

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

«___» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕСТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: « **Формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві**»

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

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

_____ (підпис)

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

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здбувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2023 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

_____Ольга ПЕТУХОВА

“30” вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Нечипоренко Дар'ї Володимирівни

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

1. Тема роботи: Формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві
керівник роботи Крайнюченко О.Ф., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 29.09.2022 р. № 575-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.01.2023 року.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. Розділ 2. Оцінювання можливостей формування маркетингових стратегій ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Розроблення маркетингових пропозицій та заходів щодо формування стратегії ПрАТ «Оболонь». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: «Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 роки», «Інформація щодо визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Оболонь»», «Інформація щодо визначення можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь»», «Матриця SWOT для ПрАТ «Оболонь»», «Модифікована матриця БКГ за 2020 р.», «Модифікована матриця БКГ за 2021 р.», «Структура товарного асортименту за результатами модифікованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції», «Пропозиції щодо удосконалення стратегічного маркетингового планування ПрАТ «Оболонь»», «Очікувані результати від впровадження заходу, млн. грн.», «Основні показники ефективності запропонованого маркетингового заходу», «Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»».

5. Консультанти розділів роботи

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

6. Дата видачі завдання 30.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.10.2022 - 16.10.2022	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2022 - 30.10.2022	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві»	31.10.2022 - 20.11.2022	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання можливостей формування маркетингових стратегій ПрАТ «Оболонь»»	21.11.2022 - 11.12.2022	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення маркетингових пропозицій та заходів щодо формування стратегії ПрАТ «Оболонь»»	12.12.2022 - 01.01.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.01.2023-15.01.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2023-25.01.2023	Виконано

Здобувач _____ Дарина НЕЧИПОРЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Ольга КРАЙНЮЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Нечипоренко Д.В. Формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена питанню розробленню основних напрямів та пропозицій щодо формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві, актуальність якого зумовлена важливістю реалізації місії та досягнення довгострокових бізнес-цілей, а також задоволення існуючих споживчих потреб.

У роботі було визначено сутність та класифікація систем стратегічного маркетингового планування, вивчені методичні засади оцінювання можливостей формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві, проаналізовано маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь», зроблено огляд українського ринку пивобезалкогольної продукції, досліджено чинники зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь», визначено стратегічне становище господарських підрозділів досліджуваного підприємства методом модифікованої матриці БКГ, запропоновано спеціальні стратегії та заходи спрямовані на формування маркетингових стратегій ПрАТ «Оболонь», прораховано бюджет маркетингу для двох основних заходів для зростання ПрАТ «Оболонь».

Ключові слова: стратегічне маркетингове планування, стратегічний розвиток, цілі, місія, господарський портфель.

Список публікацій здобувача:

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

2. Нечипоренко Д. Психологічні методи в маркетингу. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матеріали 84-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів 23–24 квітня 2018 р. Київ: НУХТ, 2018 р. Ч.4. С. 118.

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

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

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

ABSTRACT

Nechyporenko D.V. Formation of a strategic marketing planning system at the enterprise. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

The qualification work is devoted to the issue of developing the main directions and proposals for the formation of a strategic marketing planning system at the enterprise, the relevance of which is determined by the importance of the implementation of the mission and the achievement of long-term business goals, as well as the satisfaction of existing consumer needs.

The work defined the essence and classification of strategic marketing planning systems, studied the methodological principles of assessing the possibilities of forming a strategic marketing planning system at the enterprise, analyzed the marketing characteristics of PrJSC "Obolon", made an overview of the Ukrainian non-alcoholic beer market, investigated the factors of the external and internal environment of PrJSC "Obolon", the strategic position of the business units of the researched enterprise was determined using the method of the modified BKG matrix, special strategies and measures aimed at the formation of marketing strategies of PrJSC "Obolon" were proposed, the marketing budget was calculated for two main measures for the growth of PrJSC "Obolon".

Keywords: strategic marketing planning, strategic development, goals, mission, business portfolio.

List of publications of the acquirer:

1. Nechyporenko D. The essence and problems of small business development in the economy of Ukraine. Scientific achievements of youth - solving the problems of human nutrition in the 21st century: materials of the 84th International Scientific Conference of Young Scientists, Postgraduate Students and Students, April 23-24, 2018. Kyiv: NUHT, 2018. Part 3. P. 29.

2. Nechyporenko D. Psychological methods in marketing. Scientific achievements of youth - solving the problems of human nutrition in the 21st

century: materials of the 84th International Scientific Conference of Young Scientists, Postgraduate Students and Students, April 23-24, 2018. Kyiv: NUHT, 2018. Part 4. P. 118.

3. Nechiporenko D. Competition as a driving force of the market. Scientific achievements of youth - solving the problems of human nutrition in the 21st century: materials of the 85th International Scientific Conference of Young Scientists, Postgraduate Students and Students, April 11–12, 2019. Kyiv: NUHT, 2019. Part 3. P. 234.

4. Nechiporenko D. Modern experience of creative design of food packaging. Scientific achievements of youth - solving the problems of human nutrition in the 21st century: materials of the 86th International Scientific Conference of Young Scientists, Postgraduate Students and Students, April 2-3, 2020. Kyiv: NUHT, 2020. Part 3. P. 141.

5. Nechiporenko D. Enterprise development strategy: essence, classification and stages of development. Scientific achievements of youth - solving the problems of human nutrition in the 21st century: materials of the 87th International Scientific Conference of Young Scientists, Postgraduate Students and Students, April 15-16, 2021. Kyiv: NUHT, 2021. Part 3. P. 160.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві.....	8
1.1. Сутність стратегічного маркетингового планування.....	8
1.2. Основні підходи до формування маркетингових стратегій підприємства.....	11
1.3. Методичні основи формування маркетингових стратегій підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	25
Розділ 2. Оцінювання можливостей формування маркетингових стратегій ПрАТ «Оболонь».....	26
2.1. Огляд українського ринку пивобезалкогольної продукції.....	26
2.2. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь».....	32
2.3. Дослідження чинників зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь».....	41
2.4. Визначення стратегічного становища господарських підрозділів досліджуваного підприємства методом модифікованої матриці БКГ.....	45
Висновки до розділу 2.....	53
Розділ 3. Розроблення маркетингових пропозицій та заходів щодо формування стратегії ПрАТ «Оболонь»	55
3.1. Основні напрями формування маркетингових стратегій досліджуваного підприємства	55
3.2. Розроблення маркетингових заходів спрямованих на формування маркетингових стратегій ПрАТ «Оболонь».....	59
3.2.1. Проведення рекламної кампанії по просуванню ТМ «Живчик» під назвою «Здорове життя та корисні звички разом із Живчиком!».....	59

3.2.1.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	59
3.2.1.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	62
3.2.2. Впровадження накопичувальної системи «Сидр купуй – в кіно мандруй!».....	65
3.2.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу.....	65
3.3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	67
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів	67
3.2.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів	71
3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи ПрАТ «Оболонь».....	75
Висновки до розділу 3.....	76
Висновки.....	77
Список використаних джерел	81
Додатки.....	

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Одним з головних факторів, який може забезпечити стабільність компанії на ринку та сприяти зміцненню її позицій, є твердо визначена місія та досягнення довгострокових бізнес-цілей, а також задоволення існуючих споживчих потреб.

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

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

Метою кваліфікаційної роботи є формування системи стратегічного маркетингового планування на ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві;
- визначити сутність та класифікація стратегічного маркетингового планування;
- вивчити методичні основи формування маркетингових стратегій підприємства;
- визначити основні напрями формування маркетингових стратегій досліджуваного підприємства;
- проаналізувати маркетингову характеристику ПрАТ «Оболонь»;

- дослідити чинники зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь»;
- визначити стратегічне становище господарських підрозділів ПрАТ «Оболонь» методом модифікованої матриці БКГ
- розробити маркетингові пропозиції та заходи щодо формування стратегії ПрАТ «Оболонь»
- прорахувати бюджет маркетингу для основних заходів для зростання ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є система стратегічного маркетингового планування ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади дослідження і формування системи стратегічного маркетингового планування ПрАТ «Оболонь».

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

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

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок, включаючи 20 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел складається з 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність стратегічного маркетингового планування

Слово «стратегія» запозичене з військової науки. Стратегія – «наука про планування напрямків руху великих сил з метою досягнення найбільш вигідного положення під час бойових дій». Історія знає чимало прикладів, адже основними складовими перемоги над ворогом є інформація про власні сили та можливості, особливості поля бою, положення противника, аналіз і детальна розробка плану бою, а головне використання нестандартних засобів рішення. Багато проблем військового мистецтва аналогічні проблемам господарської діяльності. Світ переживає економічні війни, головним фактором успіху яких є вдало розроблена та реалізована бізнес-стратегія.

Існує кілька визначень стратегічного маркетингового планування (SMP).

Стратегічне маркетингове планування – це процес створення та реалізації на практиці загального плану дій компанії.

Стратегічне маркетингове планування – це процес управління для встановлення та підтримки узгодженості між бізнес-цілями, їхніми потенційними можливостями та маркетинговими можливостями.

На основі проведеного аналізу запропоновано загальне розуміння маркетингової стратегії підприємства – набору маркетингових дій та набору інструментів для їх реалізації, спрямованих на реалізацію місії та досягнення довгострокових бізнес-цілей, а також задоволення існуючих споживчих потреб.

Особливу увагу слід звернути на інше трактування терміну «маркетингова стратегія». Маркетингова стратегія – це комплекс робіт з формування бізнес-стратегії на основі стратегічної сегментації ринку, прогнозування стратегії підвищення якості продукції, економії ресурсів, розвитку стандартів виробництва та конкурентоспроможності, підтримки та досягнення конкурентні переваги підприємства та отримання стабільного оптимального прибутку. Це визначення відображає такий важливий соціально-економічний аспект діяльності підприємства, як ресурсозбереження, яке встановлюється як головна мета існування кожної бізнес-одиниці (місії).

Вітчизняний економіст С.С. Гаркавенко так визначає термін «маркетингова стратегія»: «Це детально розгорнутий і комплексний план досягнення маркетингових цілей». Таке тлумачення маркетингової стратегії не відображає гнучкості стратегічного маркетингу компанії в умовах швидких економічних змін [10, с. 230].

Метою стратегічного планування є визначення найбільш перспективних напрямків діяльності організації шляхом ефективного використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації.

Іншими словами, стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності компанії (або організації) до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, і використання нових можливостей. Крім того, стратегічне планування має ефективно поєднувати виробництво, задоволеність клієнтів, прибуток і розвиток підприємства.

Основними завданнями стратегічного планування є:

- визначення цілей і напрямів діяльності компанії;
- визначення альтернативних варіантів реалізації діяльності компанії;
- координація різних сфер діяльності;
- оцінка сильних і слабких сторін діяльності компанії, ринкових можливостей і загроз;

- створення умов для ефективного розповсюдження продукції компанії;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових заходів;
- оцінка маркетингової діяльності фірми [46 с. 140].

Як і будь-який процес, стратегічне планування має здійснюватися відповідно до певних принципів, що забезпечують його ефективність.

Принципами стратегічного маркетингового планування є:

- сумісність із плануванням у масштабах підприємства – оскільки стратегічне маркетингове планування є частиною планування в масштабах підприємства, воно не може йому суперечити;
- базування на основі досліджень маркетингового середовища;
- циклічний характер – МСП слід запроваджувати як безперервний процес, а не як випадкову діяльність;
- гнучкість – здатність активно адаптувати стратегію до змін маркетингового середовища;
- багатоваріантність – передбачає врахування можливих змін середовища на етапі формування стратегії;
- цілісність і повнота - всі факти, події та ситуації в їх контексті та відповідно до їх важливості повинні бути прийняті до уваги для прийняття рішення;
- чіткість;
- економічність – витрати на планування та реалізацію стратегії мають бути співмірними з отриманим прибутком [37, с 34].

Крім того, стратегічне планування характеризується такими характеристиками:

- забезпечити безперебійну роботу компанії протягом тривалого періоду від 15 до 20 років;
- генератори ідей – верхні рівні управління;
- глобальний підхід до вирішення маркетингових завдань, відсутність деталей [36, с. 45].

Процес стратегічного планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, чи охоплює компанія одну або кілька сфер діяльності, виробляє одну або кілька продуктів. Рівні стратегічного планування: корпоративний рівень, рівень підприємства, рівень продукту.

На корпоративному рівні стратегічне планування використовується для допомоги в розробці корпоративної місії, стратегічного аналізу, SWOT-аналізу та аналізу портфоліо.

На корпоративному рівні за допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфеля і визначається бізнес-місія для різних стратегічних сфер економіки, вивчаються ринкові позиції цих сфер і визначаються стратегії орієнтації їх розвитку.

На рівні продукту стратегічне маркетингове планування встановлює маркетингову ціль і визначає засоби досягнення цієї мети.

1.2. Основні підходи до формування маркетингових стратегій підприємства

Найважливішими підходами до розробки та впровадження сучасних маркетингових стратегій є:

1. Уникнення конкуренції з іншими гравцями ринку, які виробляють аналогічні товари. На думку вчених, компанія, яка хоче конкурувати в таких умовах, допускає стратегічну помилку, оскільки, щоб бути кращою на ринку, необхідно створити унікальний продукт, який не схожий на продукт конкурентів [21, с. 256]. Тому можна сказати, що основною вимогою для виходу на нові ринки є інноваційність та унікальність порівняно з іншими продуктами. Новинки в цих випадках повинні мати свою унікальність, що відрізняє їх від інших пропонованих моделей, зразків і товарів.

2. Орієнтація на конкретні смаки та переваги споживачів. При цьому в центрі уваги повинні бути споживачі певних товарів чи послуг, а не прибуток, конкуренти та ринок [23, с. 112].

3. Комплексний підхід до розробки маркетингової стратегії, що забезпечить її успіх. Це комплексне поєднання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів компанії, її маркетингових і управлінських показників, впровадження всіх розробок, патентів, винаходів і розробок, які в довгостроковій перспективі повинні забезпечити успіх.

4. Залучення якомога більшої кількості співробітників до розробки стратегії компанії, що дає можливість знаходити нові рішення та інноваційні шляхи виходу на нові ринки. Таким чином досягається головна мета і підвищується зацікавленість працівників у покращенні результатів діяльності.

5. Підвищити інтелектуальний рівень процесу розробки стратегії. Ці підходи мають ґрунтуватися на інноваціях компанії, які мають бути результатом творчого підходу співробітників, а не шаблонів, реалізованих на основі готових маркетингових моделей. Це дозволить продукції компанії виділитися серед продукції конкурентів, що, у свою чергу, дозволить її продукції бути унікальною на ринку [67, с. 26-27].

6. Пропонувати споживачам товари, що відрізняються за своїми позиціями і корисними властивостями. Це підвищує ефективність реалізованих стратегій, оскільки, на думку дослідників, відбувається «роздавлення» ланок виробничого процесу, кожна з яких має певні характеристики, що відрізняють її від інших [60, с. 456].

7. Посилення ролі інформаційних мереж, особливо Інтернету, та адаптація бізнесу до цих тенденцій. Сьогодні у світі спостерігається бурхливий розвиток різних форм комунікації, що прямо свідчить про посилення ролі мереж в економічних процесах. Тому маркетингові стратегії, що застосовують властивості та характеристики мереж у процесі розвитку

бізнесу, стають інноваційним процесом, що забезпечує підвищення прибутковості гравців ринку.

Основні проблеми, з якими стикаються підприємства при впровадженні сучасних маркетингових стратегій:

1. Обмеження ринків збуту споживачами, які розуміють специфіку конкретного товару. Зокрема, тут слід мати на увазі ринок інформаційних технологій, де стратегічні маркетингові підходи повинні розроблятися з особливою обережністю, щоб завоювати нових споживачів.

2. Короткий період часу для запуску нових товарів через короткий життєвий цикл продукції та постійну необхідність регулярного оновлення продукції та адаптації її потреб до смаків і уподобань споживачів та сучасних вимог.

3. Фрагментація сучасних ринків, що призводить до «розмитості» маркетингових стратегій і ускладнює вибір найбільш оптимальної для виходу на нові ринки.

4. Неможливість точного прогнозування попиту потенційних споживачів в умовах динамічного розвитку суспільства, що швидко розвивається.

Отже, враховуючи динамічний розвиток суспільства, специфіку застосування сучасних маркетингових стратегій та проблеми, пов'язані з їх впровадженням, можна запропонувати наступні заходи, спрямовані на вдосконалення процесу реалізації обраної компаніями маркетингової стратегії [16, с. 27]:

1. Компанія, яка орієнтована на вихід на зовнішні ринки та залучення споживачів за межі своєї країни, повинна враховувати власні інтереси та пріоритети, а потім враховувати їх при розробці стратегії відповідного маркетингу.

2. У рамках своєї політики компанія повинна мати можливість чітко визначити межі та оперативну роль обраної маркетингової стратегії,

забезпечити її ефективний контроль і координацію та швидко реагувати на ринкові умови.

3. В середині компанії необхідна скоординована та продуктивна взаємодія між залученими відділами, щоб швидко узгодити їхній технологічний розвиток із потребами споживачів, їх платоспроможністю та готовністю оплачувати витрати, виправдані виробником товарів.

4. Реалізуючи обрані підприємством маркетингові стратегії, необхідно визначити фактори, на основі яких у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі будуть впроваджуватися нові технології, що підвищить шанси на успіх бізнесу на ринку.

В умовах сучасного маркетингу перспективами його подальшого розвитку є:

- «Надмірний маркетинг» – зосередження зусиль на створенні комплексної пропозиції, яка вирішуватиме численні проблеми споживачів одночасно, а не задоволення однієї потреби;

- «Мультимаркетинг» – багатоканальний обіг товарів;

-«Турбомаркетинг» – скорочення часу, необхідного для створення нового продукту, щоб компанія адекватно реагувала на виявлений попит [17, с. 23].

Сьогодні ринкова економіка України більше орієнтована на отримання прибутку, а не на задоволення потреб людини, саме в цих умовах відбувається динамічний розвиток сучасного маркетингу. Основними проблемними питаннями маркетингу є визначення головної мети маркетингу та маркетингової діяльності, яка полягає в тому, щоб продавати, продавати, продавати товар будь-яким способом і якісно. Така економіка ніколи не працюватиме на потреби людей, її завдання полягає в тому, щоб за допомогою реклами та моди стимулювати попит людей на товари таким чином, щоб їх реалізація приносила максимальний прибуток. Тому трейдери представляють інтереси не споживача, а виробника (підприємця).

Сучасний маркетинг має базуватися на швидкому та гнучкому плануванні інновацій, які завжди повинні орієнтуватися на споживача. Нові товари можуть створити нові ринки та допомогти витіснити конкурентів на існуючих ринках. При розробці маркетингової стратегії компанії повинні приділяти більше уваги питанням зростання бізнесу, що забезпечить зростання ринкової вартості компанії, наявність вільних коштів і прийнятний ризик здійснення цієї діяльності [5, с. 46].

1.3. Методичні основи формування маркетингових стратегій підприємства

Стратегічний маркетинг виник і швидко розвивався в умовах значного зростання конкуренції. Це породило у компаній потребу в чіткому розумінні своїх цілей і завдань, здатності оптимально розподіляти і використовувати ресурси, розробляти довгострокову товарну і цінову політику, встановлювати міцні і довгострокові ділові контакти, вивчати і прогнозувати макро- і мікросередовище та багато інших факторів, що формують ринок і середовище для підприємницької діяльності.

Практично кожен дослідник по-своєму розуміє сутність стратегічного маркетингу. Кожен фахівець дає своє визначення цієї категорії, але, на нашу думку, вони дуже обмежені і не можуть бути повністю прийнятні. З цієї точки зору маркетингова стратегія – це якісно визначений, але не фіксований напрям довгострокового розвитку, спрямований на зміцнення своїх конкурентних позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів, напрямок, досягнення якого організація, її маркетингові цілі та вплив факторів зовнішнього середовища організації та її внутрішніх можливостей на її реалізацію.

Чітке визначення місця та ролі стратегічного маркетингу в процесі управління підприємством дає Н. Куденко [16, с. 5-6]. З їх точки зору,

основна бізнес-стратегія компанії розробляється на основі місії компанії та цілей, які ставить перед собою компанія. Вона поділяється на функціональні стратегії відповідно до переліку підрозділів, які є організаційними частинами підприємства.

Тому, розглядаючи стратегічний маркетинг у рамках стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття «функціональна стратегія». Адже саме ця стратегія визначає напрямки діяльності того чи іншого функціонального відділу в рамках бізнес-стратегії компанії. Приділяючи пильну увагу функціональній стратегії, компанія може ефективно впливати на рівень внеску того чи іншого функціонального підрозділу в бізнес-стратегію компанії та рівень фінансових витрат цього підрозділу [57, с 230].

Якщо відділ маркетингу є частиною організаційної структури бізнесу, то стратегічний маркетинг є важливою та невід'ємною частиною стратегічного управління бізнесом.

Місце стратегічного маркетингу в структурі управління маркетингом компанії (тобто в структурі управління маркетингом) визначається тим, що він охоплює етап маркетингового планування в частині визначення маркетингових цілей і розробки маркетингових стратегій.

На рис. 1.1 показано основні етапи створення маркетингового плану та підкреслено різницю між процесом маркетингового планування та самим планом, який є результатом процесу.



Рис. 1.1. Процес маркетингового планування

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерела: [5, с.12]

По суті, для досягнення основної мети маркетингова стратегія повинна складатися з чітких стратегій для цільових ринків, позиціонування, комплексу маркетингу та рівня витрат на маркетингову діяльність. Маркетингова стратегія визначає сегменти ринку і розробляється окремо для кожного цільового сегмента. Компанія повинна знати, на яких сегментах зосередити свою енергію та ресурси і де вона має найбільшу конкурентну перевагу. Отже, основа реалізації маркетингової стратегії є стратегічний план маркетингу.

Стратегічний маркетинговий план повинен стосуватися:

- які товари розміщені на ринку, в якому асортименті та за якими цінами;
- на якого споживача (сегмент ринку) він орієнтований;
- які умови необхідно створити для реалізації товарів на запланованому рівні;
- якими каналами та в яких кількостях організовується доставка;
- яке буде післяпродажне обслуговування та хто його здійснюватиме;
- яких економічних результатів очікують гравці ринку та які витрати необхідні для цього [16, с. 28].

Методами вирішення цих проблем є маркетингова тактика.

Принципами стратегічного маркетингового планування є:

- сумісність із загальним бізнес-плануванням – оскільки стратегічне маркетингове планування є частиною загального планування бізнес-плану, він не може йому суперечити;
- на основі дослідження маркетингового середовища;
- циклічність – передбачає необхідність розгляду стратегічного планування, як постійного процесу, а не діяльність від випадку до випадку;
- гнучкість – означає здатність активно коригувати стратегію зміни маркетингового середовища;
- багатоваріантність – включає врахування будь-яких змін навколишнього середовища при складанні плану. Реалізація цього принципу

проявляється в тому, що план маркетингу зазвичай розробляють у трьох варіантах – мінімальному, оптимальному та максимальному. Корисність багатоваріантності найбільше проявляється сьогодні, у той час, коли світова економіка ще не оговталася від наслідків глобальної фінансової кризи та коли компанії не можуть чітко передбачити інші економічні зміни [16, с. 67].

Далі варто розкрити вимоги до стратегічного плану маркетингу компанії. Кілька фундаментальних положень про стратегію повинні бути зрозумілі і, перш за все, прийняті вищим керівництвом. По-перше, стратегія в першу чергу формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація вимагає участі всіх рівнів управління. Стратегічний план повинен базуватися на різноманітних дослідженнях і фактах. Щоб конкурувати в сучасному бізнес-середовищі, компанія повинна постійно збирати та аналізувати велику кількість інформації про галузь, конкуренцію та інші фактори. Стратегічний план дає компанії визначення, індивідуальність, що дозволяє їй залучати певні типи працівників, не залучаючи працівників інших типів.

Нарешті, стратегічний план має бути розроблений не тільки таким, щоб залишатися послідовним протягом тривалого періоду часу, але також повинен бути достатньо гнучким, щоб дозволити вносити зміни та переналаштування за потреби. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує бізнес-діяльність протягом тривалого періоду часу, визнаючи, що суперечливе та постійно мінливе ділове та соціальне середовище робить постійні коригування неминучими.

Стратегія – це комплексний і детальний план. Його потрібно розвивати швидше з точки зору всієї компанії, а не окремої людини. Рідко коли засновник бізнесу може дозволити собі поєднувати особисті проекти та бізнес-стратегію. Стратегія передбачає розробку адекватних заходів і планів досягнення наміченої мети, які повинні враховувати науково-технічний потенціал компанії, а також її виробничі та дистрибуційні потреби. Стратегічний план повинен базуватися на різноманітних дослідженнях і

фактах. Тому необхідно постійно збирати та аналізувати велику кількість інформації про національну економіку, ринок, конкуренцію тощо. Крім того, стратегічний план дає компанії визначення, індивідуальність, яка дозволяє їй залучати певні типи працівників і допомагає продавати продукти чи послуги. Стратегічні плани повинні бути розроблені таким чином, щоб вони залишалися не тільки послідовними, але й гнучкими протягом тривалого періоду. Глобальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність компанії протягом тривалого періоду, беручи до уваги постійні коригування, пов'язані з постійною еволюцією економічного та соціального середовища [60, с. 465].

Стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, а організація, яка розробляє стратегічні плани, може зазнати невдачі через невдачі в організації, мотивації та контролі. Проте формальне планування може створити низку важливих сприятливих факторів для організації підприємницької діяльності. Знання того, чого організація хоче досягти, допомагає визначити найбільш прийнятні напрямки дій. Завдяки обґрунтованим і систематичним плановим рішенням керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через невірну або недостовірну інформацію. Планування допомагає створити єдність спільної мети всередині організації.

Розробка маркетингової стратегії є однією з найважливіших і найскладніших фаз маркетингового процесу. Впровадження маркетингового аналізу для подальшого розвитку цілей і стратегій призводить до найкращих результатів. Це досить складна річ у постійно мінливих факторах зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища, накопичуючи та переглядаючи дані про всі результати бізнесу, важливо діяти динамічно. Дотримуючись основних вимог маркетингового аналізу (точність, послідовність, систематичне виконання), кожен відрізок часу має інформацію, необхідну для контролю або адаптації маркетингової стратегії [60, с.7 – 8].

Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо того, як задовольнити потреби існуючих і потенційних клієнтів бізнесу за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Розробці маркетингової стратегії передують визначення ринкових цілей компанії [2, с. 15]. Мета – певний стан індивідуальних особливостей організації, якого бажано досягти і на який спрямована її діяльність. Цілі ринку визначають бажане положення компанії на ринку в майбутньому. Умови, за яких встановлюються ринкові цілі, залежать від обсягу цілі та швидкості зміни зовнішнього середовища компанії. Вимоги до встановлення цілей ринку подібні до загальних вимог до постановки цілей для організації [2, с.16].

«Корпоративна стратегія – це процес формування перспективного загального напрямку розвитку підприємства на основі постановки нових якісних цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства із середовищем та розробки комплексу заходів для їх досягнення».

Принципи розробки стратегії:

1. Узгодження з довгостроковими глобальними цілями бізнесу як економічної системи та з економічними інтересами його власників.
2. Різноманітність можливих напрямків розвитку, зумовлена динамікою зовнішнього середовища компанії.
3. Безперервність розробки стратегії, постійне пристосування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.
4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень щодо окремих напрямків діяльності підприємства, видів ресурсів, функцій тощо.

1. За обсягом розробки формуються різні типи стратегій:

- загальна стратегія;
- допоміжні стратегії.

2. За сферами діяльності розробляються такі види стратегій підтримки – маркетингова, виробнича (оперативна), фінансова, інвестиційна, стратегія реалізації для інших сфер та видів діяльності.

3. Залежно від виду керованих ресурсів розробляються взаємодоповнюючі стратегії формування та використання трудових ресурсів, основних фондів і матеріально-технічної бази, формування власного, боргового та інших необхідних підприємству ресурсів.

4. Залежно від темпів розвитку розрізняють стратегії [2, с. 17]:

- стратегія прискороного зростання – передбачає значне підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей вище досягнутих показників;

- стратегія обмеженого зростання – характерна мета досягнення. Ця стратегія характерна для компаній, які переважно задоволені своїм становищем;

- стратегія підтримки позиції – спрямована на забезпечення стабільної позиції компанії на ринку, зміцнення її позицій на ринку;

- стратегія скорочення – застосовується, коли ефективність бізнесу продовжує погіршуватися, під час економічного спаду та під загрозою банкрутства.

У цій стратегії можливі наступні альтернативи [4, с. 24]:

- ліквідація товариства;

- «зрізання надлишку», тобто реорганізація або ліквідація окремих бізнес-одиниць;

- зменшення обсягу діяльності та її переорієнтація (диверсифікація).

5. Залежно від методів розробки розрізняють такі види стратегії:

- стратегія концентрованого розвитку – подальший розвиток підприємства забезпечується покращенням діяльності на домінантному ринку діяльності (ринкова ніша);

- стратегія диверсифікованого розвитку – завдяки диверсифікації діяльності та відкриттю нових ринків;

- комплексна стратегія розвитку – за рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, використання різноманітних форм інтеграції з їх аналогами.

Бізнес-стратегія розробляється поетапно [10, с. 78]:

Крок 1 – усвідомлення місії компанії. У рамках місії компанії прийнято розуміти загальну мету (причину, мотив) створення та функціонування компанії (з точки зору її власників).

2-й крок – визначення поставлених цілей господарської діяльності, які прагнення досягти підприємства у визначений період часу.

3 крок – оцінка сильних та слабких сторін діяльності фірми (аналіз ефективності господарської діяльності, оцінка конкурентоспроможності підприємства, визначення конкурентного статусу.

4 крок – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства.

5 крок – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка.

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найдоцільніших для реалізації проводиться так [16, с. 126]:

- узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем;
- внутрішня збалансованість стратегії;
- реалізованість стратегії з наявністю ресурсного потенціалу припт;
- прийняття рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії;
- результативність стратегії.

6 крок – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку фірми:

- розробка системи функціональних стратегій;
- за окремими формуваннями політики підприємствами напрямками діноль;
- розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності.

7 крок – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

Наступним методом є SWOT-аналіз. Зміни, що відбуваються на підприємстві під час господарської діяльності, характеризуються їх невизначеністю та непередбачуваністю [66].

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

S – переваги (міцність);

W – слабкі сторони;

O – можливості;

T – загрози [1, с. 127].

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

Загальний метод проведення SWOT-аналізу у вітчизняних та зарубіжних джерелах широко використовується [67, с. 123]. Однак в українській економічній літературі недостатньо уваги приділяється особливостям застосування цього методу в практиці управління певним підприємством.

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

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

Слабкі сторони – це відсутність чогось важливого для функціонування бізнесу або чогось, що ставить його в несприятливі умови. Деякі сильні сторони бізнесу важливіші за інші, оскільки вони відіграють більшу роль у бізнесі. Подібним чином, деякі слабкі сторони можуть бути фатальними для бізнесу, тоді як інші є не дуже значними або їх легко виправити. Величина негативного впливу слабкості на бізнес залежить від конкурентоспроможності цієї слабкості [10, с. 57-58].

Таким чином, SWOT-аналіз пропонує менеджерам структуроване інформаційне поле, в якому вони можуть стратегічно орієнтуватися та приймати управлінські рішення [67, с. 8].

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

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

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

Внутрішнє середовище компанії в цілому складається з 12 показників: виробнича потужність, кадровий та управлінський потенціал, конкурентоспроможність продукції та конкурентний потенціал, організація маркетингу та збуту, фінанси, стратегія, місія та цілі, організаційна структура і культура, організація виробництва та праці, механізми мотивації, екологічність виробничого середовища, соціальна ефективність та корпоративний імідж [46, с. 131].

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи, можна прийти до висновку, що до розробки стратегічного маркетингового плану необхідно підходити глибоко і не зосереджуватися на теоретичних принципах, які поверхнево описують методологію стратегічного планування, а звернути увагу на практичні рішення, які дозволяють розробити ефективні стратегії та знизити рівень можливих помилок. Тому вміле використання переваг стратегічного маркетингового планування є необхідним, особливо сьогодні, коли українська економіка значно відстає у виході зі світової економічної кризи, а українські торгово-промислові підприємства не використовують свої переваги на міжнародних ринках.

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

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

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Огляд українського ринку пивобезалкогольної продукції

Харчова промисловість – це сукупність галузей, підприємства яких виробляють напої та харчові продукти. Харчова промисловість є однією із стратегічно важливих галузей у кожній державі. Компанії цієї галузі забезпечують продовольчу безпеку країни та забезпечують населення товарами першої необхідності. Щорічні прямі іноземні інвестиції в галузь становлять приблизно 3 мільярди доларів. (понад 25% від загального обсягу прямих іноземних інвестицій у промисловість країни). Галузь виробництва пива та безалкогольних напоїв є однією з найдинамічніших і займає важливе місце в промисловості України. Що стосується стратегій розвитку, то рентабельність підприємств цієї галузі сьогодні одна з найвищих, а темпи зростання виробництва з кожним роком зростають. Все це вимагає розробки та впровадження конкурентної стратегії в міру розвитку галузі.

Виробництвом напоїв займаються спеціалізовані підприємства - заводи і пивоварні, які випускають виключно пивну продукцію. Через специфіку продукту його продаж не обмежений, оскільки він має тривалий термін зберігання. Традиційно цій галузі приділяється менше уваги, ніж іншим, але всі зміни на ринку пива та безалкогольних напоїв також впливають на економічне та суспільно-політичне життя країни. За даними офіційної статистики, динаміка обсягів виробництва пива та безалкогольних напоїв в Україні свідчить про стійку тенденцію до зниження виробництва. Лише 30,35% потужностей підприємств завантажено за останні роки (крім міста Києва та кількох приватних підприємств). Це означає, що ця галузь оснащена

потужностями, які можуть задовольнити попит на 100%, але наразі в цьому немає потреби.

Проте зростання вартості сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів, а також нестача обігових коштів не дозволяють оновити матеріально-технічну базу підприємств сучасним високотехнологічним обладнанням та запровадити сучасні технології (виробництво нових напоїв, впровадження кардинально нових смаків тощо).

Важливими питаннями подальшого розвитку виробництва пива та безалкогольних напоїв також є значне покращення забезпечення потреб споживачів якісною продукцією за прийнятною ціною та розробка новітніх продуктів, спрямованих на задоволення потреб постійно зростаючих споживачів. основою якого є достатній прибуток підприємствами, що виробляють продукцію, і підвищення ефективності їх діяльності. У сучасних умовах це можливо лише на основі ретельного вивчення регіональних ринків харчової промисловості, прогнозу їх стану на перспективу, здійснення виважених дій органів державного управління щодо їх регулювання та розвитку адекватні маркетингові стратегії підприємств.

Сьогодні більшість заводів доводиться перебудовувати, замінюючи технологічне обладнання на більш сучасне та енергоефективне. Значна частина основної індустрії напоїв представлена приватними компаніями, включаючи різні інтеграційні структури, оскільки національні тенденції корпоративного злиття та поглинання також притаманні ринку напоїв. До цього додається формування вертикально інтегрованих структур із замкнутим циклом виробництва – від видобутку сировини до випуску готової продукції. Нарешті, консолідація та концентрація виробництва дозволяють оптимізувати логістику, розширити асортимент, підвищити рентабельність і таким чином вижити та залишитися гравцем на ринку.

Пивоварні в Україні загалом поділяються на промислові, регіональні та малі (або крафтові) пивоварні. На законодавчому рівні такого поділу немає: є тільки великі (від 300 тис. літрів на рік) і малі (до 300 тис. літрів на рік і

торгівля лише пивом). Ціна ліцензії на них принципово відрізняється. Великій фабриці доведеться платити 500 тис. грн на рік. Мала пивоварня – 30 000 грн.

Трійка лідерів українського ринку:

- ПрАТ «Карлсберг Україна» (флагманський бренд – «Львівське») [34];
- ПрАТ «Абінбев Ефес Україна» (флагманський бренд – «Чернігівське») [31];
- ПрАТ «Оболонь» (флагманський бренд – «Оболонь») [33].

Згідно з даними «Укрпиво» за 2020 рік, частка «Абінбев Ефес» становила 36,1%, «Карлсберг» – 25,3% і «Оболонь» – 18,7%. Четвертий гравець – компанія Oasis CIS, власник Першої приватної пивоварні. ППБ займають ринкову частку 12,6%.

Таким чином три конгломерати контролюють понад 80% ринку. Важливим кроком у цьому напрямку стало об'єднання компаній «Сан ІнБев» та «Ефес» у 2018 році.

Решту ринку займають регіональні пивоварні, а також крафтові пивоварні.

Найбільшими регіональними пивоварнями є:

- «Полтавпиво» (Полтава);
- «Опілля» (Тернопіль);
- «Бердичівське» (Бердичів);
- «Уманьпиво» (м. Умань);
- New Brew (Шачків);
- «Рів Пиво» (Рів);
- «Хмельпиво» (Хмельницький);
- «Микулинецький пивоварний завод» (Микулинці) та ін.

Експерти оцінюють частку крафтового пива близько 3%. Незважаючи на невеликі статки, більшість представників малих і середніх пивоварень

часто згадують у розмовах «пивну» чи «крафтову» революцію. Фактично за шість років частка ринку зросла в 6 разів.

Водночас виробу ручної роботи загалом залишаються дорожчими. Пляшка пива об'ємом 0,33 л коштує в середньому 50 грн. Пляшку «Львівське 1715» об'ємом 2,5 л можна придбати за 40 грн.

«Зараз все почали називати крафтовим. Ми намагаємося відійти від цього терміну, сенс якого поступово втратився. Маємо на увазі, що ми варимо просто смачне і хороше пиво», – пояснює Олег Романовський, маркетинг-директор Rebrew. пивзавод, завод якого знаходиться в Броварах.

Щодо «крафтової» революції представники пивоварень тицяють пальцем на досвід США. Там все почалося в 1980-х рр. У 1980 році в США було лише 8 крафтових пивоварень. Зараз їх понад 9000. Частка ринку крафтового пива становила понад 12% у 2020 році (і 13,6% у 2019 році). Це 22,2 мільярда доларів готівкою та 3,6 мільярда літрів на рік.

Порівняно з американським ринком, українська майстерність ще тільки зароджується. Вся українська пивна галузь випустила лише половину продукту, який виробляли американські незалежні пивоварні – 1,8 млрд літрів. Українські умільці зварили 61 млн л. Але якщо подивитися в динаміці, то ситуація буде зовсім іншою.

За даними BBC Україна, у 2015 році в Україні працювало 160 малих пивоварень, а на крафтове пиво припадало не більше 0,4% ринку [26]. Цього року представники «Гільдії крафтових пивоварів» почали говорити, що «крафтова революція» нарешті дійшла до України.

Сьогодні в Україні налічується 232 пивоварні, які відносяться до категорії малих пивоварень. Нагадаємо, частка досягла 3%. Ще кілька десятків компаній випробовують свої можливості та розглядають можливість виходу на ринок. За словами Євгена Подлесних, співзасновника Underwood Brewery і мережі Контейнер, всього в Україні близько 300 малих пивоварень.

Запущений у 2015 році пивзавод «Ципа» окупився за два роки. VARVAR Brewery також розпочала діяльність у 2015 році зі стартовим

капіталом у 200 000 доларів США. За півтора року в збільшення виробництва та будівництво власного ресторану вдалося вкласти 1 млн доларів, а засновник Василь Микулин розповів, що поставив термін окупності 3 роки.

Проте пандемія сильно вдарила по галузі.

Робота великої і малої пивоварні відрізняється не тільки процесом виробництва пива, але й логістикою, маркетингом і каналами збуту. У той час як великі компанії в основному продають своє пиво в ПЕТ-пляшках через мережі супермаркетів, крафтова індустрія дуже залежить від HoReCa – більшість пива продається в кегах до пабів і ресторанів.

Під час карантинних обмежень заклади працюють нестабільно, менше п'ють поза домом, не кажучи вже про обмеження для нещеплених. Це дуже впливає на стабільність закупівель бочок і, відповідно, грошовий обіг українських майстрів.

«Тільки за останні два місяці закрилося сім пивоварень», – розповідає співзасновник Kyiv Local Brewery Євген Нартенко.

Крім доставки за адресою, пивоварні все активніше розширюють мережу пабів. Пивоварня GONZO, яка відкрилася у 2018 році, має власну мережу в Києві – це VIDRO Craft Beer & Kitchen, Old Bar, Клайпеда та новий бар GONZO на Лук'янівці [28]. Чимало виробів українського рукоділля продається в мережі «Контейнер», яка має вже чотири філії в Києві. Пивоварня Rebrew відкрила свій перший магазин у Броварах і планує розширюватися.

Пиво «Ципа» реалізується через власну мережу закладів. Пиво «Правда» продається у всіх закладах мережі «Фест» [27]. VARVAR має власний ресторан-пивоварню «Лісопілка» в Києві. «Опілля» також буде мережу власних магазинів. І це далеко не всі приклади.

Більшість крафтового пива можна скуштувати в спеціалізованих пабах або тематичних магазинах. Але не в мережевих супермаркетах типу «Велика кишеня» чи «АТБ».

Малому бізнесу дуже складно вийти в інтернет. Є багато нюансів, але суть в тому, що для цього потрібно виробляти багато пива, в середньому від 1500 пляшок одного сорту.

Друга проблема – це термін придатності. У крафтовому пиві він зазвичай набагато менший, ніж у промисловому. Щоб зберегти смак, виробники не фільтрують і не пастеризують пиво. І багато роздрібних торговців мають політику повернення непроданих товарів, що значно ускладнює логістику для малого бізнесу.

Третя проблема – це консервування або розлив пива. Завдяки пересувним лініям розливу, які регулярно приїжджають на завод і консервують продукт, українські майстри навчилися ним задовольнятися.

За даними респондентів AIN.Business, початкові інвестиції для відкриття пивоварні можуть коливатися від \$120 000 (історія Андервуда) до \$1 500 000 [30].

Інвестиції в Brewery 2085 склали \$1,5 млн. Валерій Созановський, співзасновник 2085, зізнається, що команда навіть хотіла кинути все через пандемію та локдауни, але поки що це тримає компанію на плаву. Окупність інвестицій розрахована на 3-4 роки діяльності, але поки весь прибуток реінвестується у виробництво.

Попри закриття невеликих заводів, незабаром на крафтовий ринок вийде новий гравець – «Сільпо». З 2015 року Fozzy Group (компанія-власник «Сільпо») має власну імпорتنу мережу та проект Beermaster, який займається селекцією та дистрибуцією крафтового пива.

У січні в парку «Республіка» відкривається перша крафтова пивоварня Beermaster.

Не виключено, що це лише перший етап у розвитку пивного бренду. Власник бренду вважає, що інтерес до пива приходить хвилями. А після відключень галузь навесні показала зростання.

Це збігається зі світовою тенденцією. Перше півріччя 2021 року показало загальне зростання продажів галузі на 3,8%.

Ефективність розвитку пивоварної галузі залежить від реалізації державної політики України та змін у законодавстві, спрямованих, зокрема, на спрощення здійснення господарської діяльності, підвищення рівня зайнятості та соціального захисту працівників у регіонах.

Незважаючи на скорочення обсягів виробництва, закриття виробничих потужностей та існування олігополії на ринку, перспективи розвитку пивної галузі в Україні все ще є.

Серед таких перспективних напрямків: розвиток крафтових пивоварень (невеликих незалежних пивоварень, які готують напій за традиційними рецептами), виробництво пивоварної продукції за європейськими стандартами з метою збільшення експорту пива до країн Євросоюзу.

Проте наявність негативних факторів, описаних у цьому розділі, а також обмежувальних карантинних заходів, встановлених з 12 березня 2020 року на всій території України у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19), обмежують їх сучасний розвиток.

Такі виробники, які входять до системи громадського харчування та прив'язані до офлайн-майданчиків та обмежені за каналами збуту (не мають доступу до мережі продуктових магазинів та супермаркетів) через призупинення діяльності закладів громадського харчування (ресторани, кафе, та ін.) припинили виробництво та втратили 90% каналів збуту на період карантину. Для них податковий тягар у поєднанні зі сплатою кредитів і орендної плати став майже непосильним тягарем. Наразі ці СГ потребують державної підтримки, зокрема для збереження та створення нових робочих місць.

2.2. Маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» – українська корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної

води, є одним із лідерів на вітчизняному ринку напоїв. ПрАТ «Оболонь» було засновано в 1980 році, назва походить від першого заводу підприємства, що був розташований в Оболонському районі міста Києва (даний район був обраний через наявність у ньому великих запасів м'якої питної води). Станом на початок 2018 року президентом корпорації на громадських засадах є О. Слободян, головою ради акціонерів та керуючим є С. Блощаневич. Юридичною адресою корпорації є м.Київ, вул. Богатирська 3 [33].

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

Ключові торгові марки підприємства, що є найбільш впізнаваними:

- ТМ «Оболонь»;
- «Nike»;
- «BeerMix»;
- «Зібберт»;
- «Zlata Praha»;
- «Жигулівське»;
- «Hadrmix»;
- «Ciber»;
- «Живчик»;
- «Квас Старокиївський»;
- «Оболонська» тощо [33].

Ширина та глибина продукції підприємства демонструє наскільки великий асортимент товарів виробляє завод. У табл. 2.1 наведена продукція у розрізі асортиментних груп у динаміці в період з 2020 по 2021 рік.

Таблиця 2.1

Ширина й глибина асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Ширина	Глибина	
	2020	2021
1	2	3
Пиво	1. Оболонь Світле	1. Оболонь Світле
	2. Оболонь Соборне	2. Оболонь Соборне
	3. Оболонь Premium Extra Brew	3. Оболонь Premium Extra Brew
	4. Оболонь Київське Розливне	4. Оболонь Київське Розливне
	5. Жигулівське	5. Жигулівське
	6. Pivny kubek ("Пивний кухоль")	6. Жигулівське Експорт
	7. Рідний Шубін Світле	7. Южанка
	8. Zibert Світле	8. Pivny kubek ("Пивний кухоль")
	9. Zibert Біле	9. Рідний Шубін Світле
	10. Carling	10. Zibert Світле
	11. Zlata Praha	11. Zibert Біле
	12. hike premium	12. Carling
	13. hike Blanche	13. Zlata Praha
	14. BeerMix Кола+Лайм	14. Zlata Praha Cerne
	15. BeerMix Лимон	15. hike premium
	16. BeerMix Вишня	16. hike Blanche
	17. BeerMix Малина	17. BeerMix Кола+Лайм
	18. BeerMix Гранат	18. BeerMix Лимон
	19. Hadrmix Citrus	19. BeerMix Вишня
		20. BeerMix Малина
		21. BeerMix Гранат
		22. Hadrmix Citrus
		23. Hadrmix Lemon+Ginger
		24. Hadrmix X-CAN
		25. Десант Екстраміцне
Безалкогольні напої	1. Живчик Яблуко	1. Живчик Яблуко
	2. Живчик Яблуко негазований	2. Живчик Яблуко негазований
	3. Живчик Груша	3. Живчик Груша
	4. Живчик Лимон	4. Живчик Лимон
	5. Живчик Вишня	5. Живчик Вишня
	6. Smart Cola	6. Живчик Апельсин
	7. Старокиївський Пшеничний	7. Smart Cola

1	2	3
	8. Старокиївський	8. «Lemonissimo Lemonata зі смаком грейпфрут-базилік»
	9. Старокиївський Білий	9. «Lemonissimo Lemonata» з натуральним екстрактом трав
	10. Старокиївський Темний	10. «Lemonissimo Lemonata зі смаком лимон-огірок»
	11. Лимонад	11. Старокиївський Пшеничний
	12. Ситро	12. Старокиївський
	13. Тархун	13. Старокиївський Білий
	14. Байкал	14. Старокиївський Темний
		15. Лимонад
		16. Ситро
		17. Тархун
Сидр	1. Siber (Сібер)	1. Siber (Сібер)
	2. Siber Журавлина	2. Siber Журавлина
Слабоалкогольні напої	1. Ром Кола	1. Ром Кола
	2. Бренді Кола	2. Бренді Кола
	3. Джин Тонік	3. Джин Тонік
	4. Водка Лайм	4. Водка Лайм
		5. Віскі Вишня
Мінеральна та питна вода	1. Оболонська негазована зі смаком лимона та апельсина	1. Оболонська негазована зі смаком лимона та апельсина
	2. Оболонська-2 сильногазована	2. Оболонська-2 сильногазована
	3. Оболонська вода зі смаком грейпфрута та імбиру	3. Оболонська вода зі смаком грейпфрута та імбиру
	4. Оболонська-2 негазована	4. Оболонська-2 негазована
	5. Оболонська з лимоном і апельсином	5. Оболонська з лимоном і апельсином
	6. Оболонська вода зі смаком лайма та м'яти	6. Оболонська вода зі смаком лайма та м'яти
	7. Оболонська плюс ментол	7. Оболонська плюс ментол
	8. Оболонська плюс лимон	8. Оболонська плюс лимон
	9. Оболонська	9. Оболонська
	10. Прозора сильногазована	10. Прозора сильногазована
	11. Прозора негазована	11. Прозора негазована
	12. Збручанська 77	12. Збручанська 77
	13. Живчик вода питна негазована	13. Живчик вода питна негазована
	14. Охтирська	14. Охтирська
		15. Аквааланс

Джерело: розроблено автором за матеріалами джерела: [33]

Усього наявно 5 асортиментних груп: пиво, безалкогольні напої, сидр, слабоалкогольні напої, мінеральні та питні води. Найглибшою групою є

пиво, що налічує 25 позицій станом на 2021 рік. Найменшою є сидр, що налічує лише 2 позиції. Станом на кінець 2020 року насиченість асортименту ПрАТ «Оболонь» налічувала 53 позиції, на кінець 2021 року – 64, тобто за 2 роки асортимент збільшився на 11 позицій товару. Щодо глибини, то асортиментна група «Сидр» за 2 роки не змінилась. Група «Пиво» збільшилась в 2021 році у глибині на 6 позицій, «Безалкогольні напої» на 3 позиції, «Слабоалкогольні напої» та «Мінеральна та питна вода» на 1 позицію. Загалом асортиментний портфель ПрАТ «Оболонь» є доволі насиченим, здатен задовільнити будь-якого споживача віком від 10 років. Далі в табл. 2.2 описана динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп.

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» у розрізі асортиментних груп

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції у вартісному виразі, млн. грн.		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Пиво	3495,80	3675,24	179,44	5,13
Сидр	236,85	217,13	-19,72	-8,33
Слабоалкогольні напої	317,91	391,89	73,98	23,27
Безалкогольні напої	628,83	826,14	197,31	31,38
Мінеральна вода	195,19	185,35	-9,84	-5,04
Разом:	4874,62	5295,74	421,12	8,64

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З табл. 2.2 видно, що виробництво товарів всіх асортиментних груп, окрім сидра та мінеральної води, збільшилось у 2021 році в порівнянні з 2018 роком.

Виробництво сидру в 2021 році зменшилось на 19,72 млн. грн., а мінеральної води – на 9,84 млн. грн. На це могло вплинути зменшення попиту на дані групи товарів.

Загалом виробництво продукції на ПрАТ «Оболонь» збільшилось в 2021 році на 421,12 млн. грн. в порівнянні з попереднім роком. Це могло бути наслідком підвищення цін на товари та (або) збільшенням обсягів виробництва.

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

Таблиця 2.3

Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Найменування асортиментних груп	Вироблено продукції у вартісному виразі, млн. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення структури, %
	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік	
Пиво	3495,8	3675,24	71,71	69,40	-2,31
Безалкогольні напої	628,83	826,14	12,90	15,60	2,70
Слабоалкогольні напої	317,91	391,89	6,52	7,40	0,88
Сидр	236,85	217,13	4,86	4,10	-0,76
Мінеральна вода	195,19	185,35	4,00	3,50	-0,50
Разом:	4874,62	5295,74	100,00	100,00	0,00

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

У структурі асортименту переважаючі позиції займає асортиментна група «Пиво», питома вага якої складає 71,71% у 2020 та 69,4% 2021 рр. Ця продукція користується підвищеним попитом, тому таке місце у структурі виправдане.

Останню позицію займає асортиментна група «Мінеральна вода» (4% у 2020 та 3,5% 2021 рр). На цю асортиментну групу фірмі слід звернути увагу: або нарощувати обсяги виробництва, за умов наявності попиту на цю продукцію, або виводити їх з ринку і зосередитись на інших асортиментних групах.

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

ПрАТ «Оболонь» – вимоглива компанія. Корпорація взаємодіє з великою кількістю постачальників, які постачають виробничий процес

сировиною та допоміжними матеріалами та надають продуктивні та невиробничі послуги.

Постачальниками сировини є:

- солод світлий – солодовий завод ПрАТ «Оболонь» (сmt. Чемерівське);
- хмелевий гранулят – ТОВ «Хопштайнер Україна»;
- цукор – ТОВ «Цукрагропром»;
- концентрати – ТОВ «Дьолер Буковина», ТОВ «Аромаленд»;
- мальтозна патока – ТОВ «Інтерстарч Україна» тощо.

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

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

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

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

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

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

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

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

Нижче наведена табл. 2.4 з основними показниками діяльності підприємства, що містить інформацію про доходи та витрати підприємства за 2020-2021 роки.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 роки

Показники	Один. виміру	2020	2021	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн.	5549,71	5986,59	436,89	7,87
2. Собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	4070,11	4877,46	807,35	19,84
3. Адміністративні витрати	млн. грн.	361,15	423,69	62,54	17,32
4. Витрати на збут	млн. грн.	728,73	790,22	61,49	8,44

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. грн.	5159,99	6091,38	931,39	18,05
6. Прибуток від реалізації продукції (збиток)	млн. грн.	389,72	-104,78	-494,50	X
7. Чистий прибуток	млн. грн.	338,61	-130,82	-469,43	X
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	92,98	101,75	8,77	9,44
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,10	-2,19	-8,29	X
10. Рентабельність продукції	%	7,55	-1,72	-9,27	X

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.4 свідчать про те, що на ПрАТ «Оболонь» у 2021 році чистий дохід зріс на 436,89 млн. грн. (7,87%), що могло відбутися завдяки зростанню обсягів виробництва. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції становили 5159,99 млн. грн, а у 2021 році – 6091,38 млн. грн. При тому у 2021 році собівартість реалізованої продукції збільшилась на 807,35 млн. грн, адміністративні витрати збільшились на 62,54 млн. грн. та витрати на збут зменшились на 61,49 млн. грн. В сумі ці відхилення дають загальну різницю між показниками загальних витрат 931,39 млн. грн.

Щодо прибутку від реалізації, то він у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 494,50 млн. грн. Це негативно вплинуло на рентабельність продукції і вона відповідно зменшилась на 9,27 відсоткових пунктів порівняно з минулим роком. Щодо рентабельності діяльності підприємства можна констатувати, що у 2021 році цей показник зменшився на 9,27 відсоткових пунктів порівняно з 2020 роком.

Отже, порівнюючи основні показники діяльності підприємства за 2020-2021 роки можна зробити висновок, що зміни, які відбулися, значно вплинули на розвиток ПрАТ «Оболонь». Підприємство реалізує свою продукцію по всіх областях України, має надійних постачальників та посередників. Економічне положення останнім часом досить стійке, а тому

підприємству потрібно постійно нарощувати свої можливості та підтримувати прогрес.

2.3. Дослідження чинників зовнішнього і внутрішнього середовища ПрАТ «Оболонь»

Внутрішнє середовище компанії в цілому складається з 12 показників: виробнича потужність, кадровий та управлінський потенціал, конкурентоспроможність продукції та конкурентний потенціал, організація маркетингу та збуту, фінанси, стратегія, місія та цілі, організаційна структура і культура, організація виробництва та праці, механізми мотивації, екологічність виробничого середовища, соціальна ефективність та корпоративний імідж [1].

Створено табл. 2.5 для подальшого аналізу сильних і слабких сторін компанії, де вся інформація зосереджена з експертними порадами.

Таблиця 2.5

Аналіз сильних та слабких сторін ПрАТ «Оболонь»

Показники для оцінювання	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1	2	3	4
Здатність покрити наявний попит на товари	5	3	15
Неможливість збільшувати об'єми виробництва	1	1	1
Швидкоплинність кадрів	2	1	2
Закритість керуючих вакансій	4	2	8
Ширина та глибина асортименту	5	3	15
Наявність злагоджених каналів збуту	5	3	15
Просування продукції, комплексні маркетингові заходи	3	3	9
Наявність боргів	2	1	2
Наявність запасних грошових активів	3	2	6

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4
Сформовані та діючі стратегія, місія і цілі підприємства	5	3	15
Наявність корпоративної культури	5	2	10
Налагоджена організація виробництва і праці	4	3	12
Відсутні мотиваційні механізми для працівників	2	3	6
Неможливість самостійної переробки та утилізації відходів	2	3	6
Запроваджені соціальні програми для допомоги співробітникам, що перебувають у скрутній ситуації	2	2	4
Середня оцінка для сильної сторони – 11,2	Середня оцінка для слабкої сторони – 4,2		

Джерело: розроблено автором

Отже, у табл. 2.5 було наведено 16 показників, з яких 9 є сильним, а 7 слабкими. Під час дослідження не було виявлено занадто багато слабких сторін у підприємства, оскільки ПрАТ «Оболонь» давно працює на українському ринку і має гарну репутацію серед своїх споживачів.

Для аналізу зовнішніх чинників середовища ПрАТ «Оболонь» була побудована таблиця із визначенням можливостей та загроз підприємства.

Далі подана інформація щодо визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Оболонь» за допомогою методу SWOT-аналізу. Вся інформація подана в табл. 2.6.

Інформація щодо визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Випуск високоякісної продукції	4	3	12	1. Високі затрати на виробництво	4	2	8
2. Перевірені та надійні поставщики	4	3	12	2. Відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів	2	1	2
3. Технічна оснащеність	5	3	15	3. Застаріле обладнання	2	3	6
4. Високий рівень кваліфікованого персоналу	4	3	12	4. Система стимулювання праці	2	1	2
5. Конкурентоспроможність	4	2	8	5. Рівень сервісного обслуговування	4	2	8
6. Налагоджені канали збуту	3	2	6	6. Рівень інноваційної активності	3	3	9
7. Можливість розширення асортименту продукції	3	1	3	7. Досвід практичної діяльності	2	1	2
Разом			68	Разом			37

Джерело: розроблено автором

За сильні сторони брались такі аспекти: випуск високоякісної продукції, перевірені та надійні поставщики, технічна оснащеність, високий рівень кваліфікованого персоналу, конкурентоспроможність, налагоджені канали збуту, можливість розширення асортименту продукції. За слабкі сторони були взяті такі аспекти: високі затрати на виробництво, відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів, застаріле обладнання, система стимулювання праці, рівень сервісного обслуговування, рівень інноваційної активності, досвід практичної діяльності [67].

Аналізуючи табл. 2.6, можемо побачити, що сильні сторони складають 68 балів, слабкі – 37, сильні сторони переважають слабкі, що є позитивним чинником для ПрАТ «Оболонь», тобто переваг більше, ніж слабких сторін.

Визначаємо можливості та загрози компанії за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Інформація щодо визначення можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь»

Можливості						Загрози							
1	2			3			4	5			6		
Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму			Чинники	Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка		Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка
1. Входження на нові ринки	10	0,7	7	7	0,6	4,2	1. Неможливість виходу на нові ринки	10	0,3	3	7	0,4	2,8
2. Соціально-політична стабільність	4	0,5	2	8	0,5	4	2. Соціально-політична нестабільність	4	0,5	2	8	0,5	4
3. Швидке зростання ринку	9	0,6	5,4	9	0,7	6,3	3. Уповільнений темп зростання ринку	9	0,4	3,6	9	0,3	2,7
4. Відсутність нових конкурентів	6	0,4	2,4	6	0,2	1,2	4. Поява нових конкурентів	6	0,6	3,6	6	0,8	4,8
5. Поява нових технологій в галузі	10	0,9	9	10	0,6	6	5. Відсутність нових технологій в галузі	10	0,1	1	10	0,4	4
Разом			25,8			21,7	Разом			13,2			18,3

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи табл. 2.7, робимо висновок, що у ПрАТ «Оболонь» можливості переважають загрози (21,7 > 18,3), тобто можливостей більше, ніж загроз.

Пропонується створити SWOT-матрицю з усіма слабкими та сильними сторонами бізнесу, а також можливостями та ризиками для нього (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Матриця SWOT для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Отже, на рис. 2.2 показано наочно матрицю SWOT для ПрАТ «Оболонь» у якій наведено варіанти заходів.

2.4. Визначення стратегічного становища господарських підрозділів досліджуваного підприємства методом модифікованої матриці БКГ

В табл. 2.8 представлена вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ.

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ для
ПрАТ «Оболонь» за 2020 р.**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг реалізації продукції (Чистий дохід (виручка) від реалізації), млн.грн.		Повні витрати, млн. грн.	
	2019	2020	2019	2020
1. Пиво економ сегменту (ПЕС)	646,41	846,66	576,32	788,91
2. Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)	1706,91	1854,07	1398,02	1697,07
3. Пиво преміум сегменту (ППС)	1349,79	1018,13	798,45	911,92
4. Сидр	302,86	332,4	298,43	328,98
5. Серія Живчик	355,76	270,83	132,56	257,72
6. Квас	154,66	162,04	134,78	155,02
7. Ретро серія безалкогольних напоїв	293,66	346,85	254,65	327,76
8. Слабоалкогольні напої	406,51	414,95	376,89	395
9. Мінеральна вода «Оболонська»	118,02	164,9	98,34	156,51
10. Мінеральна вода «Прозора»	78,48	60,75	73,90	58,25
11. Інші групи мінеральної води	53,09	78,11	48,76	82,85

Джерело: розроблено автором

На основі даних табл. 2.8 визначаємо позиції, необхідні для побудови модифікованої матриці БКГ:

- ✓ темпи зростання обсягів, як відношення обсягів продажу за теперішній рік до обсягу продажу за минулий рік;
- ✓ рентабельність, як відношення чистого прибутку до повних витрат [15, с. 152].

Будуємо табл. 2.9 для побудови матриці БКГ за 2019-2020 рр.

Дані для побудови модифіковано матриці БКГ за 2020 р.

Найменування асортиментних груп	Темпи зростання обсягів пр-ції, %	Рентабельність продукції, %
1. Пиво економ сегменту (ПЕС)	130,98	7,32
2. Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)	108,62	9,25
3. Пиво преміум сегменту (ППС)	75,43	11,65
4. Сидр	109,75	1,04
5. Серія Живчик	76,13	5,09
6. Квас	104,77	4,53
7. Ретро серія безалкогольних напоїв	118,11	5,82
8. Слабоалкогольні напої	102,08	5,05
9. Мінеральна вода «Оболонська»	139,72	5,36
10. Мінеральна вода «Прозора»	77,41	4,29
11. Інші групи мінеральної води	147,13	-5,72

Джерело: розроблено автором

Таблиця показує, що рентабельність збільшилась по всім групам, окрім групи «Інші групи мінеральної води». Темп зростання обсягів збільшився на всіх показниках.

Вертикальна вісь – це темп зростання обсягів продажів, горизонтальна – рентабельність продукції.

Будуємо модифіковану матрицю БКГ за 2020 р. (рис 2.3.).

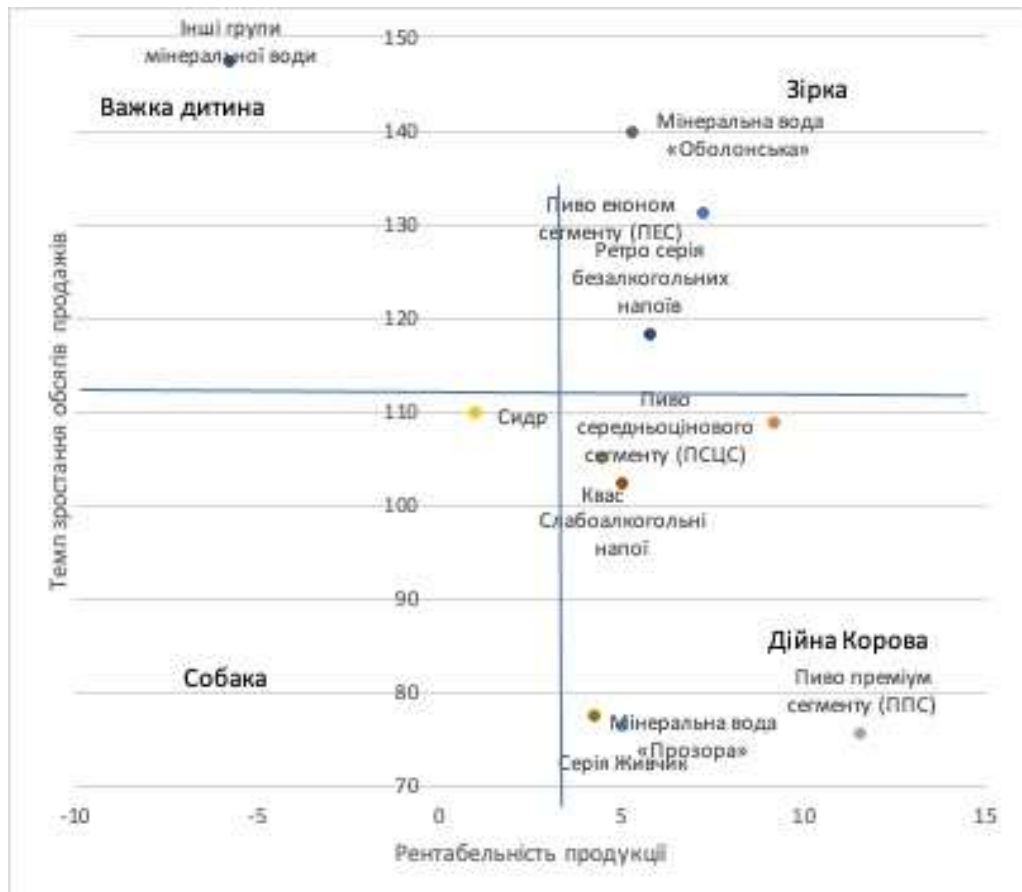


Рис. 2.3. Модифікована матриця БКГ за 2020 р.

Джерело: розроблено автором

Для кожного СГП оцінюються темпи зростання, розраховується відносна частка ринку, і отримані таким чином дані визначають його стан у матриці. Аналізуючи рис. 2.3 можна зробити висновок, що до категорії «Зірка» потрапили групи: «Пиво економ сегменту (ПЕС)», «Ретро серія безалкогольних напоїв» та «Мінеральна вода «Оболонська»», у них високий темп зростання обсягів продажів і рентабельність має позитивний характер. Ці СГП дають, як правило, значні обсяги прибутків, але потребують великих інвестицій; маркетингова стратегія спрямована на інтенсифікацію маркетингових зусиль для збільшення частки ринку і збереження відмінних переваг. Якщо темп зростання обсягу продажу уповільниться, то «Зірка» може перетворитися у «Дійну корову».

До квадранту «Дійні корови» потрапили групи «Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)» та «Пиво преміум сегменту (ППС)», «Квас», «Слабоалкогольні напої», «Мінеральна вода «Прозора»» та «Серія Живчик».

Вони є джерелом коштів для розвитку підприємства. У квадрант «Важка дитина» потрапила група «Інші групи мінеральної води», вона характеризується високими темпами зростання, але низькою часткою ринку. «Важких дітей» необхідно вивчати, в перспективі при значних фінансових вкладеннях вони можуть стати або «Зірками» або «Собаками», якщо інвестиції не будуть в них вкладатися. До «Собак» потрапила група: «Сидр». Вона характеризується нестабільною прибутковістю та низькими грошовими потоками.

Дослідження показує, що ідеальний портфель – це такий, коли «Зірки» та «Дійні корови» дають можливість інвестувати розвиток «Важких дітей», які в майбутньому будуть приносити прибуток.

В табл. 2.10 представлена вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ.

Таблиця 2.10

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ для
ПрАТ «ККПК» за 2021 р.**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг реалізації продукції (Чистий дохід (виручка) від реалізації), млн.грн.		Повні витрати, млн. грн.	
	2020	2021	2020	2021
1. Пиво економ сегменту (ПЕС)	846,66	987,56	788,91	1070,76
2.Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)	1854,07	1948,76	1697,07	1986,89
3.Пиво преміум сегменту (ППС)	1018,13	1134,34	911,92	1128,34
4. Сидр	332,4	339,31	328,98	402,9
5. Серія Живчик	270,83	267,67	257,72	266,94
6. Квас	162,04	158,57	155,02	166,02
7.Ретро серія безалкогольних напоїв	346,85	399,14	327,76	354,82
8. Слабоалкогольні напої	414,95	418,32	395	398,94
9.Мінеральна вода «Оболонська»	164,9	177,98	156,51	167,39
10.Мінеральна вода «Прозора»	60,75	64,56	58,25	62,91
11.Інші групи мінеральної води	78,11	89,89	82,85	85,47

Джерело: розроблено автором

На основі даних табл. 2.10 визначаємо позиції, необхідні для побудови модифікованої матриці БКГ:

- ✓ темпи зростання обсягів, як відношення обсягів продажу за теперішній рік до обсягу продажу за минулий рік;
- ✓ рентабельність, як відношення чистого прибутку до повних витрат.

Будуємо табл. 2.11 для побудови матриці БКГ за 2021 р.

Таблиця 2.11

Дані для побудови модифіковано матриці БКГ за 2021 р.

Найменування асортиментних груп	Темпи зростання обсягів пр-ції, %	Рентабельність продукції, %
1. Пиво економ сегменту (ПЕС)	116,64	-7,77
2. Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)	105,11	-1,92
3. Пиво преміум сегменту (ППС)	111,41	0,53
4. Сидр	102,08	-15,78
5. Серія Живчик	98,83	0,27
6. Квас	97,86	-4,49
7. Ретро серія безалкогольних напоїв	115,08	12,49
8. Слабоалкогольні напої	100,81	4,86
9. Мінеральна вода «Оболонська»	107,93	6,33
10. Мінеральна вода «Прозора»	106,27	2,62
11. Інші групи мінеральної води	115,08	5,17

Джерело: розроблено автором

Таблиця показує, що рентабельність збільшилась по групам, окрім груп «Пиво економ сегменту (ПЕС)», «Пиво середньоцінового сегменту

(ПСЦС)», «Сидр» та «Квас». Темп зростання обсягів збільшився майже на всіх показниках.

Вертикальна вісь – це темп зростання обсягів продажів, горизонтальна – рентабельність продукції.

Будуємо модифіковану матрицю БКГ за 2021 р. (рис 2.4.).

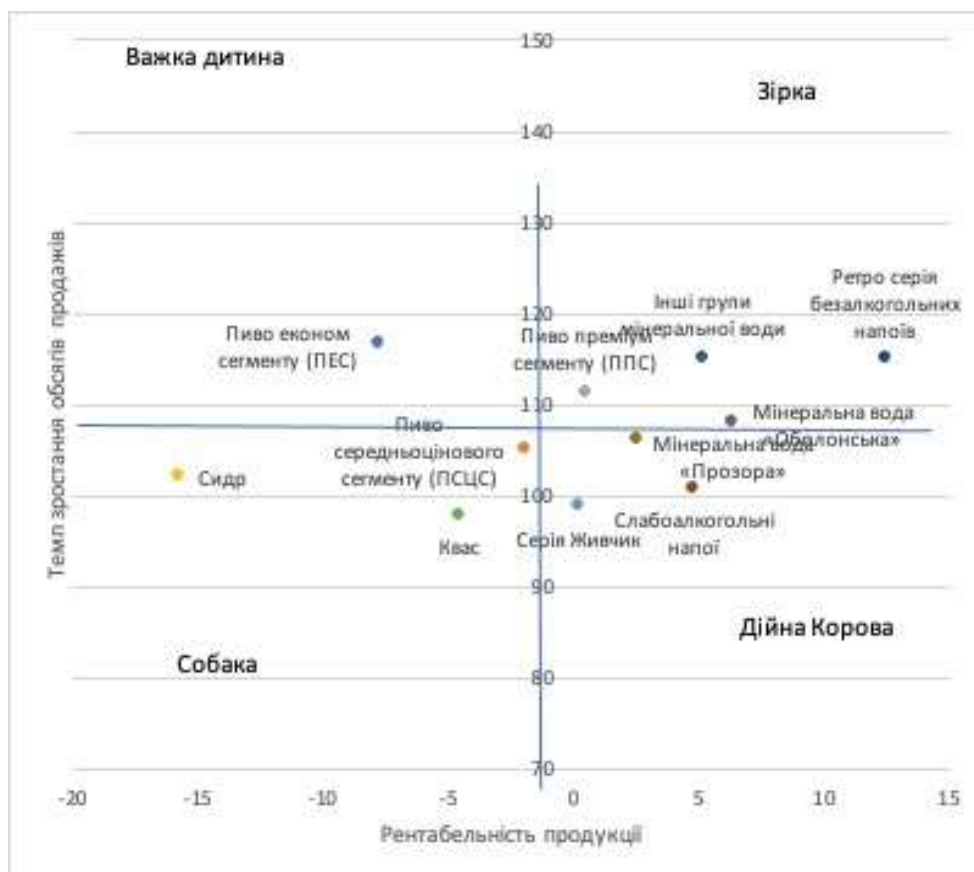


Рис. 2.4. Модифікована матриця БКГ за 2021 р.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи рис. 2.4 можна зробити висновок, що до категорії «Зірка» потрапили групи товарів: «Інші групи мінеральної води», «Пиво преміум сегменту (ППС)», «Ретро серія безалкогольних напоїв», «Мінеральна вода «Оболонська»», в них високий темп зростання обсягів продажів і рентабельність має позитивний характер.

До квадранту «Дійні корови» потрапили групи: «Серія Живчик», «Слабоалкогольні напої», «Мінеральна вода «Прозора»». У квадрант «Важка дитина» потрапила група «Пиво економ сегменту (ПЕС)», вона характеризується високими темпами зростання, але низькою часткою ринку.

Щодо квадранту «Собаки», то туди потрапили: «Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)», «Сидр», «Квас». Вони характеризуються нестабільною прибутковістю та низькими грошовими потоками.

З рис. 2.4. випливає, що у звітному періоді сталися деякі зміни щодо положення асортиментних груп: асортиментні групи «Пиво преміум сегменту (ППС)», «Інші групи мінеральної води», опинилися у квадранті «Зірка», тобто збільшили власні темпи реалізації у порівнянні з минулим періодом. Групи «Квас» та «Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)» потрапили у квадрант «Собаки», тобто їх рентабельність зменшилась. Група «Пиво економ сегменту (ПЕС)» опинилась у квадранті «Важка дитина», це означає, що її рентабельність теж значно зменшилась. Група «Мінеральна вода «Оболонська»» опинилась у квадранті «Дійна корова», що свідчить про зменшення темпу зростання обсягів продажу продукції.

Положення асортиментних груп «Мінеральна вода «Прозора»», «Сидр», «Слабоалкогольні напої», «Квас», «Серія Живчик» та «Ретро серія безалкогольних напоїв» залишилося без змін.

Після побудови модифікованих матриць БКГ за два роки, маємо змогу проаналізувати структуру товарного асортименту підприємства за її результатами (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура господарського портфеля за результатами модифікованої матриці БКГ за обсягом продажу продукції

Показники	2020 рік		2021 рік		Відхилення % (+,-)
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Загальний обсяг продажу продукції, в. т. ч.:	5549,69	100	5986,16	100	-
група «Зірка»	1358,41	24,48	1801,35	30,09	5,61
група «Дійна корова»	3780,77	68,13	750,55	12,54	-55,59
група «Важка дитина»	78,11	1,41	987,56	16,50	15,09
група «Собака»	332,4	5,99	2446,64	40,87	34,88

Аналізуючи табл. 2.12., можна побачити, що товарний портфель досліджуваного підприємства не є збалансованим, так як хоча і частки асортиментних груп із квадранту «Зірка» і відповідає критерію

збалансованості (\geq ніж 20-30%), а також частка асортиментних груп у квадранті «Важка дитина» (\geq ніж 20-15%), але частка груп із квадранту «Дійна корова» є меншою за показник збалансованості (\geq ніж 45-50%), , як і частка асортиментних груп «Собака» (\leq 5%) є більшою за показник збалансованості. Тож для того, аби товарний портфель ПрАТ «Оболонь» вважався збалансованим, підприємству потрібно нарощувати частку асортиментних груп із квадранту «Дійна корова», які б слугували джерелами фінансування щодо інших асортиментних груп.

Висновки до розділу 2

У 2 розділі було проведено оцінювання можливостей формування маркетингових стратегій ПрАТ «Оболонь». В першу чергу був зроблений огляд українського ринку пивобезалкогольної продукції. Було досліджено, що незважаючи на скорочення обсягів виробництва, закриття виробничих потужностей та існування олігополії на ринку, перспективи розвитку пивної галузі в Україні все ще є. Проте наявність негативних факторів, описаних у цьому розділі, а також обмежувальних карантинних заходів, встановлених з 12 березня 2020 року на всій території України у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19), обмежують їх сучасний розвиток.

Далі була описана маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь», а саме: ширина та глибина продукції підприємства, динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп, динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь», основні показники діяльності підприємства. Далі була подана інформація щодо визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Оболонь» за допомогою методу SWOT-аналізу, а також визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства методом модифікованої матриці БКГ.

Також був зроблений аналіз структури товарного асортименту підприємства. Було визначено, що зміни, які відбулися в товарному асортименті компанії є частково успішними, їх можна вважати тими, які

рухаються у позитивному напрямку, проте, щоб вважати його збалансованим, їй потрібно розвивати свої асортиментні групи таким чином, аби вони збільшували свою рентабельність та перейшли до квадранту «Дійна корова». Відповідно з того прибутку, який приносять ці асортиментні групи, ПрАТ «Оболонь» зможе розвивати інші, менш успішніші.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні напрями формування маркетингових стратегій досліджуваного підприємства

На основі проведеного у Розділі 2 дослідження можна визначити основні загальні проблеми, які гальмують розвиток ПрАТ «Оболонь» на пивоварному ринку та впливають на скорочення виробництва. Серед них:

- досить нестабільна макроекономічна ситуація країни та, як результат, втрату ринків збуту (анексія Криму та втрата російського ринку, а також закриття та знищення окремих виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь») також девальвація національної валюти;
- зростання цін на сировини для виготовлення пива (хміль та ячмінь імпортуються з-за кордону, оскільки їхні українські аналоги не відповідають міжнародним стандартам якості, що впливає на смак продукції);
- популяризація здорового способу життя, що призводить до зниження попиту на пиво серед молоді;
- відсутність 100% ефективної стратегії для відкриття нових ринків і збільшення кількості потенційних споживачів;
- низька впізнаваність торгових марок підприємства;
- середня ефективність продажів.

Досягнення стабільності маркетингової підсистеми ПрАТ «Оболонь» передбачає зміцнення конкурентних позицій на ринку, стабільне досягнення очікуваних обсягів продажів та адаптацію до непередбачених змін ринкових умов. Продукція компанії також з більшою ймовірністю задовольнить

поточний та потенційний споживчий попит за співвідношенням ціни та якості.

Щоб підвищити стабільність та ефективність маркетингових стратегій підприємства, може бути доречним зосередитися на наступних стратегіях:

1. уникнення конкуренції з виробниками подібних товарів. Щоб бути лідером на ринку потрібно зосередитися на розробці «єдиного в своєму роді» продукту, інновації та функції якого відрізняють його від інших конкурентних продуктів;

2. продаж товарів, диференційованих за місцем розташування та особливостями. Ця стратегія підвищить ефективність потенційних стратегій тією мірою, в якій «подрібнення» виробничого процесу, що має свою унікальність і різноманітність, буде актуальним у господарській діяльності;

3. активне використання мережі Інтернет, пристосування компанії до нових тенденцій у сучасних умовах цифрових технологій та розвитку інформації. Окремі пропозиції досліджуваного підприємства узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо удосконалення стратегічного маркетингового планування ПрАТ «Оболонь»

Назва заходу	Стисла характеристика	Очікуваний результат
1	2	3
Проведення дегустаційних заходів нового напою ТМ «Живчик» зі смаком лісових ягід	Пропонується провести дегустації на місцях продажу для просування нового смаку напою ТМ «Живчик»	Очікується підвищення впізнаваності ТМ та збільшення обсягів продажу товару.
Вихід на іноземні ринки та просування слабоалкогольних напоїв ТМ «Оболонь» на місцевому ТБ	Пропонується вивести слабоалкогольну продукцію ТМ «Оболонь» на ринки Польщі та Словаччини, а також просування товару на місцевому ТБ	Очікується збільшення обсягів продажу товару та, як наслідок, збільшення прибутку підприємства за рахунок освоєння нових ринків.

1	2	3
Залучення до співпраці українських лідерів думок з метою популяризації напою Obolon Hard Seltzer	Для підвищення впізнаваності слабоалкогольного напою Obolon Hard Seltzer пропонується розіслати прес-паки блогерам	За рахунок співпраці очікується збільшення попиту на товар, а також приріст обсягу реалізації.
Створення рекламної кампанії у пошукових мережах у вигляді таргетованої реклами для просування мінеральної води ТМ «Оболонський»	Пропонується просувати мінеральну воду ТМ «Оболонський» за допомогою пошукових мереж із метою підвищення рівня обізнаності про товар потенційних споживачів	Очікується збільшення обсягів продажу товару та, як наслідок, збільшення прибутку підприємства.
Проведення рекламної кампанії та створення промо-роликів присвячених користі соковмісного напою «Живчик»	Пропонується збільшити обізнаність споживачів про користь напоїв «Живчик» шляхом просування торгової марки	Очікується підвищення впізнаваності ТМ та збільшення обсягів продажу товару.
Впровадження накопичувальної системи «Сидр купуй – в кіно мандруй!»	Сутність цієї акції полягає в тому, що будь-який покупець, який придбає продукцію компанії «Оболонь», отримує бонусні бали, при чому найбільша кількість балів отримується при купівлі «Сидру»	Очікується покращення збалансованості асортименту шляхом залучення споживачів та збільшення продажів асортиментної групи «Сидр»
Виготовлення сушених кальмарів «До пива та сидру»	Компанія створює товари або вводить послуги, що сприяють полегшенню і поліпшенню споживання основного продукту	Цей захід допоможе поліпшити імідж компанії, залучити нових споживачів та розширити фінансові ресурси підприємства.

Джерело: розроблено автором

1. Проведення дегустаційних заходів нового напою ТМ «Живчик» зі смаком лісових ягід. Пропонується провести дегустації на місцях продажу (супермаркети, дитячі магазини тощо) для просування нового смаку напою ТМ «Живчик» зі смаком лісових ягід. Даний смак є сезонною новинкою на ринку, у його складі окрім звичних ехінацеї та яблучного соку також є журавлина, чорниця та суниця. Ці ягоди містять у собі багато корисних вітамінів, які є такими необхідними під час осіннього холоду. Дегустацію будуть проводити промоутери, а також буде запрошено аніматорів у зростових ляльках у вигляді чорниці, суниці та яблука. Таким чином очікується підвищення обсягів продажу даного товару та збільшення прибутку підприємства.

2. Вихід на іноземні ринки та просування слабоалкогольних напоїв ТМ «Оболонь» на місцевому ТБ. Пропонується вивести слабоалкогольну продукцію ТМ «Оболонь», а саме такі напої як Ром-Кола, Джин-Тонік, Бренді-Кола, Водка-Лайм та Віскі-Вишня на ринки Польщі та Словаччини, а також просування товару на місцевому телебаченні. Було обрано саме ці алкогольні напої, оскільки вони є класичним у лінійці товарів ТМ «Оболонь», а також є доволі популярними серед споживачів, віком 18-25 р. Відомо також, що на іноземних ринках не існує такого великого вибору слабоалкогольних солодких напоїв, особливо форматом 0,33 л. Під час створення рекламних роликів слід зацентувати увагу саме на зручності пляшки та широкому вибору смаків. Очікується, що від впровадження товару на дані ринки та їхнього просування збільшиться впізнаваність торгової марки за кордоном та підвищиться обсяг продажів товару.

3. Залучення до співпраці українських лідерів думок з метою популяризації напою Obolon Hard Seltzer. Для підвищення впізнаваності слабоалкогольного напою Obolon Hard Seltzer пропонується розіслати прес-паки із товаром блогерам, що продемонструють розпаковування у власних акаунтах у соціальних мережах. У прес-паках необхідно розмістити складові напою Hard Seltzer, а саме апельсин, лимон та вишню, для того, щоб споживачі та блогер розуміли різноманіття смаків напою. За рахунок співпраці очікується збільшення попиту на товар, а також приріст обсягу реалізації.

4. Створення рекламної кампанії у пошукових мережах у вигляді таргетованої реклами для просування мінеральної води ТМ «Оболонський». Пропонується просувати мінеральну воду ТМ «Оболонський» за допомогою пошукових мереж із метою підвищення рівня обізнаності про товар потенційних споживачів. Як відомо, таргетована реклама є ефективним засобом по просуванню товарів у пошуковиках, що націлена саме на цільову аудиторію. За допомогою даної кампанії підприємство зможе поширити

інформацію про користь мінеральних вод ТМ «Оболонський» та, як наслідок, збільшити прибутки підприємства.

5. Проведення рекламної кампанії та створення ряду промо-роликів присвячених користі соковмісного напою «Живчик». У рамках даного заходу пропонується збільшити обізнаність споживачів про користь напоїв «Живчик» шляхом просування торгової марки через створення ряду промо-роликів, що будуть присвячені користі даних напоїв. Більш детально про даний захід описано у підрозділі 3.2.

6. Впровадження накопичувальної системи «Сидр купиуй – в кіно мандруй!». Сутність цієї акції полягає в тому, що будь-який покупець, який придбає продукцію компанії «Оболонь», отримує бонусні бали, при чому найбільша кількість балів отримується при купівлі «Сидру». Сутність цієї акції полягає в тому, що будь-який покупець, який придбає продукцію компанії «Оболонь», отримує бонусні бали, при чому найбільша кількість балів отримується при купівлі «Сидру». Більш детально про даний захід описано у підрозділі 3.2.

7. У даному випадку рекомендується слідувати стратегії, коли компанія створює товари або вводить послуги, що сприяють полегшенню і поліпшенню споживання основного продукту. Сушені кальмари відмінно поєднуються з темними та світлими сортами пива. Отже, саме тому для ПрАТ «Оболонь» рекомендується взяти в реалізацію новий продукт – сушений кальмар «До пива та сидру». Цей захід допоможе поліпшити імідж компанії, залучити нових споживачів та розширити фінансові ресурси підприємства.

3.2. Розроблення маркетингових заходів спрямованих на формування маркетингових стратегій ПрАТ «Оболонь»

3.2.1. Проведення рекламної кампанії по просуванню ТМ «Живчик» під назвою «Здорове життя та корисні звички разом із Живчиком!»

3.2.1.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Як і було визначено у 2 розділі, аби товарний портфель ПрАТ «Оболонь» вважався збалансованим, підприємству потрібно нарощувати частку асортиментних груп із квадранту «Дійна корова», які б слугували джерелами фінансування щодо інших асортиментних груп. Отже, був обраний один із заходів – проведення рекламної кампанії по просуванню ТМ «Живчик» під назвою «Здорове життя та корисні звички разом із «Живчик»!», так як асортиментна група «Живчик» потрапила до квадранту «Дійна корова», варто спрямувати діяльність на збільшення її частки. У рамках даного заходу пропонується збільшити обізнаність споживачів про користь напоїв «Живчик» шляхом просування торгової марки через створення рекламної кампанії у соціальних мережах та впровадження ряду промо-роликів, що будуть присвячені користі даних напоїв.

Місія ПрАТ «Оболонь» – забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями. Головна мета діяльності ПрАТ "Оболонь" – розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. З огляду на дані цілі та тенденцію до здорового способу життя, ставлення до власного здоров'я сучасних батьків пропонується приділяти більше уваги негазованим напоям ТМ «Живчик», представленим у лінійці з 2011 року. Було обрано саме цей товар, оскільки у зв'язку з відмовою дітей споживання солодких газованих напоїв, що пов'язано з підвищеною увагою батьків до здорового харчування дитини, цей аналог, як очікується, посилить конкурентні позиції напою серед інших виробників. Цільовою аудиторією даного заходу будуть батьки дітей, віком

28-40 років, що цінують у продуктах харчування користь та якість. Вони не завжди звертають увагу на ціну, а більше цінують здоров'я власних дітей.

Пропонується для просування товару застосувати різні канали зв'язку, а саме: соціальні мережі для прямого спілкування зі споживачами та таргетована реклама, просування за допомогою реклами на YouTube, а також реклама на місцях продажу.

Отже, головним героєм даної рекламної кампанії стане класичний анімований персонаж-маскот, у вигляді яблука, Живчик (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Приклад персонажу-маскоту Живчик

Саме він розповість про користь напоїв, кількість вітамінів у них, а також зверне увагу споживачів на вміст яблучного соку (10% соку в «Живчик») та екстракти рослин: настоянка ехінацеї пурпурової («Живчик»), екстракт шипшини («Живчик груша», «Живчик вишня»), екстракт обліпихи («Живчик апельсин»). Живчик закликатиме споживачів до корисних звичок, а саме: займатися спортом, більше гуляти на свіжому повітрі, їсти корисну їжу та проводити час із друзями.

Буде створено 2 промо-ролики (перший на 10 секунд для реклами у соціальних мережах та другий на 1 хвилину для реклами на YouTube, також буде створено банери для просування товарів на місцях продажу (POS-матеріали).

Для просування у соціальних мережах було обрано соціальну мережу Facebook. Вона є зручною для просування товару тому що, по-перше

споживачеві у стрічці демонструються релевантні йому дописи (тобто необхідно створювати дописи не просто із метою просування товару, а із користю, наприклад, розповісти у дописі рецепт осіннього фруктового коктейлю із використанням продукції ТМ «Живчик»). По-друге, на даний момент на офіційній сторінці ПрАТ «Оболонь» вже більше 9200 підписників, що свідчить про активність сторінки (рис 3.2).

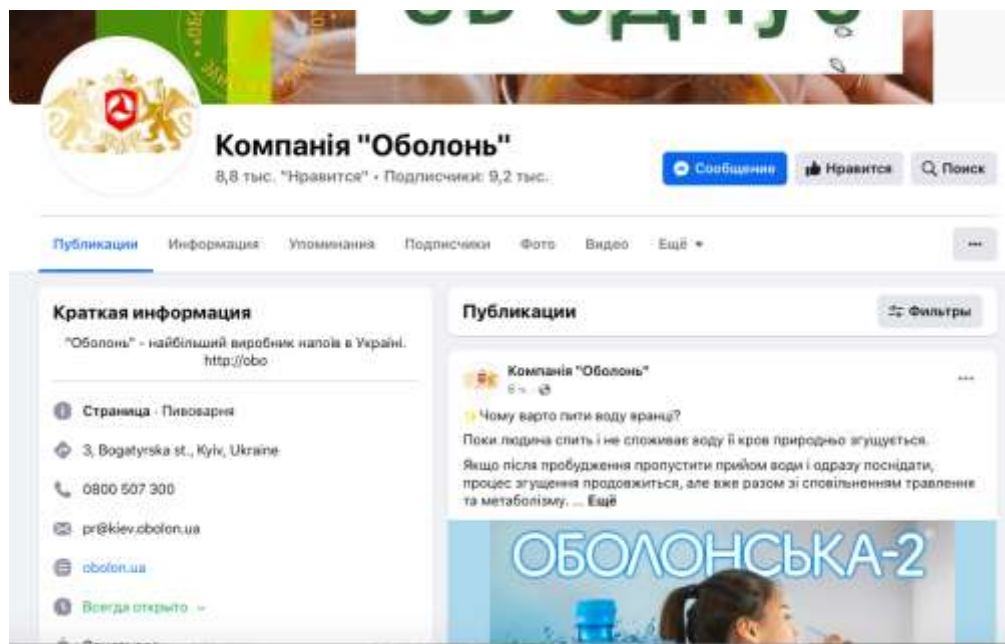


Рис. 3.2. Сторінка ПрАТ «Оболонь» у Facebook

Дана рекламна кампанія по просуванню ТМ «Живчик» під назвою «Здорове життя та корисні звички разом із Живчиком!» потребує певних витрат, більш детально які описано у наступному підрозділі.

3.2.1.2. Розроблення бюджету маркетингу

Далі буде розроблено бюджет рекламної кампанії, який полягає у обчисленні всіх витрат, потрібних для впровадження заходу. Так як даний захід складається переважно з онлайн продукту, то більшою статтею витрат будуть витрати на оплату праці нових працівників та нового устаткування для їх роботи.

Отже, перш за все необхідно найняти дизайнера графічних робіт та монтажера, що зможуть промалювати маскот Живчика у потрібному контексті та створити необхідний відеоролик. Рекомендується звернутись до

агентств, що створюють дані ролики під ключ, тобто без додаткових робіт та витрат, наприклад DME-Production. Ціни на їхні послуги зображено на рис. 3.3.

Название	Цена	Сроки
Тариф «Старт»	от \$29	от 3 дней
Тариф «Стандарт»	от \$49	от 5 дней
Тариф «Полный»	от \$99	от 10 дней

Рис. 3.3. Ціни на послуги DME-Production

Пропонується використати тариф «Повний» для того, щоб ролик був цільним та логічним. Оскільки буде створено 2 рекламних ролика, то загальна ціна складатиме 200\$.

Далі необхідно зайнятися соціальною мережею Facebook. Сторінкою може керувати один SMM-спеціаліст. Для цього йому буде достатньо робочого місця з наявністю ноутбуку та робочий смартфон для мобільності та швидкого створення контенту. Заробітна плата працівника буде становити 6700 грн./міс (мінімальна заробітна плата станом від 01.01.23). Задачею спеціаліста буде щоденне створення історій та дописів для просування ТМ «Живчик», а також запуск таргетованої реклами. Ціна для реклами у соціальній мережі Facebook представлена на рис. 3.4.

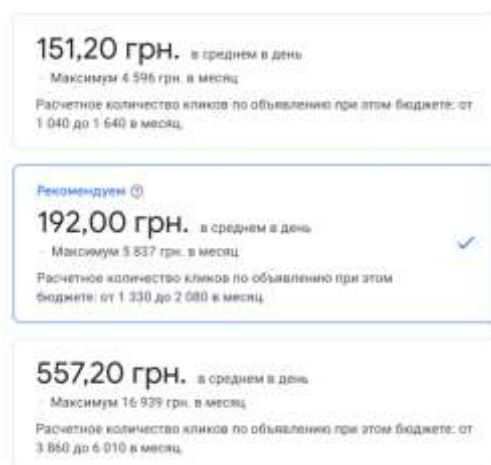


Рис. 3.4. Ціна для реклами у соціальній мережі Facebook

Рекламне повідомлення буде висвічуватись людям, що проживають у м. Києві, Харкові, Львові та Одесі та цікавились інформацією про газовані

напої та їхню користь тощо. Оптимальним бюджетом для даної реклами є 5387 грн на місяць, за рахунок чого сторінка отримає близько 2080 показів/місяць.

Дослідивши ринок техніки, можна сказати, що для продуктивної та комфортної роботи SMM-спеціаліста підійдуть такі гаджети:

- ноутбук HP 15s-eq1028ua Jet Black, ціна якого становить 11000 грн;
- смартфон Apple iPhone XR 64GB, ціна якого 15000 грн.

Термін використання даних гаджетів складає приблизно 4 роки, а тому покупки будуть вигідними для подальшого використання.

Далі необхідно запустити рекламу на YouTube. Цільовою аудиторією будуть користувачі, що переглядали відео із мультфільмами (тобто реклама потенційно є дитячою), шукали дитячі напої та продукти харчування, а також цікавились корисним харчуванням. Приблизний бюджет на день буде складати 450 грн. Розрахована ефективність реклами продемонстрована на рис 3.5.

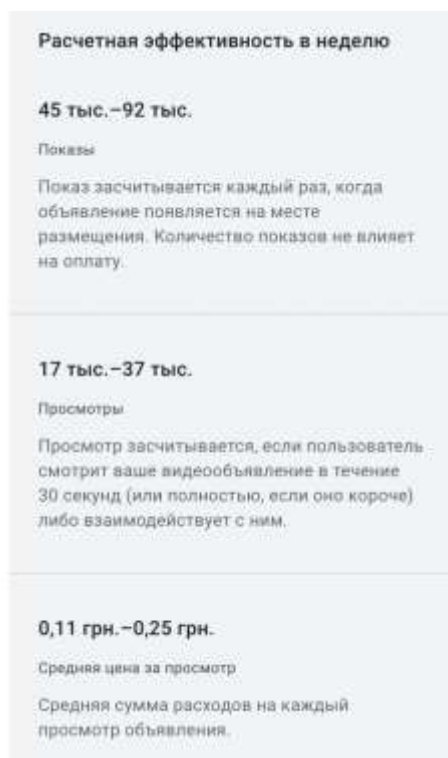


Рис. 3.5. Ефективність реклами на YouTube

Отже, за вкладень 450 грн/день, або 3150 грн/тиждень, ми отримуємо приблизно 92 тис. показів рекламного ролику, 37 тис. переглядів та 0,25 грн ціну за перегляд, що є доволі непоганим показником.

Також необхідно буде створити POS-матеріали для місць продажу, а саме стопери та воблери, на яких буде зображено маскота Живчика та розміщено слоган рекламної кампанії «Здорове життя та корисні звички разом із «Живчик»!». Ціна друку таких матеріалів у друкарні Wolf.ua складає 500 грн. за друк 20 круглих воблерів та 2690 грн за виробництво 15 стоперів.

Більше конкретизовано бюджет проведення рекламної кампанії по просуванню ТМ «Живчик» під назвою «Здорове життя та корисні звички разом із Живчиком!» зведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет проведення рекламної кампанії «Здорове життя та корисні звички разом із Живчиком!»

Стаття витрат	Ціна
Оплата студії за послуги дизайнера та монтажера	200\$/2 рекламні ролики
Оплата SMM-спеціаліста	6700 грн/місяць
Оплата електронних пристроїв для роботи SMM-спеціаліста	26 000 грн.
Оплата реклами у Facebook	5387 грн/місяць
Оплата реклами на YouTube	13 500 грн/місяць
Друк POS-матеріалів	3190 грн
Сума остаточна	60 154,33 грн

Отже, на основі інформації, що наведена у табл. 3.2, бюджет рекламної кампанії складає 60 154,33 грн. Для ПрАТ «Оболонь» ця сума не є високою,

адже зазвичай підприємство просуває власні товари за допомогою рекламних роликів, а тому вже знайомо із вартістю даних рекламних кампаній.

3.2.2. Впровадження накопичувальної системи «Сидр купуй – в кіно мандруй!».

3.2.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Для покращення збалансованості асортименту шляхом залучення споживачів пропонується ввести накопичувальну систему «Сидр купуй – в кіно мандруй!».

Сутність цієї акції полягає в тому, що будь-який покупець, який придбає продукцію компанії «Оболонь», отримує бонусні бали, при чому найбільша кількість балів отримується при купівлі «Сидру».

Протягом акції та після її закінчення користувачі бонусних балів в чеку(та фішками), які видаються на касі можуть їх обміняти на:

- ✓ Квитки в кінотеатр (1000 учасників, що за час акції зберуть найбільшу кількість бонусів, отримають головний приз – по 2 квитки в кінотеатр)
- ✓ Продукцію компанії «Оболонь» (оплативши її бонусами або купити з чималою знижкою).

Акція буде проводитися в великих супермаркетах, гіпермаркетах, в тих магазинах, в яких рівень відвідування – найвищий, таких як:

- ✓ «Сільпо»
- ✓ «АТБ»
- ✓ Мережа магазинів «Фуршет».
- ✓ «Ашан»
- ✓ «Метро»

Термін проведення акції – перші п'ятниця та субота кожного місяця. Під час усього періоду проведення акції в кожному магазині буде працювати один промоутер у холі перед турнікетами і розповідати відвідувачам магазинів про проведення акції та про її умови та роздавати бажаним

флаєра. На вході в кожен магазин буде знаходитись «Джумбі». Біля цінників на продукцію буде наклеєний рекламний «Воблер» із умовами акції.

Акція буде продохити протягом чотирьох годин із 16-00 до 20-00. Це викликане тим, що в цей час в магазинах відбувається найбільша відвідуваність.

Під час акції в усі магазини буде доставлена збільшена партія продукції.

Передбачається, що акція призведе до зростання попиту на продукцію ПрАТ «Оболонь», а зокрема збільшиться попит на категорію «Сидр».

Збільшення обсягу збуту продукції дозволить компанії отримати додатковий прибуток та поліпшити основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

3.3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Підсумуємо усе необхідне для проведення акції.

Оплата промоутера – 25 гривень за кожну відпрацьовану годину 20 промоутерів:

$$25 * 20 * 4 * 2 * 12 = 48000 \text{ грн.}$$

Флаєра, які буде роздавати промоутер – треба 2000 за ціною 600 грн.

«Джумбі» коштують 228 грн за 1 шт., за 20 таких штук треба 4480 грн., рекламні «Воблери» коштують 6,67 грн., за шт., треба 100 одиниць, і того виходить – 667 грн.

На основі даних будуємо підсумкову таблицю для розрахунку витрат та бюджету маркетингу для проведення акції таблиця 3.3.

**Підсумкова таблиця для розрахунку витрат та бюджету
маркетингу для проведення акції**

№	Стаття витрат	Кількість	Ціна	Загальні витрати
1	Заробітна плата персоналу	20	25	48000
2	Флаєра	2000	0,3	600
3	Джумбі	20	224	4480
4	Рекламні Воблери	100	6,67	667
5	Квитки в кінотеатр	2000	100	200 000
Усього				253 747

Отже, сума в 253 747 грн. є прийнятною для підприємства, оскільки акція сприятиме збільшенню доходів підприємству.

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

Запровадивши рекламну кампанію та бонусну накопичувальну систему, ПрАТ «Оболонь» планує збільшити продажі та отримати в результаті додатковий прибуток, як результат покращення іміджу компанії та укріплення довіри споживачів до компанії. Обчислимо результати, що очікувані у ПрАТ «Оболонь» в результаті проведення рекламної кампанії та започаткування бонусної програми. Прогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції, використовуючи стандартний метод розподілу ймовірностей:

$$ОП = (О+4*В+П)/6,$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз

Для того, щоб знайти прогнозовані показники приросту чистого прибутку (продажів) продажів компанії, були опитані ключові спеціалісти та керівники підрозділів та отримані наступні результати (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	132,48	129,96	135,08	126,60	129,02	119,12	140,02

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і на типовість.

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

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

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Приріст чистого доходу від реалізації O_i , тис. грн.	132,48	129,96	135,08	126,60	129,02	119,12	140,02	-
$O_{\text{сеп}}$	130,33							
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	2,15	-0,37	4,75	-3,73	-1,31	-11,21	9,69	-
ΔO^2	4,62	0,14	22,56	13,91	1,72	125,66	93,90	262,51

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

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = 37,5 \quad (3.2)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\sigma}{Q_{\text{ср}}} * 100\% = 28,8 \quad (3.3)$$

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

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 129,9 млн. грн. За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 140,02 млн. грн., песимістичний прогноз (П) складає 119,12 млн. грн.

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

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (140,02 + 4 * 129,9 + 119,12) / 6 = 129,79 \text{ млн. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках): $129,79 / 5986,59 * 100\% = 2,16 \%$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе: $5986,59 + 129,79 = 6116,38$ млн. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базовому році склали 6091,38 млн. грн. в тому числі: постійні витрати 1218,27 млн. грн., змінні витрати 4873,1 млн. грн.

Змінна вартість прямо пропорційна зміні обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінної вартості. Обчислюємо збільшення змінних витрат протягом проектного року:

$$4873,1 * 0,0216 = 105,26 \text{ млн. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок впровадження нових заходів. Витрати, необхідні для реалізації двох заходів складуть 313 901,33 грн. (60 154,33 + 253 747)

Сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$313\,901,33 + 105\,260\,000 = 105,57 \text{ млн. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$6091,38 + 105,57 = 6196,95 \text{ млн. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат:

$$129,79 - 105,57 = 24,22 \text{ млн. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$-104,78 + 24,22 = -80,56 \text{ млн. грн.}$$

де -104,78 млн. грн – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.3).

Оскільки податок зі збитку не стягується, то приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції буде дорівнювати приросту прибутку від реалізації продукції і становитиме: 24,22 млн. грн.

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

$$-130,82 + 24,22 = -106,6 \text{ млн. грн.}$$

де -130,82 млн. грн – базове значення чистого прибутку (табл. 2.3).

Далі наведемо очікувані результати від проведення заходів в табл. 3.5

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження заходу, млн. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	129,79
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	105,57
Приріст прибутку від реалізації продукції	24,22
Приріст чистого прибутку	24,22

З табл. 3.6 видно, що внаслідок проведення рекламної кампанії чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 129,79 млн. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції

збільшиться на 105,57 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 24,22 млн. грн., а чистий прибуток – на 24,22 млн. грн.

3.2.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності двох запропонованих заходів

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності. Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% (в даному випадку взято 4%) від 80-85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$105,26 * 0,82 * 0,04 = 3,45 \text{ млн. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_H (\text{ПІ}) = 3,45 \text{ млн. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta\text{Пр}$) за результати розрахунків склав 24,22 млн. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_H}{\Delta\text{Пр}_ч} = 0,1 \text{ року} \quad (3.4)$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%. Оскільки рекламна кампанія не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \sqrt{\Delta\text{Пр}_ч} = 24,22 \text{ млн. грн}$$

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

$$\overline{\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i} = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} * \alpha_i \quad (3.6)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту; р – ставка дисконту (приймаємо на рівні 25% = 0,25). Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.

α_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:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.7)$$

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

При ставці дисконту 25 %.

1 рік – 0,8

2 рік – 0,64

3 рік – 0,51

4 рік – 0,41

5 рік – 0,33

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

$$\overline{\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i} = \overline{\text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 + \text{НВ}_4 + \text{НВ}_5} = \text{ЧГП} * (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 24,22 * (0,8 + 0,64 + 0,51 + 0,41 + 0,33) = 65,15 \text{ млн. грн.}$$

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

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ}_i - \text{ПІ} = 65,15 - 3,45 = 61,7 \text{ млн. грн.}$$

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

$$T_{\Gamma} = \frac{\text{ПВ}}{\text{НВ}_{\text{ср}}} = 3,45 / 13,03 = 0,3 \text{ року} < 5 \text{ років}, \quad (3.8)$$

де $\text{НВ}_{\text{ср}}$ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 \text{НВ}_i}{5} = 65,15 / 5 = 13,03 \text{ млн. грн.} \quad (3.9)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІП} = \frac{\text{ЧНВ}}{\text{ПІ}} = 61,7 / 3,45 = 17,88 > 0. \quad (3.10)$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення промо-заходів, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 61,7 млн. грн;
2. строк повернення інвестицій гарантований складає 0,3 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам;
3. $\text{ІП} = 17,88 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту;

Основні показники ефективності запропонованих заходів наведено в табл. 3.7.

Основні показники ефективності запропонованого маркетингового заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	млн. грн.	3,45
2. Додатковий прибуток	млн. грн.	24,22
3. Чистий додатковий прибуток	млн. грн.	24,22
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	млн. грн.	65,15
5. Чиста нинішня вартість	млн. грн.	61,7
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,1
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,3
8. Індекс прибутковості	-	17,88

На основі розрахунків і отриманих даних у табл. 3.7, можемо зробити наступні висновки, що проведення промо-заходу є доцільним, адже основні показники ефективності є прийнятними, а саме: капітальні витрати (початкові інвестиції) дорівнюють 3,45 млн. грн, додатковий прибуток складає 24,22 млн. грн, чистий додатковий прибуток – 24,22 млн. грн, а сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту є 65,15 млн. грн.

Також термін окупності недисконтований складає 0,1 року, дисконтований – 0,3 р.. Індекс прибутковості – 17,88, який є більше одиниці, що є прийнятним та свідчить про економічну ефективність запропонованих заходів.

3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи ПрАТ «Оболонь»

Очікувані результати від проведення заходів, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	млн. грн.	5986,59	6116,38	129,79	2,17
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	млн. грн.	6091,38	6196,95	105,57	1,73
3. Прибуток від реалізації продукції	млн. грн.	-104,78	-80,56	24,22	23,12
4. Чистий прибуток	млн. грн.	-130,82	-106,6	24,22	18,51
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	101,75	101,32	-0,43	-0,43
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-2,19	-1,74	0,45	X
7. Рентабельність продукції	%	-1,72	-1,30	0,42	X

Отже, з даних, наведених у табл. 3.8, можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 129,79 млн. грн, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 105,57 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 24,22 млн. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,42 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 5,89% і складе 18,51 млн. грн., що на 24,22 млн. грн. більше порівняно з базовим роком.

Підсумовуючи, варто сказати, що результати розрахунків показників економічної доцільності запропонованих заходів показали, що вони дійсно ефективні і можуть бути рекомендовані до реалізації. Розрахунки

рейтингових значень основних показників компанії довели, що реалізація запропонованих заходів покращить показники діяльності ПрАТ «Оболонь» та сприятиме покращенню фінансових результатів компанії.

Висновки до розділу 3

У даному розділі були запропоновані два заходи для подальшого розвитку ПрАТ «Оболонь». Перший захід – проведення рекламної кампанії та створення ряду промо-роликів присвячених користі соковмісного напою «Живчик». У рамках даного заходу пропонувалось збільшити обізнаність споживачів про користь напоїв «Живчик» шляхом просування торгової марки через створення ряду промо-роликів, що будуть присвячені користі даних напоїв. Другий захід – вироблення та реалізація сушених кальмарів. Таким чином компанія підвищить продажі «просідаючих» асортиментних груп «Сидр» та «Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)».

Було проведено дослідження щодо доцільності даних заходів та їх вплив на показники підприємства в подальшій перспективі. Було доведено, що внаслідок впровадження запропонованих заходів буде зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 129,82 млн. грн. і проектне його значення становитиме 6116,41 млн. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 105,57 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 24,22 млн. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,43 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 18,51% і складе -106,6 млн. грн., що на 24,22 млн. грн. більше порівняно з базовим роком.

Підсумовуючи, варто сказати, що результати розрахунків показників економічної доцільності запропонованих заходів показали, що вони дійсно добре повпливають на показники підприємства. та сприятиме покращенню фінансових результатів компанії.

ВИСНОВОК

Робота була присвячена питанню розробленню основних напрямів та пропозицій щодо формування системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві, актуальність якого зумовлена важливістю реалізації місії та досягнення довгострокових бізнес-цілей, а також задоволення існуючих споживчих потреб.

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

Перш ніж приступити до розгляду питань та проведення досліджень, були розглянуті теоретико-методичні основи формулювання і реалізації системи стратегічного маркетингового планування на підприємстві.

Були описані теоретичні засади сутності та класифікації стратегічного маркетингового планування. Також були описані методичні основи формування маркетингових стратегій підприємства. Були наведені та охарактеризовані основні напрями формування маркетингових стратегій досліджуваного підприємства.

Було досліджено, що успішна стратегія має бути спрямована на усунення слабких місць, які роблять бізнес вразливим, перешкоджають його діяльності або перешкоджають використанню цінних можливостей. У цьому випадку принцип такий: організаційна стратегія повинна повністю враховувати сильні та слабкі сторони компанії та її конкурентні можливості. Як правило, керівники повинні базувати стратегію компанії на тому, що вона робить найкраще, і уникати стратегій, успіх яких значною мірою залежить від областей, де компанія слабка або де її навички не перевірені.

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

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

У 2 розділі було проведено оцінювання можливостей формування маркетингових стратегій ПрАТ «Оболонь». В першу чергу був зроблений огляд українського ринку пивобезалкогольної продукції. Було досліджено, що незважаючи на скорочення обсягів виробництва, закриття виробничих потужностей та існування олігополії на ринку, перспективи розвитку пивної галузі в Україні все ще є. Проте наявність негативних факторів, описаних у цьому розділі, а також обмежувальних карантинних заходів, встановлених з 12 березня 2020 року на всій території України у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19), обмежують їх сучасний розвиток.

Далі була описана маркетингова характеристика ПрАТ «Оболонь», а саме: ширина та глибина продукції підприємства, динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп, динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь», основні показники діяльності підприємства.

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

Були зазначені та розраховані основні показники діяльності підприємства за 2020 та 2021 роки, розраховані абсолютне та відносне відхилення. Після таблиці наведено стисле пояснення до розрахунку кожного показника.

Далі була подана інформація щодо визначення стратегічного становища господарських підрозділів підприємства методом модифікованої матриці БКГ.

Також був зроблений аналіз структури товарного асортименту підприємства. Було визначено, що зміни, які відбулися в товарному асортименті компанії є частково успішними, їх можна вважати тими, які рухаються у позитивному напрямку, проте, щоб вважати його збалансованим, їй потрібно розвивати свої асортиментні групи таким чином, аби вони збільшували свою рентабельність та перейшли до квадранту «Дійна корова». Відповідно з того прибутку, який приносять ці асортиментні групи, ПрАТ «Оболонь» зможе розвивати інші, менш успішніші.

У 3 розділі були запропоновані два заходи для подальшого розвитку ПрАТ «Оболонь». Перший захід – проведення рекламної кампанії та створення ряду промо-роликів присвячених користі соковмісного напою «Живчик». У рамках даного заходу пропонувалось збільшити обізнаність споживачів про користь напоїв «Живчик» шляхом просування торгової марки через створення ряду промо-роликів, що будуть присвячені користі даних напоїв. Другий захід – вироблення та реалізація сушених кальмарів. Таким чином компанія підвищить продажі «просідаючих» асортиментних груп «Сидр» та «Пиво середньоцінового сегменту (ПСЦС)».

Було проведено дослідження щодо доцільності даних заходів та їх вплив на показники підприємства в подальшій перспективі. Було доведено, що внаслідок впровадження запропонованих заходів буде зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 129,82 млн. грн. і проектне його значення становитиме 6116,41 млн. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 105,57 млн. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 24,22 млн. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,43 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 18,51% і складе -106,6 млн. грн., що на 24,22 млн. грн. більше порівняно з базовим роком.

Був зроблений висновок, що результати розрахунків показників економічної доцільності запропонованих заходів показали, що вони дійсно добре повпливають на показники підприємства. та сприятиме покращенню фінансових результатів компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблеєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.
2. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк : ДУЕТ, 2009. 245 с.
3. Берданова О. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
4. Белявцев М., Беспята М.М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. *Маркетинг в Україні*, 2010. С 24–26
5. Близнюк С.В. Стратегічний маркетинг торгівельної фірми: Методичні і організаційні аспекти управління. Київ: Українська академія зовнішньої торгівлі, 1998. 150 с.
6. Блог компанії «Оболонь». URL:<https://obolon-in-ua.livejournal.com/>
7. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. / під ред. Бутка М. П. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
8. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
9. Воронко О. С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. *Розвиток соціально-економічних систем в геоеконічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (Тернопіль, 11-12 травня 2017 р.). Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. С. 57-58. URL: <https://cutt.ly/zc2vJP7>
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., Київ : Лібра, 2010. 720 с.

11. Горелов Д.О. Стратегія підприємства: навчально-методичний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
12. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 66 с.
13. Дегтярєва І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2016. 80 с.
14. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
15. Крайнюченко О. Ф. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. С. 150-154.
16. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 187 с.
17. Лабурцева О. І. Стратегічний маркетинг. Київ: КНУТД, 2012. 31 с.
18. Маркетингова стратегія: 10 питань, які важливо знати, щоб вона дійсно працювала. URL: <https://cutt.ly/8ClgPOF>
19. Медіапланування та стратегії реклами. URL: <http://surl.li/autdy>
20. Мінеральні води, основне поняття. URL: <https://cutt.ly/hCldQ03>
21. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Київ : «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
22. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: 2001. 560 с.
23. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 128 с.
24. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2018. №3. С. 118-126
25. Основні типи реклами, планування реклами та цілі стратегії реклами. URL: <http://surl.li/autcz>

26. Офіційний сайт «BBC Україна». URL: <https://www.bbc.com/ukrainian>
27. Офіційний сайт інтернет-магазину «Правда». URL: <https://www.pravda.beer>
28. Офіційний сайт інтернет-магазину «Gonzo». URL: <https://gonzo.beer>
29. Офіційний сайт компанії «MOLFAR BREWERY». URL: <https://molfarbrewery.com.ua>
30. Офіційний сайт новин «AIN Business». URL: <https://ain.business>
31. Офіційний сайт ПрАТ «Абінбев Ефес Україна». URL: <https://abinbevefes.com.ua>
32. Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг Global». URL: <https://www.carlsberggroup.com>
33. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua>
34. Офіційний сайт ПрАТ «Carlsberg-Ukraine». URL: <https://carlsbergukraine.com>.
35. Офіційний сайт ТОВ «Перша Приватна Броварня». URL: <http://ppb.com.ua/ua/>
36. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал»», 2018. 350 с.
37. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
38. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2008. 215 с.
39. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Економічний простір*, 2013. № 72. С. 230-239.
40. Рекламна стратегія як технологія формування іміджу підприємства. URL: <http://surl.li/ausyz>

41. Рекламна стратегія: підготовка, розвиток, методи отримання результату. URL: <http://surl.li/autdq>
42. Розробка медіа-стратегії. Як це роблять 15 кращих. URL: <http://surl.li/autec>
43. Розумей С. Б. Дослідження стану пивного ринку України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та управління підприємствами* С. Б. Розумей, К. Є. Ступка, І. В. Ніколаєнко. 2018. №29. С. 117–122.
44. Росоха В. В., Газуда Л. М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту: *науковий вісник Ужгородського університету*. Серія Економіка. 2013. Випуск 2(39) Частина 1. Ужгород: С. 223- 233.
45. Рубан В. В. Стратегічний маркетинг: методичні рекомендації до виконання практичних завдань для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» другого (магістрського) рівня. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2017. 45 с.
46. Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк, 2018. С. 138-187.
47. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
48. Сайт корпорації «IDS Group». URL: <https://www.ids.ua/>
49. Сайт корпорації ПрАТ «Вітмарк Україна». URL: <https://vitmark.com/ru/>
50. Сайт ТМ «Живчик». URL: www.zhivchik.ua
51. Сайт DME-Production. URL: <http://surl.li/autde>
52. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств: *Галицький економічний вісник*. 2010. С. 84-92
53. Створення рекламної кампанії на YouTube. URL: <http://surl.li/autdh>
54. Сторінка ПрАТ «Оболонь» у соціальній мережі Facebook. URL: <http://surl.li/autdm>

55. Стратегії рекламних звернень. URL: <http://surl.li/autdw>
56. Стратегічне планування рекламної кампанії. URL: <http://surl.li/autej>
57. Турченко М. О. Маркетинг. Київ: Знання, 2011. 320 с.
58. У чому суть рекламної стратегії. URL: <http://surl.li/ygpv>
59. Череп А. В. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. No 1. С. 202–205.
60. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
61. Шульга Л. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf
62. First Dnipro Brewery. URL: <https://cutt.ly/TvifKkE>
63. KYIV LOCAL BREWERY. URL: <https://cutt.ly/2vifNJS>
64. MateriałyVIII Międzynarodowej naukowii - praktycznej konferencji «Dynamika naukowych badań – 2012». Volume 2. Ekonomiczne nauki. Przemysł. «Nauka i studia». 88 str. С. 26-27.
65. SWOT аналіз із прикладами. URL: <http://surl.li/cdmpr>
66. SWOT аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. URL: <http://surl.li/cdmo>
67. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: навчальний посібник / під ред. д.е.н., проф. академіка АЕН України, зав. кафедри маркетингового менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського Л. В. Балабанової. Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. 180 с.
68. YouTube канал ПрАТ «Оболонь». URL: <http://surl.li/autez>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020-2021 роки**

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

Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	89 746	44 300
з бюджетом	1135	35 310	51 330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927
Усього за розділом II	1195	1 105 944	1 163 932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 110 149	5 857 096

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2 603 868
Додатковий капітал	1410	5 997	1 916
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746 302	-329 248
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2 336 100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426 702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0

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