measures were identified as priorities and proposed. Regarding these measures, the marketing justification for the implementation of «Ukrainians - Ukrainian. Kozak Beer» and «Participation in the street food festival». The efficiency and economic feasibility of the proposed measures, as well as their impact on the performance of the enterprise were assessed. These implementations will increase sales and increase the market share of Obolon PJSC in the beer market.

*Key words:* competitive positions, market share; intensity of competition; market concentration, market monopolization, four-part indicator, Harfindel-Hirschman index (I<sub>HH</sub>); Rosenbluth index.

## ЗМІСТ

|   | Стор. |
|---|-------|
| Вступ   | 8     |
| Розділ 1 Теоретичні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства шляхом оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку                            | 11    |
| 1.1. Конкурентні позиції підприємства та фактори, що їх визначають  | 11    |
| 1.2. Показники інтенсивності конкуренції та ринкової частки підприємства  | 21    |
| 1.3. Методи оцінювання частки ринку та інтенсивності конкуренції на ньому   | 26    |
| Висновки до розділу 1   | 31    |
| Розділ 2 Оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку пива та місця ПрАТ «Оболонь» на ньому  | 33    |
| 2.1. Огляд ринку пивної продукції   | 33    |
| 2.2. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»   | 39    |
| 2.3. Аналіз ринкової частки ПрАТ «Оболонь»  | 51    |
| 2.4. Дослідження інтенсивності конкуренції на ринку пива  | 61    |
| 2.4.1. Оцінювання інтенсивності конкуренції за допомогою чотириъохдольного показника  | 61    |
| 2.4.2. Дослідження інтенсивності конкуренції з використанням індексу Харфіндела-Хіршмана (IХХ)  | 61    |
| 2.4.3. Визначення ступеня монополізації ринку за методом Розенблюта   | 64    |
| Висновки до розділу 2   | 68    |
| Розділ 3 Розроблення основних напрямів та пропозицій щодо збільшення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на ринку | 71    |
| 3.1. Окреслення пріоритетних для корпорації «Оболонь»   |       |

|   |     |
|---|-----|
| напрямів збільшення ринкової частки   | 71  |
| 3.2. Розроблення маркетингових стратегій стосовно посилення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»   | 73  |
| 3.3 Оцінювання економічної ефективності впровадження заходу «Українцям – українське. Пиво «Kozak» | 79  |
| 3.3.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу «Українцям – українське. Пиво «Kozak»    | 79  |
| 3.3.2. Розрахунок бюджету маркетингу організації заходу «Українцям – українське. Пиво «Kozak»     | 82  |
| 3.4. Розрахунок економічної ефективності впровадження заходу «Участь у фестивалі вуличної їжі»    | 83  |
| 3.4.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу  | 83  |
| 3.4.2. Розрахунок бюджету маркетингу організації заходу «Участь у фестивалі вуличної їжі»         | 85  |
| 3.5. Визначення очікуваних результатів від одночасного впровадження запропонованих заходів        | 86  |
| 3.6. Оцінювання показників економічної ефективності впровадження запропонованих заходів           | 89  |
| 3.7. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства                                | 93  |
| Висновки до розділу 3   | 95  |
| Висновки  | 97  |
| Список використаних джерел  | 102 |
| Додатки   | 108 |

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* Оцінювання ринкової частки підприємства та інтенсивності конкуренції на ринку це класичні прийоми, що застосовують на підприємствах з метою оцінки їх конкурентних позицій на ринку. Однак конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя. І тому, враховуючи це, необхідно поглиблювати дослідження у даному напрямку.

Проблеми оцінювання ринкової частки підприємства та інтенсивності ринкової конкуренції розглядалися провідними вітчизняними та зарубіжними вченими, зокрема Аакером Д., Балабановою Л. В., Белявским І. К., Войчаком А. В., Зозулевим А. В., Клименко С. М., Котлером Ф., Крикавським Є. В., Портером М. Е., Скібіцьким О. М. та інші.

Варто зауважити, що аналіз наявних сил конкуренції на ринку є досить цінним, однак отримана картина – це лише інформація на даний момент. Конкуренція й умови на ринку, а, відповідно, і конкурентні позиції змінюються, тому що сили, що створюють умови для змін, увесь час перебувають у русі. Більшість цих сил – рушійні, оскільки переважно саме вони впливають на характер змін у структурі конкуренції на ринку. Динамічність досліджуваного середовища і є основним підґрунтям для підтвердження необхідності неперервних досліджень. Такий показник як ринкова частка фірми відтворює найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на об'єм і структуру попиту й пропозиції, ціни та динаміку ринку загалом. Зазвичай, зі зростанням ринкової частки, позиція підприємства є більш стійкою, доведено: чим більша частка ринку, тим успішнішим є бізнес, а менші витрати знижують собівартість продукції. Однак розрахунок частки ринку не завжди дає зрозуміти ситуацію в цілому, тому треба враховувати ще й одну з найважливіших характеристик активності конкурентного

середовища підприємства – інтенсивність конкуренції. Вибір показників розрахунку інтенсивності конкуренції також суттєво впливає на результат. Саме через такі труднощі та бар'єри не втрачає свою необхідність та актуальність проблема оцінювання ринкової частки підприємства та інтенсивності конкуренції на ринку.

*Метою* кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій і маркетингових заходів щодо збільшення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на ринку.

Для досягнення поставленої в роботі мети треба вирішити такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- розглянути теоретичні та методичні підходи щодо визначення конкурентних позицій шляхом оцінювання ринкової частки підприємства та інтенсивності конкуренції на ринку;
- провести аналіз ринкової частки ПрАТ «Оболонь» та дослідити інтенсивність конкуренції на ринку пива за допомогою чотирьохдольного показника, індексу Харфіндела-Хіршмана (IХХ) та за методом Розенблюта;
- розробити основні напрями підвищення ринкової частки підприємства та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на ринку;
- оцінити економічну ефективність та вплив запропонованих заходів на показники діяльності досліджуваного підприємства.

*Об'єктом* дослідження кваліфікаційної роботи є конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь», зокрема, доля підприємства на ринку пива.

*Предметом* дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні та методичні основи визначення конкурентних позицій та оцінювання частки ринку ПрАТ «Оболонь».

*Методами* дослідження у кваліфікаційній роботі є кабінетні й польові.

Одними з методів кабінетних досліджень, які застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, галузі в цілому), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалася).

Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є спостереження і опитування.

*Структура і обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 117 сторінок, включаючи 16 таблиць, 17 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел складається з 76 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕНСИВНОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ

### **1.1. Конкурентні позиції підприємства та фактори, що їх визначають**

Конкурентна позиція – це складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце даної фірми на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами [34, с. 135].

Для більш детального розуміння суті категорії «конкурентна позиція» виділимо її основні ознаки: [68, с. 379]

- 1) відображає довгострокові зусилля підприємства по завоюванню конкурентних переваг та водночас визначає відмінність від конкурентів;
- 2) залежить від характеру, ефективності та стійкості конкурентних переваг;
- 3) є відносною характеристикою, що дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами за певними параметрами діяльності;
- 4) набуває конкретної форми лише у певний момент (період) часу в порівнянні з певною сукупністю конкурентів, відображуючи становище, що фактично склалося на ринку;
- 5) розглядається з точки зору ступенів конкурентної позиції: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна.

Проте, в процесі формування конкурентних позицій виникають певні протиріччя із розвитком конкурентних переваг підприємства. Протиріччя виникають у випадку, коли розвиток споживчих мотивацій і, відповідно, конкурентних позицій підприємства, не співпадає з напрямом розвитку конкурентних переваг, що здійснюється підприємством. Вирішити таке протиріччя можливо за рахунок маркетингового впливу на споживачів, з

метою зміни їх уподобань і формування попиту на нову продукцію підприємства [8, с. 154].

Конкурентна стратегія, яка спрямована на формування стійкої конкурентної позиції підприємства повинна передбачати наступні заходи:

- визначення ключових факторів успіху та розробка шляхів оволодіння ними;
- проведення постійного моніторингу конкурентних переваг і здійснення порівняльного аналізу з підприємствами-конкурентами;
- максимальне наближення відповідності продукції до потреб ринку;
- підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- розробка заходів, спрямованих на забезпечення та своєчасності стабільності постачань матеріальних ресурсів необхідної якості та обсягів;
- розробка та впровадження програми формування та підтримка конкурентних переваг підприємства, яка б містила вивчення вимог та переваг споживачів продукції [40, с. 96].

Для формування стійкої конкурентної позиції підприємства треба здійснювати постійний моніторинг конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на конкурентну позицію підприємства. Крім цього необхідно проводити оцінку його конкурентних переваг та формувати і реалізовувати ефективні конкурентні стратегії.

Конкурентне середовище – це результат умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва й можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише й не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але й у першу чергу – відносинами між ними [67, с. 39].

Основними складовими конкурентного середовища є головні сили конкуренції, що функціонують на ринку. Дуже популярним та потужним засобом для постійної оцінки головних сил конкуренції, які діють на ринок є

модель п'яти сил конкуренції Портера (рис. 1.1). Оцінювання їх дії та характеру конкурентної боротьби на певному ринку також входить до спектру даної моделі.

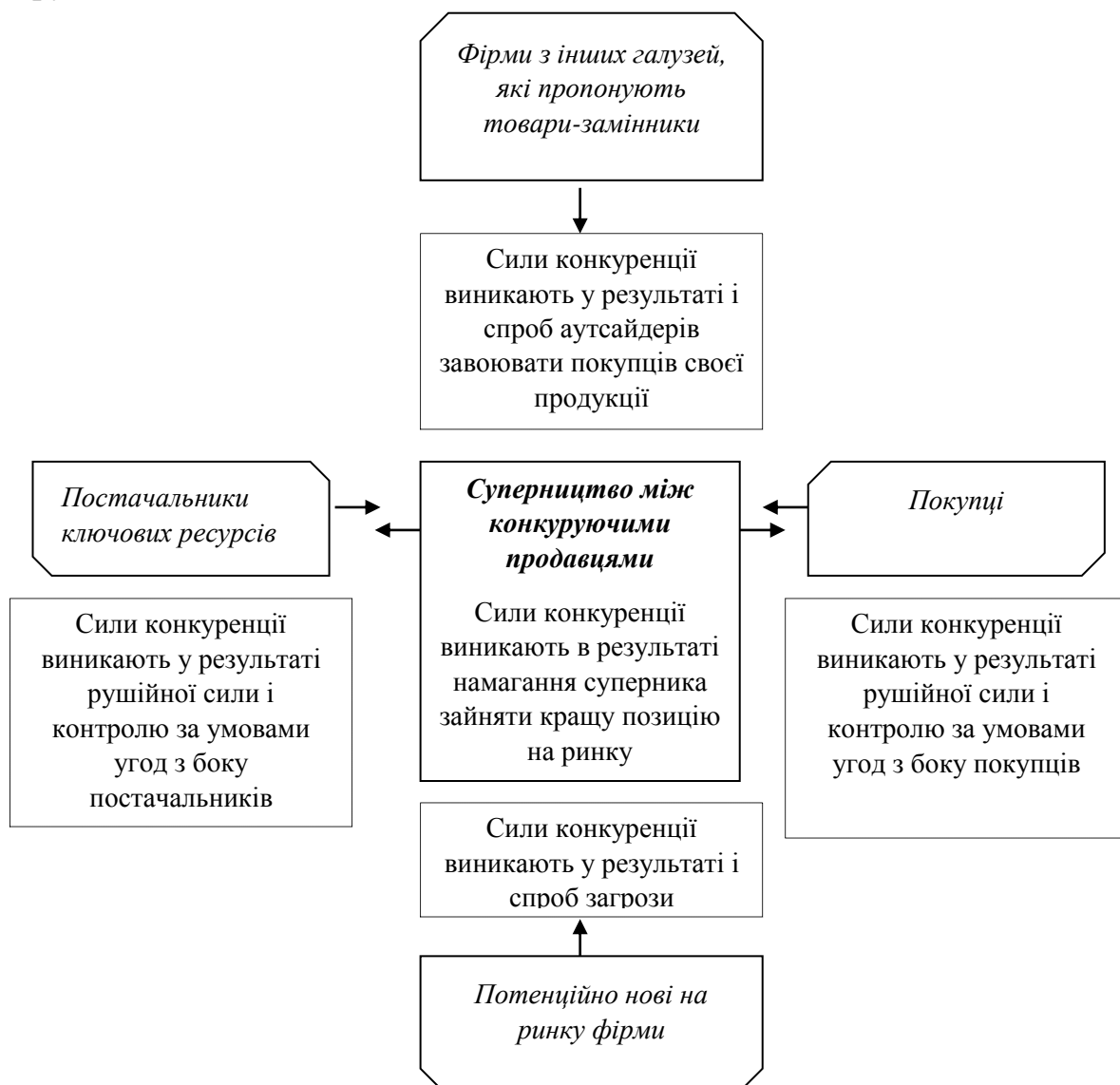


Рис.1.1. Модель п'яти сил конкуренції

Джерело: [55, с. 75]

Згідно класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;

- економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців [64, с. 40].

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари - замітники та претенденти на вхід до галузі – це «конкуренти» підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин [60, с. 22].

За моделлю М. Портера сила впливу і важливість кожного з аспектів конкурентного середовища змінюється в залежності від ринку і визначає витрати, обсяги необхідного на виробництво капіталу, ціни, об'єми збуту продукції фірми і загальну прибутковість підприємства. Якщо певним чином складається ринкова ситуація то покупці і постачальники зменшують прибутковість підприємства. На зниження прибутковості також впливає галузева конкуренція, адже задля підсилення конкурентних позицій доводиться знижувати ціни чи нарощувати витрати на організацію збутової діяльності, рекламу, тощо. Якщо ж на ринку наявні товари замітники то це зменшує свободу ціноутворення та обсяги попиту на дану продукцію. Із огляду на вхідні бар'єри, представлені у моделі чинники, багато в чому визначаються, існуванням реальних чи потенційних конкурентів, чи іншими перешкодами для виходу на ринок. Ці чинники є умовами для розвитку конкурентного середовища та суттєвої втрати актуальності конкурентних переваг.

Охарактеризуємо детальніше складові моделі. З-поміж всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює конкуренція серед організацій однієї галузі. Кожна з конкуруючих фірм виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку. Основними рисами такої міжфірмової конкурентної боротьби є [67, с. 41]:

- ✓ боротьба за більш вигідну ринкову позицію (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);

- ✓ конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть сформувавши та шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій різні;

- ✓ нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або багатьма суперникам; частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль - від стратегії фірм-суперників;

- ✓ фірма має вагомні причини вибирати конкурентні стратегії, які в рівній мірі не можуть бути незімітованими і необійденними; пропонуючи покупцям те, що не може бути швидко, легко і дешево продубльовано, фірма отримує не лише ринковий успіх, але й унікальний конкурентний результат, який може бути виражений в отриманні надприбутку;

- ✓ міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим – поразку; стратегічний успіх може надати фірмі можливість впливати і навіть контролювати напрямок дій ринкових сил і конкурентних зусиль; результатом акцій і контракцій є створення нових умов ринкового попиту і пропозиції, але самі вони, контролюючи ринкову ситуацію, можуть бути підпорядковані конкретним ринковим подіям; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок в свою чергу на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.

При розробці стратегій підприємства зобов'язані враховувати замітники, що виступають як сила, що визначає цінову політику підприємства, політику в області оновлення продукції. Конкурентні сили, які виникають в наслідок наявності заміників товару, зіштовхують продавців за наступними причинами [67, с. 42]:

- ✓ ціни і доступність товарів-заміників створюють обмеження для цін виробників, що в свою чергу обмежує потенціальну величину прибутку (замітники не тільки обмежують прибутки в звичайні періоди, але й зменшують неочікувані доходи, які фірма отримує в періоди процвітання);

- ✓ не дивлячись на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом

диференціювати свій товар від замітника, він все ж стоїть перед ризиком зменшення зростання продаж і прибутків внаслідок відповідних заходів, здійснюваних конкурентами; чим сильніше чутливість продаж товару від цін заміників, тим сильніше залежать фірми від суперника;

✓ конкуренція з боку заміників залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати їм перевагу (така загроза товарів-заміників стає більш реальною, чим більше: кількість ефективних заміників товару; обсяг виробництва товарів-заміників; різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками на користь останніх).

Бар'єри, що перешкоджають входженню в галузь [67, с. 45]:

✓ виробничий ефект масштабу (мінімальні витрати на виробництво конкретного товару досягаються при певному (оптимальному) обсязі його випуску; якщо його не досягнуто, конкурент зазнає додаткові витрати, які знижують його конкурентоспроможність);

✓ уподобання споживачів (споживачі зазвичай вибирають товари відомих фірм, що для компаній, які входять на ринок, вимагає додаткових витрат на рекламу товару, просування, поліпшення сервісу, нових гарантій, зниження цін, що зменшує прибутковість);

✓ значна потреба в капіталі (капітал потрібен не тільки для організації діяльності, й для поточної роботи (оплата праці працівників, придбання сировини, матеріалів та ін.); чим більший капітал необхідно, тим менше бажаючих взятися за нову справу, освоїти новий ринок);

✓ доступ до каналів розподілу (в існуючих організаціях склалися канали розподілу, відносини з дилерами, тому новачок має створювати все знову чи передбачити кращі умови для розповсюджувачів товару, що вимагає підвищених витрат);

✓ складність доступу до виробничому досвіду і секретів виробництва (старі підприємства накопичили досвід виробництва продукції, використовує «ноу-хау»; порівняно з ними новачок потрапляє в невігідні умови);

✓ переваги вже діючих підприємств, які забезпечують їм нижчі витрати виробництва (переваги розташування підприємства, доступ до найкращих чи більш дешевих джерел ресурсів, зв'язки з науковими організаціями тощо);

✓ державна політика регулювання (державні органи можуть ускладнити діяльність нового підприємства на ринку, вводячи жорсткі вимоги з охорони довкілля або будь-яким іншим чином);

✓ консерватизм існуючої системи поставок. (нове підприємство повинне сплатити певну ціну за переорієнтацією існуючої системи поставок на себе, що на практиці означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції);

✓ фактори, які визначають високий рівень собівартості у підприємств, що входять у галузь і не пов'язані з масштабом виробництва (висока захищеність сучасних технологій, які використовуються в галузі, патентами, ліцензіями та іншими виключними правами; утруднений доступ до сировини, що використовується; зайнятість найбільш вигідних з точки зору ринкової кон'юнктури географічних регіонів; високі професійні навички і кваліфікація, які необхідні для виробництва галузевої продукції).

У випадку коли потенційна фірма зможе пройти крізь бар'єри входу на ринок, усе ще буде актуальною проблема реакцій на його вхід із сторони вже наявних на ринку фірм. Якщо ж вхідні бар'єри достатньо високі, чи нова компанія має всі шанси отримати рішучу відсіч від вкорінених конкурентів, то вхід на такий ринок є малоімовірним.

Для визначення реакції фірм-конкурентів варто враховувати їх індивідуальні особливості, показниками яких є: схильність фірми до агресії чи консервативних поглядів, позиції лідера чи підлеглого; біографія і попередній досвід управлінців компанії; пріоритетні напрями рішень стосовно НДДКР, реклами, технологій та інших конкурентних показників; думка керівних органів підприємств які є конкурентами на певному ринку, що вони озвучують у прес-конференціях чи інтерв'ю; види найманих

підлеглих та існуючі засоби для заохочення виконавців.

Показники, що демонструють значну ймовірність високих бар'єрів щодо входу в галузь, це: активний опір входження в минулих випадках; підприємства, які вже вкорінилися на ринку та мають необхідні ресурси для того щоб дати відсіч, включаючи надлишок готівки чи позичкову спроможність, відповідний надлишок виробничої потужності або розгалуженість структури з каналами розподілу чи покупцями; також це підприємства, що тісно поєднані з даною галуззю та суттєвими неліквідними активами в ній; сповільнений ріст галузі, який обмежує її спроможність впустити нову організацію без негативного впливу на обсяги збуту і підприємницьку діяльність укорінених підприємств.

Економічні можливості та торгові здібності постачальників. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу за допомогою двох засобів: ціни і якості товарів, що постачаються. Умови, за яких цей вплив відчутно збільшує інтенсивність конкуренції зводиться до наступних обставин [67, с. 39]:

- ✓ невелика кількість постачальників, яка має можливість визначати політику поставок, вибирати найбільш вигідні позиції постачання, відмовити небажаним клієнтам;
- ✓ галузь споживає незначну частину продукції, яку виробляють постачальники і тому зміна цін на дану продукцію не суттєво впливає на собівартість і ціну кінцевих виробів, які виробляються в галузі;
- ✓ продукція, яку постачають, відіграє важливу роль в кінцевому виробі, який випускається споживачем; ця обставина закріплює залежність споживача від постачальника;
- ✓ відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характеристиками виробів, що постачаються;
- ✓ висока ступінь диференціації продукції є наслідком високого рівня спеціалізації, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників

аналогічної продукції;

- ✓ низький рівень вертикальної інтеграції у споживача, при якому він не в змозі виробляти на своїх потужностях продукцію, яку закупає і внаслідок цього, висока залежність від зовнішніх поставок.

М. Портер наголошує на тому, що працю слід також ставити в один ряд із постачальником, причому з таким, що має значний вплив у багатьох галузях [55, с. 115]. Існує вагоме емпіричне свідчення на користь того, що рідкісні висококваліфіковані роботодавці і/або тісно об'єднана робоча сила, уклавши угоду, можуть зашкодити одержанню потенційних прибутків у галузі. Суттєвими зауваженнями при оцінюванні робочої сили є ступінь її організації і можливості зростання пропозиції рідкісних різновидів робочої сили. Там, де робоча сила тісно згуртована або пропозиція рідкісних трудових ресурсів утримується на одному рівні, вплив робочої сили буде значним. Умови, що визначають вплив постачальників часто бувають за межами контролю фірми, проте, як у випадку із впливом покупців, фірма може деколи поліпшити своє становище через ефективну стратегію [67, с. 39].

Вплив на конкурентну ситуацію галузі також здійснюється з боку покупців. Зі сторони покупців конкуренція виражена у: впливі на ціни з ціллю їх зниження; вимогах до купівлі продукції більш високої якості; бажанні кращого рівня обслуговування. Споживачі зіштовхують фірми-конкуренти між собою, за участі певних методів впливу на галузь. Дія будь якої з груп покупців залежна від певних особливостей ринкової ситуації цієї групи та важливості об'єму закупівель на ринку у порівнянні із окремим бізнесом.

Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов [67, с. 39]:

- ✓ споживачі купують більшу частину продукції, яку виготовляє підприємство, і за рахунок цього спричиняють тиск на нього під загрозою зменшення обсягу закупок;

- ✓ придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що

робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;

- ✓ висока ступінь стандартизації продукції обумовлює ситуацію, в якій є великий вибір виробників аналогічного товару, а тому відсутні перешкоди для перекладання споживача на іншого виробника даного товару;

- ✓ продукція, яку купують, не має суттєвого впливу на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач. В цьому випадку споживач більш чутливий до цін і прагне не допустити її підвищення;

- ✓ споживач має різноманітну інформацію про продукцію, тому повна інформація про обсяги, ціни, типи, собівартість продукції, що виробляються, збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції в галузі;

- ✓ високий ступінь організації споживачів, наявність союзів споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів загострює рівень інтенсивності конкуренції в галузі.

Купівельний вплив оптових і роздрібних продавців керується одними правилами, з одним суттєвим уточненням. Роздрібні торговці під час укладання угоди можуть отримати суттєві переваги над виробниками, у випадку їх здатності вплинути на рішення споживачів стосовно купівлі. Також оптові торговці можуть використовувати свої переваги, якщо у них є можливість вплинути на рішення щодо купівлі роздрібних торговельників чи інших фірм, яким вони реалізують товар. Вибір групи покупців підприємствам варто розглядати як значне стратегічне рішення. Фірма може нарощувати обсяги прибутків і стійкість на ринку через добір таких постачальників і споживачів, які «досить слабкі у прояві власної сили».

Саме так конкуренція фірм всередині галузі по факту являє собою утворення необхідних умов щодо п'яти складових конкурентного середовища, що є визначними для рівня конкуренції та формуючими для системи конкурентного середовища фірми.

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі за М.Портером, слід звернути увагу на деякі, концептуально важливі моменти [25, с.56]:

✓ методика дозволяє оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її еволюцію без огляду на те, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох, а то й багатьох ринках; ця обставина надає результатам діагностування фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів;

✓ методичний підхід є цілком виправданим лише для галузей, у яких існує конкуренція; це накладає суттєві обмеження на сферу доцільного використання методики, яка дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі; для тих галузей, ринок продуктів яких перебуває у стані формування, вона малопридатна.

✓ М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під впливом п'яти основних сил; разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.

## **1.2. Показники інтенсивності конкуренції та ринкової частки підприємства**

Необхідно звернути увагу на інтенсивність конкуренції як засіб дій конкурентів у отриманні влади над за новими ринковими нішами та споживачами. Саме інтенсивність конкуренції є одною з важливих ознак активності конкурентного середовища та виявляється в тому, наскільки

якісним та ефективним є використання підприємством засобів конкурентної боротьби, які є в їх розпорядженні. До таких ознак відносять низькі ціни, підвищені товарні характеристики, високий рівень обслуговування клієнтів, випуск нових товарів тощо. Галузева конкуренція може бути низькою тоді, коли вплив конкурентів знижує середні прибутки по галузі в цілому; прийнятною, коли більшість підприємств є середньо прибутковими; сильною, якщо більшість компаній галузі, що інвестують тільки у виробництво, мають прибутки вище середнього.

Інтенсивна конкуренція – результат структурних чинників, які взаємодіють. Чинники змінюються, адже під час старіння галузі темпи її зростання сповільнюються і, як наслідок, призводять до інтенсивного суперництва. Варто зазначити й про низькі прибутки, врахуємо й те, що придбання однієї компанії іншою породжує цілком індивідуальний образ фірми в галузі, а технологічні інновації можуть різко підвищити рівень фіксованих витрат у виробничому процесі й таким чином посилити нестійкість конкуренції [67, с. 56].

В цілому імовірна непряма оцінка інтенсивності конкуренції, яка має в основі результати оцінки реально підконтрольних наслідків взаємодії чинників конкурентного середовища таких як постачальники, споживачі, фірми, які починають діяти у даній галузі, виробників товарів замінників, безпосередніх конкурентів.

Ринкова частка фірми показує найважливіші результати конкурентного протистояння, фіксує ціни та динаміку ринкового середовища в цілому, рівень переваги підприємства на ринку, його сили вплинути на організацію ринкового попиту та пропозиції.

Аналіз наявних сил конкуренції на ринку є досить цінним, однак отримана картина – це лише моментальний знімок. Конкуренція й умови на ринку змінюються, тому що сили, що створюють умови для змін, увесь час перебувають у русі. Більшість цих сил – рушійні, оскільки переважно саме вони впливають на характер змін у структурі конкуренції на ринку [67, с.44].

Перелік ключових рушійних сил, часто непередбачуваних, допомагає зрозуміти, чому ринки й галузі несподівано змінюють напрям свого розвитку. Приклад таких рушійних сил наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Види і вплив рушійних сил

| Рушійна сила  | Вплив рушійної сили  |
|---|--|
| <i>1</i>  | <i>2</i>   |
| Зміни міри росту галузі в довгостроковому періоді             | Значне збільшення попиту в довгостроковому періоді залучає на ринок нові фірми й заохочує діючі розширювати власне виробництво. Звуження ринку призводить до того, що певні фірми йдуть із нього, а ті, які залишаються, відкладають інвестування у виробництво до кращих часів.   |
| Зміни категорії покупців продукції і способів її використання | Зміні послуг, які пропонують покупцям у вигляді кредиту, технічної допомоги сприяють зміни категорії покупців. Ці зміни роблять можливим відкриття нових шляхів продажу галузевої продукції через різні комбінації дилерів і торговельних точок. Вони є рушійною силою для виробників, підштовхуючи до розширення або звуження номенклатури товарів, підвищення або зниження вимог до обсягу капіталовкладень, зміни підходу до збуту і його стимулювання. Вказані зміни є впливовими на ринку обчислювальної техніки, радіоелектроніки.   |
| Виведення на ринок нової продукції                            | Розширити споживчу базу галузі, відновлювати ріст галузі, збільшити диференціацію продукції конкуруючих продавців допомагає нова продукція. Така продукція, маючи успіх, стовідсотково зміцнює ринкові позиції інноваційних компаній. Це можливо за рахунок зменшення частки ринку фірм, які або прив'язані до своєї старої продукції, або не встигають створити власні варіанти нового товару. До переліку галузей, ключовою рушійною силою яких є інновація, можна включити галузі програмного забезпечення для персональних комп'ютерів, електронних відеоігор, копіювального й фотографічного устаткування, обчислювальної техніки, іграшок, ліків, заморожених продуктів харчування тощо. |
| Технічні зміни  | Технічні досягнення можуть серйозно змінити галузь, так як мають на меті вони розширити її границі, зробити можливим виробництво більш дешевих нових або якісніших товарів. Водночас технологічні зміни потребують капіталовкладень, для їх реалізації потрібний мінімально ефективний розмір заводу, вертикальна інтеграції та криві навчання або досвіду.  |

| 1   | 2   |
|---|---|
| Інновації у сфері маркетингу                        | Якщо фірми будуть вдало використовувати нові способи маркетингу власної продукції, то зможуть здійснити сплеск купівельного інтересу, збільшити галузевий попит, покращити ступінь диференціації продукції і (або) понизити витрати на одиницю продукції. Вказані трансформації, працюючи разом чи окремо можуть змінити конкурентну позицію фірм, які змагаються, й примусити їх переглянути власну стратегію.   |
| Вхід на ринок або вихід з ринку провідних фірм      | Провідні фірми, які входять на ринок, часто змінюють правила гри, вводячи нових ключових гравців, а й часом задаючи тон новими правилами конкуренції. Загалом вихід провідної фірми з ринку може змінити структуру галузі, знижуючи кількість лідерів ринку, може, таким чином, посилюючи вплив лідерів, які залишаються та ініціюючи боротьбу за своїх покупців.   |
| Зміни державної політики і нормативно-правової бази | Зміни можуть стати результатом значних зрушень у практичній діяльності галузі та її стратегічних підходах. Деретуляція можлива у банківській справі, авіації, видобуванні та транспортуванні природного газу, телекомунікаціях. Посилення покарань за водіння автомобіля в нетверезому стані та підвищення вікового цензу продажу спиртних напоїв – у галузі алкогольних напоїв. Державна політика може бути головним впливовим чинником у перебігу конкуренції між національними та зарубіжними компаніями на міжнародних ринках. Вона може відбуватися на рівних або в однієї зі сторін (завдяки державному протекціонізму) та має незаслужені переваги.  |
| Соціальні зміни, зміни у способі життя              | Зміни можуть виявитися могутніми каталізаторами галузевих змін. Підвищення інтересу до підтримки фізичної форми привело до появи цілої галузі спортивних тренажерів, одягу і взуття для пробіжок і медичних програм дотримання дієт. Наростаюча боротьба з курінням у довгостроковій перспективі являє собою серйозну загрозу тютюновій галузі.   |
| Зниження невизначеності та ризику в бізнесі         | Для галузі, яка щойно сформувалась, характерна нестійка структура витрат і невизначеність у потенційному розмірі ринку, витрат часу й грошей на подолання технічних проблем, визначення каналів збуту продукції та завоювання покупців. На високий ризик у таких галузях погоджуються лише найбільш упевнені у власних силах компанії. Але з часом, коли перші досягнуть успіху й знизиться невизначеність щодо життєздатності галузі, почнуть свою гру консервативніші фірми зазвичай великі, фінансово сильні, які задля вкладення інвестицій полюють на галузі з привабливим рівнем зростання. По мірі накопичення власного досвіду й зниження очікуваного рівня ризику, маючи на меті реалізувати повномасштабну стратегію конкуренції, вони діють прискорено й дедалі агресивніше. |

Джерело: [67, с. 204]

Беручи до уваги важкість прямого оцінювання взаємозв'язків між чинниками конкурентного середовища існує вірогідність непрямого виміру інтенсивності конкуренції, основою якого є оцінювання фактично керованих наслідків таких відносин. Виділяють три агрегованих фактори, які визначають інтенсивність конкуренції [67, с. 49], а саме:

- ✓ характер розподілу ринкових часток між конкурентами;
- ✓ темпи зростання ринку;
- ✓ рентабельність ринку.

Ринкова частка підприємства показує максимально важливі наслідки конкурентної боротьби, зауважуючи рівень домінування певної компанії на ринку та її спроможність впливати на середовища.

Разом з тим, ринкова частка – не єдина міра оцінки конкуренції на ринку. З цією ж метою можуть використовуватися також [72, с. 196]:

- частка «свідомості» (відсоток споживачів, які називають певну марку товару, коли їх просять назвати першу, що спала їм на думку при прийнятті рішення щодо купівлі особливого виду продукції; показник свідчить про найбільш вкорінену в свідомості обізнаність про марку і купівельні переваги);
- частка «голосу» (відсоток простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка по відношенню до загального обсягу ЗМІ для даної галузі; часто вимірюється розміром коштів, витрачених на рекламу; може привести до зміни в частці «свідомості»);
- частка «НДДКР» (процентне співвідношення витрат компанії до всіх витрат галузі на НДДКР; довгостроковий провісник розробки нового товару, вдосконалення його якості, зниження витрат і, як наслідок, збільшення ринкової частки; показник важливий для оцінки майбутньої конкурентоспроможності на високотехнологічних ринках).

Необхідно розуміти, що конкуренція – явище нестабільне, тому варто знати, як змінюється ринкова частка, долі «свідомості», «голосу» або «НДДКР».

Швидкий приріст ринку навіть за однакових потужностей підприємств-конкурентів може прибрати безліч протиріч між фірмами шляхом прийняття їх темпами розвитку. Це трапляється, переважно, через те, що приріст долі ринку компаній відбувається збільшенням кількості споживачів або масштабів закупівель існуючих, а не за рахунок конкурентів. У такому випадку інтенсивність конкуренції спадає.

Для уточнення інформації щодо рівня інтенсивності конкуренції можна використовувати засади моделі життєвого циклу товарного попиту. Певному відрізку кривої відповідає окремий рівень інтенсивності конкуренції. Відрізки кривої цілком діагностуються за допомогою пари показників – 1 і 2 похідними. Під час дискретних спостережень, їх замінюють перші і другі різниці.

Ще одним суттєвим аспектом, який оцінює інтенсивність конкуренції вважається коефіцієнт рентабельності певного ринку, що розраховується відношенням загального прибутку фірми на обраному ринку до загального об'єму продаж.

Визначено, що високорентабельний ринок характерний явищем перевищення попиту над пропозицією. Ця особливість дає можливість реалізовувати цілі, що поставлені перед підприємствами, достатньо неконфліктними прийомами й методами, котрі не торкаються інтересів конкурентів. Протилежною ситуація стає у разі зменшення прибутковості підприємництва.

### **1.3. Методи оцінювання частки ринку та інтенсивності конкуренції на ньому**

Ринкова частка фірми показує найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування фірми на ринку, її можливості

впливати на об'єм і структуру попиту й пропозиції, ціни та динаміку ринку загалом та може бути розрахована різними способами [72, с. 201]:

- частка ринку за обсягом (відношення кількості проданих виробів до сумарного обсягу продажів на базовому ринку);
- частка ринку у вартісному виразі, що визначається на основі виручки; частка ринку, що розраховується не щодо всього базового ринку, а відносно продажів в сегментах (сегменті);
- частка ринку, що обслуговується завжди більше, ніж частка ринку в цілому;
- відносна частка ринку (відношення обсягів продажів фірми до продажів конкурентів);
- частка ринку відносно лідера, що визначається порівнянням із найбільшим конкурентом.

Простіший спосіб визначення ринкової частки підприємства полягає у знаходженні співвідношення обсягів продажу підприємства та галузі або ринку в цілому. Розрахунки здійснюється за формулою [10, с. 42]:

$$Ч = \frac{O_n}{O_p} \quad (1.1)$$

де Ч – ринкова частка підприємства, %;

$O_n$  – обсяг продажу продукції підприємства в натуральному чи вартісному виразі;

$O_p$  – загальний обсяг продажу продукції на ринку (або в галузі) в натуральному чи вартісному виразі.

Частка ринку в окремому сегменті визначається як обсяг продажу товарів фірми в даному сегменті до місткості даного сегменту (загального обсягу продажу товарів у окремому сегменті), отже за формулою [10, с. 45]:

$$\text{Частка ринку в окремому сегменті} = \frac{\text{Продаж товарів А}}{\text{Загальний обсяг продажу товарів у сегменті}} \quad (1.2)$$

Відносна частка ринку визначається як співвідношення частки ринку фірми і частки ринку конкурентів (або трьох головних конкурентів):

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка ринку фірми}}{\text{Частка ринку конкурентів}}; \quad (1.3)$$

або

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка ринку фірми}}{\text{Частка ринку трьох основних конкурентів}}. \quad (1.4)$$

Частка ринку відносно лідера розраховується як співвідношення абсолютної частки ринку фірми і частки ринку основного конкурента:

$$\text{Частка ринку відносно лідера} = \frac{\text{Частка ринку фірми}}{\text{Частка ринку лідера}}. \quad (1.5)$$

Зменшення обсягів реалізації продукції фірми впливає на зменшення частки ринку, що може привести до появи нових конкурентів або зростання місткості ринку. У першому випадку потрібно зосередити зусилля на модифікації наявної та розробці нової продукції, щоби зберегти частку ринку, а в другому – нарощувати обсяги виробництва продукції [10, с. 80].

Вивчення частки ринку компанії як правило проводиться в динаміці й порівняно з іншими конкурентами. Згідно результатів цього аналізу робляться висновки про положення фірми на ринку, тенденції, конкурентоспроможність, а також з'ясовуються і вивчаються причини зміни частки ринку.

Основними методами оцінювання рівня концентрації і ступеня інтенсивності конкуренції на ринку є:

1. Чотирьохдольний показник (CR – Concentration Ratio) – (ЧДП) який являє собою загальну частку чотирьох перших підприємств ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на ринку, що розглядається.

$$\text{ЧДП} = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP_i}, \quad (1.6)$$

де  $OP_i$  – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i)$ , для всіх  $i=1: n$ ;

$OP_2 = \text{MAX}(OP_i / OP_1)$ , для всіх  $i=1: n-1$ ;

$OP_3 = \text{MAX}(OP_i / OP_1, OP_2)$ , для всіх  $i=1: n-2$ ;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i / OP_1, OP_2, OP_3)$ , для всіх  $i=1: n-3$ .

Інтерпретація розрахункових значень ЧДП:

- ЧДП < 45 % – рівень концентрації ринку низький (ринок низько концентрований), інтенсивність конкуренції висока;
- $45\% < \text{ЧДП} < 70\%$  – рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції на ньому помірна, тобто ринок є помірноконцентрованим;
- ЧДП > 70 % – рівень концентрації ринку високий (ринок високо концентрований), інтенсивність конкуренції низька. Такий ринок є об'єктом монопольної практики і потребує нагальних дій з боку антимонопольного комітету щодо розукрупнення лідерів ринку.

Із 1968 по 1984 роки цей показник використовувався Департаментом юстиції США для оцінки ступеня концентрації товарних ринків. У випадку, коли ЧДП перевищував 0,75 (75%), вводилися обмеження для злиття підприємств, так як даний ринок був об'єктом монопольної практики.

У наш час коефіцієнти концентрації розраховуються і відслідковуються національною статистикою Франції та США для 4, 8, 20, 50 та 100 ведучих підприємств ринку, а також у Німеччині, Англії, Канаді – для 3, 6 і 10. Із середини 1980-х років CR4 почали використовувати в країнах Східної Європи.

Суттєвим недоліком показника концентрації спеціалісти вважають його «нечуттєвість» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Так, ЧДП буде однаковим (рівним 0,8) в двох зовсім різних ринкових ситуаціях:

1) одне підприємство контролює 77% ринка, а інші 23 підприємства – по 1%;

2) п'ять рівносильних підприємств володіють 20%-ми частками ринку.

2. Серед показників, що використовуються для оцінки рівня монополізації ринку і позбавлений недоліків попереднього показника, є індекс Харфіндела-Хіршмана (ІХХ) – сума квадратів ринкової частки фірм, що діють на ринку:

$$\text{ІХХ} = \sum_{i=1}^n x_i^2, \quad (1.7)$$

де  $x_i$  – частка ринку  $i$ -ї фірми, виражена у відсотках;

$n$  – загальна кількість фірм на ринку.

Індекс Харфіндела-Хіршмана може набирати значення від 0 (повна децентралізація виробництва) до 10 000 (абсолютна монополія). Емпірично визначено, що при значенні індексу:

- 0 – 1000 – ринок є немонополізований (нормальний для конкуренції – конкурентний) ринок; рівень концентрації ринку низький (ринок низько концентрований), інтенсивність конкуренції висока;

- 1000-1800 – перехідний від конкурентного до монополізованого; рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції на ньому помірна;

- $\geq 1800$  (1800 – 10000) – монополізований (неконкурентний) ринок. Рівень концентрації ринку високий (ринок високо концентрований), інтенсивність конкуренції низька.

3. Індекс Розенблюта (IP) нівелює недоліки ІХХ, адже розраховується з врахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування часток від максимальної до мінімальної ( $i$ ):

$$IP = \frac{1}{2 \cdot \sum (r_i \cdot d_i) - 1}, \quad (1.8)$$

де  $r_i=1:n$ ; – ранг підприємства за часткою ринку від максимальної до мінімальної;

$n$  – кількість підприємств;

$d_i$  – частка ринку  $i$ -ї фірми, виражена в долях.

Теоретичними умовами безпечності конкуренції є такі:

- на ринку діють 10 і більше підприємств;
- одне підприємство займає не більше 31% ринку;
- два – не більше 44%;
- три – не більше 54 %;
- чотири – не більше 63%.

Згідно зі статтею 12 Закону України «Про захист економічної конкуренції», монопольним вважається такий стан, при якому на ринку: один

суб'єкт господарювання займає більше 35%, не більше трьох суб'єктів господарювання займають частку ринку, яка перевищує 50%; не більше п'яти суб'єктів займають частку ринку, що перевищує 70%.

### **Висновки до розділу 1**

Оцінювання ринкової частки підприємства та інтенсивності конкуренції на ринку неможливе без оцінки головних сил конкуренції, які діють на ринок за моделлю п'яти сил конкуренції Портера. Оцінювання їх дії та характеру конкурентної боротьби на певному ринку також входить до спектру даної моделі. Згідно класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом суперництва між конкуруючими продавцями однієї галузі, конкуренції з боку товарів, загроза входу в галузь нових конкурентів, економічні можливості постачальників та купівельні спроможності покупців.

П'ять чинників конкуренції уособлюють собою той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, які вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари-замінники та претенденти на вхід до галузі – це «конкуренти» підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин.

Варто зауважити, що аналіз наявних сил конкуренції на ринку є досить цінним, однак отримана картина – це лише інформація на даний момент. Конкуренція й умови на ринку змінюються, тому що сили, що створюють умови для змін, увесь час перебувають у русі. Більшість цих сил – рушійні, оскільки переважно саме вони впливають на характер змін у структурі конкуренції на ринку.

Такий показник як ринкова частка фірми відтворює найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на об'єм і структуру попиту й пропозиції, ціни та динаміку ринку загалом. Підвищення частки ринку є основним завданням будь-якої маркетингової стратегії є. Зазвичай, зі зростанням ринкової частки,

позиція підприємства є більш стійкою, доведено: чим більша частка ринку, тим успішнішим є бізнес, а менші витрати знижують собівартість продукції.

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є інтенсивність конкуренції. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби. Розглянутими методами оцінювання рівня концентрації і ступеня інтенсивності конкуренції на ринку стали чотирьохдольний показник, індекс Харфіндела-Хіршмана та індекс Розенблюта.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕНСИВНОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ ПИВА ТА МІСЦЯ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА НЬОМУ

#### 2.1. Огляд ринку пивної продукції

ПрАТ «Оболонь» – корпорація з виробництва пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. Однак за даними органів статистики про основний вид економічної діяльності юридичної особи, визначений на підставі даних державних статистичних спостережень відповідно до статистичної методології за підсумками діяльності за рік – це виробництво пива. Спираючись на дану інформацію, пріоритетним можемо вважати огляд ринку пива.

Люди освоїли пивоваріння, навіть раніше, ніж почали пекти хліб. Пиво – стародавній напій, що не втрачає своєї популярності вже близько 8000 років. Однак на ринку пива в Україні помітне стійке падіння рівня споживання і виробництва пива в 2008-2019 р.р.

Велика частина населення України, а точніше 60,8% вживають пиво, з них 76% припадає на чоловіків і 24% – на жінок. Відповідно до вікової категорії населення спостерігається наступна тенденція: 71% всього споживаного в Україні пива припадає на споживачів у віці від 21 до 29 років, найскромнішими сегментом споживачів залишається категорія населення у віці 50-59 років – 6,5% [12]. Основним споживачем пива в Україні залишається сегмент населення з високим рівнем доходу і доходом вище середнього, жителі невеликих і великих міст.

За обсягом (ємністю) пивної продукції, споживання розподілилася таким чином: найпопулярнішим залишається обсяг 0,5 л – 50,4%, на пиво ємністю 1– 2 л доводиться 30,1% споживачів, 0,33 – 16,7% л і на обсяги більше 2 л – 2,8% [43].

Велика частина споживачів віддає перевагу вживати пиво – вдома (53,2%) або ж в громадських закладах – кафе, ресторанах, бістро та ін. – 18,3%. У жаркий період часу (весняно-літній сезон) зростає рівень споживання пива – на вулиці, в середньому на 10% [43].

Споживання пива має сезонний характер. Про це свідчить рис. 2.1 на якому поданий графік виробництва пива в Україні помісячно.

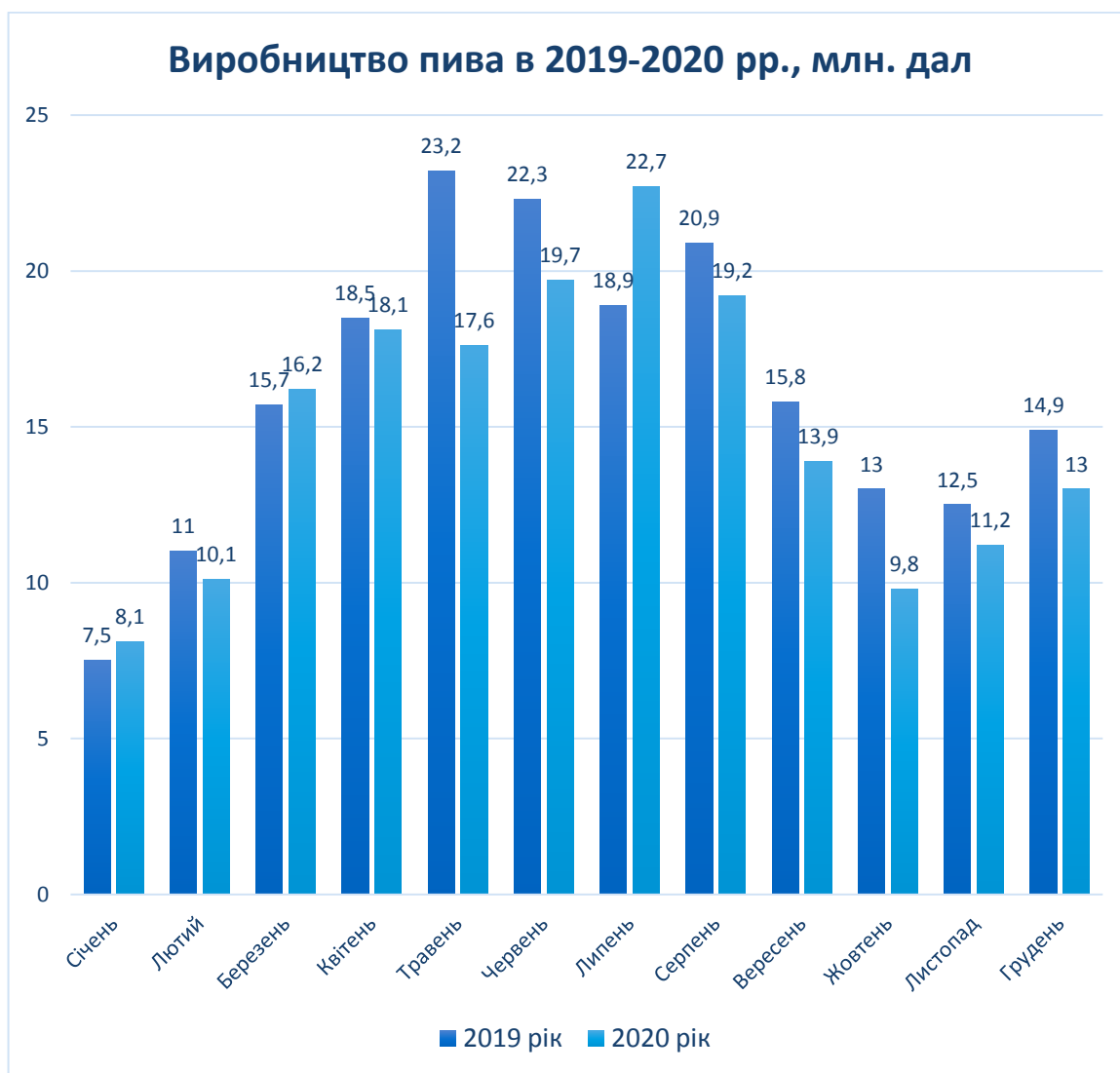


Рис. 2.1. Графік виробництва пива в Україні в 2019-2020 роках

Джерело: [49]

За 2020 рік виробництво пива в Україні значно скоротило свої обсяги, на 7,4% (за даними Державної служби статистики), якщо в 2019 році пивовари зробили 185 млн. дал алкогольного напою, то в 2020 році виробництво становило 179,7 млн. дал. Виробничі потужності завантажені

лише наполовину. У 2021-2022 р.р. прогнозами експертів слід очікувати подальше скорочення обсягів продажів і виробництва, в середньому на 4-6%. В першу чергу, це пов'язано зі зниження купівельної спроможності населення, а також це пов'язано з макроекономічними показниками країни і конфліктом на сході. В цілому український ринок пива досить перспективний, на сьогоднішній день тут випускається близько 20 ліцензованих брендів пива, більше 400 сортів [49].

В останні роки спостерігається зниження частки ринку великих виробників пива і поступове зростання виробничих обсягів карфтових виробництв. Скорочується обсяг споживання пива населенням країни, в зв'язку з погіршенням добробуту. Скорочується рівень споживання торгових марок пива, представлених в середньоціновому сегменті, і спостерігається зростання споживання в економ і преміальному сегментах. Великі виробники пива направлено переорієнтуються на виробництво преміальної продукції. Зберігається як раніше високий рівень конкуренції з торговими марками міцнішого алкоголю. Стабільність зберігається тільки на ринку безалкогольного пива, за останні кілька років тут обсяги виробництва і споживання продукції не зменшуються і складають приблизно 5 млн. дал щорічно.

Експорт українського пива здійснюється в 42 зарубіжних країни. За підсумками 2015-2019 років Україна стабільно нарощує обсяги експорту пива, крім того, зростає і імпорт (за даними організації «Укрпиво»). Експорт Українського пива здійснюється в основному у Білорусь, Молдову та Грузію з обсягами відповідно: 12,6, 6,1 та 5 млн. дол. Основними імпортерами пива в Україні є: Бельгія, Мексика та Німеччина, обсяги поставок яких відповідні: 18,6, 15,1 та 11,6 млн. дол. Ринок пива України вельми перспективний, однак, останнім часом обсяги виробництва і рівень продажів на ринку помітно скорочується. Перш за все, це пов'язано з погіршенням економічної ситуації в країні і в цілому добробуту населення, з чим пов'язане зниження купівельної спроможності. Більше 60% населення України споживають пиво, велика

частина споживачів доводиться на чоловіче населення (76%). Найбільш активно споживають пиво населення у віці 21-29 років – 71% від загального рівня споживання пива в країні. Найбільш популярними обсягами пива залишаються – 0,5 л, а також 1-2 л [49].

Основними гравцями ринку пива є кілька компаній:

1. Приватне акціонерне товариство «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

ПрАТ «Carlsberg Ukraine» є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Бренд Carlsberg є одним із найвідоміших пивних брендів у світі, а бренди Балтика, Carlsberg і Tuborg входять до числа найбільших брендів у Європі. У Carlsberg Group працюють понад 41000 осіб, а продукція Групи продається на більш ніж 150 ринках світу. За підсумками 2019 року Carlsberg Group продала близько 35 мільярдів пляшок пива.

До складу Carlsberg Ukraine входять заводи в м. Запоріжжя, м. Київ та м. Львів. У компанії працює понад 1500 чоловік. У портфель Carlsberg в Україні входять пиво, алкогольні та безалкогольні напої таких торговельних марок: «Львівське», Baltika, Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664, «Арсенал», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Хмільне», «Квас Тарас», Somersby, Guinness, Seth&Riley's Garage, Harp, Warsteiner, Grimbergen та інші.

Компанія Carlsberg Ukraine входить до списку найбільших платників податків України (за даними рейтингу «ТОП-100 платників податків України» видання «Бізнес», 2018 р.), а також посідає перше місце у номінації «Репутаційна стабільність» (за даними рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» видання «Бізнес», 2019 р.). Carlsberg Group – один із найбільших датських інвесторів на території України.

2. Публічне акціонерне товариство «АБІнБев Ефес Україна»

Компанія «АБІнБев Ефес Україна» займає лідируючі позиції на українському ринку пива і входить в п'ятірку найбільших FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товари повсякденного попиту) компаній у світі. Це молода і динамічна компанія, нащадок та гідний продовжувач багатовікових

традицій найбільшої міжнародної пивоварної компанії Anheuser-Busch InBev на українському ринку. Компанія Anheuser-Busch InBev – лідер світового пивоваріння, що виникла після підписання угоди між компаніями InBev і Anheuser-Busch. Штаб квартира компанії знаходиться в місті Льовен, Бельгія. Приблизно 120 тисяч людей в 23 країнах світу щодня працюють на загальний прибуток цієї компанії.

В Україні компанія об'єднує три пивоварні підприємства: Чернігівське (пивкомбінат «Десна»), Харківське (пивзавод «Рогань») та Миколаївське (пивзавод «Янтар») відділення «АБІнБев Ефес Україна». Портфель брендів компанії включає глобальні, міжнародні та локальні.

- ❖ До глобальних брендів відносять: «Bud», «Corona» та «Stella Artois».
- ❖ Міжнародні представлені брендами: «Hoegaarden», «Leffe», «Staropramen», «Taller», «Beck's», «Lowenbrau» та «Franziskaner».
- ❖ Серед локальних виділяють добре відомі бренди: «Чернігівське», «Рогань» та «Жигулівське».

3. ТЗОВ «Перша приватна browарня» об'єднала у собі Приватне акціонерне товариство «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», а також Товариство з обмеженою відповідальністю торгово виробнича компанія «Перша приватна browарня «Для людей – як для себе!».

ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» – підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива, квасу, а також сокової продукції. Розташоване у місті Радомишлі Житомирської області. Асортимент пивної продукції представлений такими марками: «Пшеничне Еталон», «Радомишль», «Пиво Радомишльської пивоварні», «Терн» («Turn» виробляється з 2009 року за ліцензією Bier Company Німеччина), «Oettinger Pils» (виробляється з вересня 2011 року за ліцензією Oettinger Group, лідера пивного ринку Німеччини) та «Пшеничне Еталон Kristall». Крім того, пиво «Пшеничне Еталон» та «Пшеничне Еталон Kristall» адаптовані для реалізації на західних ринках та продаються у

мережах супермаркетів Німеччини, Великої Британії, а також Російської Федерації.

ТзОВ «Перша приватна броварня – підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації напоїв натурального бродіння (пива та квасу). Входить в четвірку лідерів пивного ринку України. Продукція «Першої приватної броварні» представлена в усіх регіонах України, а також експортується майже до десяти країн світу, в тому числі в Казахстан, Білорусь, Польщу, Чехію та Велику Британію. В січні 2013 року ексклюзивний сорт пива від «Першої приватної броварні» – «Бочкове» – став першим українським пивом, яке виробляється за ліцензією закордоном. Ліцензійний розлив стартував в Росії, а згодом розпочався в Білорусі.

«Перша приватна броварня» була створена в 2004 році родиною Андрія Мацоли та залишалася винятково сімейним бізнесом до січня 2012 року. З того часу відбулося злиття компанії з ПБК «Радомишль», який належав міжнародній групі Oasis CIS. У результаті злиття, «Перша приватна броварня» здійснює управління 2-ма пивзаводами – у Львові та в Радомишлі, сумарна потужність яких становить 2,3 млн гл пива на рік. Найбільшим акціонером компанії та її CEO є українець Андрій Мацола, другий за величиною пакет належить ЄБРР.

#### 4. Приватне акціонерне товариство «Оболонь»

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

5. Інші виробники, серед яких виділяються: ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», ПрАТ «Опілля», ТОВ «Уманьпиво», Пивоварня New Brew, ТзОВ «Рівень ЛТД», ПрАТ «Хмельницький обласний пивзавод», .

Вказані підприємства належать до числа невеликих пивоварень, кількість яких поступово зменшується. Ситуація, що склалася, вказує на те, що пивний ринок поступово наближається до повного насичення.

Проаналізувавши ринок пива України, можна виділити наступні тенденції:

1. Разом із погіршенням добробуту населення знижуються обсяги споживання пива.

2. Скорочується споживання пива середньо цінового сегмента, в той час як в преміальному і економ-сегменті спостерігається зростання продажів. Великі пивоварні підприємства переорієнтуються на виробництво супер-преміальної і преміальної продукції.

3. Зберігається жорстка конкуренція з виробниками сильного алкоголю (як на рівні лобювання своїх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі).

4. Протягом останніх 10-ти років поступово змінилася культура споживання алкоголю в Україні. Так, українці почали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю збільшилася на 25%), та менше споживати горілки (частка знизилася на 18%) [44].

5. Стабільним залишається ринок безалкогольного пива. В останні роки обсяг його виробництва істотно не змінюється і в середньому становить 5 млн. дал. на рік [44].

## **2.2. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»**

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

Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ». Місцезнаходження товариства: Україна, 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3. За формою власності є колективним.

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

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та шість підприємств з корпоративними правами.

Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь»:

- ❖ головний завод у місті Києві ПрАТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.);

- ❖ дочірні підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв і квасу) та ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв);

- ❖ підприємства з корпоративними правами: ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду); ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних напоїв, заготівля і зберігання ячменю); ПрАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків, заготівля і зберігання ячменю); ТОВ «Оболонь Агро», смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней); ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари);

- ❖ відокремлені цехи: завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка

ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки) та солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

Протягом 2015 – 2016 років асортимент виробленої продукції майже не змінювався. Всього налічується чотири асортиментні групи. Загальна кількість асортиментних позицій – 68: максимально в групі «Пиво» – 27 позицій, в групі «Сидр» – 5, в групі «Безалкогольні напої» – 16 позицій та в групі «Мінеральна вода» – 13 позицій.

Наразі портфель компанії формують:

- Пиво: «Оболонь Київське Міцне», «Оболонь Світле», «Оболонь Premium Dark Brew», «Оболонь Premium Extra Brew», «Оболонь Жигулівське Голдінг Експорт», «Оболонь Київське Розливне», «Оболонь Нефільтроване», «Оболонь Безалкогольне», «Zibert Баварське», «Zibert Світле», «Zibert Біле», «Carling», «Zlata Praha», «Zlata Praha Cerne», «hike premium», «Nike premium light beer», «Десант Екстраміцне», «Жигулівське», «BeerMix Лимон», «BeerMix Малина», «BeerMix Вишня», «BeerMix Energy», «BeerMix Грейпфрут», «Hardmix Lemon+Ginger», «Hadrmix Citrus», «Piwny kubek («Пивний кухоль»)), «Germanarich», «Южанка», «Охтирське Козацьке», «Охтирське Світле»;

- Сидр: «Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino Bianco», «Sidro Villa Bianca con gusto Fragolino Rosso»;

- Безалкогольні напої: «Живчик Яблуко», «Живчик Яблуко негазований», «Живчик Груша», «Живчик Лимон», «Живчик Апельсин», «Живчик Апельсин негазований», «Живчик Яблуко та Малина», «Живчик LE`KVAS смак смородини», «Живчик LE`KVAS смак сливи», «Живчик LE`KVAS», «Живчик Яблуко та Виноград», «Живчик Яблуко та Лісові ягоди», «Живчик Smart Cola», «Лимонад», «Ситро», «Lemonissimo Lemonata зі смаком лимон-огірок», «Lemonissimo Lemonata зі смаком грейпфрут-базилік», «Lemonissimo Lemonata з натуральним екстрактом трав», квас «Старокиївський», квас «Старокиївський Білий»;

- Слабоалкогольні напої: «Водка Лайм», «Джин Тонік», «Джин Грейпфрут», «Ром Кола», «Бренді Кола», «Orange Spriz», «Енергетичний напій BRONX», «Obolon Hard Selzer Orange&Lemon», «Obolon Hard Selzer Black Cherry»;

- Мінеральна та питна вода: «Оболонська», «Оболонська слабогазована», «Оболонська плюс лимон», «Оболонська-2», «Оболонська-2 негазована», «Оболонська з лимоном і апельсином», «Оболонська зі смаком лайма та м'яти», «Оболонська зі смаком грейпфрута та імбиру», «Оболонська плюс ментол», «Оболонська плюс лимон», «Прозора», «Прозора сильногазована», «Прозора негазована», «Аквабаланс», «Охтирська», «Збручанська 77».

Проаналізуємо динаміку змін асортименту продукції за два досліджуваних роки, ґрунтуючись на даних зведених у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### **Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп**

| Найменування асортиментних груп | Вироблено продукції в натуральному виразі, млн. дал |          | Відхилення     |             |
|---------------------------------|---|----------|----------------|-------------|
|                                 | 2019 рік  | 2020 рік | абсолютне, +/- | відносне, % |
| Пиво                            | 53,7  | 43,6     | -10,10         | -18,81      |
| Сидр                            | 0,82  | 1,21     | 0,39           | 47,56       |
| Слабоалкогольні напої           | 2,00  | 1,95     | -0,05          | -2,50       |
| Безалкогольні напої             | 15,7  | 16,8     | 1,10           | 7,01        |
| Мінеральна вода                 | 4,6   | 5,5      | 0,90           | 19,57       |
| Разом:                          | 76,82   | 69,06    | -7,76          | -10,10      |

*Джерело:* складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Виходячи з табл. 2.1, робимо висновок, що в 2020 році в порівнянні з 2019 роком виробництво зменшилося на 10,10%, що в натуральному виразі становить -7,76 млн. дал. Збільшення обсягів виробництва спостерігається у асортиментних групах «Сидр», «Безалкогольні напої» та «Мінеральна вода», по інших асортиментних групах – зменшення обсягів виробництва.

Найбільші темпи зменшення спостерігаються по групі «Пиво» (-18,81%, що в натуральному вираженні становить -10,10 тис. дал) та найменші темпи зменшення – «Слабоалкогольні напої» (-2,50%, тобто -0,05 тис. дал).

Результати дослідження показують, що підприємство зазнає спаду обсягів виробництва у зв'язку зі збільшенням цін і через це зменшенням споживчого попиту на товари.

На основі даних табл. 2.2 визначимо та проаналізуємо динаміку структури асортименту продукції підприємства.

Таблиця 2.2

### Динаміка структури асортименту продукції

| Найменування асортиментних груп | Реалізовано продукції в вартісному виразі, млн. грн. |          | Структура асортименту, % |          | Відхилення у структурі, % |
|---------------------------------|--|----------|--------------------------|----------|---------------------------|
|                                 | 2019 рік   | 2020 рік | 2019 рік                 | 2020 рік |                           |
| Пиво                            | 3051,7   | 4084,62  | 69,19                    | 69,46    | 0,27                      |
| Сидр                            | 136,53   | 239,62   | 3,10                     | 4,08     | 0,98                      |
| Слабоалкогольні напої           | 347,99   | 433,63   | 7,89                     | 7,37     | -0,52                     |
| Безалкогольні напої             | 718,33   | 917,21   | 16,29                    | 15,60    | -0,69                     |
| Мінеральна вода                 | 155,88   | 205,15   | 3,53                     | 3,49     | -0,04                     |
| Разом:                          | 4410,43  | 5880,23  | 100,0                    | 100,0    | -                         |

Аналізуючи табл. 2.2, можна стверджувати, що у структурі асортименту лідируючі позиції займає асортиментна група «Пиво», питома вага якої складає деяку частину всієї продукції (69,19% у 2019 році та 69,46% у 2020 році).

На другому місці розташована асортиментна група «Безалкогольні напої», її питома вага складала 16,29% у 2019 році та 15,60% у 2020 році. Третє місце займає асортиментна група «Слабоалкогольні напої», її питома вага складала 7,89% у 2019 році та 7,37% у 2020 році.

Останню позицію у 2019 році займає асортиментна група «Сидр», її питома вага складала 3,1%, а у 2020 році останню позицію займає асортиментна група «Мінеральна вода». Результати дослідження свідчать про

те, що структура асортименту є достатньо стабільною і в 2020 році порівняно з 2019 роком відбулися певні зміни.

Головна причина ситуації, що склалась – це загальноекономічний спад, що призвів до зниження купівельної спроможності частини споживачів, і вони почали відмовлятися від більш дорогої продукції, або стали купувати її менше, та заміщати її більш дешевою продукцією.

Це підтверджується приростом обсягу реалізації продукції в вартісному виразі і зменшенням цього ж показника у натуральному.

Отже, це свідчить про зміни у потребах ринку і споживачів, на які підприємству слід звернути увагу.

Варто зауважити, корпорація «Оболонь» прагне, щоб споживачі володіли об'єктивною інформацією щодо пива та його властивостей, усвідомлювали значення правильного поводження з ним. Адже за умови помірною та, що не менш важливо, поміркованого вживання пиво може бути частиною здорового способу життя – цей напій містить чимало важливих вітамінів та мікроелементів, які можуть принести користь організму людини.

ПрАТ «Оболонь» серйозно ставиться до проблем споживання пива в Україні і підтримує світові принципи відповідального маркетингу. Щоб донести до якомога більшого кола людей інформацію про важливість відповідального ставлення до пива, впроваджує добровільну масштабну програму «Споживай відповідально!». У рамках програми використовуються різні канали комунікації для того, щоб охопити найширшу аудиторію споживачів. Зокрема, на всіх етикетках пива ПрАТ «Оболонь» розміщується повідомлення про недопустимість вживання пива особами до 18 років, вагітними жінками та водіями, а також інформація про норми споживання пива. Логотип «Споживай відповідально!» розміщується також у всіх рекламних відеороликах брендів корпорації. Серед інших інструментів комунікації зі споживачами використовується спеціальний сайт [www.enjoyobolon.com](http://www.enjoyobolon.com). Розповсюджується спеціальна брошура, яка присвячена хмільному напою, його властивостям та культурі споживання. Як

альтернативу, компанія пропонує споживачам обирати безалкогольне пиво, яке представлене у лінійці напоїв компанії. Дотримуючись принципів відповідального маркетингу, «Оболонь» не проводить дегустацій пивної продукції та слабоалкогольних напоїв у торгових мережах та пунктах продажу.

Для повного розуміння ситуації, що склалася на ПрАТ «Оболонь» оцінимо основні показники у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»**

| Показники   | Один. виміру | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення     |             |
|---|--------------|----------|----------|----------------|-------------|
|   |              |          |          | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| 1. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі у розрізі основних асортиментних груп: | млн. дал     | 76,82    | 69,06    | -7,76          | -10,10      |
| ▪ пиво  | млн. дал     | 53,7     | 43,6     | -10,10         | -18,81      |
| ▪ сидр  | млн. дал     | 0,82     | 1,21     | 0,39           | 47,56       |
| ▪ слабоалкогольні напої   | млн. дал     | 2,00     | 1,95     | -0,05          | -2,50       |
| ▪ безалкогольні напої   | млн. дал     | 15,7     | 16,8     | 1,10           | 7,01        |
| ▪ мінеральна вода   | млн. дал     | 4,6      | 5,5      | 0,90           | 19,57       |
| 2. Обсяг реалізації продукції у вартісному виразі у діючих цінах                            | млн. грн.    | 5493,43  | 5880,23  | 386,8          | 7,04        |
| 3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції  | млн. грн.    | 5466,15  | 5549,71  | 83,56          | 1,53        |
| 4. Собівартість реалізованої продукції  | млн. грн.    | 4277,83  | 4070,11  | -207,72        | -4,86       |
| 5. Адміністративні витрати  | млн. грн.    | 337,1    | 361,15   | 24,05          | 7,13        |
| 6. Витрати на збут  | млн. грн.    | 661,99   | 719,64   | 57,65          | 8,71        |
| 7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції                                      | млн. грн.    | 5276,92  | 5150,9   | -126,02        | -2,39       |
| 8. Прибуток (збиток) від реалізації продукції   | млн. грн.    | 189,23   | 398,81   | 209,58         | 110,75      |
| 9. Чистий прибуток (збиток)   | млн. грн.    | 257,63   | 338,61   | 80,98          | 31,43       |
| 10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації   | коп.         | 96,54    | 92,81    | -3,73          | -3,86       |
| 11. Рентабельність діяльності (продаж)  | %            | 4,71     | 6,10     | 1,39           | x           |
| 12. Рентабельність продукції  | %            | 3,59     | 7,74     | 4,15           | x           |

Джерело: складено автором на основі [58]

За даними табл. 2.3 можемо зробити висновок про загальну ситуацію на підприємстві та визнати її, як задовільну. Про це свідчать зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1,53% (це на 83,56 млн. грн. більше у 2020 році в порівнянні з 2019 роком) та зниження повних витрат на виробництво та реалізацію продукції на 2,39 %. Результатом такої динаміки чистого доходу та повних витрат стало зростання прибутку від реалізації продукції на 110,75%.

Падіння обсягу виробництва продукції у натуральному виразі у 2020 році та ріст показника обсягу реалізації продукції у вартісному виразі у діючих цінах у цьому ж періоді свідчить про підвищення цін на продукцію підприємства. Саме загальнонаціональний ріст цін низив загальні обсяги споживання продукції підприємства серед населення.

Позитивні зміни торкнулись відносних показників: витрати на 1 грн. чистої виручки знизилась на 3,73 коп., а показники рентабельності діяльності та рентабельності продукції зросли відповідно на 1,39 та 4,15 відсоткових пункти.

Спостерігається зростання адміністративних витрат на 24,05 млн. грн у 2020 році, це більш, ніж на 7%, а також збільшення витрат на збут на 57,65 млн. грн, що складає 8,71 %. Така зміна зумовлена зростанням заробітної плати управлінського персоналу та подорожчанням комунальних витрат та збільшенням витрат на маркетингові цілі.

Також суттєвим та позитивним є збільшення чистого прибутку на 31,43%. Це означає, що підприємство рухається у вірному напрямку та максимально задіює виробничі ресурси та можливості компанії задля покращення основних показників.

Виокремимо, що загальна рентабельність діяльності (продаж) підвищилась на 1,39 відсоткових пункти.

Звернемо увагу на собівартість продукції, вона зменшилась, в першу чергу, у зв'язку із зменшенням випуску продукції у натуральному виразі, а також як наслідок зусиль керівництва ПрАТ «Оболонь» щодо підвищення

ефективності діяльності підприємства як в цілому, так і в окремому напрямку – роботі з постачальниками.

Робота підприємства, його успішність та прибутковість багато в чому залежить від постачальників. Підприємства корпорації «Оболонь» взаємодіють з великою кількістю постачальників, які забезпечують виробничий процес сировиною і допоміжними матеріалами, надають послуги виробничого і невиробничого характеру.

Основними постачальниками сировини ПрАТ «Оболонь» є:

- Солодовий завод ПрАТ «Оболонь» (сmt. Чемерівці) – солод світлий. Солодовий завод у Чемерівцях – одне з найсучасніших підприємств Європи за рівнем оснащення та досконалості процесів. Для комплектації виробництва було обрано провідні світові компанії. Будівництво солодового заводу, не зважаючи на фінансову кризу, завершилося в кінці 2008 року. Об'єми інвестицій склали \$100 млн. Потужність підприємства складає 120 тис. тонн солоду на рік. Для цього завод переробляє 180 тисяч тонн ячменю (за добу – 450 тонн). Запуск сучасної солодівні у Хмельницькій області – це не лише досягнення корпорації, але й подія державного значення. Солодовий завод є флагманом промисловості Хмельниччини. Він також виконує потужну соціальну місію, забезпечуючи високооплачуваною роботою понад 450 чоловік з Чемерівців та навколишніх сіл. Сплата значних сум податків до місцевого бюджету допомагає розвиватися регіону, який до того знаходився у досить занедбаному стані. На солодівні запроваджено чимало інноваційних рішень, які дозволяють суттєво покращувати технологічні процеси та зменшувати витрати ресурсів. Навіть відомі міжнародні компанії-виробники солоду взяли на озброєння проект підприємства у Чемерівцях і мають намір побудувати аналогічний завод у Західній Європі.

- ТОВ «Хопштайнер Україна» – хмелевий гранулят. Основна мета фірми – забезпечувати пивоварні заводи хмелем і хмелепродуктами найвищої якості, з гарантією професійного обслуговування і технічною підтримкою споживача. Основними видами діяльності підприємства є: переробка хмелю в

гранули ТИП 90 на сучасному обладнанні німецької фірми «Probst»; оптова торгівля хмелем і хмелепродуктами (гранули, екстракти і т.п.). За обсягом виробництва хмелепродуктів підприємство найбільше в Україні.

- ТОВ «Цукорагропром» – цукор.
- ТОВ «Дьолер Буковина» – підприємство займається виробництвом яблучного концентрату.

- ТОВ «Аромаленд» – концентрати. Є провідним українським дистриб'ютором харчових добавок, успішно працює на ринку України з 1998 року. В даний час компанія пропонує весь спектр натуральних і харчових ароматизаторів, ботанічних екстрактів, концентратів, сумішей спецій, парфумерних композицій, концентрованих соків для всіх галузей харчової промисловості, парфумерної індустрії і побутової хімії.

- ТОВ «Агрона Джус Україна» – концентрати. Це підприємство являється дочірнім підприємством холдингу «Австрія Джус», яке почало свою самостійну діяльність шляхом розділення бізнесу «Агрона» 1-го вересня 2011 року. «Австрія Джус» – це європейський лідер у виробництві високоякісних інгредієнтів для сокової промисловості. На заводі існує жорстка система управління якістю. Вся продукція виготовляється по ТТУ, а також сертифікована по стандарту ISO 9001: 2008 та FSSC 22000, компанією Bureau Veritas Certification. На виробництві застосовується система, заснована на принципах захисту харчової продукції НАССР. Більше того, на «Австрія Джус Україна» існує діюча процедура з відкликання неякісної продукції. Завод спеціалізується на виготовленні високоякісних концентрованих соків та пюре. Основним фруктом для переробки являється яблуко. Заводські потужності «Австрія Джус Україна» дають можливість переробляти до 800 тон яблук за добу. Постачальники фруктів для переробки це, в основному, аграрні компанії Вінницької області. Крім того, завод приймає фрукти від приватних підприємців та населення.

- ДП «Дінтер Україна Скала» – фруктові та ягідні соки, концентрати.

- ТОВ «Інтерстарч Україна» постачає на підприємства харчової промисловості пшенично-модифіковані, кукурудзяні крохмали, пшеничну клейковину, сиропи глюкозні і глюктозно-фруктозні, крохмальну і мальтозну патоку, масло кукурудзяне та ін.

Основними постачальниками допоміжних матеріалів є:

- ПЕТ-преформи: Виробничий комплекс корпорації «Оболонь» (м. Олександрія), Компанія «РЕТАЛ», Компанія «Sirius Extrusion»;
- скляна тароупаковка: ПрАТ «Рокитнянський скляний завод», Склозавод ТОВ «Вільногірське скло», ПАТ «Гомельскло»;
- стрічка пакувальна: виробничий комплекс корпорації «Оболонь» (м. Олександрія);
- ящик: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- плівка поліетиленова, термозбігова: ТОВ «Інтерполімерпак»;
- ПЕТ-ковпачки: компанія «ПАК-Експо»;
- кроненкорок: ТОВ «Кронпак», ТОВ «Кенпак Україна»;
- етикетка (паперова, поліпропіленова): поліграфічне підприємство «Фоліо плюс», Mikko Group;
- чисті препарати (луг, кислоти): ПАТ «ДНІПРОАЗОТ»;
- фільтруючі матеріали, стабілізатори, кизельгури: IMERYS Group, ТОВ «Vulcascot Україна», EP Minerals Europe;
- жерстяна банка: ТОВ «Кронпак»;
- миючі засоби промислові: ТОВ «Українські хімічні технології Лтд.», «Еколаб Україна», «Хімреагент»;
- паливно-мастильні матеріали: ТОВ «БЕЛ ОІЛ», ТОВ «Гепард», ТОВ «WOG Retail».

Для кожного окремого обсягу сировини, матеріалів чи послуг ПрАТ «Оболонь» щоразу обирає постачальників шляхом проведення конкурентних процедур закупівель. До учасників закупівельних процедур ПрАТ «Оболонь» не висуває специфічних та інших вимог, що можуть

обмежити кількість учасників закупки і порушити антимонопольне законодавство України.

Характеристика посередників. ПрАТ «Оболонь» звертається за допомогою до торговельних посередників, які допомагають підприємству знайти покупців; фірм – спеціалістів, а саме транспортних підприємств, які забезпечують організацію перевезень продукції; до агентств, які надають маркетингові послуги та до кредитно-фінансових установ (компанія користується багатьма банківськими послугами та послугами страхування).

Значну увагу ПрАТ «Оболонь» приділяє формуванню власної політики розповсюдження. За короткий період часу було представлено розгалужену систему розповсюдження, в складі якої 57 регіональних представників у всіх 25 областях країни. Регіональні дилери працюють на умовах консигнації. Рекламні матеріали розподіляються серед них в залежності від коефіцієнту їх обсягу продажу та перспектив зростання загального обсягу продажу продукції у даному регіоні. Така політика компанії дала можливість успішно вийти на ринки усіх регіонів країни.

Характеристика ринків збуту товарів. Самостійно проклавши шлях на західні ринки, ПрАТ «Оболонь» першою у колишньому СРСР почала експортувати пиво за кордон. Сьогодні близько 75% пивного експорту нашої держави припадає на ПрАТ «Оболонь». Понад 40 країн світу на 5-ти континентах знають неповторний смак українських традицій, відтворених пивоварами ПрАТ «Оболонь». Експортна програма компанії направлена, в першу чергу, на розвиток співпраці з міжнародними дистриб'юторами. Як результат, посилюємо позиції у стратегічно важливих регіонах. Крім того, експортуючи смачні та якісні напої, зміцнюємо імідж України як стабільного та надійного партнера. У 2011 році корпорація розпочала експортувати свою продукцію у Чилі та Словаччину, а також на ринки країн Азії. У 2012 році ПрАТ «Оболонь» налагодила постачання продукції до Японії, Сінгапуру, В'єтнаму, ОАЕ, Туреччини та Нової Зеландії. Досить потужними ринками

збуту для продукції ПрАТ «Оболонь» є Білорусь та Молдова. У Білорусі частка ПрАТ «Оболонь» на пивному ринку становить близько 5%.

Наслідками бойових дій на сході є: втрата 7% територій збуту окупованих Донецької та Луганської областей, грабіж складів продукції у Донецьку та Луганську, втрата роботи для торгових команд компанії в зоні проведення АТО, більше 100 мобілізованих працівників корпорації.

Втрата традиційних регіонів збуту АР Крим призвело до втрати 8% ринку збуту виробниками пива, зупинки поставок продукції на півострів, невизначеного статусу заводу з виробництва б/а напоїв корпорації у Севастополі.

### **2.3. Аналіз ринкової частки ПрАТ «Оболонь»**

Задля поставленої у магістерській роботі мети потрібно виконати одне із важливих завдань, а саме розрахувати частку та визначити місце досліджуваного підприємства на українському ринку пива. Щоб розрахувати та проаналізувати ринкову частку ПрАТ «Оболонь», варто окреслити всіх операторів ринку та їхні обсяги виробництва. Дослідження проводились по підприємствах, обсяги виробництва в натуральному виразі яких більше 100 тис. дал на рік. Цими підприємствами є 10 національних виробників, кожен із яких належить до одного із чотирьох найбільших пивних концернів України: ПрАТ «Карлсберг Україна», ПАТ «АБІНБев Ефес Україна», ПрАТ «Оболонь» та ТзОВ «Перша приватна browарня», а також 8 із 14-ти регіональних пивзаводів (ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»», ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», ПрАТ «Опілля», ТОВ «Уманьпиво», Пивоварня New Brew, ТОВ «Рівень ЛТД», ПрАТ «Хмельпиво» та ТОВ «Микулинецький Browар»). Решта виробників пива, які мають менші обсяги виробництва, були об'єднані у загальну групу «інші».

Вихідні дані для подальших розрахунків подані в табл. 2.4. та 2.5.

**Обсяги виробництва продукції досліджуваного підприємства,  
підприємств-конкурентів в галузі**

| Виробники                               | Обсяги виробництва в натуральному виразі, тис. дал. |          | Відхилення    |            |
|---|---|----------|---------------|------------|
|   | 2019 рік  | 2020 рік | абсолютне +/- | відносне % |
| 1. ПАТ «АБІнБев Ефес Україна»           | 65490   | 64871,7  | -618,3        | -0,94      |
| 2. ПрАТ «Карлсберг Україна»             | 59570   | 45464,1  | -14105,9      | -23,68     |
| 3. ПрАТ «Оболонь»                       | 31746   | 33603,9  | 1857,9        | 5,85       |
| 4. ТЗОВ «Перша приватна броварня»       | 21053   | 22642,2  | 1589,2        | 7,55       |
| 5. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»            | 1850  | 2695,5   | 845,5         | 45,70      |
| 6. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» | 925   | 1078,2   | 153,2         | 16,56      |
| 7. ПрАТ «Опілля»                        | 370   | 539,1    | 169,1         | 45,70      |
| 8. ТОВ «Уманьпиво»                      | 740   | 898,5    | 158,5         | 21,42      |
| 9. Пивоварня New Brew                   | 203,5   | 179,7    | -23,8         | -11,70     |
| 10. ТОВ «Рівень ЛТД»                    | 351,5   | 359,4    | 7,9           | 2,25       |
| 11. ПрАТ «Хмельпиво»                    | 185   | 179,7    | -5,3          | -2,86      |
| 12. ТОВ «Микулинецький Бровар»          | 370   | 539,1    | 169,1         | 45,70      |
| Інші                                    | 2146  | 6648,9   | 4502,9        | 209,83     |
| Разом:                                  | 185000  | 179700   | -5300         | -2,86      |

*Джерело: розроблено автором за [65, 66, 75, 76]*

Проаналізувавши табл. 2.4 можемо зазначити, що в період 2019-2020 звітних років ситуація на ринку пивоварної індустрії зазнала негативних змін. Обсяги реалізації пива в натуральному виразі в 2020 році склали

179700 тис. дал, що менше на 5300 тис. дал. у порівнянні з 2019 роком і становлять -2,86%.

Лідери ринку пива і у 2019, і у 2020 році є незмінними. Це ПАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та ТЗОВ «Перша Приватна Броварня». Вони займають майже 93% ринку.

Ринок пива України досить перспективний, однак, останнім часом обсяги виробництва і рівень продажів на ринку помітно скорочується. В першу чергу, це пов'язано зі зниженням купівельної спроможності населення, а також це пов'язано з макроекономічними показниками країни і конфліктом на сході. На нашу думку, до цього переліку слід додати ще цілий комплекс чинників – холодну погоду, акцизну політику держави, зростання вартості пива, тощо.

Постійне зростання акцизів призводить до перманентного подорожчання пива, що на тлі негативних явищ в економіці погано позначається і на продажах. За останні роки, в основному через зростання акцизів, пиво подорожчало в роздрібній торгівлі на 11%.

Негативним фактором є падіння купівельної спроможності населення. Індекс цін у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 10,3%.

У даній ситуації підприємства пивоварної галузі змушені підвищувати ціни на продукцію, як один з необхідних кроків виживання в кризовій ситуації.

Негативно вплинули на пивну галузь ініціативи місцевих рад щодо заборони продажу пива у вечірній і нічний час.

Для розуміння глибоких ринкових тенденцій проаналізуємо вихідні дані табл. 2.5.

**Обсяги виробництва продукції досліджуваного підприємства,  
підприємств-конкурентів в галузі за 2017-2020 роки, тис. дал**

| Виробники                               | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік |
|---|----------|----------|----------|----------|
| 1. ПАТ «АБІнБев Ефес Україна»           | 55552,9  | 63894    | 65490    | 64871,7  |
| 2. ПрАТ «Карлсберг Україна»             | 53578,7  | 45929,6  | 59570    | 45464,1  |
| 3. ПрАТ «Оболонь»                       | 40471,9  | 37095,56 | 31746    | 33603,9  |
| 4. ТзОВ «Перша приватна броварня»       | 14642,3  | 17149,52 | 21053    | 22642,2  |
| 5. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»            | 1864,56  | 3333,6   | 1850     | 2695,5   |
| 6. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» | 1188,2   | 1481,6   | 925      | 1078,2   |
| 7. ПрАТ «Опілля»                        | 457      | 555,6    | 370      | 539,1    |
| 8. ТОВ «Уманьпиво»                      | 292,48   | 740,8    | 740      | 898,5    |
| 9. Пивоварня New Brew                   | 329,04   | 370,4    | 203,5    | 179,7    |
| 10. ТОВ «Рівень ЛТД»                    | 383,88   | 555,6    | 351,5    | 359,4    |
| 11. ПрАТ «Хмельпиво»                    | 219,36   | 370,4    | 185      | 179,7    |
| 12. ТОВ «Микулинецький Бровар»          | 164,52   | 185,2    | 370      | 539,1    |
| Інші                                    | 13655,2  | 13538,12 | 2146     | 6648,9   |
| Разом:                                  | 182800   | 185200   | 185000   | 179700   |

*Джерело: розроблено автором за [65, 66, 75, 76]*

Із табл. 2.5 яскраво помітна досить нестабільна тенденція із суттєвим зниження обсягів виробництва в цілому по галузі у 2020 році. У 2017 році обсяги виробництва склали дещо більше, а саме 182,8 млн. дал на рік, а вже у 2020 році об'єми зменшились до 179,7 млн. дал. Після помірного зростання у 2018-2019 роках мало місце відчутне зменшення на 2,86 % порівняно з 2019 роком, що дає нам можливість говорити про відчутне падіння обсягів виробництва у галузі в цілому. Якщо і далі ситуація не зміниться на краще, то подальші періоди також супроводжуватимуться зниженням обсягів виробництва. (рис. 2.2).

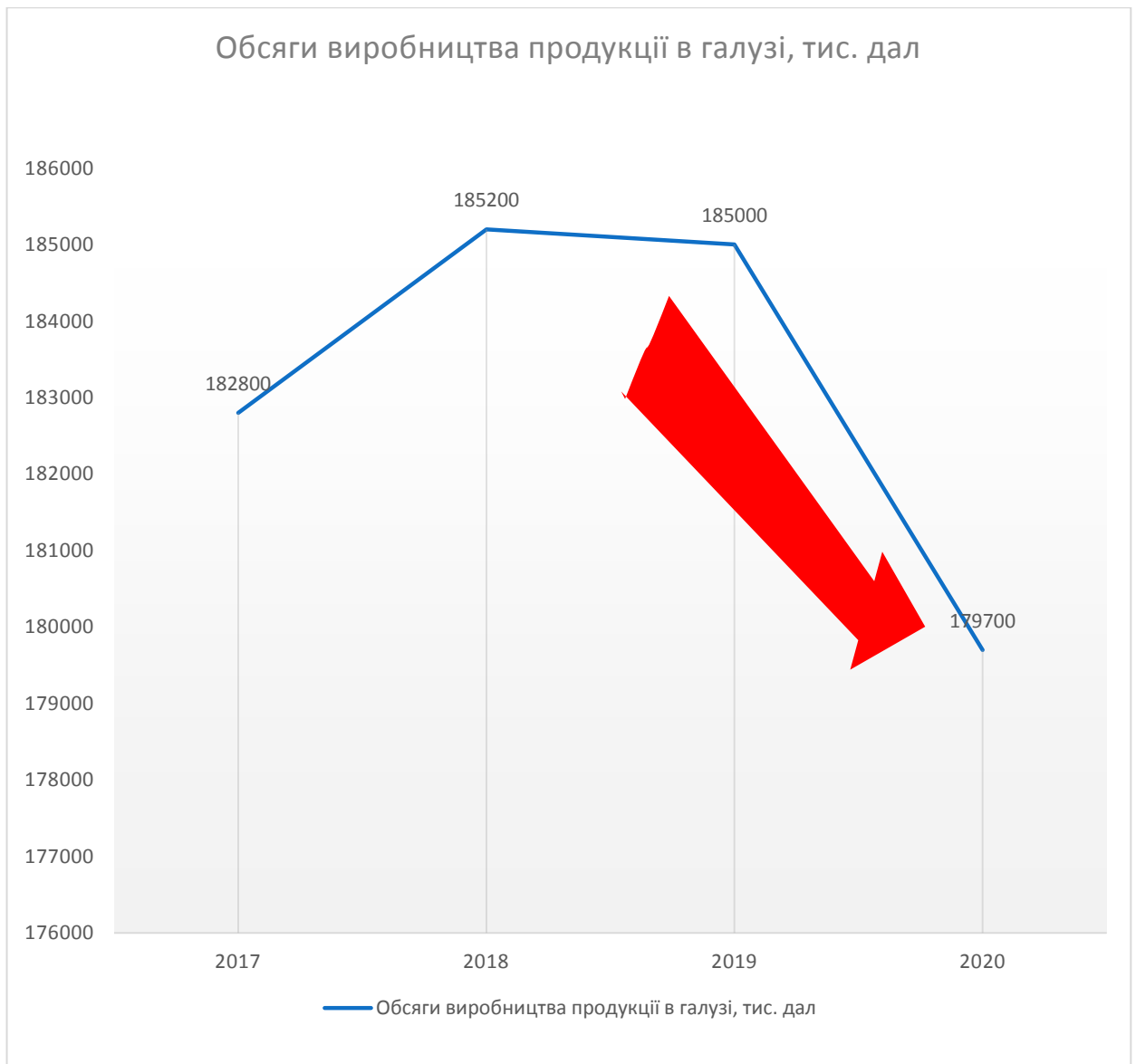


Рис. 2.2 Графік падіння обсягів виробництва продукції в галузі, тис. дал

*Джерело: розроблено автором*

Також скачкоподібна динаміка обсягів виробництва помітна й у трійки лідерів ринку. До лідерів ринку відносимо ПАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна» та досліджуване підприємство ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Ці компанії не втрачають лідерських позицій, однак ТЗОВ «Перша Приватна Броварня» за ці чотири роки стала для лідерів сильним конкурентом.

Для наочності покажемо це на графіку (рис. 2.3).

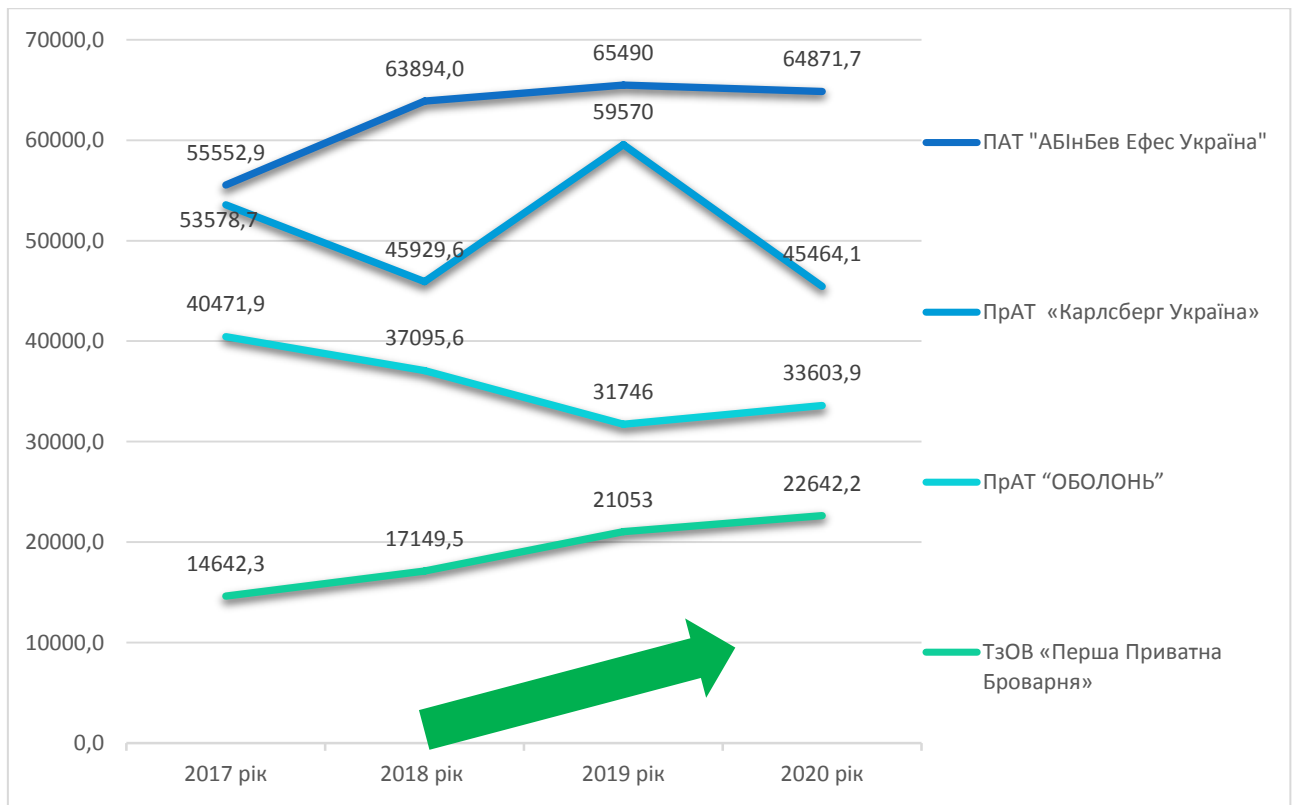


Рис. 2.3 Динаміка обсягів виробництва продукції 4 найбільших виробників у 2017-2020 роках, тис. дал

*Джерело: розроблено автором*

Із рис. 2.3 помітні загальні ринкові тенденції стосовно лідерів галузі і вони є нестабільними. Що ж стосується інших виробників, які займають значно нижчі позиції, то тут ситуація неоднозначна. Є ті, що нарощують свої виробничі потужності, а є підприємства, які зазнають спаду.

Важливо відмітити, що зі зростання популярності «крафтового» пива маловідомих маленьких пивоварень, у 2017-2018 роках спостерігається тенденція до зростання часток ринку які у табл. 2.5 знаходяться у рядку «Інші». Потім різкий спад, після якого спостерігається стрімке зростання, яке значно менше, ніж на початку досліджуваного періоду. Крафтові пивоварні – це невеличкі пивоварні що працюють на мережі барів і ресторанів, або ж реалізують свою продукцію виключно регіонально. З розвитком мережі Інтернет можливість замовити крафтове пиво з іншого куточку країни стала як ніколи близькою. Тому цей сегмент та його тенденції не варто обходити увагою навіть лідерам ринку.

Індикатором потенційних переваг підприємства є частка ринку, яка йому належить. Збільшення частки ринку є основною метою більшості підприємств, у тому числі й ПрАТ «Оболонь».

Метою маркетингового аудиту частки ринку є аналіз динаміки частки ринку, виявлення причин зниження частки ринку підприємства на ринку та розробка рекомендацій як її збільшувати.

Величини частки ринку й обсягу реалізації товарів (продажу) становлять основу розробки як поточного, так і стратегічного маркетингових планів, і визначають результативність та ефективність діяльності підприємств.

Задля подальшої розробки плану маркетингових заходів, що допоможуть ПрАТ «Оболонь» покращити свої ринкові позиції проведемо розрахунок частки ринку підприємства за допомогою формули 1.1 та вихідних даних, які подані в табл. 2.5.

1. Частка ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі у 2017 – 2020 роках

$$ЧР_{2017} = (40471,9 / 182800) * 100\% = 22,14\%$$

$$ЧР_{2018} = (37095,56 / 185200) * 100\% = 20,03\%$$

$$ЧР_{2019} = (31746 / 185000) * 100\% = 17,16\%$$

$$ЧР_{2020} = (33603,9 / 179700) * 100\% = 18,7\%$$

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновок про те, що ПрАТ «Оболонь» у 2019 втратило значну частину ринкового впливу, а це є негативним фактором, особливо з такими сильними конкурентами. Однак у 2020 р. фіксується хоч і не значне, але підвищення ринкової частки.

2. Відносна частка ринку.

Відносна частка ринку є важливим показником у плані пошуку конкурентного поля, на якому підприємство могло б посилити свої позиції. Для розрахунку відносної частки ринку для ПрАТ «Оболонь» визначимо частку ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі, які займають підприємства. Результати розрахунків подані в табл. 2.6:

**Частки ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі, які  
займають підприємства, %**

| Виробники                               | Частка ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі |          |          |          |
|---|---|----------|----------|----------|
|   | 2017 рік  | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік |
| 1. ПАТ «АБІнБев Ефес Україна»           | 30,39   | 34,5     | 35,4     | 36,1     |
| 2. ПрАТ «Карлсберг Україна»             | 29,31   | 24,8     | 32,2     | 25,3     |
| 3. ПрАТ «Оболонь»                       | 22,14   | 20,03    | 17,16    | 18,7     |
| 4. ТзОВ «Перша приватна броварня»       | 8,01  | 9,26     | 11,38    | 12,6     |
| 5. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»            | 1,02  | 1,8      | 1        | 1,5      |
| 6. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» | 0,65  | 0,8      | 0,5      | 0,6      |
| 7. ПрАТ «Опілля»                        | 0,25  | 0,3      | 0,2      | 0,3      |
| 8. ТОВ «Уманьпиво»                      | 0,16  | 0,4      | 0,4      | 0,5      |
| 9. Пивоварня New Brew                   | 0,18  | 0,2      | 0,11     | 0,1      |
| 10. ТОВ «Рівень ЛТД»                    | 0,21  | 0,3      | 0,19     | 0,2      |
| 11. ПрАТ «Хмельпиво»                    | 0,12  | 0,2      | 0,1      | 0,1      |
| 12. ТОВ «Микулинецький Бровар»          | 0,09  | 0,1      | 0,2      | 0,3      |
| Інші                                    | 7,47  | 7,31     | 1,16     | 3,7      |
| Разом:                                  | 100   | 100      | 100      | 100      |

*Джерело: розроблено автором за [65, 66, 75, 76]*

Відносна частка ринку стосовно всіх конкурентів розраховується за формулою 1.3:

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка ринку фірми}}{\text{Частка ринку конкурентів}} \quad (1.3)$$

Частка ринку підприємств у 2017 році (окрім ПрАТ «Оболонь») разом складає 77,86%.

$$\text{Відносна ЧР у 2017 році} = (22,14\% / 77,86\%) * 100\% = 28,44\%$$

Частка ринку підприємств у 2018 році (окрім ПрАТ «Оболонь») разом складає 79,97%.

$$\text{Відносна ЧР у 2018 році} = (20,03\% / 79,97\%) * 100\% = 25,05\%$$

Частка ринку підприємств у 2019 році (окрім ПрАТ «Оболонь») разом складає 82,84%.

Відносна ЧР у 2019 році =  $(17,16\% / 82,84\%) * 100\% = 20,71\%$

Частка ринку підприємств у 2020 році (окрім ПрАТ «Оболонь») разом складає 81,3%.

Відносна ЧР у 2020 році =  $(18,7\% / 81,3\%) * 100\% = 23,0\%$

### 3. Частка ринку відносно трьох основних конкурентів

Частка ринку відносно трьох основних конкурентів розраховується за формулою 1.4:

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка ринку фірми}}{\text{Частка ринку трьох основних конкурентів}} \quad (1.4)$$

ЧР відносно трьох основних конкурентів у 2017 році:

$22,14\% / (30,39\% + 29,31\% + 8,01\%) * 100\% = 32,7\%$

ЧР відносно трьох основних конкурентів у 2018 році:

$20,03\% / (34,5\% + 24,8\% + 9,26\%) * 100\% = 29,22\%$

ЧР відносно трьох основних конкурентів у 2019 році:

$17,16\% / (35,4\% + 32,2\% + 11,38\%) * 100\% = 21,73\%$

Частка ринку відносно трьох основних конкурентів у 2020 році:

$18,7\% / (36,1\% + 25,3\% + 12,6\%) * 100\% = 25,27\%$

### 4. Частка ринку відносно лідера

Коли показник частки ринку відносно лідера наближається до 100, що свідчить як мінімум про знаходження даного підприємства у групі претендентів, то воно може конкурувати відповідно з лідером і претендентами.

ЧР відносно лідера у 2017 році =  $(22,14\% / 30,39\%) * 100\% = 72,85\%$

ЧР відносно лідера у 2018 році =  $(20,03\% / 34,5\%) * 100\% = 58,06\%$

ЧР відносно лідера у 2019 році =  $(17,16\% / 35,4\%) * 100\% = 48,47\%$

ЧР відносно лідера у 2020 році =  $(18,7\% / 36,1\%) * 100\% = 51,8\%$

Результати розрахунків подані у табл. 2.7.

## Частка ПрАТ «Оболонь» на ринку

| Методи визначення частки ринку                           | Частка ринку підприємства, % |       |       |       |
|--|------------------------------|-------|-------|-------|
|  | 2017                         | 2018  | 2019  | 2020  |
| 1. Частка ринку за обсягом продажу в натуральному виразі | 22,14                        | 20,03 | 17,16 | 18,7  |
| 2. Відносна частка ринку                                 | 28,44                        | 25,05 | 20,71 | 23,00 |
| 3. Частка ринку відносно трьох основних конкурентів      | 32,70                        | 29,22 | 21,73 | 25,27 |
| 4. Частка ринку відносно лідера                          | 72,85                        | 58,06 | 48,47 | 51,80 |

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши дані табл. 2.7 можемо зазначити, що в період 2017-2020 звітних років частка підприємства ПрАТ «Оболонь» на ринку зазнала негативних змін до зниження. І навіть зростання ринкових часток у 2020 році було незначним, таким що не дозволило досягти не лише 2018 р., не кажучи вже про 2017 рік. Зниження по всіх чотирьох різновидах відносних часток ринку є приводом стверджувати, що конкурентні позиції підприємства погіршуються.

Для наочності розглянемо динаміку показників за 4 роки у вигляді діаграми на рис. 2.4.

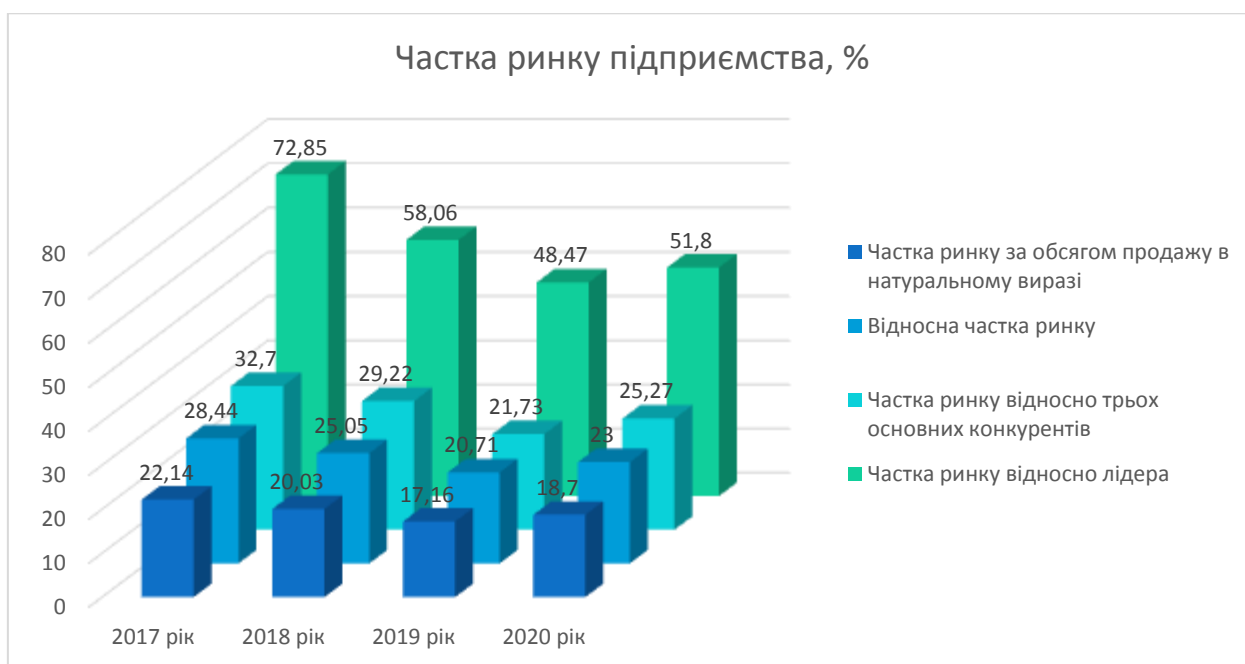


Рис. 2.4 Динаміка показників ринкової частки ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Динаміка показників ринкової частки ПрАТ «Оболонь» за різними методиками розрахунку чітко показує загальні тенденції розвитку компанії. Яскраво помітне зниження ринкової частки, що пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва підприємства та загальним падінням місткості у галузі в цілому, що негативно позначається на конкурентних позиціях досліджуваного підприємства на ринку.

Щоб краще зрозуміти ситуацію, що склалась на ПрАТ «Оболонь», варто оцінити ступінь інтенсивності конкуренції на ринку пива.

## 2.4. Дослідження інтенсивності конкуренції на ринку пива

2.4.1. Оцінювання інтенсивності конкуренції за допомогою чотирьохдольного показника

Чотирьохдольний показник (CR – Concentration Ratio) – (ЧДП) являє собою загальну частку чотирьох перших підприємств ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на ринку, що розглядається.

$$\text{ЧДП} = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP_i}, \quad (1.6)$$

де  $OP_i$  – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i)$ , для всіх  $i=1: n$ ;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i / OP_1)$ , для всіх  $i=1: n-1$ ;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i / OP_1, OP_2)$ , для всіх  $i=1: n-2$ ;

$OP_1 = \text{MAX}(OP_i / OP_1, OP_2, OP_3)$ , для всіх  $i=1: n-3$ .

Перші 4 підприємства ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на ринку пива у 2017-2020 роках, залишаються незмінними, і ними є:

1. Приватне акціонерне товариство «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»
2. Публічне акціонерне товариство «АБІнБев Ефес Україна»

3. Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ»

4. ТзОВ «Перша приватна броварня»

Розрахуємо чотирьохдольний показник у 2017, 2018, 2019 та 2020 роках на основі вихідних даних, які подані в табл. 2.5.

$$\text{ЧДП}_{2017} = \frac{55552,9+53578,7+40471,9+14642,3}{182800} = 0,899;$$

Отже у 2017 році чотирьохдольний показник складає 89,9%.

$$\text{ЧДП}_{2018} = \frac{63894+45929,6+37095,6+17149,5}{185200} = 0,886;$$

Отже у 2018 році чотирьохдольний показник складає 88,6%.

$$\text{ЧДП}_{2019} = \frac{65490+59570+31746+21053}{185000} = 0,961;$$

Отже у 2019 році чотирьохдольний показник складає 96,1%.

$$\text{ЧДП}_{2020} = \frac{64871,7+45464,1+33603,9+22642,2}{179700} = 0,927;$$

Отже у 2020 році чотирьохдольний показник складає 92,7%.

Інтерпретація розрахункових значень ЧДП:

- ЧДП < 45 % – рівень концентрації ринку низький, інтенсивність конкуренції висока;
- 45% < ЧДП < 70 % – рівень концентрації ринку і інтенсивність конкуренції на ньому помірні, тобто ринок є помірноконцентрованим;
- ЧДП > 70 % – рівень концентрації ринку високий, інтенсивність конкуренції низька.

У нашому випадку по всьому досліджуваному періоду ЧДП > 70 %. Це означає, що український ринок пива високо концентрований. Такий ринок є об'єктом монопольної практики і потребує нагальних дій з боку антимонопольного комітету щодо розукрупнення лідерів ринку.

Однак, оцінивши тенденції на рис. 2.5 можемо говорити про скачкоподібну тенденцію динаміки значень даного показника з простежуємою тенденцією до його збільшення.

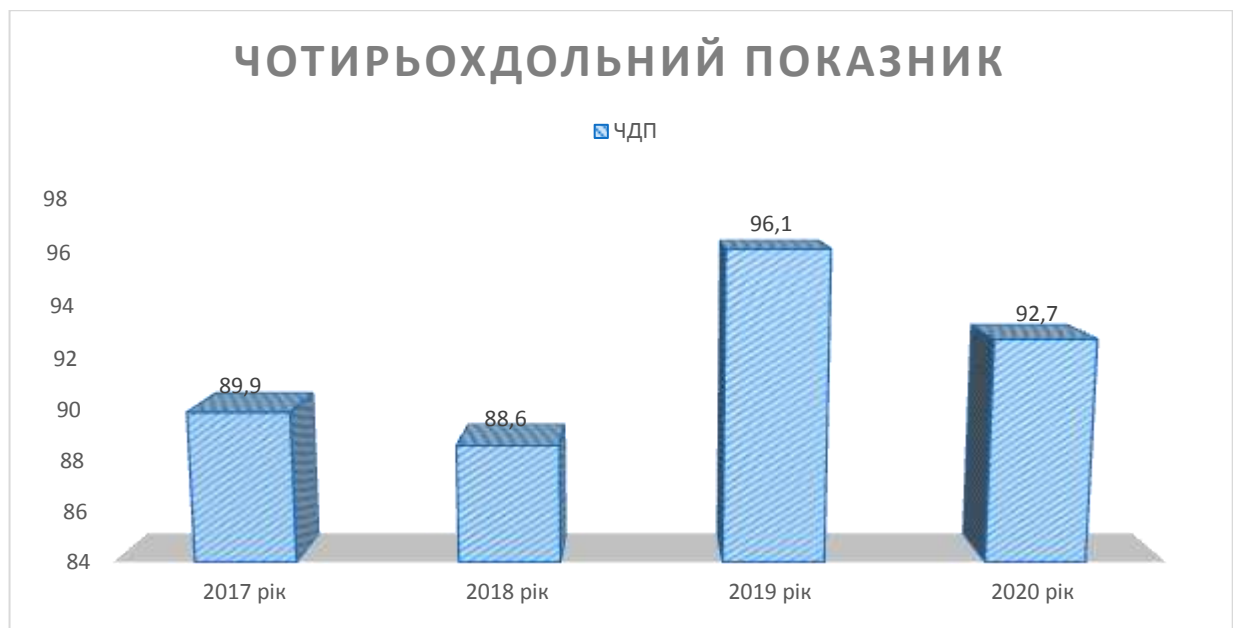


Рис. 2.5. Динаміка зміни ЧДП ринку пива у 2017 – 2020 роках

*Джерело: розроблено автором*

З рис. 2.5 можемо відмітити неоднозначну тенденцію зміни ЧДП концентрації ринку пива у 2017 – 2020 роках, зокрема пік показника у 2019 році із значенням у 96,1%. Однак у 2020 році помітне зменшення показника, що говорить про зниження рівня концентрації ринку на даний момент та про певні тенденції до зниження.

Суттєвий недолік показника – нечутливість до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Наприклад, буде однаковим і буде дорівнювати 0,8 у двох різних ситуаціях: 1) одне підприємство контролює 77% ринку, а інші три по 1-му %; 2) чотири рівно потужні підприємства володіють по 20% ринку. Саме тому необхідно розрахувати індекс Харфіндела-Хіршмана, який нівелює дані недоліки.

Однак у подальших розрахунках необхідно також розрахувати Індекс Розенблюта, адже ІХХ не враховує ранги підприємств за ринковими частками.

#### 2.4.2. Дослідження інтенсивності конкуренції з використанням індексу Харфіндела-Хіршмана (ІХХ)

Серед показників, що використовуються для оцінки рівня монополізації ринку і позбавлений недоліків попереднього показника, є індекс Харфіндела-Хіршмана (ІХХ) – сума квадратів ринкової частки фірм, що діють на ринку:

$$ІХХ = \sum_{i=1}^n x_i^2, \quad (1.7)$$

де  $x_i$  – частка ринку  $i$ -ї фірми, виражена у відсотках;

$n$  – загальна кількість фірм на ринку.

Вихідні дані для визначення індексу Харфіндела-Хіршмана та проміжні розрахунки подані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

#### Вихідні дані для визначення індексу Харфіндела-Хіршмана

| Виробники                               | Доля ринку за обсягом виробництва в натуральному виразі |        |          |        |          |         |          |         |
|---|---|--------|----------|--------|----------|---------|----------|---------|
|   | 2017 рік  |        | 2018 рік |        | 2019 рік |         | 2020 рік |         |
|   | $x$   | $x^2$  | $x$      | $x^2$  | $x$      | $x^2$   | $x$      | $x^2$   |
| 1. ПАТ «АБІнБев Ефес Україна»           | 30,39   | 923,55 | 34,5     | 1190,3 | 35,4     | 1253,16 | 36,1     | 1303,21 |
| 2. ПрАТ «Карлсберг Україна»             | 29,31   | 859,08 | 24,8     | 615,04 | 32,2     | 1036,84 | 25,3     | 640,09  |
| 3. ПрАТ «Оболонь»                       | 22,14   | 490,18 | 20,03    | 401,2  | 17,16    | 294,47  | 18,7     | 349,69  |
| 4. ТЗОВ «Перша приватна броварня»       | 8,01  | 64,16  | 9,26     | 85,748 | 11,38    | 129,50  | 12,6     | 158,76  |
| 5. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»            | 1,02  | 1,0404 | 1,8      | 3,24   | 1        | 1       | 1,5      | 2,25    |
| 6. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» | 0,65  | 0,4225 | 0,8      | 0,64   | 0,5      | 0,25    | 0,6      | 0,36    |
| 7. ПрАТ «Опілля»                        | 0,25  | 0,0625 | 0,3      | 0,09   | 0,2      | 0,04    | 0,3      | 0,09    |
| 8. ТОВ «Уманьпиво»                      | 0,16  | 0,0256 | 0,4      | 0,16   | 0,4      | 0,16    | 0,5      | 0,25    |
| 9. Пивоварня New Brew                   | 0,18  | 0,0324 | 0,2      | 0,04   | 0,11     | 0,012   | 0,1      | 0,01    |
| 10. ТОВ «Рівень ЛТД»                    | 0,21  | 0,0441 | 0,3      | 0,09   | 0,19     | 0,036   | 0,2      | 0,04    |
| 11. ПрАТ «Хмельпиво»                    | 0,12  | 0,0144 | 0,2      | 0,04   | 0,1      | 0,01    | 0,1      | 0,01    |
| 12. ТОВ «Микулинецький Бровар»          | 0,09  | 0,0081 | 0,1      | 0,01   | 0,2      | 0,04    | 0,3      | 0,09    |
| Інші                                    | 7,47  | 0,2536 | 7,31     | 0,244  | 1,16     | 0,0062  | 3,7      | 0,06    |
| Разом:                                  | 100   | 2338,9 | 100      | 2296,8 | 100      | 2715,5  | 100      | 2454,91 |

Джерело: розроблено автором

Отже, індекс Харфіндела-Хіршмана складе:

$$IXX_{2017} = 2338,9;$$

$$IXX_{2018} = 2296,8;$$

$$IXX_{2019} = 2715,5;$$

$$IXX_{2020} = 2454,91.$$

Під час розрахунку індексу Харфіндела-Хіршмана враховано також враховано і підприємства з дуже низькими частками ринку, умовно прийнявши їх рівними.

Оцінимо розраховані показники наочно в динаміці на рис. 2.6.

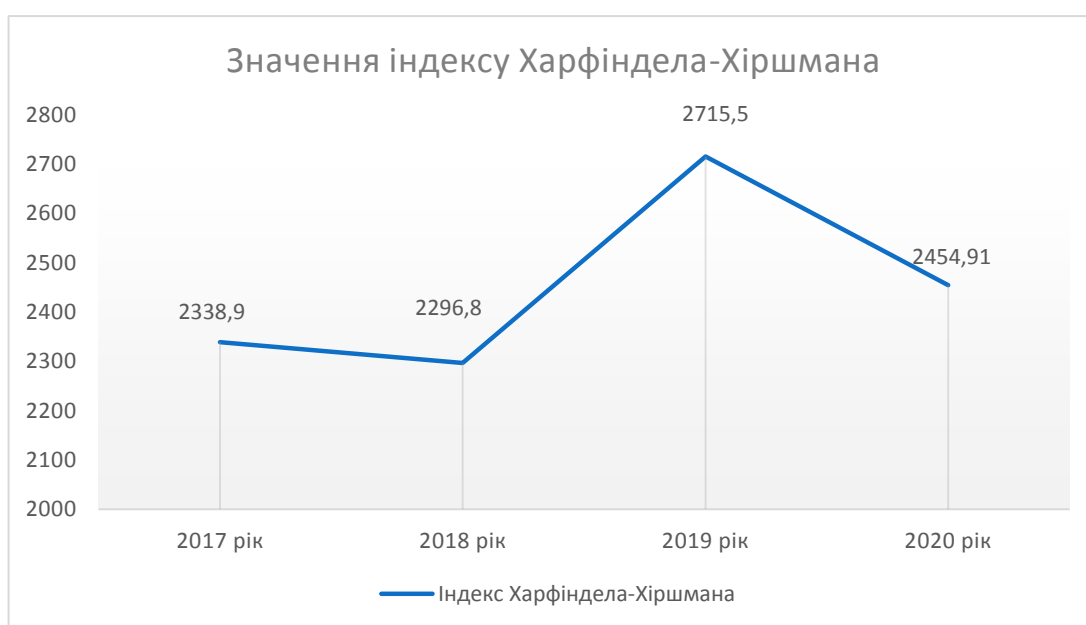


Рис. 2.6. Динаміка індексу Харфіндела-Хіршмана за 2017 – 2020 роки

*Джерело:* розроблено автором

Неоднозначна тенденція спостерігається з плином часу – зменшення ІХХ чергується із його зростанням, що свідчить про відсутність перспектив підвищення інтенсивності конкуренції, тобто хоч і незначного руху в бік нормалізації конкурентного середовища на ринку пива.

У період з 2017 по 2020 роки індекс Харфіндела-Хіршмана набрав значення  $\geq 1800$  ( $1800 - 10000$ ), що є показником монополізованого (неконкурентного) ринку. Рівень концентрації ринку високий, отже ринок високо концентрований, інтенсивність конкуренції низька.

Високо концентрований ринок може розглядатись як ринкова структура з особливими економічними можливостями для обмеженого кола ринкових агентів стосовно їх здатності впливати на обсяги пропозиції. Теоретично на таких ринках можлива конкуренція, але на практиці, як і на монополізованих ринках, діючі тут фірми захищено системою вхідних бар'єрів від потенційних конкурентів.

З одного боку для ПрАТ «Оболонь» така ситуація є вигідною, адже на діяльність компанії не впливає небезпека входження нових конкурентів у галузь. Також, так як досліджувана компанія є одним з трьох лідерів ринку, це означає що вона має значну владу над ринковою ситуацією.

Однак при таких результатах отриманих розрахунків злиття фірм дозволяється лише при збільшенні індексу Херфіндаля-Хіршмана менше ніж на 50 пунктів (у результаті злиття); якщо індекс збільшується від 50 до 100 пунктів, призначається додаткова перевірка; якщо більше 100 – злиття забороняється.

Так, ПАТ «АБІнБев Ефес Україна» об'єднав свій бізнес із ПрАТ «Ефес Україна» у 2017 році. Так як дана компанія є лідером на ринку пива та найголовнішим конкурентом ПрАТ «Оболонь», то досліджуваному підприємству необхідно посилювати свої конкурентні позиції та здійснити більш глибоку оцінку ринку, як поля для подальших стратегічних рішень.

#### 2.4.3. Визначення ступеня монополізації ринку за методом Розенблюта

Індекс Розенблюта (IP) нівелює недоліки ІХХ, адже розраховується з врахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжування часток від максимальної до мінімальної (i):

$$IP = \frac{1}{2 \cdot \sum (r_i \cdot d_i) - 1} \quad (1.8)$$

Вихідні дані для розрахунку індексу Розенблюта подані в додатку А.

Розрахуємо індекс Розенблюта для 2017-2020 років:

$$IP_{2017} = \frac{1}{2 * 6,398 - 1} = \frac{1}{12,796 - 1} = \frac{1}{11,796} = 0,0848$$

$$IP_{2018} = \frac{1}{2 * 6,9547 - 1} = \frac{1}{13,9094 - 1} = \frac{1}{12,9094} = 0,0775$$

$$IP_{2019} = \frac{1}{2 * 9,016 - 1} = \frac{1}{18,032 - 1} = \frac{1}{17,032} = 0,0587$$

$$IP_{2020} = \frac{1}{2 * 9,7299 - 1} = \frac{1}{19,4598 - 1} = \frac{1}{18,4598} = 0,0542$$

Значення індексу змінюється в межах від  $1/n$  до 1, де  $n$  – число конкурентів на даному сегменті ринку.

У нашому випадку найменше значення індексу Розенблюта буде  $1/175=0,005$  та  $1/170=0,006$  у 2017-2018 та 2019-2020 роках відповідно, так як в цілому на ринку працює близько 170 підприємств у 2019 та 2020 роках, та 175 у 2017 та 2018 роках. Для того щоб порівняти отримані результати з мінімальними та прослідкувати динаміку змін, проаналізуємо діаграму на рис. 2.7.

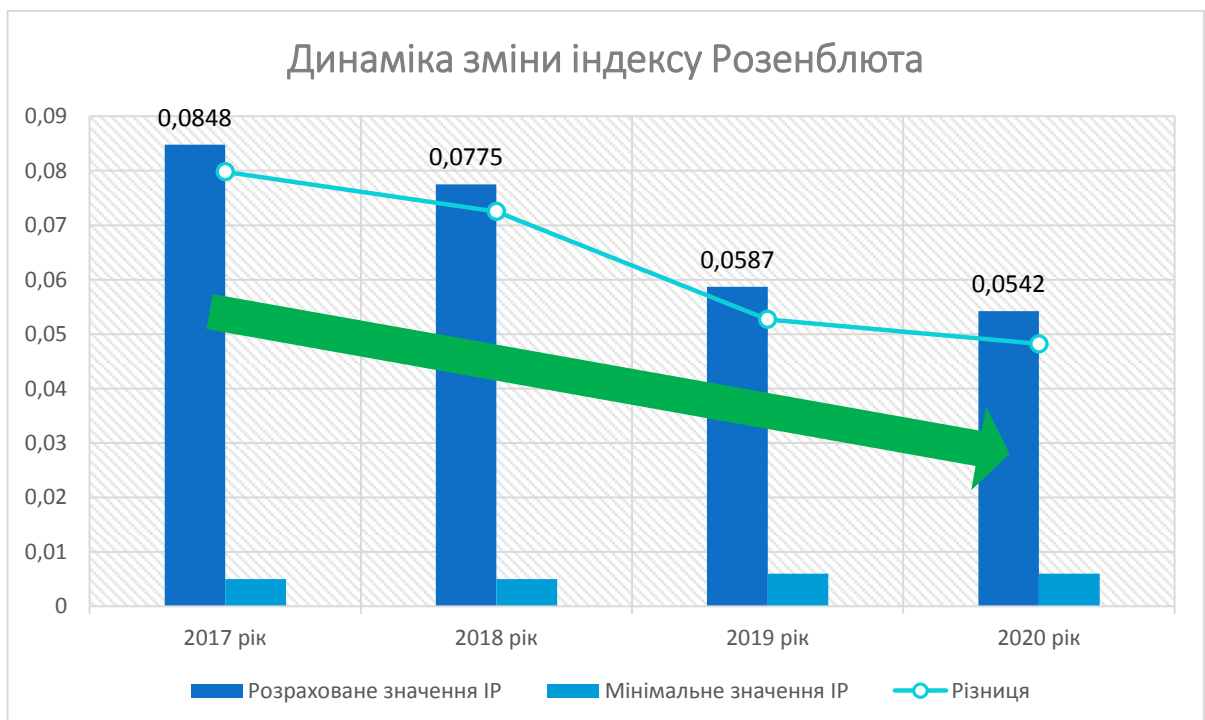


Рис. 2.7. Динаміка зміни індексу Розенблюта за 2017 – 2020 роки.

*Джерело: розроблено автором*

Порівнюючи з мінімальним значенням отримані результати, що представлені на рис. 2.7, маємо всі підстави зробити висновок про те, що один чи кілька суб'єктів бізнесу, представлених на даному секторі ринку, займають монопольну позицію.

Більш детально обґрунтувати це можна навівши різниці у числовому форматі. У 2017 році показник індексу Розенблюта майже у 16 разів більший за його мінімальне значення. У 2018 році ситуація інакша – розраховане нами значення більше вже у 14,5 разів. Така тенденція є позитивною і говорить про зменшення монополізації ринку. У 2019 та 2020 роках мінімальне значення індексу зросло зі зменшенням кількості діячів галузі, а дані по цим періодам такі:

- у 2019 році розраховане значення більше мінімуму у 8,8 рази;
- у 2020 році розраховане значення більше мінімуму у 8 разів.

Впродовж досліджуваного періоду помічаємо зниження даного показника, що говорить про нормалізацію галузевої ситуації на даний момент та дає можливість прогнозувати подальше зниження рівня монополізації ринку.

На основі результатів всіх зроблених обчислень можемо дати узагальнюючу оцінку конкурентного середовища ринку пива в Україні, охарактеризувавши його як монопольне та концентроване, але з із дуже слабкою перспективою до покращення. Про це свідчить динаміка розрахованих показників монополізації та концентрації – Чотирьохдольного показника, Індекса Харфіндела-Хіршмана та Індекса Розенблюта.

## **Висновки до розділу 2**

В цілому, можемо зробити висновок, що пивоварна галузь, яка розглядалась, зазнає негативних змін упродовж 2019-2020 років. На ринку присутні виробники монополісти, які залишаються незмінними та диктують основні ринкові тенденції.

Ринок пива в Україні зазнав негативних змін через політичну та економічну ситуацію в країні, зміни в акцизному законодавстві та падіння загальної купівельної спроможності громадян.

Саме в таких умовах варто моніторити ситуацію з урахуванням наявних ринкових позицій конкурентів. ПрАТ «Оболонь», що є об'єктом дослідження у даній роботі, входить у трійку лідерів галузі, хоч і втрачає частку ринку за рахунок підвищення популярності продукції конкурентів. Також на це вплинули малі підприємства, товари яких почали з'являтися на полицях магазинів на рівні ринкових лідерів. Їх продукцію тепер можна зустріти не лише у регіонах, де це пиво виробляють, а й у столиці та інших містах України.

Для оцінки ситуації в цілому було обрано період з 2017 року по 2020 рік, щоб прослідкувати динаміку зміни ринкової частки ПрАТ «Оболонь» та індексів концентрації ринку більш широко. Такий період був обраний не випадково, адже 2017 рік найменшими обсягами виробництва для пивної галузі за 2008-2019 роки.

На основі проведених розрахунків частки ринку ПрАТ «Оболонь» за різними методиками розрахунку чітко помітні загальні тенденції розвитку компанії. Досліджено зниження ринкової частки, що пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва підприємства та загальним падінням місткості у галузі в цілому. Також причиною зменшення ринкової частки досліджуваного підприємства є підвищення популярності крафтового та закордонного пива. Така ситуація свідчить про погіршення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь».

На основі розрахованих індексів Харфіндела-Хіршмана, Розенблюта та чотирьохдольного показника, що показують рівень концентрації та монополізації ринку, можемо окреслити ринок як монопольний з дуже слабкою та хиткою перспективою до послаблення монопольності та на можливе покращення у 2021-2022 роках, адже всі три лідери ринку втрачають свої позиції. Однак, прикрим є той факт, що ПрАТ «Оболонь» також втрачає

свої позиції, і саме тому необхідно докласти маркетингових зусиль та впровадити заходи для підвищення ринкової частки та посилення конкурентних позицій досліджуваного підприємства, з метою збільшення прибутків та перспективою на підвищення лідерських позицій у галузі.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РОЗРОБЛЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗБІЛЬШЕННЯ РИНКОВОЇ ЧАСТКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА РИНКУ**

#### **3.1. Окреслення пріоритетних для корпорації «Оболонь» напрямів збільшення ринкової частки**

Виявивши й оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу), що показує специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Можливо виділити такі групи стратегій: загальні для всієї організації в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як із виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Вибір пріоритетних для корпорації «Оболонь» напрямів збільшення ринкової частки будується на основі таких стратегій:

- стратегія цінового лідерства – досягнення найменших витрат по цільовій галузі за рахунок джерел: ефекту економії на масштабах; «спрощення» товару»; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих «ноу-хау»; переваги: збільшення обсягів збуту на сегменті ринку з еластичним попитом; низькі ціни утворюють високі вхідні бар'єри на ринок; переваги по відношенню до торгових посередників,

які зацікавлені в нижчій відпускній ціні; ризики: можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі; можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку конкурентів;

- стратегія диференціації – створення ринкової позиції, відмінної від конкурентів за рахунок таких джерел: товару, упаковки, сервісу, кадрів, іміджу; переваги – створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту, яка в свою чергу дозволяє отримувати фірмі вищий питомий прибуток; прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції фірми утворюють високі бар'єри на даний ринок; ризики – джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача; сприйняття диференціації знижується під впливом фірм – послідовників;

- стратегія фокусування – спеціалізація та концентрація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок; ризики: зниження ефекту диференціації фокусування за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи; скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі; за рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів.

Стратегія цінового лідерства частково вже реалізується на підприємстві – це світле стандартне пиво «Оболонь», що продається за дуже демократичною ціною та є вдалим представником цінового сегменту «Економ».

Як напрям розвитку компанії, стратегія диференціації є найбільшим полем для різноманітних маркетингових рішень. Вона дає змогу здобути клієнтів не лише певного типу чи певного достатку, а й діяти в значних обсягах та переманювати покупців конкурентів.

Варто звернути увагу на те, що метою розробки маркетингових стратегій стосовно ПрАТ «Оболонь» є завоювання більшої долі ринку, саме тому стратегія фокусування є не дуже доречною. Це пояснюється тим, що

досліджуване підприємство володіє потужностями для масового виробництва та має досвід і фінансові активи, щоб реалізовувати більш масштабні стратегічні рішення, які задовольняють основну мету – збільшення частки ринку.

У довгостроковій перспективі стимулювати зростання компанії шляхом постійного й стійкого збільшення частки ринку, слід знайти такі переваги, які виділяють компанію в галузі й засновані на глибокому розумінні ринку або на виняткових навиках компанії. Такий підхід дозволить отримати збільшення ринкової частки без остраху дій конкурентів та втримання позицій на ринку, який зменшується.

Ринок пива є проблемним щодо свободи маркетингових дій по медійним каналам. Також існують обмеження промоакцій у зонах продажу, заборона реклами на державному рівні та неоднозначність цільової аудиторії. Неможливо чітко конкретизувати портрет покупця, адже це товари масового вжитку, які мають вікові обмеження.

### **3.2. Розроблення маркетингових стратегій стосовно посилення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»**

Щоб окреслити основні заходи, які зможуть підвищити ринкову частку підприємства, варто діяти у вище окреслених напрямках. Кожен із окреслених напрямів збільшення ринкової долі ПрАТ «Оболонь» може бути реалізованим за допомогою низки конкретних заходів.

Напрямок, який недостатньо реалізується ПрАТ «Оболонь» – це стратегія диференціації. Сама компанія має невеликий товарний портфель такої асортиментної групи, як «Пиво». Дана асортиментна група налічує 9 основних груп, які в цілому є досить схожими. Тому, щоб розширити сфери діяльності компанії в межах одного ринку варто впровадити такі заходи:

- 1) «Українцям – українське. Пиво «Kozak»;

- 2) «Створи свій BeerMix»;
- 3) «Підрізка – «Zlata Praha DUET»;
- 4) «Створення серії крафтового пива «Ukrainian Kraft»;
- 5) «Участь у фестивалі вуличної їжі».

Розглянемо кожен напрям підвищення ринкової частки ПрАТ «Оболонь» окремо.

«Українцям – українське. Пиво «Kozak».

Даний захід не являє собою створення нового пива чи бренду. Це лімітована версія стандартного пива «Оболонь Світле», що буде реалізовуватись влітку, саме в той період, коли на українців чекає низка національних свят. Варто зазначити, що пиво «Оболонь Світле» неодноразово у літній період змінювало дизайн етикеток із метою підтримки національних свят.

Пиво «Kozak» (рис. 3.1) – це назва лімітованої серії, яка матиме стилізовану упаковку, що повертає споживача у часи козацтва. Прихильники «Оболонь Світле» переважно чоловіки старшого покоління, які обирають цей напій уже тривалий період часу та споживають його впродовж років.



Рис. 3.1. Пиво «Kozak»

*Джерело: розроблено автором*

Асоціація з козацтвом, силою та незламним духом дуже актуальна як для даної цільової аудиторії, так і для політичної ситуації в країні.

Планується змінити дизайн на банках, так як це найбільш зручний для літа вид пакування. Дизайн має характерні зовнішні риси козака, такі як вишиванка, шапка та вуса.

«Створи свій BeerMix»

Суть даного впровадження у використанні ідей споживачів. Існує багато компаній, які отримали вигоду, прислухаючись до побажань клієнтів щодо власної продукції. Можливість створити те, що колись з'явиться на полицях магазинів – це цікавий досвід. Особливо, якщо брати до уваги, що саме так ПрАТ «Оболонь» довідається про бажання своїх клієнтів.

Планується, що дана можливість буде надана на сайті у формі візуалізованого інтерактиву з анімацією процесу створення нового смаку (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Банер розділу сайту «Створи свій BeerMix»

*Джерело: розроблено автором*

На основі розроблених споживачами смаків планується випустити лімітовану серію, що включатиме напої з більш часто створюваними смаками.

Для збільшення можливих варіацій смаків можна додати не лише звичні ягоди та фрукти, а й екзотику чи традиційні українські смаки (узвар, мед, калина).

#### «Підрізка – «Zlata Praha DUET»

Першими наливати в одну кружку світле й темне пиво шарами додумалися чехи. Напій назвали «řezané pivo» або «řezák», він став місцевою визначною туристичною пам'яткою. Через деякий час традиція прижилася в інших європейських країнах. В Україні цей своєрідний коктейль іменується «різаним пивом» або ж підрізкою (рис.3.3).



Рис. 3.3. Спосіб приготування двошарового пива

*Джерело: [80]*

Після першого ковтка цього напою відчувається тільки верхній шар, але вже після трьох-чотирьох ковтків починається змішування сортів, що створює унікальний смак і неповторне поєднання текстур.

Купити щось подібне в магазині неможливо, оскільки при транспортуванні шари обов'язково перемішуються. Саме тому Zlata Praha DUET – це набір із двох пляшок темного та світлого пива Zlata Praha. Саме

це пиво, яке зварене по офіційній ліцензії та за традиційним рецептом чеського пива, є найкращим варіантом для даного коктейлю.

Планується, що набір для даного коктейлю буде містити дві пляшки пива та невеличку інструкцію щодо вживання (рис. 3.4)



Рис. 3.4. Приклад упаковки Zlata Praha DUET

*Джерело: [33]*

Завдяки такому впровадженню збільшиться кількість пива, яке споживається одним покупцем, адже для приготування цього напою необхідно дві пляшки пива. В Україні ще не було реалізовано такого набору для підрізки, однак в Росії бренд Velkororovický Kozel випускав спеціальне пиво та отримав значну прихильність та зацікавленість з боку споживачів.

«Створення серії крафтового пива «Ukrainian Kraft»

Останнім часом набуває широкої популярності крафтове пиво. Оригінальний дизайн та цікава історія створення – ось головні особливості напою такого типу. Це пиво реалізується за допомогою мережі спеціалізованих магазинів, ресторанів, барів та пабів. Ціна на нього часто вища ніж на пиво, яке продається в будь якому супермаркеті.

Пропозицією щодо підвищення частки ринку, у даному випадку, є вихід на сегмент крафтового пива. Виготовляти таке пиво великими партіями не потрібно, тому можна використовувати потужності малих дочірніх підприємств ПрАТ «Оболонь». Основними характеристиками майбутнього пива «Ukrainian Kraft» стануть насичений смак та незвичний дизайн – скляна пляшка, загорнута в крафтовий папір. Папір у даному випадку має бути символом ручного внеску в кожну пляшку та особливістю бренду (рис.3.5).



Рис. 3.5. Пиво «Ukrainian Kraft»

*Джерело: [81]*

Національні мотиви в оформленні підвищать лояльність до новинки із боку споживачів.

«Участь у фестивалі вуличної їжі»

Фестиваль вуличної їжі проходить 6 раз на рік на території Арт заводу «Платформа» та привертає увагу багатьох українців та туристів. На даному фестивалі є багато точок реалізації закусок, фаст-фуду, морепродуктів, страв народів світу, тощо.

Пропонований захід являє собою пропозицію розміщення 2 точок реалізації пива та сидру виробництва ПрАТ «Оболонь» на період проведення фестивалю.

Дана пропозиція є перспективною, адже на даному фестивалі велика кількість їжі, яка пасує до пива та споживається саме з цим напоєм. Люди, які приходять на фестиваль, планують витратити кошти на їжу та напої. А достатньо низька ціна на продукцію досліджуваного підприємства привабить споживачів середнього достатку. Оформлення точки реалізації у національному стилі зацікавить, у свою чергу, туристів.

Саме такі заходи не потребують нереально великих фінансових витрат та не є настільки ризиковими, що понесуть значні збитки.

Для подальшого оцінювання економічної ефективності впровадження заходів було обрано створення дизайну лімітованої упаковки пива «Оболонь Світле» та участь у фестивалі вуличної їжі.

### **3.3 Оцінювання економічної ефективності впровадження заходу «Українцям – українське. Пиво «Kozak»**

3.3.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу «Українцям – українське. Пиво «Kozak»

Пиво «Kozak» уособлює собою лозунг «Українцям – українське». Даний захід не являє собою створення нового пива чи бренду. Це лімітована

версія стандартного пива «Оболонь Світле», яке буде реалізовуватись влітку, саме в той період, коли українці відзначають кілька національних свят.

Така пропозиція має достатнє підґрунтя для реалізації, адже пиво «Оболонь Світле» у пакуванні 2020 року (рис. 3.6) містить національні орнаменти.



Рис. 3.6. Пиво «Оболонь Світле» у 2020 році

*Джерело: розроблено автором*

Також у 2014 році ПрАТ «Оболонь» на честь Дня Державного Прапора України випустила жовто-блакитну серію пива «Оболонь Світле» в пляшках 0.5л. (рис.3.7)



Рис. 3.7. Лімітована партія пива «Оболонь Світле» у 2014 році

*Джерело: розроблено автором*

Пиво «Оболонь Світле» є першим пивом, що виготовлялось у незалежній Україні. На той момент це було найпопулярніше пиво за смаковими характеристиками. «Оболонь Світле» – найбільш популярне легке пиво ПрАТ «Оболонь» із приємним солодовим смаком та стриманою гіркотою. Саме в такій історичній ностальгії даний напій завжди уособлюється компанією.

Завдяки впровадженню останніх досягнень пивоваріння, вдалося удосконалити систему виробництва пива, знизити рівень пастеризації та зменшити строк зберігання пива Оболонь Світле з 180 до 60 діб. Пиво розливається в скляні та пластикові пляшки, а також алюмінієві банки й кеги.

Дизайн банки пива «Kozak» планується розробити в трьох модифікаціях – три різних види вусів у козака, зображеного на банці. Приклад таких модифікацій подано на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Три види дизайну пива «Kozak»

*Джерело: розроблено автором*

Такий захід дозволить ПрАТ «Оболонь» привернути увагу до класичного пива «Оболонь Світле» не лише постійних покупців, а й зацікавити молодшу аудиторію, якої так не вистачає досліджуваному підприємству.

Прогнозований ефект від даного заходу – збільшення частки ринку за рахунок підвищення обсягів реалізації пива.

### 3.3.2. Розрахунок бюджету маркетингу організації заходу «Українцям – українське. Пиво «Kozak»

На етапі впровадження даний захід потребує послуг дизайнера з досконалої розробки упаковки і рекламних матеріалів, а також послуг рекламного агентства, яке розробить рекламні ролики для показу на телебаченні та в Інтернеті. Це необхідно, адже ПрАТ «Оболонь» є постійним спонсором серіалів та інших телепередач і спонсорські ролики не заборонені законодавством. Також, із оновленням дизайну, необхідне додаткове оформлення вітрин у точках продажу.

Розроблення бюджету маркетингу випуску пива «Оболонь Світле» у лімітованому дизайні передбачає оцінку витрат. Дані по витратам наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Витрати на впровадження заходу «Пиво «Kozak»**

| Стаття витрат   | Кількість | Ціна за одиницю, тис. грн. | Загальна вартість, тис. грн. |
|---|-----------|----------------------------|------------------------------|
| 1. Послуги дизайнера  | 1         | 12                         | 12                           |
| 2. Послуги рекламної агенції                                    | 1         | 57                         | 57                           |
| 3. Оплата рекламного часу на ТБ (1 раз на міс.)                 | 3         | 18                         | 54                           |
| 4. Послуги налаштування приладу для друку нового дизайну банок  | 1         | 7,5                        | 7,5                          |
| 5. Оформлення точок продажу                                     | 1450      | 0,38                       | 551                          |
| 6. Послуги мерчандайзингу (1 раз на місяць)                     | 3         | 890                        | 2670                         |
| 7. Переоформлення брендovаних холодильників у точках реалізації | 900       | 0,9                        | 810                          |
| Всього  | -         | -                          | 4161,5                       |

*Джерело:* розроблено автором

На основі табл. 3.1 можемо зробити висновок, що реалізація заходу потребує значних витрат у розмірі 4161,5 тис. грн. або 4,2 млн. грн.

**3.4. Розрахунок економічної ефективності впровадження заходу «Участь у фестивалі вуличної їжі»**

3.4.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу «Участь у фестивалі вуличної їжі»

Ulichnaya Eda – це перший проект, якому вдалося масово популяризувати в Україні європейську культуру споживання й приготування вуличної їжі. На створення проекту її засновника Романа Тугашева надихнули ярмарки, фестивалі й івенти прогресивних європейських столиць.

Розміщення пересувних точок розливного пива ПрАТ «Оболонь» (рис. 3.9) на такому фестивалі є кроком популяризації даного напою серед нової сучасної аудиторії.



Рис. 3.9. Приклад оформлення пересувної точки реалізації

*Джерело: пропозиції автора*

У доповідний період заходи, організовані командою Ulichnaya Eда, збирали 10-30 тисяч гостей, об'єднували з кожним разом все більше учасників і партнерів, викликають все більший резонанс в пресі й соціальних мережах. Є прогнози лікарів, що остання мутація ковіду «Омікрон» через його дуже стрімке поширення дозволить дуже пришвидшити набуття у всьому світі колективного імунітету. Ці обставини сприятимуть перетворенню короно вірусу на звичайне сезонне захворювання на кшталт грипу і весь світ повернеться до нормального звичного життя без необхідності соціального дистанціювання. І подібні фестивалі стануть можливими.

Крім їжі, кожен фестиваль об'єднує кілька форматів відпочинку, поєднує в собі одночасно кілька івентів. Завдяки цьому гості фестивалю – будуть залучатися люди різного віку та інтересів, і кожен з них може знайти для себе розваги та частування.

Такий захід є необхідним для впровадження, адже збільшить упізнаваність бренду, підвищить імідж ПрАТ «Оболонь», збільшить обсяги реалізації та підвищить ринкову частку.

### 3.4.2. Розрахунок бюджету маркетингу організації заходу «Участь у фестивалі вуличної їжі»

На етапі впровадження даний захід потребує послуг агентства, яке надає в оренду спеціальні пересувні точки розливу пива. Така агенція надає свого працівника та допомагає у брендванні точки розливу. Також необхідно оплатити участь у даному фестивалі. Так як фестиваль вуличної їжі проходить раз на місяць із квітня по вересень і є триденним, то вартість розміщення 2 точок розливу становитиме 25 тис. грн на місяць. Необхідно врахувати оренду платіжних терміналів, адже це є головною вимогою організаторів, та одноразовий посуд, у який і буде наливатись пиво.

Розроблення бюджету маркетингу випуску пива «Оболонь Світле» у лімітованому дизайні передбачає оцінку витрат. Дані по витратам наведені у табл.3.2.

Таблиця 3.2

#### Капітальні витрати на впровадження заходу «Участь у фестивалі вуличної їжі»

| Стаття витрат  | Кількість | Ціна за одиницю, тис. грн. | Загальна вартість, тис. грн. |
|--|-----------|----------------------------|------------------------------|
| 1. Оренда точок розливу (вартість за 2 точки на 3 дні) | 6         | 25                         | 150                          |
| 2. Участь у фестивалі (1 раз на фестиваль)             | 6         | 21                         | 126                          |
| 3. Оренда платіжного терміналу (за 1 на місяць)        | 12        | 0,9                        | 10,8                         |
| 4. Одноразовий посуд (ціна за 1 тис. шт.)              | 70        | 0,35                       | 24,5                         |
| Всього   | -         | -                          | 311,3                        |

Джерело: розраховано автором

На основі табл. 3.2 можемо зробити висновок, що реалізація заходу потребує значних витрат у розмірі 311,3 тис. грн. або 0,31 млн. грн.

### **3.5. Визначення очікуваних результатів від одночасного впровадження запропонованих заходів**

Після одночасного впровадження двох запропонованих заходів «Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі» ПрАТ «Оболонь» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції, що призведе до росту ринкової долі компанії та посилення її конкурентних позицій. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування наведені у табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

#### **Результати опитування експертів**

| Експерти   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн. | 120 | 130 | 135 | 125 | 120 | 125 | 130 |

*Джерело:* розраховано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

*Таблиця 3.4*

#### **Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

| Експерти                                  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <i>I</i>                                  | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   |
| Приріст виручки від реалізації, млн. грн. | 120 | 130 | 135 | 125 | 120 | 125 | 130 |
| Сумарні значення оцінок експертів         | 885 |     |     |     |     |     |     |

Продовж. табл. 3.4

| 1   | 2        | 3     | 4     | 5    | 6     | 7    | 8     |
|---|----------|-------|-------|------|-------|------|-------|
| $O_{\text{сер}}$                                | 126,43   |       |       |      |       |      |       |
| Відхилення<br>$\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$ | 6,43     | -3,57 | -8,57 | 1,43 | 6,43  | 1,43 | -3,57 |
| $\Delta O^2$                                    | 41,33    | 12,76 | 73,47 | 2,04 | 41,33 | 2,04 | 12,76 |
| $\Sigma(O_i - O_{\text{сер}})^2$                | 185,7143 |       |       |      |       |      |       |

Джерело: розраховано автором

Середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації становить 126,43 млн. грн.

Розраховуємо середньоквадратичне відхилення за формулою (3.1):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\Sigma(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}}; \quad \sigma = \sqrt{\frac{185,7143}{7}} = 5,15.$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\sigma}{O_{\text{сер}}} \cdot 100\%; \quad \omega = \frac{5,15}{126,43} \cdot 100\% = 4,07\%.$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 125 млн. грн. як середнє значення ряду: 120; 120; 125; 125; 130; 130; 135, де песимістичне (найменше) значення (П) – 120, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 135.

Всі ці значення підставляються у формулу:

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6}.$$

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті участі у виставці.

$$OP = \frac{120 + 4 \cdot 125 + 135}{6} = 125,83 \text{ (млн. грн.)}.$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\frac{125,83}{5549,71} \cdot 100\% = 2,27\%.$$

де 3524,95 млн. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.3).

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

$$5549,71 + 125,83 = 5675,54 \text{ млн. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 5150,9 млн. грн. 978,67 млн. грн., змінні витрати 4142,23 млн. грн. (табл. 2.3).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$4142,23 \cdot \frac{2,27}{100} = 94,03 \text{ млн. грн.}$$

Реалізація двох запропонованих заходів потребує поточних витрат у розмірі 4,51 млн. грн. (0,31+4,2), отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 94,03 + 4,51 = 98,54 \text{ млн. грн.}$$

Отже, повні витрати в проєктному році складуть:

$$5150,9 + 98,54 = 5249,44 \text{ млн. грн.}$$

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

$$\Delta \text{Пр} = 125,83 - 98,54 = 27,29 \text{ млн. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$398,81 + 27,29 = 426,1 \text{ млн. грн.}$$

де 398,81 млн. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$27,29 \cdot (1 - 0,18) = 22,38 \text{ млн. грн.}$$

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

$$338,61 + 22,38 = 360,99 \text{ млн. грн.}$$

де 338,61 млн. грн. – базове значення чистого збитку від реалізації продукції (табл. 2.3).

Наведемо очікувані результати від впровадження обох запропонованих заходів в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Очікувані результати від впровадження заходів, млн. грн.**

| Показники  | Значення показника |
|--|--------------------|
| Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції    | 125,83             |
| Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції | 98,54              |
| Приріст прибутку від реалізації продукції                    | 27,29              |
| Приріст чистого прибутку                                     | 22,38              |

*Джерело:* розраховано автором

Отже, внаслідок впровадження двох заходів «Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 125,83 млн. грн. (або на 2,27%). Повні витрати на виробництво й реалізацію продукції збільшиться на 98,54 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 27,29 млн. грн., а чистий прибуток ПрАТ «Оболонь» збільшиться на 22,38 млн. грн. і складе 36,99 млн. грн.

**3.6. Оцінювання показників економічної ефективності впровадження запропонованих заходів**

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

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

$$94,03 \cdot 0,84 \cdot 0,06 = 4,74 \text{ млн. грн.}$$

Для даного заходу, оскільки він не пов'язаний з відтворенням основних фондів, капітальні витрати необхідні для проведення будуть складатися лише із зміни обігових коштів:

$$K_n (\text{ПІ}) = 4,74 \text{ млн. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток за результатами виконаних розрахунків складає 22,38 млн. грн.

Термін окупності капітальних вкладень розраховується за формулою:

$$O = \frac{K_n (\text{ПІ})}{\Delta \text{Пр} - \text{п}}; \quad (3.4)$$

Розрахуємо термін окупності капітальних вкладень (3.4):

$$T = \frac{4,74}{22,38} = 0,21 \text{ року.}$$

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

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 15 %.

В нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр} - \text{п} = 22,38 \text{ млн. грн.}$$

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

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \cdot \alpha_i, \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту;  $p$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 12 %) = 0,12. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.  $\alpha_i$  – коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.6)$$

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

При ставці дисконту – 12%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12} = 0,8929$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = \frac{\alpha_1}{1,12} = 0,7972$$

$$3 \text{ рік: } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,12)^3} = \frac{1}{1,12^3} = \frac{\alpha_2}{1,12} = 0,7118$$

$$4 \text{ рік: } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,12)^4} = \frac{\alpha_3}{1,12} = 0,6356$$

$$5 \text{ рік: } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,12)^5} = \frac{\alpha_4}{1,12} = 0,5675$$

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

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5;$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \text{ЧГП} \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5);$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 22,38 \cdot (0,8929 + 0,7972 + 0,7118 + 0,6356 + 0,5675);$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 22,38 \cdot 3,605 = 80,68 \text{ млн. грн.}$$

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

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N HB_i - \text{ПІ} = 80,68 - 4,74 = 75,94 \text{ млн. грн.}$$

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

$$T_z = \frac{\text{ПІ}}{HB_{cp}} = 4,74 / 16,14 = 0,29 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де  $NB_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 NB_i}{5} = 80,68 / 5 = 16,14 \text{ млн. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 75,94 / 4,74 = 16,02 > 0.$$

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

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{ПІ} = 80,68 / 4,74 = 17,02 > 1.$$

Для наочності результати обчислення показників економічної ефективності представимо у табличній формі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Основні показники ефективності запропонованих заходів

| Показник  | Одиниці виміру | Значення показника |
|---|----------------|--------------------|
| 1. Капітальні витрати, початкові інвестиції                                       | млн. грн.      | 4,74               |
| 2. Додатковий прибуток  | млн. грн.      | 27,29              |
| 3. Чистий додатковий прибуток   | млн. грн.      | 22,38              |
| 4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту | млн. грн.      | 80,68              |
| 5. Чиста нинішня вартість   | млн. грн.      | 75,94              |
| 6. Термін окупності простий   | років          | 0,21               |
| 7. Термін окупності дисконтований   | років          | 0,29               |
| 8. Індекс доходності  | -              | 16,02              |
| 9. Індекс прибутковості   | -              | 17,02              |

Джерело: розраховано автором

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

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 75,94 млн. грн.

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

3.  $ID = 16,02 > 0$ , що свідчить про високу ефективність проекту.

4.  $IP = 17,02 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Всі наведені показники свідчать на користь впровадження даних заходів.

### **3.7. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства**

Очікувані результати від впровадження заходів «Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі» у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, що розраховані вище, представлені у табл. 3.5.

Отримані величини очікуваних результатів від впровадження двох запропонованих заходів переносимо у табл. 3.7 та розраховуємо їхні проєктні значення.

На основі визначених у табл. 3.7 сумарних проєктних значень чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат на виробництво та реалізацію продукції, прибутку від реалізації та чистого прибутку розраховуємо значення таких показників, як рентабельність продукції,

рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації після впровадження заходів

1. Розраховуємо витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

$$5249,44 / 5675,54 \times 100 = 92,49 \text{ коп.};$$

2. Знаходимо значення рентабельності продукції (P<sub>1</sub>):

$$426,1 / 5249,44 \times 100 = 8,12 \text{ \%}.$$

3. Розраховуємо рентабельність продаж (P<sub>2</sub>):

$$360,99 / 5675,54 \times 100 = 6,36 \text{ \%}$$

Результати розрахунків занесемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства**

| Показники  | Один. виміру | Базові значення | Проектні значення | Відхилення    |            |
|--|--------------|-----------------|-------------------|---------------|------------|
|  |              |                 |                   | Абсолютне +/- | Відносне % |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції     | млн. грн.    | 5549,71         | 5675,54           | 125,83        | 2,27       |
| 2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції | млн. грн.    | 5150,9          | 5249,44           | 98,54         | 1,91       |
| 3. Прибуток від реалізації                             | млн. грн.    | 398,81          | 426,1             | 27,29         | 6,84       |
| 4. Чистий прибуток                                     | млн. грн.    | 338,61          | 360,99            | 22,38         | 6,61       |
| 5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації     | коп.         | 92,81           | 92,49             | -0,32         | -0,34      |
| 6. Рентабельність діяльності (продаж)                  | %            | 6,10            | 6,36              | 0,26          | x          |
| 7. Рентабельність продукції                            | %            | 7,74            | 8,12              | 0,38          | x          |

*Джерело: розраховано автором*

Аналізуючи табл. 3.7 можемо зробити висновок, що впровадження заходів «Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі» допоможе ПрАТ «Оболонь» збільшити показники рентабельності діяльності (на 0,26 відсоткових пункту) та рентабельності

продукції (на 0,38 відсоткових пункту). Також, зважаючи на незначне підвищення повних витрат на виробництво й реалізацію продукції на 1,91%, зменшились витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, що є позитивним аспектом упровадження даних заходів.

Також варто наголосити, що приріст доходу в 125,83 млн. грн. від реалізації обох заходів, є приводом прогнозувати подальше зростання ринкової частки ПрАТ «Оболонь» та посилення конкурентних позицій. Таке зростання у 2,27 %, хоч і є достатньо невеликим, але варто враховувати, що дані заходи мають відношення лише до однієї асортиментної групи досліджуваного підприємства, тому таке зростання є суттєвим.

Приріст прибутку від реалізації на 6,84 % та чистого прибутку на 6,61 % дає змогу прогнозувати покращення економічних показників роботи ПрАТ «Оболонь».

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведених досліджень було розглянуто пріоритетні напрями та виділено основні заходи, які зможуть підвищити ринкову частку підприємства. Та посилити конкурентні позиції підприємства.

Напрямок, який недостатньо реалізується ПрАТ «Оболонь» – це стратегія диференціації. Сама компанія має невеликий товарний портфель такої асортиментної групи, як «Пиво». Дана асортиментна група налічує 9 основних груп, які в цілому є досить схожими. Тому, щоб розширити сфери діяльності компанії в межах одного ринку було запропоновано впровадити такі заходи:

- 1) «Українцям – українське. Пиво «Kozak»;
- 2) «Створи свій BeerMix»;
- 3) «Підрізка – «Zlata Praha DUET»;
- 4) «Створення серії крафтового пива «Ukrainian Kraft»;
- 5) «Участь у фестивалі вуличної їжі».

Для розрахунку економічної ефективності впровадження було обрано такі заходи: Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі».

По кожному з цих заходів було прораховано кількість необхідних капітальних витрат та визначено, за допомогою методу експертних оцінок, приріст доходу.

Базуючись на цих розрахунках здійснено оцінювання ефективності в цілому по обох заходах.

Загальні сумарні показники ефективності запропонованих заходів є досить високими. Так, ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна і складає 75,94 млн. грн; термін повернення інвестицій дисконтований 0,29 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам; індекс доходності  $16,02 > 0$ , а індекс прибутковості  $17,02 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Також оцінено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства та встановлено, що впровадження заходів «Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі» допоможе ПрАТ «Оболонь» збільшити показники рентабельності діяльності та рентабельності продукції.

Також варто наголосити, що приріст доходу в 125,83 млн. грн. від реалізації обох заходів, є приводом прогнозувати подальше зростання ринкової частки ПрАТ «Оболонь» та покращення конкурентних позицій.

Саме тому впровадження заходів «Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі» є доцільним та ефективним на ПрАТ «Оболонь».

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні та методичні засади оцінювання конкурентних позицій підприємства на основі визначення його ринкової частки та інтенсивності конкуренції на ринку.

Оцінювання ринкової частки підприємства та інтенсивності конкуренції на ринку неможливе без оцінки головних сил конкуренції. Оцінювання їх дії та характеру конкурентної боротьби на певному ринку також входить до спектру даної моделі. Згідно класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом суперництва між конкуруючими продавцями однієї галузі, конкуренції з боку товарів, загроза входу в галузь нових конкурентів, економічні можливості постачальників та купівельні спроможності покупців.

Показник ринкової частки фірми відтворює найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на об'єм і структуру попиту й пропозиції, ціни та динаміку ринку загалом. Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є інтенсивність конкуренції. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби. Розглянутими методами оцінювання рівня концентрації і ступеня інтенсивності конкуренції на ринку стали чотирьохдольний показник, індекс Харфіндела-Хіршмана та індекс Розенблюта.

Після оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку пивної продукції та місця ПрАТ «Оболонь» на ньому, можемо зробити висновок, що пивоварна галузь, зазнає негативних змін упродовж 2017-2020 років. На ринку є виробники монополісти, які залишаються незмінними та диктують основні ринкові тенденції. Ринок пива в Україні зазнав негативних змін через

політичну та економічну ситуацію в країні, зміни в акцизному законодавстві та падіння купівельної спроможності громадян.

Саме в таких умовах варто моніторити ситуацію з урахуванням наявних ринкових позицій конкурентів. ПрАТ «Оболонь», що є об'єктом дослідження у даній роботі, входить у трійку лідерів галузі, хоч і втрачає частку ринку за рахунок підвищення популярності продукції ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня». Також на це вплинули малі підприємства, товари яких почали з'являтися на полицях магазинів на рівні ринкових лідерів.

Для оцінки ситуації нами було обрано період з 2017 року по 2020 рік, щоб прослідкувати динаміку зміни ринкової частки ПрАТ «Оболонь» та індексів концентрації ринку ширше. Такий період був обраний не випадково, адже 2017 рік був переломним для пивної галузі в цілому.

Для наочності результатів, було обрано кілька методик розрахунку ринкової частки підприємства. Та отримано такі результати:

1. Частка ринку за обсягом продажу в натуральному виразі у 2017 році склала 22,14 %, у 2018 році – 20,03%, у 2019 році – 17,16%, а у 2020 р. становила 18,7 %.

2. Відносна частка ринку щодо всіх конкурентів становила: 28,44 % у 2017 році, 25,05 % у 2018 році, 20,71 % у 2019 році, 23,0 % у 2020 році.

3. Частка ринку відносно трьох основних конкурентів склала 32,7 %, 29,22 %, 21,73 % та 25,27% у відповідно 2017, 2018, 2019 та 2020 роках відповідно.

4. Частка ринку відносно лідера:

- 2017 рік – 72,85%;
- 2018 рік – 58,06%;
- 2019 рік – 48,47%;
- 2020 рік – 51,8%.

У період 2017-2020 звітних років частка підприємства ПрАТ «Оболонь» на ринку зазнала негативних змін. Динаміка показників

ринкової частки ПрАТ «Оболонь» за різними методиками розрахунку чітко показує загальні тенденції розвитку компанії. Virізняється зниження ринкової частки та погіршення конкурентних позицій, що пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва підприємства та загальним падінням місткості у галузі в цілому.

Для оцінки ситуації на ринку пива в цілому розраховано чотирьохдольний показник, та отримано динаміку від 89,9% у 2017 році до 92,7% у 2020 році. У нашому випадку по всьому досліджуваному періоду ЧДП > 70 %. Це означає, що український ринок пива високо концентрований. Не помітний рух у бік зменшення концентрації ринку.

Щоб нівелювати недоліки чотирьохдольного показника було обчислено індекс Харфіндела-Хіршмана. Показник у 2017 році склав 2338,9 пунктів, у 2018 – 2296,8 пункти, у 2019 році – 2715,5 пункти, а у 2020 – 2454,91.

У період з 2017 по 2020 індекс Харфіндела-Хіршмана набирав значення  $\geq 1800$  (1800 – 10000), що є показником монополізованого (неконкурентного) ринку. Рівень концентрації ринку високий, отже ринок високо концентрований з низькою інтенсивністю конкуренції в галузі.

Щоб мінімізувати можливі розрахункові недоліки індексу Харфіндела-Хіршмана, було проведено розрахунки індексу Розенблюта для досліджуваного періоду.

Значення індексу Розенблюта для 2017 року – 0,0848; для 2018 року – 0,0775; для 2019 року – 0,0587; для 2020 року – 0,0542.

У нашому випадку найменше значення індексу Розенблюта буде  $1/175=0,005$  та  $1/170=0,006$  у 2017-2018 та 2019-2020 роках відповідно, так як в цілому на ринку працює близько 170 підприємств у 2019 та 2020 роках, та 175 у 2017 та 2018 роках.

Порівнюючи з мінімальним значенням отримані результати, маємо всі підстави зробити висновок про те, що один чи кілька суб'єктів бізнесу, представлених на даному секторі ринку, займають монопольну позицію.

На основі проведених досліджень було розглянуто пріоритетні напрями та виділено основні заходи, які зможуть підвищити ринкову частку підприємства. Напрямок, який недостатньо реалізується ПрАТ «Оболонь» – це стратегія диференціації. Сама компанія має невеликий товарний портфель такої асортиментної групи, як «Пиво». Дана асортиментна група налічує 9 основних груп, які в цілому є досить схожими. Тому, щоб розширити сфери діяльності компанії в межах одного ринку було запропоновано впровадити такі заходи:

- 1) «Українцям – українське. Пиво «Kozak»;
- 2) «Створи свій BeerMix»;
- 3) «Підрізка – «Zlata Praha DUET»;
- 4) «Створення серії крафтового пива «Ukrainian Kraft»;
- 5) «Участь у фестивалі вуличної їжі».

Для розрахунку економічної ефективності впровадження було обрано такі заходи: Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі». По кожному з цих заходів було прораховано кількість необхідних капітальних витрат та визначено, за допомогою методу експертних оцінок, приріст доходу. Базуючись на цих розрахунках ми оцінили ефективність даних заходів окремо та отримали такі дані в цілому по обох заходах. Загальні сумарні показники ефективності запропонованих заходів є досить високими. Так, ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна і складає 75,94 млн. грн; термін повернення інвестицій дисконтований 0,29 років, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам; індекс доходності –  $16,02 > 0$ , а індекс прибутковості –  $17,02 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Також було оцінено вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства та з'ясовано, що впровадження заходів «Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі» допоможе ПрАТ «Оболонь» збільшити показники рентабельності діяльності

та рентабельності продукції. Також варто наголосити, що приріст доходу в 125,83 млн. грн. від реалізації обох заходів, є приводом прогнозувати подальше зростання ринкової частки ПрАТ «Оболонь» та зміну нв краще його конкурентних позицій. Таке зростання у 2,27 %, хоч і є достатньо невеликим, але варто враховувати, що дані заходи мають відношення лише до однієї асортиментної групи досліджуваного підприємства, тому таке зростання є суттєвим. Саме тому впровадження заходів «Українцям – українське. Пиво «Kozak» та «Участь у фестивалі вуличної їжі» є доцільним та ефективним на ПрАТ «Оболонь».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про захист від недобросовісної конкуренції: *Закон України* від 07.06.1996 № 236/96–ВР. ст. 4–19. Відомості Верховної Ради. 1996. № 36. Ст. 164 (зі змін. та доп.).
2. Про захист економічної конкуренції: *Закон України* від 11.01.2001 № 2210–III. Відомості Верховної Ради. 2001. № 12. Ст. 64 (зі змін. та доп.).
3. Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж. Маркетинговые исследования: учеб. / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 848 с.
4. Азоев Г. Л., Челенков А. А. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО «Типография «Новости», 2000. 256 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 420 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
7. Балабанова Л. В., Гуржій Н. М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 184 с.
8. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2006. .294 с.
9. Белявский И. К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие. Москва: Финансы и статистика, 2001. 320 с.
10. Бородкіна Н. О. Маркетинг: Навч. посібник. Київ: Кондор, 2007. 362с.
11. Бутенко Н. В. Маркетинг: підручник. Київ: Атіка, 2008. 300 с.
12. В Украине за 2016 год рынок пива в литрах упал на 7% – гендиректор «Carlsberg Украина». URL: <https://cutt.ly/6OzVqCP>.
13. Вачевський М. В. Промисловий маркетинг: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 254 с.
14. Виханский О. С. Стратегическое управление: ученик / 2-е изд.,

перераб. и доп. Москва: Гардарика, 1998. 296 с.

15. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. №2. С. 50-53.

16. Войчак А. В., Федорченко А. В. Маркетингові дослідження: підручник. / за наук. ред. А. В. Войчака; М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2007. 408 с.

17. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом. Луганск: ВНУ, 2000. 915 с.

18. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. Київ: Лібра, 2008. 720 с.

19. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. для студ. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. 90 с.

20. Дей Д. Стратегический маркетинг. Москва: ЭКСМО-Пресс, 2002. 640 с.

21. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.

22. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л. Є. Довгань. – Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка» 2004. – 144 с.

23. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.

24. Дослідження ринку: конспект лекцій / Г. А. Мішеніна та ін. Суми: Сумський державний університет, 2015. 185 с.

25. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2003. 110 с.

26. Зозулев А. В., Солнцев С. А. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: учеб. пособие. Москва: Рыбари; Київ: Знання, 2008. 643 с.

27. Исследование украинского рынка пива: тенденции и прогноз. *Koloro*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/3OzNf6Q>.
28. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 615 с.
29. Коваль Т. О., Яхкінд В. П. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 112-118. URL: <https://cutt.ly/YOzPzjX>
30. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття: словник / В.Д. Лагутін та ін. ; за ред. В.Д. Лагутіна. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 116 с.
31. Корж, М. В. Маркетинг : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 344 с.
32. Костусев А.А. Состояние конкурентной среды в экономике Украины. Конкуренция. *Вестник Антимонопольного комитета Украины*. 2004. № 1. С. 17–25.
33. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / пер. с англ. О. Л. Пелявского, пер. с англ. под ред. А. В. Назаренко. 12-е изд. Москва; Киев; Санкт-Петербург: Издательский дом «Вильямс», 2009. 1072 с.
34. Котлик А. В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними. *Управління розвитком*. 2011. №4. С.135-136.
35. Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г. Маркетингові дослідження: конспект лекцій для студентів. Київ: НУХТ, 2015. 179 с.
36. Крикавський, Є. В., Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг: підручник для студ. екон. спец. Львів: 2004. 472 с.
37. Лагутін В. Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку та регулювання: Монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 327 с.
38. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: учеб. / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 800 с.

39. Лігоненко Л.О., Богославець Г.М., Носуліч А.М. Дослідження та регулювання споживчого ринку: навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 280–297.
40. Лопатовська О. В. Конкуреноспроможність ринкової позиції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 4. С. 95-98.
41. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкуреноспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
42. Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования / пер. с англ.; Москва: Издательский дом «Вильямс», 2002. 960 с.
43. Маркетинговое исследование рынка пива в украине 2015 г. *Koloro*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/gOmafрН>.
44. Мельник І. В., Литвинчук А. І., Дужко Л. В., Омельчук С. В. Аналіз і напрямки розвитку ринку пивоварної галузі України. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 1. С. 57-61. URL: <https://cutt.ly/oOmabUb>
45. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 05.03.2002 № 49.
46. Методичні рекомендації з дисципліни «Маркетингові дослідження». Укладач: Я. В. Казимир. Київ: КППК ім. А. Макаренка, 2015. 20 с.
47. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 240 с.
48. Опис та основні тенденції ринку пива. *Пивное дело*. 2021. №3. URL: <https://cutt.ly/SU8yag6>.
49. Офіційний сайт «Пивное дело» – міжнародний аналітичний журнал. URL: <http://www.pivnoe-delo.info/statistika-otrasli/>
50. Офіційний сайт Carlsberg Ukraine. URL:

51. Офіційний сайт агентства з підготовки та розкриття інформації емітентами цінних паперів, а також юридичним супроводом процесів, пов'язаних з розкриттям інформації. URL: <http://www.smida.gov.ua>.

52. Офіційний сайт ПАТ «АБІнБев Ефес Україна». URL: <http://www.suninbev.com.ua/>

53. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua>.

54. Петешова Т.А. Діагностичні підходи до визначення рівня інтенсивності конкуренції на галузевому ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. II. С. 111-117. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

55. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390с.

56. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика / За заг. ред. А. О. Старостіної. Київ: Знання, 2006. 765с.

57. Путятин Ю. А. Пушкарь А. И., Тридед А. Н. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия: монография. Харьков: Основа, 1999. 488 с.

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

59. Рынок пива Украины: обзор 2017 года. URL: <https://cutt.ly/rOmhFeH>

60. Симовьян С. В. Экономический успех: пути его достижения. Харьков: ИМП «Рубикон», 1996. 384 с

61. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: Навч. пос. Київ: Кондор, 2011. 912 с.

62. Старостіна А. О., Зозульов О. В. Маркетинг: Навч. посібник / 3-те вид., перероб. Київ: Знання, 2006. 327 с.

63. Теоретико-методологічні засади розвитку конкурентного середовища у сфері виробництва продовольчих товарів: монографія / А.О. Коваленко та ін. Київ : Науковий світ, 2003. С. 45–49.

64. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / 12-е; Пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2002. 928с.
65. Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ПрАТ «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/>
66. Український ринок безалкогольних напоїв: вплив ціни і модні тренди. URL: <https://cutt.ly/8OmjES7>.
67. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб / С. М. Клименко та ін. Київ: КНЕУ, 2008 520 с.
68. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: ИНФРА-М, 2000. 612 с.
69. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. Москва: Издательство «Эксмо», 2004. С. 201-202.
70. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.
71. Чухрай Н. І., Криворучко Я. Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія / за наук. ред. Н. І. Чухрай. Львів: Растр-7, 2008. 360 с.
72. Шевченко, Л. С. Конкурентное управление: Уч. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520с.
73. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699с.
74. Шморгун, Л. Г. Менеджмент організацій: Навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 452 с.
75. Эксперты назвали ключевые тенденции развития рынка пива в Украине. URL: <https://cutt.ly/TOmB2ov>.
76. Ubrew – каталог украинских пивоварен. *Пивное дело*. 2021. №3. URL: <https://pivnoe-delo.info/ubrew/>.

|              |   |                   |            |
|--------------|---|-------------------|------------|
| Підприємство | ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО<br>"ОБОЛОНЬ" | Дата<br>за ЄДРПОУ | КОДИ       |
|              |   |                   | 01.01.2021 |
|              |   |                   | 05391057   |

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

Код за ДКУД 1801008

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

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

## II. Сукупний дохід

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

## III. Елементи операційних витрат

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

## IV. Розрахунок показників рентабельності акцій



## Вихідні дані для розрахунку індексу Розенблюта

| Виробники                               | 2017         |          |          | 2018         |          |          | 2019         |          |           | 2020         |           |           |
|---|--------------|----------|----------|--------------|----------|----------|--------------|----------|-----------|--------------|-----------|-----------|
|   | Частка ринку | Ранг     | (r·d)    | Частка ринку | Ранг     | (r·d)    | Частка ринку | Ранг     | (r·d)     | Частка ринку | Ранг      | (r·d)     |
| <i>1</i>                                | <i>2</i>     | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i>     | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i>     | <i>9</i> | <i>10</i> | <i>11</i>    | <i>12</i> | <i>13</i> |
| 1) ПАТ «АБІнБев Ефес Україна»           | 0,3039       | 1        | 0,3039   | 0,345        | 1        | 0,345    | 0,354        | 1        | 0,354     | 0,361        | 1         | 0,361     |
| 2) ПрАТ «Карлсберг Україна»             | 0,2931       | 2        | 0,5862   | 0,248        | 2        | 0,496    | 0,322        | 2        | 0,644     | 0,253        | 2         | 0,506     |
| 3) ПрАТ «Оболонь»                       | 0,2218       | 3        | 0,6654   | 0,2003       | 3        | 0,6009   | 0,1716       | 3        | 0,5148    | 0,187        | 3         | 0,561     |
| 4) ТзОВ «Перша приватна броварня»       | 0,0801       | 5        | 0,4005   | 0,0926       | 4        | 0,3704   | 0,1138       | 4        | 0,4552    | 0,126        | 4         | 0,504     |
| 5) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»            | 0,0102       | 6        | 0,0612   | 0,018        | 6        | 0,108    | 0,01         | 6        | 0,06      | 0,015        | 5         | 0,075     |
| 6) ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» | 0,0065       | 15       | 0,0975   | 0,008        | 10       | 0,08     | 0,005        | 9        | 0,045     | 0,006        | 6         | 0,036     |
| 7) ПрАТ «Опілля»                        | 0,0025       | 8        | 0,02     | 0,003        | 7        | 0,021    | 0,002        | 7        | 0,014     | 0,003        | 7         | 0,021     |
| 8) ТОВ «Уманьпиво»                      | 0,0016       | 9        | 0,0144   | 0,004        | 9        | 0,036    | 0,004        | 10       | 0,04      | 0,005        | 8         | 0,04      |
| 9) Пивоварня New Brew                   | 0,0018       | 12       | 0,0216   | 0,009        | 13       | 0,117    | 0,0011       | 8        | 0,0088    | 0,001        | 9         | 0,009     |
| 10) ТОВ «Рівень ЛТД»                    | 0,0021       | 11       | 0,0231   | 0,0018       | 12       | 0,0216   | 0,0019       | 12       | 0,0228    | 0,002        | 10        | 0,02      |
| 11) ПрАТ «Хмельпиво»                    | 0,0009       | 7        | 0,0063   | 0,004        | 8        | 0,032    | 0,001        | 11       | 0,011     | 0,001        | 11        | 0,011     |
| 12) ТОВ «Микулинецький Бровар»          | 0,0003       | 10       | 0,003    | 0,0001       | 11       | 0,0011   | 0,002        | 13       | 0,026     | 0,003        | 12        | 0,036     |
| 13) Мале підприємство                   | 0,0013       | 13       | 0,0169   | 0,0012       | 14       | 0,0168   | 0,0014       | 14       | 0,0196    | 0,0016       | 13        | 0,0208    |
| 14) Мале підприємство                   | 0,0036       | 4        | 0,0144   | 0,0016       | 5        | 0,008    | 0,0144       | 5        | 0,072     | 0,0014       | 14        | 0,0196    |
| 15) Мале підприємство                   | 0,00002      | 174      | 0,00348  | 0,00002      | 175      | 0,0035   | 0,0005       | 17       | 0,0085    | 0,0011       | 15        | 0,0165    |
| 16) Мале підприємство                   | 0,0008       | 14       | 0,0112   | 0,0007       | 15       | 0,0105   | 0,0009       | 15       | 0,0135    | 0,0009       | 16        | 0,0144    |
| 17) Мале підприємство                   | 0,0005       | 16       | 0,008    | 0,0005       | 16       | 0,008    | 0,0006       | 16       | 0,0096    | 0,0009       | 17        | 0,0153    |
| 18) Мале підприємство                   | 0,0003671    | 17       | 0,007    | 0,0004057    | 17       | 0,0073   | 0,0005629    | 18       | 0,0101    | 0,000614     | 18        | 0,0111    |
| 19) Мале підприємство                   | 0,0003661    | 18       | 0,007    | 0,0004047    | 18       | 0,0077   | 0,0005619    | 19       | 0,0107    | 0,000613     | 19        | 0,0116    |
| 20) Мале підприємство                   | 0,0003651    | 19       | 0,007    | 0,0004037    | 19       | 0,0081   | 0,0005609    | 20       | 0,0112    | 0,000612     | 20        | 0,0122    |
| 21) Мале підприємство                   | 0,0003641    | 20       | 0,008    | 0,0004027    | 20       | 0,0085   | 0,0005599    | 21       | 0,0118    | 0,000611     | 21        | 0,0128    |
| 22) Мале підприємство                   | 0,0003631    | 21       | 0,008    | 0,0004017    | 21       | 0,0088   | 0,0005589    | 22       | 0,0123    | 0,00061      | 22        | 0,0134    |

Продовж табл.

| 1                     | 2         | 3  | 4     | 5         | 6  | 7      | 8         | 9  | 10     | 11       | 12 | 13     |
|-----------------------|-----------|----|-------|-----------|----|--------|-----------|----|--------|----------|----|--------|
| 23) Мале підприємство | 0,0003621 | 22 | 0,008 | 0,0004007 | 22 | 0,0092 | 0,0005579 | 23 | 0,0128 | 0,000609 | 23 | 0,014  |
| 24) Мале підприємство | 0,0003611 | 23 | 0,009 | 0,0003997 | 23 | 0,0096 | 0,0005569 | 24 | 0,0134 | 0,000608 | 24 | 0,0146 |
| 25) Мале підприємство | 0,0003601 | 24 | 0,009 | 0,0003987 | 24 | 0,01   | 0,0005559 | 25 | 0,0139 | 0,000607 | 25 | 0,0152 |
| 26) Мале підприємство | 0,0003591 | 25 | 0,009 | 0,0003977 | 25 | 0,0103 | 0,0005549 | 26 | 0,0144 | 0,000606 | 26 | 0,0158 |
| 27) Мале підприємство | 0,0003581 | 26 | 0,01  | 0,0003967 | 26 | 0,0107 | 0,0005539 | 27 | 0,015  | 0,000605 | 27 | 0,0163 |
| 28) Мале підприємство | 0,0003571 | 27 | 0,01  | 0,0003957 | 27 | 0,0111 | 0,0005529 | 28 | 0,0155 | 0,000604 | 28 | 0,0169 |
| 29) Мале підприємство | 0,0003561 | 28 | 0,01  | 0,0003947 | 28 | 0,0114 | 0,0005519 | 29 | 0,016  | 0,000603 | 29 | 0,0175 |
| 30) Мале підприємство | 0,0003551 | 29 | 0,011 | 0,0003937 | 29 | 0,0118 | 0,0005509 | 30 | 0,0165 | 0,000602 | 30 | 0,0181 |
| 31) Мале підприємство | 0,0003541 | 30 | 0,011 | 0,0003927 | 30 | 0,0122 | 0,0005499 | 31 | 0,017  | 0,000601 | 31 | 0,0186 |
| 32) Мале підприємство | 0,0003531 | 31 | 0,011 | 0,0003917 | 31 | 0,0125 | 0,0005489 | 32 | 0,0176 | 0,0006   | 32 | 0,0192 |
| 33) Мале підприємство | 0,0003521 | 32 | 0,012 | 0,0003907 | 32 | 0,0129 | 0,0005479 | 33 | 0,0181 | 0,000599 | 33 | 0,0198 |
| 34) Мале підприємство | 0,0003511 | 33 | 0,012 | 0,0003897 | 33 | 0,0133 | 0,0005469 | 34 | 0,0186 | 0,000598 | 34 | 0,0203 |
| 35) Мале підприємство | 0,0003501 | 34 | 0,012 | 0,0003887 | 34 | 0,0136 | 0,0005459 | 35 | 0,0191 | 0,000597 | 35 | 0,0209 |
| 36) Мале підприємство | 0,0003491 | 35 | 0,013 | 0,0003877 | 35 | 0,014  | 0,0005449 | 36 | 0,0196 | 0,000596 | 36 | 0,0215 |
| 37) Мале підприємство | 0,0003481 | 36 | 0,013 | 0,0003867 | 36 | 0,0143 | 0,0005439 | 37 | 0,0201 | 0,000595 | 37 | 0,022  |
| 38) Мале підприємство | 0,0003471 | 37 | 0,013 | 0,0003857 | 37 | 0,0147 | 0,0005429 | 38 | 0,0206 | 0,000594 | 38 | 0,0226 |
| 39) Мале підприємство | 0,0003461 | 38 | 0,013 | 0,0003847 | 38 | 0,015  | 0,0005419 | 39 | 0,0211 | 0,000593 | 39 | 0,0231 |
| 40) Мале підприємство | 0,0003451 | 39 | 0,014 | 0,0003837 | 39 | 0,0153 | 0,0005409 | 40 | 0,0216 | 0,000592 | 40 | 0,0237 |
| 41) Мале підприємство | 0,0003441 | 40 | 0,014 | 0,0003827 | 40 | 0,0157 | 0,0005399 | 41 | 0,0221 | 0,000591 | 41 | 0,0242 |
| 42) Мале підприємство | 0,0003431 | 41 | 0,014 | 0,0003817 | 41 | 0,016  | 0,0005389 | 42 | 0,0226 | 0,00059  | 42 | 0,0248 |
| 43) Мале підприємство | 0,0003421 | 42 | 0,015 | 0,0003807 | 42 | 0,0164 | 0,0005379 | 43 | 0,0231 | 0,000589 | 43 | 0,0253 |
| 44) Мале підприємство | 0,0003411 | 43 | 0,015 | 0,0003797 | 43 | 0,0167 | 0,0005369 | 44 | 0,0236 | 0,000588 | 44 | 0,0259 |
| 45) Мале підприємство | 0,0003401 | 44 | 0,015 | 0,0003787 | 44 | 0,017  | 0,0005359 | 45 | 0,0241 | 0,000587 | 45 | 0,0264 |
| 46) Мале підприємство | 0,0003391 | 45 | 0,016 | 0,0003777 | 45 | 0,0174 | 0,0005349 | 46 | 0,0246 | 0,000586 | 46 | 0,027  |
| 47) Мале підприємство | 0,0003381 | 46 | 0,016 | 0,0003767 | 46 | 0,0177 | 0,0005339 | 47 | 0,0251 | 0,000585 | 47 | 0,0275 |
| 48) Мале підприємство | 0,0003371 | 47 | 0,016 | 0,0003757 | 47 | 0,018  | 0,0005329 | 48 | 0,0256 | 0,000584 | 48 | 0,028  |
| 49) Мале підприємство | 0,0003361 | 48 | 0,016 | 0,0003747 | 48 | 0,0184 | 0,0005319 | 49 | 0,0261 | 0,000583 | 49 | 0,0286 |
| 50) Мале підприємство | 0,0003351 | 49 | 0,017 | 0,0003737 | 49 | 0,0187 | 0,0005309 | 50 | 0,0265 | 0,000582 | 50 | 0,0291 |

Продовж табл.

| 1                     | 2         | 3  | 4     | 5         | 6  | 7      | 8         | 9  | 10     | 11       | 12 | 13     |
|-----------------------|-----------|----|-------|-----------|----|--------|-----------|----|--------|----------|----|--------|
| 51) Мале підприємство | 0,0003341 | 50 | 0,017 | 0,0003727 | 50 | 0,019  | 0,0005299 | 51 | 0,027  | 0,000581 | 51 | 0,0296 |
| 52) Мале підприємство | 0,0003331 | 51 | 0,017 | 0,0003717 | 51 | 0,0193 | 0,0005289 | 52 | 0,0275 | 0,00058  | 52 | 0,0302 |
| 53) Мале підприємство | 0,0003321 | 52 | 0,018 | 0,0003707 | 52 | 0,0196 | 0,0005279 | 53 | 0,028  | 0,000579 | 53 | 0,0307 |
| 54) Мале підприємство | 0,0003311 | 53 | 0,018 | 0,0003697 | 53 | 0,02   | 0,0005269 | 54 | 0,0285 | 0,000578 | 54 | 0,0312 |
| 55) Мале підприємство | 0,0003301 | 54 | 0,018 | 0,0003687 | 54 | 0,0203 | 0,0005259 | 55 | 0,0289 | 0,000577 | 55 | 0,0317 |
| 56) Мале підприємство | 0,0003291 | 55 | 0,018 | 0,0003677 | 55 | 0,0206 | 0,0005249 | 56 | 0,0294 | 0,000576 | 56 | 0,0323 |
| 57) Мале підприємство | 0,0003281 | 56 | 0,019 | 0,0003667 | 56 | 0,0209 | 0,0005239 | 57 | 0,0299 | 0,000575 | 57 | 0,0328 |
| 58) Мале підприємство | 0,0003271 | 57 | 0,019 | 0,0003657 | 57 | 0,0212 | 0,0005229 | 58 | 0,0303 | 0,000574 | 58 | 0,0333 |
| 59) Мале підприємство | 0,0003261 | 58 | 0,019 | 0,0003647 | 58 | 0,0215 | 0,0005219 | 59 | 0,0308 | 0,000573 | 59 | 0,0338 |
| 60) Мале підприємство | 0,0003251 | 59 | 0,02  | 0,0003637 | 59 | 0,0218 | 0,0005209 | 60 | 0,0313 | 0,000572 | 60 | 0,0343 |
| 61) Мале підприємство | 0,0003241 | 60 | 0,02  | 0,0003627 | 60 | 0,0221 | 0,0005199 | 61 | 0,0317 | 0,000571 | 61 | 0,0348 |
| 62) Мале підприємство | 0,0003231 | 61 | 0,02  | 0,0003617 | 61 | 0,0224 | 0,0005189 | 62 | 0,0322 | 0,00057  | 62 | 0,0353 |
| 63) Мале підприємство | 0,0003221 | 62 | 0,02  | 0,0003607 | 62 | 0,0227 | 0,0005179 | 63 | 0,0326 | 0,000569 | 63 | 0,0358 |
| 64) Мале підприємство | 0,0003211 | 63 | 0,021 | 0,0003597 | 63 | 0,023  | 0,0005169 | 64 | 0,0331 | 0,000568 | 64 | 0,0363 |
| 65) Мале підприємство | 0,0003201 | 64 | 0,021 | 0,0003587 | 64 | 0,0233 | 0,0005159 | 65 | 0,0335 | 0,000567 | 65 | 0,0368 |
| 66) Мале підприємство | 0,0003191 | 65 | 0,021 | 0,0003577 | 65 | 0,0236 | 0,0005149 | 66 | 0,034  | 0,000566 | 66 | 0,0373 |
| 67) Мале підприємство | 0,0003181 | 66 | 0,021 | 0,0003567 | 66 | 0,0239 | 0,0005139 | 67 | 0,0344 | 0,000565 | 67 | 0,0378 |
| 68) Мале підприємство | 0,0003171 | 67 | 0,022 | 0,0003557 | 67 | 0,0242 | 0,0005129 | 68 | 0,0349 | 0,000564 | 68 | 0,0383 |
| 69) Мале підприємство | 0,0003161 | 68 | 0,022 | 0,0003547 | 68 | 0,0245 | 0,0005119 | 69 | 0,0353 | 0,000563 | 69 | 0,0388 |
| 70) Мале підприємство | 0,0003151 | 69 | 0,022 | 0,0003537 | 69 | 0,0248 | 0,0005109 | 70 | 0,0358 | 0,000562 | 70 | 0,0393 |
| 71) Мале підприємство | 0,0003141 | 70 | 0,022 | 0,0003527 | 70 | 0,025  | 0,0005099 | 71 | 0,0362 | 0,000561 | 71 | 0,0398 |
| 72) Мале підприємство | 0,0003131 | 71 | 0,023 | 0,0003517 | 71 | 0,0253 | 0,0005089 | 72 | 0,0366 | 0,00056  | 72 | 0,0403 |
| 73) Мале підприємство | 0,0003121 | 72 | 0,023 | 0,0003507 | 72 | 0,0256 | 0,0005079 | 73 | 0,0371 | 0,000559 | 73 | 0,0408 |
| 74) Мале підприємство | 0,0003111 | 73 | 0,023 | 0,0003497 | 73 | 0,0259 | 0,0005069 | 74 | 0,0375 | 0,000558 | 74 | 0,0413 |
| 75) Мале підприємство | 0,0003101 | 74 | 0,023 | 0,0003487 | 74 | 0,0262 | 0,0005059 | 75 | 0,0379 | 0,000557 | 75 | 0,0418 |
| 76) Мале підприємство | 0,0003091 | 75 | 0,023 | 0,0003477 | 75 | 0,0264 | 0,0005049 | 76 | 0,0384 | 0,000556 | 76 | 0,0422 |
| 77) Мале підприємство | 0,0003081 | 76 | 0,024 | 0,0003467 | 76 | 0,0267 | 0,0005039 | 77 | 0,0388 | 0,000555 | 77 | 0,0427 |
| 78) Мале підприємство | 0,0003071 | 77 | 0,024 | 0,0003457 | 77 | 0,027  | 0,0005029 | 78 | 0,0392 | 0,000554 | 78 | 0,0432 |
| 79) Мале підприємство | 0,0003061 | 78 | 0,024 | 0,0003447 | 78 | 0,0272 | 0,0005019 | 79 | 0,0397 | 0,000553 | 79 | 0,0437 |

Продовж табл.

| 1                      | 2         | 3   | 4     | 5         | 6   | 7      | 8         | 9   | 10     | 11       | 12  | 13     |
|------------------------|-----------|-----|-------|-----------|-----|--------|-----------|-----|--------|----------|-----|--------|
| 80) Мале підприємство  | 0,0003051 | 79  | 0,024 | 0,0003437 | 79  | 0,0275 | 0,0005009 | 80  | 0,0401 | 0,000552 | 80  | 0,0442 |
| 81) Мале підприємство  | 0,0003041 | 80  | 0,025 | 0,0003427 | 80  | 0,0278 | 0,0004999 | 81  | 0,0405 | 0,000551 | 81  | 0,0446 |
| 82) Мале підприємство  | 0,0003031 | 81  | 0,025 | 0,0003417 | 81  | 0,028  | 0,0004989 | 82  | 0,0409 | 0,00055  | 82  | 0,0451 |
| 83) Мале підприємство  | 0,0003021 | 82  | 0,025 | 0,0003407 | 82  | 0,0283 | 0,0004979 | 83  | 0,0413 | 0,000549 | 83  | 0,0456 |
| 84) Мале підприємство  | 0,0003011 | 83  | 0,025 | 0,0003397 | 83  | 0,0285 | 0,0004969 | 84  | 0,0417 | 0,000548 | 84  | 0,046  |
| 85) Мале підприємство  | 0,0003001 | 84  | 0,026 | 0,0003387 | 84  | 0,0288 | 0,0004959 | 85  | 0,0422 | 0,000547 | 85  | 0,0465 |
| 86) Мале підприємство  | 0,0002991 | 85  | 0,026 | 0,0003377 | 85  | 0,029  | 0,0004949 | 86  | 0,0426 | 0,000546 | 86  | 0,0469 |
| 87) Мале підприємство  | 0,0002981 | 86  | 0,026 | 0,0003367 | 86  | 0,0293 | 0,0004939 | 87  | 0,043  | 0,000545 | 87  | 0,0474 |
| 88) Мале підприємство  | 0,0002971 | 87  | 0,026 | 0,0003357 | 87  | 0,0295 | 0,0004929 | 88  | 0,0434 | 0,000544 | 88  | 0,0479 |
| 89) Мале підприємство  | 0,0002961 | 88  | 0,026 | 0,0003347 | 88  | 0,0298 | 0,0004919 | 89  | 0,0438 | 0,000543 | 89  | 0,0483 |
| 90) Мале підприємство  | 0,0002951 | 89  | 0,027 | 0,0003337 | 89  | 0,03   | 0,0004909 | 90  | 0,0442 | 0,000542 | 90  | 0,0488 |
| 91) Мале підприємство  | 0,0002941 | 90  | 0,027 | 0,0003327 | 90  | 0,0303 | 0,0004899 | 91  | 0,0446 | 0,000541 | 91  | 0,0492 |
| 92) Мале підприємство  | 0,0002931 | 91  | 0,027 | 0,0003317 | 91  | 0,0305 | 0,0004889 | 92  | 0,045  | 0,00054  | 92  | 0,0497 |
| 93) Мале підприємство  | 0,0002921 | 94  | 0,028 | 0,0003307 | 94  | 0,0314 | 0,0004879 | 93  | 0,0454 | 0,000539 | 93  | 0,0501 |
| 94) Мале підприємство  | 0,0002911 | 97  | 0,029 | 0,0003297 | 97  | 0,0323 | 0,0004869 | 94  | 0,0458 | 0,000538 | 94  | 0,0506 |
| 95) Мале підприємство  | 0,0002921 | 95  | 0,028 | 0,0003307 | 95  | 0,0318 | 0,0004109 | 170 | 0,0699 | 0,000462 | 170 | 0,0785 |
| 96) Мале підприємство  | 0,0002931 | 92  | 0,027 | 0,0003317 | 92  | 0,0309 | 0,0004119 | 169 | 0,0696 | 0,000463 | 169 | 0,0782 |
| 97) Мале підприємство  | 0,0002151 | 175 | 0,038 | 0,0002537 | 174 | 0,0444 | 0,0004129 | 168 | 0,0694 | 0,000464 | 168 | 0,0779 |
| 98) Мале підприємство  | 0,0002161 | 173 | 0,038 | 0,0002547 | 173 | 0,0443 | 0,0004139 | 167 | 0,0691 | 0,000465 | 167 | 0,0776 |
| 99) Мале підприємство  | 0,0002171 | 172 | 0,038 | 0,0002557 | 172 | 0,0442 | 0,0004149 | 166 | 0,0689 | 0,000466 | 166 | 0,0773 |
| 100) Мале підприємство | 0,0002181 | 171 | 0,038 | 0,0002567 | 171 | 0,0442 | 0,0004159 | 165 | 0,0686 | 0,000467 | 165 | 0,077  |
| 101) Мале підприємство | 0,0002191 | 170 | 0,037 | 0,0002577 | 170 | 0,0441 | 0,0004169 | 164 | 0,0684 | 0,000468 | 164 | 0,0767 |
| 102) Мале підприємство | 0,0002201 | 169 | 0,037 | 0,0002587 | 169 | 0,044  | 0,0004179 | 163 | 0,0681 | 0,000469 | 163 | 0,0764 |
| 103) Мале підприємство | 0,0002211 | 168 | 0,037 | 0,0002597 | 168 | 0,0439 | 0,0004189 | 162 | 0,0679 | 0,00047  | 162 | 0,0761 |
| 104) Мале підприємство | 0,0002221 | 167 | 0,037 | 0,0002607 | 167 | 0,0438 | 0,0004199 | 161 | 0,0676 | 0,000471 | 161 | 0,0758 |
| 105) Мале підприємство | 0,0002231 | 166 | 0,037 | 0,0002617 | 166 | 0,0437 | 0,0004209 | 160 | 0,0673 | 0,000472 | 160 | 0,0755 |
| 106) Мале підприємство | 0,0002241 | 165 | 0,037 | 0,0002627 | 165 | 0,0436 | 0,0004219 | 159 | 0,0671 | 0,000473 | 159 | 0,0752 |
| 107) Мале підприємство | 0,0002251 | 164 | 0,037 | 0,0002637 | 164 | 0,0435 | 0,0004229 | 158 | 0,0668 | 0,000474 | 158 | 0,0749 |

Продовж табл.

| 1                      | 2         | 3   | 4     | 5         | 6   | 7      | 8         | 9   | 10     | 11       | 12  | 13     |
|------------------------|-----------|-----|-------|-----------|-----|--------|-----------|-----|--------|----------|-----|--------|
| 108) Мале підприємство | 0,0002261 | 163 | 0,037 | 0,0002647 | 163 | 0,0434 | 0,0004239 | 157 | 0,0666 | 0,000475 | 157 | 0,0746 |
| 109) Мале підприємство | 0,0002271 | 162 | 0,037 | 0,0002657 | 162 | 0,0433 | 0,0004249 | 156 | 0,0663 | 0,000476 | 156 | 0,0742 |
| 110) Мале підприємство | 0,0002281 | 161 | 0,037 | 0,0002667 | 161 | 0,0432 | 0,0004259 | 155 | 0,066  | 0,000477 | 155 | 0,0739 |
| 111) Мале підприємство | 0,0002291 | 160 | 0,037 | 0,0002677 | 160 | 0,0431 | 0,0004269 | 154 | 0,0657 | 0,000478 | 154 | 0,0736 |
| 112) Мале підприємство | 0,0002301 | 159 | 0,037 | 0,0002687 | 159 | 0,043  | 0,0004279 | 153 | 0,0655 | 0,000479 | 153 | 0,0733 |
| 113) Мале підприємство | 0,0002311 | 158 | 0,037 | 0,0002697 | 158 | 0,0429 | 0,0004289 | 152 | 0,0652 | 0,00048  | 152 | 0,0729 |
| 114) Мале підприємство | 0,0002321 | 157 | 0,037 | 0,0002707 | 157 | 0,0428 | 0,0004299 | 151 | 0,0649 | 0,000481 | 151 | 0,0726 |
| 115) Мале підприємство | 0,0002331 | 156 | 0,037 | 0,0002717 | 156 | 0,0427 | 0,0004309 | 150 | 0,0646 | 0,000482 | 150 | 0,0723 |
| 116) Мале підприємство | 0,0002341 | 155 | 0,037 | 0,0002727 | 155 | 0,0425 | 0,0004319 | 149 | 0,0644 | 0,000483 | 149 | 0,072  |
| 117) Мале підприємство | 0,0002351 | 154 | 0,036 | 0,0002737 | 154 | 0,0424 | 0,0004329 | 148 | 0,0641 | 0,000484 | 148 | 0,0716 |
| 118) Мале підприємство | 0,0002361 | 153 | 0,036 | 0,0002747 | 153 | 0,0423 | 0,0004339 | 147 | 0,0638 | 0,000485 | 147 | 0,0713 |
| 119) Мале підприємство | 0,0002371 | 152 | 0,036 | 0,0002757 | 152 | 0,0422 | 0,0004349 | 146 | 0,0635 | 0,000486 | 146 | 0,0709 |
| 120) Мале підприємство | 0,0002381 | 151 | 0,036 | 0,0002767 | 151 | 0,0421 | 0,0004359 | 145 | 0,0632 | 0,000487 | 145 | 0,0706 |
| 121) Мале підприємство | 0,0002391 | 150 | 0,036 | 0,0002777 | 150 | 0,0419 | 0,0004369 | 144 | 0,0629 | 0,000488 | 144 | 0,0703 |
| 122) Мале підприємство | 0,0002401 | 149 | 0,036 | 0,0002787 | 149 | 0,0418 | 0,0004379 | 143 | 0,0626 | 0,000489 | 143 | 0,0699 |
| 123) Мале підприємство | 0,0002411 | 148 | 0,036 | 0,0002797 | 148 | 0,0417 | 0,0004389 | 142 | 0,0623 | 0,00049  | 142 | 0,0696 |
| 124) Мале підприємство | 0,0002421 | 147 | 0,036 | 0,0002807 | 147 | 0,0416 | 0,0004399 | 141 | 0,062  | 0,000491 | 141 | 0,0692 |
| 125) Мале підприємство | 0,0002431 | 146 | 0,036 | 0,0002817 | 146 | 0,0414 | 0,0004409 | 140 | 0,0617 | 0,000492 | 140 | 0,0689 |
| 126) Мале підприємство | 0,0002441 | 145 | 0,036 | 0,0002827 | 145 | 0,0413 | 0,0004419 | 139 | 0,0614 | 0,000493 | 139 | 0,0685 |
| 127) Мале підприємство | 0,0002451 | 144 | 0,036 | 0,0002837 | 144 | 0,0411 | 0,0004429 | 138 | 0,0611 | 0,000494 | 138 | 0,0682 |
| 128) Мале підприємство | 0,0002461 | 143 | 0,035 | 0,0002847 | 143 | 0,041  | 0,0004439 | 137 | 0,0608 | 0,000495 | 137 | 0,0678 |
| 129) Мале підприємство | 0,0002471 | 142 | 0,035 | 0,0002857 | 142 | 0,0409 | 0,0004449 | 136 | 0,0605 | 0,000496 | 136 | 0,0674 |
| 130) Мале підприємство | 0,0002481 | 141 | 0,035 | 0,0002867 | 141 | 0,0407 | 0,0004459 | 135 | 0,0602 | 0,000497 | 135 | 0,0671 |
| 131) Мале підприємство | 0,0002491 | 140 | 0,035 | 0,0002877 | 140 | 0,0406 | 0,0004469 | 134 | 0,0599 | 0,000498 | 134 | 0,0667 |
| 132) Мале підприємство | 0,0002501 | 139 | 0,035 | 0,0002887 | 139 | 0,0404 | 0,0004479 | 133 | 0,0596 | 0,000499 | 133 | 0,0664 |
| 133) Мале підприємство | 0,0002511 | 138 | 0,035 | 0,0002897 | 138 | 0,0403 | 0,0004489 | 132 | 0,0593 | 0,0005   | 132 | 0,066  |
| 134) Мале підприємство | 0,0002521 | 137 | 0,035 | 0,0002907 | 137 | 0,0401 | 0,0004499 | 131 | 0,0589 | 0,000501 | 131 | 0,0656 |
| 135) Мале підприємство | 0,0002531 | 136 | 0,035 | 0,0002917 | 136 | 0,04   | 0,0004509 | 130 | 0,0586 | 0,000502 | 130 | 0,0652 |

Продовж табл.

| 1                      | 2         | 3   | 4     | 5         | 6   | 7      | 8         | 9   | 10     | 11       | 12  | 13     |
|------------------------|-----------|-----|-------|-----------|-----|--------|-----------|-----|--------|----------|-----|--------|
| 136) Мале підприємство | 0,0002541 | 135 | 0,035 | 0,0002927 | 135 | 0,0398 | 0,0004519 | 129 | 0,0583 | 0,000503 | 129 | 0,0649 |
| 137) Мале підприємство | 0,0002551 | 134 | 0,034 | 0,0002937 | 134 | 0,0397 | 0,0004529 | 128 | 0,058  | 0,000504 | 128 | 0,0645 |
| 138) Мале підприємство | 0,0002561 | 133 | 0,034 | 0,0002947 | 133 | 0,0395 | 0,0004539 | 127 | 0,0576 | 0,000505 | 127 | 0,0641 |
| 139) Мале підприємство | 0,0002571 | 132 | 0,034 | 0,0002957 | 132 | 0,0393 | 0,0004549 | 126 | 0,0573 | 0,000506 | 126 | 0,0637 |
| 140) Мале підприємство | 0,0002581 | 131 | 0,034 | 0,0002967 | 131 | 0,0392 | 0,0004559 | 125 | 0,057  | 0,000507 | 125 | 0,0634 |
| 141) Мале підприємство | 0,0002591 | 130 | 0,034 | 0,0002977 | 130 | 0,039  | 0,0004569 | 124 | 0,0567 | 0,000508 | 124 | 0,063  |
| 142) Мале підприємство | 0,0002601 | 129 | 0,034 | 0,0002987 | 129 | 0,0388 | 0,0004579 | 123 | 0,0563 | 0,000509 | 123 | 0,0626 |
| 143) Мале підприємство | 0,0002611 | 128 | 0,034 | 0,0002997 | 128 | 0,0387 | 0,0004589 | 122 | 0,056  | 0,00051  | 122 | 0,0622 |
| 144) Мале підприємство | 0,0002621 | 127 | 0,034 | 0,0003007 | 127 | 0,0385 | 0,0004599 | 121 | 0,0557 | 0,000511 | 121 | 0,0618 |
| 145) Мале підприємство | 0,0002631 | 126 | 0,033 | 0,0003017 | 126 | 0,0383 | 0,0004609 | 120 | 0,0553 | 0,000512 | 120 | 0,0614 |
| 146) Мале підприємство | 0,0002641 | 125 | 0,033 | 0,0003027 | 125 | 0,0381 | 0,0004619 | 119 | 0,055  | 0,000513 | 119 | 0,061  |
| 147) Мале підприємство | 0,0002651 | 124 | 0,033 | 0,0003037 | 124 | 0,038  | 0,0004629 | 118 | 0,0546 | 0,000514 | 118 | 0,0606 |
| 148) Мале підприємство | 0,0002661 | 123 | 0,033 | 0,0003047 | 123 | 0,0378 | 0,0004639 | 117 | 0,0543 | 0,000515 | 117 | 0,0602 |
| 149) Мале підприємство | 0,0002671 | 122 | 0,033 | 0,0003057 | 122 | 0,0376 | 0,0004649 | 116 | 0,0539 | 0,000516 | 116 | 0,0598 |
| 150) Мале підприємство | 0,0002681 | 121 | 0,033 | 0,0003067 | 121 | 0,0374 | 0,0004659 | 115 | 0,0536 | 0,000517 | 115 | 0,0594 |
| 151) Мале підприємство | 0,0002691 | 120 | 0,033 | 0,0003077 | 120 | 0,0372 | 0,0004669 | 114 | 0,0532 | 0,000518 | 114 | 0,059  |
| 152) Мале підприємство | 0,0002701 | 119 | 0,032 | 0,0003087 | 119 | 0,037  | 0,0004679 | 113 | 0,0529 | 0,000519 | 113 | 0,0586 |
| 153) Мале підприємство | 0,0002711 | 118 | 0,032 | 0,0003097 | 118 | 0,0369 | 0,0004689 | 112 | 0,0525 | 0,00052  | 112 | 0,0582 |
| 154) Мале підприємство | 0,0002721 | 117 | 0,032 | 0,0003107 | 117 | 0,0367 | 0,0004699 | 111 | 0,0522 | 0,000521 | 111 | 0,0578 |
| 155) Мале підприємство | 0,0002731 | 116 | 0,032 | 0,0003117 | 116 | 0,0365 | 0,0004709 | 110 | 0,0518 | 0,000522 | 110 | 0,0574 |
| 156) Мале підприємство | 0,0002741 | 115 | 0,032 | 0,0003127 | 115 | 0,0363 | 0,0004719 | 109 | 0,0514 | 0,000523 | 109 | 0,057  |
| 157) Мале підприємство | 0,0002751 | 114 | 0,032 | 0,0003137 | 114 | 0,0361 | 0,0004729 | 108 | 0,0511 | 0,000524 | 108 | 0,0566 |
| 158) Мале підприємство | 0,0002761 | 113 | 0,031 | 0,0003147 | 113 | 0,0359 | 0,0004739 | 107 | 0,0507 | 0,000525 | 107 | 0,0562 |
| 159) Мале підприємство | 0,0002771 | 112 | 0,031 | 0,0003157 | 112 | 0,0357 | 0,0004749 | 106 | 0,0503 | 0,000526 | 106 | 0,0557 |
| 160) Мале підприємство | 0,0002781 | 111 | 0,031 | 0,0003167 | 111 | 0,0355 | 0,0004759 | 105 | 0,05   | 0,000527 | 105 | 0,0553 |
| 161) Мале підприємство | 0,0002791 | 110 | 0,031 | 0,0003177 | 110 | 0,0353 | 0,0004769 | 104 | 0,0496 | 0,000528 | 104 | 0,0549 |
| 162) Мале підприємство | 0,0002801 | 109 | 0,031 | 0,0003187 | 109 | 0,0351 | 0,0004779 | 103 | 0,0492 | 0,000529 | 103 | 0,0545 |
| 163) Мале підприємство | 0,0002811 | 108 | 0,031 | 0,0003197 | 108 | 0,0349 | 0,0004789 | 102 | 0,0489 | 0,00053  | 102 | 0,0541 |

Продовж табл.

| <i>1</i>               | <i>2</i>  | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i>  | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i>  | <i>9</i> | <i>10</i> | <i>11</i> | <i>12</i> | <i>13</i> |
|------------------------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 164) Мале підприємство | 0,0002821 | 107      | 0,03     | 0,0003207 | 107      | 0,0346   | 0,0004799 | 101      | 0,0485    | 0,000531  | 101       | 0,0536    |
| 165) Мале підприємство | 0,0002831 | 106      | 0,03     | 0,0003217 | 106      | 0,0344   | 0,0004809 | 100      | 0,0481    | 0,000532  | 100       | 0,0532    |
| 166) Мале підприємство | 0,0002841 | 105      | 0,03     | 0,0003227 | 105      | 0,0342   | 0,0004819 | 99       | 0,0477    | 0,000533  | 99        | 0,0528    |
| 167) Мале підприємство | 0,0002851 | 104      | 0,03     | 0,0003237 | 104      | 0,034    | 0,0004829 | 98       | 0,0473    | 0,000534  | 98        | 0,0523    |
| 168) Мале підприємство | 0,0002861 | 103      | 0,03     | 0,0003247 | 103      | 0,0338   | 0,0004839 | 97       | 0,0469    | 0,000535  | 97        | 0,0519    |
| 169) Мале підприємство | 0,0002871 | 102      | 0,03     | 0,0003257 | 102      | 0,0336   | 0,0004849 | 96       | 0,0466    | 0,000536  | 96        | 0,0514    |
| 170) Мале підприємство | 0,0002881 | 101      | 0,029    | 0,0003267 | 101      | 0,0333   | 0,0004859 | 95       | 0,0462    | 0,000537  | 95        | 0,051     |
| 171) Мале підприємство | 0,0002891 | 100      | 0,029    | 0,0003277 | 100      | 0,0331   | -         | -        | -         | -         | -         | -         |
| 172) Мале підприємство | 0,0002901 | 99       | 0,029    | 0,0003287 | 99       | 0,0329   | -         | -        | -         | -         | -         | -         |
| 173) Мале підприємство | 0,0002911 | 98       | 0,029    | 0,0003297 | 98       | 0,0326   | -         | -        | -         | -         | -         | -         |
| 174) Мале підприємство | 0,0002921 | 95       | 0,028    | 0,0003307 | 95       | 0,0318   | -         | -        | -         | -         | -         | -         |
| 175) Мале підприємство | 0,0002931 | 92       | 0,027    | 0,0003317 | 92       | 0,0309   | -         | -        | -         | -         | -         | -         |
| Разом                  | 1         | -        | 6,398    | 1         | -        | 6,9547   | 1         | -        | 9,016     | 1         | -         | 9,7299    |