

**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)

«__» _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

«__» _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

076 «Підприємництво та торгівля»

освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: «Розробка конкурентної стратегії розвитку підприємства»

Виконав здобувач 2 курсу, групи 7

Ковальчук Володимир Юрійович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Страшинська Лариса Володимирівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь магістр
076 «Підприємництво та торгівля»
Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ковальчука Володимира Юрійовича

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

1. Тема роботи: «Розробка конкурентної стратегії розвитку підприємства»
керівник роботи Страшинська Л.В. д.е.н., професор кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затвержені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 р. № 670-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 29.11.2024 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Розділ 2. Оцінювання стратегії розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у конкурентному середовищі. Розділ 3. Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо стратегічного розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у конкурентному середовищі. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу: Асортимент пива ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Асортимент питної та мінеральної води ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Розрахунок індексу Харфінделя-Хіршмана для основних гравців пивного ринку. Динаміка індексу Харфінделя-Хіршмана для ринку пива в 2021-2024 рр. Присутність основних гравців на ринку пива відповідно до умов безпечної конкуренції за 8 місяців 2024 р. Розрахунок для побудови матриці Мак Кінсі для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та її конкурентів. Матриця Мак Кінсі для основних гравців вітчизняного ринку пива. Розрахунок вартості витрат участі підприємства у Тижні українського бургера. Очікувані результати від впровадження заходу. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Розрахунок вартості витрат для проведення ПрАТ «ОБОЛОНЬ» акції «Run for Freedom». Очікувані результати від впровадження заходу. Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Основні показники економічної ефективності запропонованих заходів.
6. Дата видачі завдання 03.09.2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 - 08.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.20234 - 15.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи до розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства»	16.09.2024 - 06.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання стратегії розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у конкурентному середовищі»	07.10.2024 - 27.10.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо стратегічного розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у конкурентному середовищі»	28.10.2024 - 17.11.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	18.11.2024- 24.11.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	25.11.2024- 29.11.2024	Виконано

Здобувач _____ **Володимир КОВАЛЬЧУК**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Лариса СТРАШИНСЬКА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Пропонована кваліфікаційна робота присвячена розробці конкурентної стратегії розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Перший розділ роботи містить теоретико-методичні підходи до розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, в якому розглянуто сутність поняття «конкурентна стратегія» та основні принципи досягнення переваг над конкурентами; основні підходи до розробки конкурентних маркетингових стратегій за А. Літлом та Ф. Котлером; обґрунтовано методичні підходи до розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено оцінці стратегії розвитку ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у конкурентному середовищі. У ньому оцінено ринок, на якому здійснює свою діяльність підприємство; представлено техніко-економічну характеристику ПрАТ «ОБОЛОНЬ»; оцінено конкурентну позицію підприємства за допомогою індексу Харфінделя-Хіршмана та матриці Мак Кінсі.

Для посилення стратегічної позиції підприємства у конкурентному середовищі обґрунтовано напрями її покращення, запропоновано участь ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у Тижні українського бургера та спонсорську участь в акції «Run for Freedom». Розраховано вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та основні показники економічної ефективності від впровадження заходів.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку, викладена на 92 сторінках, містить 4 рисунки, 29 таблиць.

Ключові слова: конкурентна стратегія, розвиток підприємства, ПрАТ «ОБОЛОНЬ», конкурентні переваги, матриця Мак Кінсі, індекс Харфінделя-Хіршмана, показники економічної ефективності.

ABSTRACT

The proposed master's qualification work is devoted to the development of a competitive development strategy for PrJSC "OBOLON".

The first section of the work contains theoretical and methodological approaches to the development and implementation of a competitive strategy of the enterprise, which considers the essence of the concept of "competitive strategy" and the main principles of achieving advantages over competitors; the main approaches to the development of competitive marketing strategies according to A. Little and F. Kotler; methodological approaches to the development and implementation of a competitive strategy of the enterprise are substantiated.

The second section of the qualification work is devoted to the assessment of the development strategy of PrJSC "OBOLON" in a competitive environment. It assesses the market in which the enterprise operates; presents the technical and economic characteristics of PrJSC "OBOLON"; assesses the competitive position of the enterprise using the Harfindel-Hirschman index and the McKinsey matrix.

To strengthen the strategic position of the enterprise in the competitive environment, the directions for its improvement were substantiated, the participation of PrJSC "OBOLON" in the Week of the Ukrainian Burger and sponsorship participation in the "Run for Freedom" campaign were proposed. The impact of the proposed measures on the main technical and economic indicators of the activities of PrJSC "OBOLON" and the main indicators of economic efficiency from the implementation of the measures were calculated.

The master's qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions, a list of used literature and an appendix, is presented on 92 pages, contains 4 figures, 29 tables.

Keywords: competitive strategy, enterprise development, PrJSC "OBOLON", competitive advantages, McKinsey matrix, Harfindel-Hirschman index, economic efficiency indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність поняття «конкурентна стратегія» та основні принципи досягнення переваг над конкурентами	11
1.2. Основні підходи до розробки конкурентних маркетингових стратегій за А. Літлом та Ф. Котлером	17
1.3. Методичні підходи до розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства	22
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	32
2.1. Оцінка ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство	32
2.2. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	36
2.3. Оцінка конкурентної позиції підприємства та ступеня монополізації ринку за допомогою індекса Харфінделя-Хіршмана	46
2.4. Оцінювання стратегічної позиції підприємства за допомогою матриці Мак Кінсі	53
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	58
3.1. Напрями покращення стратегічної позиції підприємства у конкурентному середовищі	58
3.2. Участь ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у Тижні українського бургера	61
3.3. Спонсорська участь в акції «Run for Freedom»	70

3.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності від впровадження заходів	77
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТОК	93

ВСТУП

У зв'язку зі швидким зростанням конкуренції, глобалізацією та ускладненням економіки, перехід підприємств до стратегічного управління є основою їх існування та успішного розвитку в умовах висококонкурентного ринкового середовища. В даний час кожному підприємству для його сталого функціонування необхідно визначити основний напрямок розвитку, тому вибір конкурентної стратегії є важливим завданням.

На думку окремих дослідників, глобалізація в сучасних умовах розвитку поєднується з динамічними процесами збільшення обсягів міжгалузевого та внутрішньогалузевого обміну, поглиблення взаємозалежності продовольчих ринків і технологій, посилення впливу світових макроекономічних факторів, що надає конкурентоспроможним підприємствам харчової промисловості і окремим країнам можливість досягти істотних економічних переваг. Включаючись до системи інтернаціоналізації, вітчизняним підприємствам необхідно визначити напрями зміцнення власних конкурентних позицій на ринку за допомогою розробки конкурентних стратегій розвитку, що і визначає актуальність обраної теми.

Дослідженню теоретичних і прикладних проблем формування та розвитку конкурентного середовища, методологічних і методичних аспектів розробки конкурентних стратегій підприємств присвячені праці Алімова О., Буркинського Б., Геєця В., Данилишина Б., Долішнього М., Дорогунцова С., Пахомова Ю., Сіденка В., Соколенка С., Філіпенка А., Чумаченка М., а також низки зарубіжних дослідників, зокрема Ансоффа І., Друкера П., Лейбенстайна Х., Мінцберга Г., Портера М., Робінсона Дж., Чемберліна Е., Шумпетера Й. та багатьох інших.

Метою пропонованої кваліфікаційної роботи є розробка конкурентних стратегій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та окреслення стратегічних напрямків розвитку для посилення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Для досягнення *поставленої мети* в роботі було визначено та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність поняття «конкурентна стратегія» та основні принципи досягнення переваг над конкурентами;
- окреслено основні підходи до розробки конкурентних маркетингових стратегій за А. Літлом та Ф. Котлером;
- обґрунтовано методичні підходи до розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства;
- оцінено ринок, на якому здійснює свою діяльність підприємство;
- подано техніко-економічну характеристику ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- оцінено конкурентну позицію підприємства та ступінь монополізації ринку за допомогою індекса Харфінделя-Хіршмана;
- оцінено стратегічну позицію підприємства за допомогою матриці Мак Кінсі;
- розроблено напрями покращення стратегічно позиції підприємства у конкурентному середовищі;
- запропоновано участь ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у Тижні українського бургера;
- обґрунтовано спонсорську участь в акції «Run for Freedom»;
- визначено вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- розраховано основні показники економічної ефективності від впровадження заходів.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методологічних та методичних підходів щодо розробки та реалізації конкурентних стратегій розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес комерційної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на ринку пива та безалкогольної продукції щодо розробки та реалізації конкурентних стратегій розвитку підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних та закордонних вчених з питань розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства, а саме підручники, навчальні посібники, статті та інша періодична література; нормативно-правові документи, що стосуються питань

стратегічного розвитку підприємств; матеріали статистичної і фінансової звітності ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Основні *методи дослідження*, які були використані в пропонованій кваліфікаційній роботі: системного аналізу, формалізації, ранжирування, систематизації та узагальнення. Серед емпіричних методів дослідження використовувались: опитування, порівняння, вимірювання, спостереження, метод експертних оцінок і впровадження результатів. Для розкриття теми кваліфікаційної роботи специфічними методами дослідження стали матричні методи дослідження, а саме матриця Мак Кінсі.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації після проведення аналізу використання конкурентних стратегій ПрАТ «ОБОЛОНЬ» підприємство може реалізувати в подальшій діяльності для посилення власної конкурентної позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку. Загальний обсяг роботи – 92 сторінки, робота містить 4 рисунка та 29 таблиць, список використаної літератури складається з 73 найменувань і викладений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «конкурентна стратегія» та основні принципи досягнення переваг над конкурентами

Конкурентна стратегія – це набір правил поведінки в обраних стратегічних галузях бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній галузі в умовах конкуренції [6, с. 212].

Конкурентна стратегія описується трьома компонентами:

– швидкість росту – фіксує, які заходи будуть забезпечувати майбутнє зростання підприємства. До них відносяться зростання частки ринку, розширення ринку , розширення товарного асортименту;

– диференціація ринку – виявляє, яким чином буде відрізнитися від конкурентів з погляду споживачів, а також відносну частку ринку, яку підприємство прагне зайняти;

– диференціація продуктів – показує відмінність товарів і послуг конкретного підприємства від продукції конкурентів [6, С. 212].

Підприємство має конкурентну перевагу якщо його рівень роботи з клієнтами вище, ніж у конкурентів і воно в змозі протидіяти впливу конкурентних сил. Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються й утримуються лише при постійному удосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким і як правило, дорогим процесом [6, С. 212].

Основними принципами досягнення переваг над конкурентами є:

– концентрація ресурсів – їх необхідно концентрувати там, де вони приносять максимальний ефект, оскільки ресурси обмежені;

– маневрування ресурсами – з метою скоординованого досягнення загальних цілей, тобто спрямування ресурсів на досягнення цілей

підприємства, а не розпилення їх на другорядні завдання конкурентної боротьби;

– перехоплювання ініціативи – полягає в необхідності активно діяти, але не реагувати на зміни лише зовнішнього середовища;

– планування з достатньою гнучкістю – з метою передбачати можливі зміни умов дії конкурентів; прагнення одержати переваги шляхом гнучких дій припускає здатність передбачати зміни в зовнішньому середовищі і можливі реакції конкурентів [6, С. 212].

Можливості збереження конкурентних переваг залежать від низки факторів:

1. Джерела конкурентних переваг.

Види конкурентних переваг:

- набір стратегічних навичок (технологічна перевага, якість обслуговування споживачів тощо);

- набір стратегічних активів (виробництво якісної продукції, престиж торговельної марки, висококваліфікований персонал);

- переваги високого рангу (високий імідж, розвинутий маркетинг, сучасний менеджмент тощо) – довше зберігаються і дозволяють досягти високої прибутковості;

- переваги низького рангу (дешева робоча сила, доступність джерел сировини) – не настільки стійкі, тому що можуть бути скопійовані конкурентами [6, С. 213].

2. Очевидність конкурентних переваг. При наявності явних джерел переваг зростає імовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити підприємство цих переваг [6, С. 213].

3. Швидкість інновацій. Для утримання лідируючого положення, термін впровадження інновацій повинен перевершувати термін можливого повторення інновацій конкурентами чи дорівнювати йому [6, С. 213].

4. Здатність до відмови від наявної конкурентної переваги для придбання нової. Відмова від конкурентної переваги важлива для реалізації стратегії, тому що створює бар'єри для імітаторів. Наприклад, підприємство

відмовилось від більш дешевої картонної упаковки на користь скляної, тим самим створило бар'єри для імітаторів [6, С. 213].

Конкурентні переваги повинні відповідати певним критеріям:

- повинні бути значущими з погляду умов конкуренції і відповідати ключовим факторам успіху;
- повинні бути стійкими в нестабільному ринковому середовищі і недоступні для легкого відтворення конкурентами [6, С. 213].

Для визначення конкурентних переваг застосовується наступна система показників, що відбивають сильні та слабкі сторони в конкурентній позиції підприємства:

До основних ознак «конкурентної сили» відносяться:

- ступінь унікальності товару;
- лідируюче положення на ринку;
- високий ступінь диференціації товару;
- інноваційні переваги;
- гнучкий менеджмент [6, С.213].

До ознак «конкурентної слабкості» відносяться:

- зростання доходів повільніше, ніж у середньому по ринку;
- падіння репутації у покупців;
- відносно високі витрати;
- незначний вплив підприємства на ринок;
- неможливість протистояти загрозі поглинання [6, С. 214].

Щоб прийняти рішення про те, конкурувати або ні на тих чи інших ринках або за тим чи іншим напрямком діяльності (сферою бізнесу), розглядають підхід, запропонований К. Омаї. Відповідно до нього модель конкурентних рішень щодо формування та використання ключових факторів успіху проголошує наступні принципи конкурентної боротьби, сформульовані як побажання:

- конкуруйте мудро, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; традиційна, успішна стратегія дає змогу

зберегти досягнуті рубежі, а заснована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності;

– уникайте жорсткої конкуренції, що може призвести до взаємного знищення при орієнтації на аналогічні, другорядні переваги [6, С. 214].

Основна ідея цієї моделі полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток довгострокових ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів [6, С. 215].

Підприємства можуть і повинні створювати та підтримувати попит на товари з унікальними властивостями через ефективну конкурентну маркетингову політику. Ці властивості можуть формуватися як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування. Це все підвищує якість споживання у перспективі [6, С. 215].

Аргументи щодо уникнення конкуренції щодо товарів, які відзначаються тим, що використовують слабкості підприємств-конкурентів і невимогливість споживачів, полягають у ненадійності та короткостроковості існування конкурентних переваг такого типу, оскільки зрозуміло, що конкуренти постійно працюють над тим, щоб уникнути конкурентних слабкостей, а споживачі раптом можуть змінити свої прихильності [6, С. 215].

Стратегічне маркетингове управління конкурентними активами передбачає: розгляд еволюції конкурентної взаємодії; вибір альтернативи у пошуку ексклюзивної конкурентоспроможності; визначення стратегічних напрямків досягнення стійких конкурентних переваг [6, С. 215].

Сутність еволюції конкурентної взаємодії полягає у поступовому (поетапному) русі підприємств вперед за рахунок зміни ціннісної орієнтації у конкурентній боротьбі на більш прогресивну [6, С. 215].

Перший етап – позиційна конкуренція (конкурентна боротьба за положення на ринку, за ринкову частку) – це конкуренція в області технологічних підходів, концепцій товарної політики, маркетингових цінових і комунікаційних рішень, стратегії дистрибуції, тобто конкуренція

переміщується у сферу боротьби за положення на ринку на основі відомих параметрів: товар, послуга, ціна, збут, просування [6, С. 215].

Другий етап – конкуренція за накреслення «міграційних доріжок» (конкурентна боротьба за управління розвитком ринку) – є проміжною ланкою у боротьбі за положення на ринку і за ринкове передбачення та інтелектуальне лідерство; передбачає змагання за акумулювання необхідних конкурентних активів і ключових компетенцій (ліквідацію критичних конкурентних точок), за завоювання прихильності та лояльності споживачів через конкурентоспроможну ринкову пропозицію; за залучення перспективних ділових партнерів і вихід на новий рівень взаємодії з ними на основі співпраці та обопільної поваги тощо [6, С. 215].

Третій етап – конкуренція за передбачення нових можливостей (конкурентна боротьба за ринкове передбачення та інтелектуальне лідерство) – це конкуренція за створення нового конкурентного простору, що передбачає довгострокове розуміння перспектив і тупиків розвитку підприємств у конкурентному маркетинговому середовищі; конкуренція за передбачення параметрів завтрашнього бізнесу, за абсолютно нові вигоди для споживачів або за радикально нові засоби надання їм сьогоднішніх вигод [6, С. 217].

На шляху пошуку ексклюзивної конкурентоспроможності підприємства можуть обрати одну з наступних альтернатив: реструктуризація бізнесу і оптимізація штатів; реорганізація як перебудова процесів і переорієнтація в процесі перманентного удосконалення управління; диверсифікація (створення нового конкурентного простору і оновлення конкурентних маркетингових стратегій) [6, С. 217].

Визначення стратегічних напрямків досягнення стійких конкурентних переваг базується на принципах стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю:

– підтримання конкурентних переваг потребує глобального підходу до стратегій – підприємство не може підтримувати переваги в конкуренції, не розширяючи їх за допомогою розробки портфелю конкурентних маркетингових стратегій;

- основою досягнення конкурентних переваг є стратегічне маркетингове управління інноваціями, що реалізує певні покращання, нововведення і зміни;
- конкурентні переваги перетворюють систему створення цінностей, тобто весь набір видів діяльності, залучених у процес створення товару і його використання, що охоплює ланцюжки цінностей підприємства, постачальників, посередників, споживачів, тісний і безперервний обмін з якими складає невід’ємну частину створення і підтримки переваг;
- перевищення регламентаційних бар’єрів і стандартів з метою підвищення якості життя споживачів;
- ставлення до персоналу як до найважливішого стратегічного ресурсу підприємства;
- виділення як пріоритетних найбільш сильних конкурентів у якості взірця для порівняння, джерела нових знань і стратегічної мотивації, стимулу для вдосконалення [6, С. 218].

Для розробки програми дій щодо створення довгострокових конкурентних переваг доцільно скористатися матрицею придбання конкурентних переваг, що ставить певні питання до кожної з чотирьох позицій використання конкурентних активів і ключових компетенцій, а також враховує амбіційність планів підприємства відносно завоювання конкурентних переваг (рис. 1.1) [6, С. 218].

Перша позиція «конкурентна інерційність» – існуюча конкурентна перевага утримується за рахунок використання існуючих конкурентних активів і компетенцій [6, С. 219].

Друга позиція «заповнення конкурентних пробілів» – існуючі конкурентні активи і ключові компетенції спрямовуються на отримання нових конкурентних переваг [6, С. 219].

Третя позиція «незайняті конкурентні простори» – пошук простору для створення нових конкурентних переваг на основі існуючих конкурентних активів і ключових компетенцій [6, С. 219].

Четверта позиція «конкурентні мегаможливості» – стратегічна далекоглядність підприємств дозволяє визначити нові конкурентні переваги, що мають реалізуватися у майбутньому, і знайти нові конкурентні активи і ключові компетенції, які будуть сприяти створенню цих переваг [6, С. 219].

		Конкурентна перевага	
		Нова	Існуюча
Конкурентні активи і ключові компетенції	Нові	Конкурентні мегаможливості <i>Які нові конкурентні активи необхідно придбати і ключові компетенції створити для участі у перспективних проєктах майбутнього?</i>	Незайняті конкурентні простори <i>Які нові конкурентні активи необхідно придбати і ключові компетенції створити для захисту, збереження і розширення конкурентних переваг підприємства на ринку?</i>
	Існуючі	Заповнення конкурентних пробілів <i>Які нові сфери реалізації стратегічних можливостей підприємства можна створити при творчому розгорненні або новому сполученні існуючих конкурентних активів і ключових компетенцій?</i>	Конкурентна інерційність <i>Як утримати сьогоденну конкурентну позицію на ринку за допомогою оптимального застосування важелів стосовно конкурентних активів і ключових компетенцій, що має підприємство?</i>

Рис. 1.1. Матриця придбання довгострокових конкурентних переваг [6, С. 218].

Основними підходами до розробки конкурентних маркетингових стратегій є підходи А. Літла та Ф. Котлера, модель конкурентних переваг М. Портера, маркетингові стратегії росту підприємства, вироблення стратегій підприємства в умовах ринку.

1.2. Основні підходи до розробки конкурентних маркетингових стратегій за А. Літлом та Ф. Котлером

Розглянемо маркетингові конкурентні стратегії, які виділяє А. Літл, що представлено в табл. 1.1.

Маркетингові конкурентні стратегії за А. Літлом

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Різновиди конкурентних маркетингових стратегій</i>
Конкурентні позиції підприємства та його можливості відносно їх поліпшення	Стратегії лідерів
	Стратегії підприємств із сильною позицією
	Стратегії підприємств, які займають сприятливу позицію
	Стратегії підприємств, які займають задовільну позицію
	Стратегії підприємств, які займають незадовільну позицію
	Стратегії нішера

Джерело: [6, С. 224]

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій підприємства на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція (табл. 1.2):

а) лідируюча позиція – означає сильні конкурентні позиції підприємства, його великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших підприємств;

б) сильна позиція – дає змогу підприємству здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність підприємства формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій підприємства-лідера;

в) сприятлива позиція – означає, що підприємство має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають підприємства, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що підприємство займає ринкові позиції вищі середнього рівня і має можливості для їх поліпшення;

г) задовільна позиція – передбачає, що підприємство має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але його можливості щодо підтримки і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають

на рівні нижчому за середній, і тому підприємство-лідер за бажанням може зруйнувати його позиції;

д) незадовільна позиція – означає незадовільний конкурентний стан підприємства та відсутність можливостей його поліпшення. Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан підприємства, наявність конкурентної вразливості і відсутність у підприємства можливостей щодо поліпшення існуючого становища [6, С. 226].

Таблиця 1.2.

Різновиди конкурентних позицій за А. Літлом

<i>Конкурентна позиція підприємства</i>	<i>Характеристика позиції</i>
Лідуюча позиція	Сильні ринкові позиції
	Здійснює вплив на ринок збуту
	Можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку
Сильна позиція	Стійка ринкова позиція
	Спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій
	Низька сприйнятливість до конкурентних протидій
	Необхідність враховувати дії лідера
Сприятлива позиція	Специфічна конкурентна перевага (наприклад, стратегія ринкової ніші)
	Значні можливості для поліпшення ринкових позицій
Задовільна позиція	Сприятливі ринкові можливості
	Невеликі можливості підприємства щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій
	Конкурентна сприйнятливість
Незадовільна позиція	Значна конкурентна вразливість
	Відсутність можливостей щодо поліпшення ринкової позиції

Джерело: [6, С. 224-225].

Підхід Ф. Котлера до розподілу конкурентних маркетингових стратегій підприємства передбачає розгляд підприємства з точки зору його конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії на ринку підприємств [6, С. 226].

Таблиця 1.3.

Маркетингові конкурентні стратегії за Ф. Котлером

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Різновиди конкурентних маркетингових стратегій</i>
Конкурентні позиції підприємства та її маркетингові напрямки	Стратегії ринкового лідера
	Стратегії челенджера
	Стратегії послідовника
	Стратегії нішера

Джерело: [6, С. 226].

Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- маркетингові стратегії ринкового лідера;
- маркетингові стратегії челенджера (претендента на лідерство);
- маркетингові стратегії послідовника;
- маркетингові стратегії нішера (новачка) [6, С. 226].

Ринкові лідери – це підприємства, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту [6, С. 226].

Челенджери (претенденти на лідерство) – це підприємства, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки [6, С. 226].

Послідовники – це успішно діючі на ринку підприємства, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримка й охорона своєї ринкової частки [6, С. 226].

Нішери (новачки) – це підприємства, які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишилися поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші) [6, С. 227].

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, то питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином:

- ринкові лідери займають 40% ринку;
- челенджери – 30%;
- послідовники – 20%;
- нішери – 10% [6, С. 227].

Залежно від положення підприємства на ринку розрізняють дві групи стратегій щодо конкуренції – це активна стратегія і стратегія реагування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Групи стратегій щодо конкуренції

Позиція на ринку	Активні стратегії	Стратегії реагування
Лідери ринку	Стратегія розширення місткості ринку	Реагування на виклик конкурентів
	Стратегія захисту позицій	
	Стратегія підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку	
Челенджери (претенденти на лідерство)	Фронтальний наступ	Проходження за лідером
	Фланговий наступ	
	Обхідний наступ	
Ті, що уникають прямої конкуренції (послідовники і нішери)	Стратегія ніші на ринку	«Статус-кво»
	Обхід конкурентів	

Джерело: [6, С.228].

Запропоновані стратегії при їх застосуванні в певному конкурентному середовищі можуть мати певні особливості їх реалізації, які залежать від

розвитку галузі, ступеня монополізації ринку, наявності сприятливих або несприятливих умов для розвитку підприємства, характеру взаємодії споживачів, постачальників та конкурентів.

1.3. Методичні підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства

Для розробки конкурентної стратегії підприємства в якості альтернативних підходів можуть бути використані матриця Мак Кінсі і модель І. Ансоффа (матриця продукт – ринок).

Матриця Мак Кінсі – це запропонований компанією General Electric (GE) (при участі консалтингової форми Mc Kensey and Company) підхід, який являє собою дев'ятиклітинну матрицю, яка розташована в двомірній системі координат – галузевій привабливості і сили/позиції в конкуренції конкретного бізнесу [6, С. 140].

Ця матриця будується в двох вимірах, але обидва елементи її вертикальної і горизонтальної побудови характеризуються комплексом величин, а не визначаються єдиним показником (табл. 1.5) [6, С. 141].

Критерій визначення довгострокової галузевої привабливості містить у собі місткість ринку і темп його росту; технологічні вимоги; напруженість конкуренції; вхідні і вихідні бар'єри, сезонні і циклічні коливання; потреби в капіталовкладеннях; загрози і можливості галузей, що розвиваються; історично сформовану і перспективну прибутковість галузі; вплив соціальних, екологічних факторів, а також державне регулювання [6, С. 142].

Щоб одержати формальну, кількісну оцінку довгострокової галузевої привабливості, кожному показнику слід привласнити вагу, що відповідає його важливості для керівництва підприємства і тієї ролі, що грає цей показник у виборі стратегії диверсифікації. Сума всіх ваг повинна дорівнювати 1,0 [6, С. 142].

**Система критеріїв оцінки довгострокової привабливості галузі
(ринку) і позиції в конкурентній боротьбі**

<i>Критерії оцінки</i>	
<i>– довгострокової привабливості галузі (ринку):</i>	<i>– позиції в конкурентній боротьбі (ділової активності підприємства):</i>
а) розмір, місткість ринку, темпи росту ринку	а) ринкова частка підприємства
б) доступність ринку	б) обсяг продажів підприємства на ринку
в) різноманітність ринку – асортимент товарів	в) темп росту продажів
г) перспективність ринку	г) патентний захист
д) прибутковість ринку	д) знання споживача і ринку
е) стабільність збуту	е) ефективність – обсяг продажів (витрати на маркетинг)
є) інтенсивність капіталовкладень	є) диференціація продукції
ж) технологічний рівень	ж) ефективність стимулювання збуту
з) частка ринку в економіці країни	з) гнучкість цінової політики
і) соціальне, демографічне, правове середовище	і) здатність конкурувати за цінами і якістю
к) можливість появи на ринку товарів-замінників	к) інновації для ринку
л) відносна купівельна спроможність потенційних споживачів	л) можливості підприємства і наявність конкурентних переваг
м) конкурентна сила постачальників	м) межі прибутку відносно конкурентів
н) відсутність домагань конкурентів	н) технічні можливості
о) наявність незадоволених потреб	о) рівень управління

Джерело: [6, С.141].

Зважені оцінки привабливості розраховуються шляхом множення оцінки кожного показника привабливості галузі (при оцінці можна використовувати шкалу від 1 до 5 або від 1 до 10) на вагу даного показника. Сума зважених оцінок усіх факторів привабливості дає довгострокову галузеву привабливість. Оцінки привабливості розраховуються для кожної галузі, представленої в портфелі підприємства. Рівень привабливості галузі визначає її положення в матриці за вертикаллю [6, С. 142].

Щоб одержати кількісну оцінку показника «сила/конкурентна позиція» кожного господарського підрозділу, використовується підхід, аналогічний тому, що використовувався при оцінці привабливості галузі [6, С. 143].

До факторів, що використовуються для оцінки сили/конкурентної позиції, відносяться: частка ринку, відносний рівень витрат, можливість перевершити конкурентів за якістю товару, знання споживачів і ринків, адекватність технологічних ноу-хау, наявність бажаних головних переваг, рівень менеджменту і рівень прибутковості щодо конкурентів [6, С. 143].

Аналітику необхідно зробити вибір: оцінювати кожен господарський підрозділ або на основі однакових факторів (що підсилює основу міжгалузевого порівняння), або на основі найбільш значущих факторів для його галузі (що дозволяє зробити більш об'єктивний висновок про конкурентні позиції). Оцінка сили/позиції в конкуренції кожного підрозділу визначає його положення за горизонталлю матриці: чи домоглося воно сильної, середньої або слабкої позиції [6, С. 143].

Оцінки галузевої привабливості і сили бізнесу визначають його розміщення в одній з дев'яти клітин матриці. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) у трьох з них характеризуються як «переможці» або найбільш бажані сфери бізнесу. Три поля характеризують СЗГ як «ті, що програють», і найменш бажані для бізнесу (відносно слабка конкурентна позиція в непривабливих галузях). Одне поле позначене як «знак питання» (аналог «важкі діти» матриці БКГ) – це невизначене, але перспективне положення в бізнесі. За умови підтримки ці СЗГ перетворюються на «переможців», однак є і ризик їхнього перетворення в «тих, хто програв». Один квадрант називається «виробник

прибутку» (аналог «дійних корів» у матриці БКГ). У матриці Мак Кінсі площа кіл пропорційна розміру галузі, а сектор усередині кола відбиває частку ринку даного господарського підрозділу [6, С. 143].

П р и в а б л и в і с т ь	Конкуренстоспроможність		
	«ПЕРЕМОЖЕЦЬ 1»	«ПЕРЕМОЖЕЦЬ 2»	«СУМНІВНИЙ БІЗНЕС»
	«ПЕРЕМОЖЕЦЬ 3»	«СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС»	«ПРОГРАВШИЙ 1»
	«ОТРИМУВАЧ ПРИБУТКУ»	«ПРОГРАВШИЙ 2»	«ПРОГРАВШИЙ 3»

Рис. 1.2. Структура матриці Мак Кінсі [32, С. 61].

Використання результатів аналізу матриці для розробки корпоративної стратегії.

Найбільш важливі стратегічні результати аналізу матриці Мак Кінсі «привабливість/позиція в конкуренції» стосуються оцінки інвестиційних пріоритетів для кожного виду бізнесу підприємства. Види бізнесу в трьох клітинах верхньої лівої частини матриці, де довгострокова привабливість галузі і сила/конкурентна позиція бізнесу сприятливі, є найбільш пріоритетними для інвестицій. Стратегічне розпорядження для господарських підрозділів, що потрапляють у ці три клітини, – «зростати і будувати», при цьому бізнес, що потрапляє в клітину «висока-сильна» (верхній лівий кут матриці), пред'являє найбільш високі вимоги до розміру інвестицій [6, С. 144].

Далі за пріоритетом стоять види бізнесу, розміщені в трьох полях, розташованих за діагоналлю з лівого нижнього в правий верхній кут матриці. Ці види бізнесу зазвичай мають середній пріоритет. Вони гідні стабільних реінвестицій, щоб зберегти і захистити свої позиції в галузі. Однак якщо бізнес в одному з цих трьох полів має незвичайно привабливу можливість, він може

мати більш високий інвестиційний пріоритет і одержати сигнал для використання більш агресивного стратегічного підходу [6, С. 144].

Стратегії, що рекомендуються, для господарських підрозділів, розташованих у трьох клітинах у правому нижньому куті матриці, – це зазвичай «збір урожаю» або скорочення (в особливих випадках, коли існує добра потенційна можливість відновлення позицій, це може бути «обмірковування і перегляд», що використовує деякі типи стратегії «розвороту») [6, С. 144].

Дев'ятиклітинна матриця Мак Кінсі «привабливість/позиція в конкуренції» має три переваги:

а) по-перше, вона вводить проміжні значення між поняттями «висока/низька» і «сильна/слабка»;

б) по-друге, вона використовує значно більш широкий набір стратегічно значущих змінних. Матриця БКГ ґрунтується тільки на двох показниках: темп росту галузі і відносна частка ринку. Матриця Мак Кінсі з дев'ятьма клітинами враховує багато факторів при оцінці довгострокової привабливості галузі і сили/позиції в конкуренції господарського підрозділу;

в) по-третє, і це найбільш важливо, дев'ятиклітинна матриця вказує напрямки руху ресурсів підприємства до видів бізнесу, що імовірніше за все досягнуть конкурентної переваги і зможуть найкраще функціонувати. Важко заперечувати проти концентрації ресурсів у тих господарських підрозділах, що мають більшу привабливість і конкурентну силу, проти виборчого підходу до інвестування в підрозділи, що займають проміжні позиції, проти вилучення ресурсів зі сфер діяльності, що не володіють привабливістю і силою, якщо тільки вони не мають високий потенціал до відновлення позицій [6, С. 144].

Однак, матриця Мак Кінсі, так само як і матриця БКГ, не забезпечує реальних рекомендацій з розробки специфічних стратегій. Максимум, що може дати аналіз матриці «привабливість/позиція в конкуренції», – це відповідь на питання, на яку стратегію орієнтуватися в цілому: агресивне розширення, захист і оборону або «збір врожаю» – скорочення. Така вказівка, хоча є цінною для управління портфелем підприємства в перспективі, проте ігнорує питання про стратегічну координацію між різними видами діяльності, а також про те,

які стратегічні підходи варто використовувати і які стратегічні дії починати на рівні господарських підрозділів [6, С. 145].

Іншим недоліком даної матриці є те, що на її основі неможливо визначити види бізнесу, що готові стати переможцями, тому що їхні галузі переходять у стадію початку швидкого росту [6, С. 145].

Стратегічні висновки з аналізу на основі матриці Мак Кінсі очевидні:

- «ті, що програють» повинні «скорочуватися», ліквідуватися або піддаватися процесу «збору врожаю»;
- позиції «переможців» і «переможців, що розвиваються» повинні зміцнюватися, якщо необхідно, фінансовими інвестиціями;
- підприємства повинні вибрати «знаки питання», які можна перетворити в «переможців»;
- «виробники прибутку» з урахуванням їхньої сильної конкурентної позиції повинні використовуватися для реінвестицій прибутків у «переможців» або обрані «знаки питання»;
- «середній бізнес» варто намагатися або перетворити на «переможців» або «скоротити», якщо він безперспективний у довгостроковому плані [6, С. 145].

Збалансований портфель СЗГ повинен містити, в основному, «переможців» і «переможців, що розвиваються», невелику кількість «виробників прибутку» і небагато малих «знаків питання», потенційно здатних перерости в «переможців». Однак часто підприємства мають незбалансовані портфелі. Різні типи такої незбалансованості відбиті в табл. 1.6 [6, С. 145].

Таблиця 1.6.

Типи незбалансованості портфеля СЗГ підприємства

Основні проблеми	Типові симптоми	Типові корективи
1	2	3
Занадто багато «тих, що програють»	Неадекватні фінансові потоки Неадекватний прибуток Неадекватний ріст	«Скорочення» (ліквідація) «Збір урожаю» Придбання «виробників прибутку» Придбання «переможців»

<i>Продовження табл. 1.6.</i>		
1	2	3
Занадто багато «знаків питань»	Неадекватні фінансові потоки Неадекватний прибуток	«Скорочення» (ліквідація) «Збір урожаю»
Занадто багато «виробників прибутку»	Неадекватний ріст Зайві фінансові потоки	Придбання «переможців» Вирощування /розвиток обраних «знаків питання»
Занадто багато «переможців, що розвиваються»	Надмірні запити коштів Надмірні зусилля в управлінні Нестабільні ріст і прибуток	«Скорочення» обраних «переможців, що розвиваються» Придбання «виробників прибутку»

Джерело: [6, С.146].

Матрицю Мак Кінсі доцільно використовувати для визначення стратегічної конкурентної позиції підприємств залежно від ступеня стратегічної привабливості ринку і конкурентних переваг підприємств [6, С. 146].

Оцінка факторів стратегічної привабливості ринку підприємств-конкурентів здійснюється за показниками зростання та розміру ринку, якості ринку, конкурентної ситуації, стану конкурентного макросередовища [6, С. 146].

Таблиця 1.7.

Підсумкова оцінка стратегічної привабливості ринку підприємств-конкурентів

Критерії привабливості ринку	Вага коефіцієнту	Експертна оцінка, бали					Результат
		1	2	3	4	5	
		0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	
1. Зростання та розмір ринку	0,3						
2. Якість ринку	0,2						
3. Конкурентна ситуація	0,2						
4. Стан макросередовища	0,3						
Координата за матрицею Мак Кінсі	1,0						

Джерело: [6, С.147].

Підсумкова оцінка стратегічної привабливості (табл. 1.7) розраховується як середньозважена і дозволяє знайти відповідну координату за матрицею Мак Кінсі [6, С. 147].

Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств-конкурентів здійснюється за показниками відносної позиції на ринку, відносного конкурентного потенціалу підприємства, відносного науково-дослідницького потенціалу, відносного потенціалу керівних кадрів і співпрацівників [6, С. 147].

Підсумкова оцінка конкурентоспроможності (табл. 1.8) розраховується як середньозважена для кожного досліджуваного підприємства-конкурента і дозволяє знайти відповідну координату за матрицею Мак Кінсі [6, С. 148].

Таблиця 1.8.

Підсумкова оцінка конкурентоспроможності підприємства-конкурента 1

Критерії конкурентоспроможності підприємства	Вага коефіцієнту	Експертна оцінка, бали					Результат
		1	2	3	4	5	
		0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	
1. Відносна позиція на ринку	0,2						
2. Відносний конкурентний потенціал підприємства	0,3						
3. Відносний науково-дослідницький потенціал підприємства	0,2						
4. Відносний потенціал керівних кадрів і співпрацівників підприємства	0,3						
Координата за матрицею Мак Кінсі	1,0						

Джерело: [6, С. 149].

На основі розрахованих координат за параметрами «стратегічна привабливість ринку» і «відносні конкурентні переваги підприємства на ринку» будується матриця Мак Кінсі для досліджуваних підприємств, що дозволяє прийняти певні управлінські рішення щодо закріплення стратегічної конкурентної позиції підприємств на ринку [6, С. 149].

Іншим методом дослідження, який буде використано в кваліфікаційній роботі, – це розрахунок індексу Харфінделя-Хіршмана щодо визначення рівня монополізації ринку.

Ідею цього індексу вперше запропонував Альберт Хіршман в 1945 році, проте його індекс являв собою квадратний корінь із сучасної формули:

$$HI = \sqrt{S1^2 + S2^2 + \dots + Sn^2},$$

де $S1$ і $S2$ – частки продажів фірм у галузі, тобто відношення обсягу продажів фірми до обсягу всіх продажів у галузі.

В сучасному вигляді формулу запропонував Орріс Харфіндель у 1950 році. Індекс Харфінделя-Хіршмана (Герфіндаля-Гіршмана) (JXX) – індикатор, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку і являє собою суму квадратів часток ринку учасників, які здійснювали операції купівлі/продажу:

$$JXX = \text{SUM } (a_j)^2;$$

де a_j – частка підприємства на ринку, % [37, С. 415].

При цьому загальна сума ринкових часток має дорівнювати ста відсоткам.

$$\text{SUM } (a_j) = 100\%$$

Ринок вважається нормальним для конкуренції, коли $JXX < 1000$ та не перевищує 1800. Ринок вважається також безпечним для підтримання нормальної конкуренції за таких умов:

- на ринку працюють не менше 10 фірм;
- одна фірма займає не більше 31% ринку;
- дві фірми займають не більше 44% ринку;
- три фірми займають не більше 54% ринку;
- чотири фірми займають не більше 60% ринку [37, С. 415].

Висновки до розділу 1

Конкурентна стратегія – це набір правил поведінки в обраних стратегічних галузях бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній галузі в умовах конкуренції.

Конкурентна стратегія описується трьома компонентами:

- швидкість росту;
- диференціація ринку;
- диференціація.

Підприємство має конкурентну перевагу якщо його рівень роботи з клієнтами вище, ніж у конкурентів і воно в змозі протидіяти впливу конкурентних сил.

Основними принципами досягнення переваг над конкурентами є:

- концентрація ресурсів;
- маневрування ресурсами;
- перехоплювання ініціативи;
- планування з достатньою гнучкістю.

Стратегічне маркетингове управління конкурентними активами передбачає: розгляд еволюції конкурентної взаємодії; вибір альтернативи у пошуку ексклюзивної конкурентоспроможності; визначення стратегічних напрямків досягнення стійких конкурентних переваг.

Щоб прийняти рішення про те, конкурувати або ні на тих чи інших ринках або за тим чи іншим напрямком діяльності (сферою бізнесу), розглядають підхід, запропонований К. Омаї. Основна ідея цієї моделі полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток довгострокових ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів.

Основні підходи до розробки конкурентних маркетингових стратегій знайшли своє відображення в працях А. Літла та Ф. Котлера. Основними підходами до розробки конкурентної стратегії підприємства може бути використана матриця Мак Кінсі та індекс Харфінделя-Хіршмана.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Оцінка ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство

Впродовж останніх років основні тенденції та тренди на ринку пива не зазнали істотних змін. Розширення асортиментної лінійки за рахунок виробництва нових видів продукції; розширення виробництва продукції, яка користується найбільшим попитом серед споживачів; розробка потужних рекламних кампаній при виведенні нової продукції на ринок; широке застосування акційних пропозицій та знижок; впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності; розширення збутової мережі – це лише деякі складові діяльності основних гравців на ринку задля утримання споживачів та розширення своєї присутності на ринку.

Обсяги виробництва пива в Україні протягом 2021–2023 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Виробництво пива в Україні, тис. дал.

Компанія	12 міс. 2021 р.	12 міс. 2022 р.	12 міс. 2023 р.
Carlsberg Group	55 754	46 514	44 883
ПрАТ ОБОЛОНЬ	35 568	37 137	35 740
OASIS Group (Перша Приватна Броварня)	17 452	15 842	16 469
ABInBEV/Efes	42 709	6 105	15 143
Інші	12 653	18 729	17 753
Імпорт	6 531	4 661	6 010
Всього	170 667,0	128 988,0	128 988,0

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

В цілому можемо зауважити, що у 2022 р. порівняно з 2021 р. обсяги виробництва пива знизились на 41 679,0 тис. дал. (з 170 667,0 до 128 988, 0 тис. дал.), а у 2023 році спостерігались на тому ж рівні, як і в попередньому році. І

цьому є свої причини. Війна в Україні, пов'язана з міграцією населення за кордон; зниження попиту на пиво через обмеження продажу алкогольної продукції на початку війни; зниження купівельної спроможності населення та інші чинники значно вплинули на обсяги виробництва і споживання пива за цей період.

Якщо розглядати четвірку основних гравців на ринку, то їх обсяги виробництва змінювалися відповідно уповільненню зростання ринку (за виключенням компанії ABinBEV/Efes), хоча й відрізнялися деякими особливостями.

Компанія Carlsberg Group протягом періоду, що аналізується, впевнено очолювала четвірку лідерів із значною ринковою часткою і при цьому жодного року не поступаючись власним лідерством іншим конкурентам. З 2021 по 2023 рр. обсяги виробництва продукції підприємства дещо скоротились (55 754 тис. дал. у 2021 р., 46 514 тис. дал. у 2022 р., 44 883 тис. дал. у 2023 р.), проте тенденції загального спаду ринку дали змогу залишитись підприємству на першій сходинці ТОП-4 найпотужніших компаній з виробництва пива в Україні.

Друге місце впродовж 2021–2023 рр. впевнено утримує ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Незважаючи на війну в Україні і всі негативні чинники, які з цим пов'язані, підприємство змогло в 2022 р. збільшити обсяги виробництва пива на 1569 тис. дал. (з 35 568 тис. дал. у 2021 р. до 37 137 тис. дал. у 2022 р.). проте у 2023 р. обсяги виробництва пива підприємством зменшились до 35 740 тис. дал. (на 1397 тис. дал.)

Досить впевнено замикає трійку лідерів OASIS Group (Перша Приватна Броварня), обсяги виробництва продукції якої впродовж зазначеного періоду характеризуються стабільністю. Так, у 2021 р. підприємство зварило 17 452 тис. дал. хмільного напою, у 2022 р. обсяги виробництва дещо знизились (на 1 610 тис. дал.) і склали 15 842 тис. дал., а у 2023 р. компанії вдалося наростити обсяги виробництва проти рівня попереднього року до 16 469 тис. дал. (на 627 тис. дал.)

Найбільшою нестабільністю своєї діяльності характеризується компанія ABinBEV/Efes, яка у 2021 році впевнено посідала друге місце на ринку після Carlsberg Group з обсягом виробництва 42 709 тис. дал. Проте у 2022 р. обсяги її виробництва критично знизились до 6 105 тис. дал. (майже в 7 разів). І хоча підприємству у 2023 р. дещо вдалося відновити виробництво пива до 15 143 тис. дал. (зниження в 2,8 рази проти 2021 р.), проте це все ще не ті обсяги, які дадуть можливість підприємству суттєво втрутитись в перерозподіл основних гравців на ринку. Хоча й можемо зауважити, що наздогнати компанію OASIS Group (ППБ) для ABinBEV/Efes на теперішній час залишається не таким вже й складним завданням, зважаючи на приріст виробництва продукції у 2023 р. порівняно з 2022 р.

Характерною ознакою періоду, що аналізується, є зростання частки інших підприємств на ринку, які не входять до четвірки лідерів, і не хочуть поступатися своєю позицією на ринку, намагаючись втриматися в досить непростому конкурентному середовищі його учасників. Це, зокрема такі компанії, як ПрАТ «Полтавпиво», тернопільська броварня «Опілля», українська пивоварня «Уманьпиво», New Brew, «РівеньПиво», «Хмельпиво», Микулинецький бровар та інші. Їхня частка на ринку є досить незначною, але політика підприємств спрямована на те, щоб уникнути укрупнення, шляхом утримання своєї цільової аудиторії за рахунок пропозиції власної своєрідної продукції. У 2021 р. обсяги виробництва пива інших учасників ринку склали 12 653 тис. дал., проте у 2022 р. – збільшились на 6 076 тис. дал. і склали 18 729 тис. дал., а у 2023 р. дещо знизились – до 17 753 тис. дал. (на 976 тис. дал.).

Скоріше за все в майбутньому тенденції незначного зростання частки дрібних гравців пивного ринку будуть продовжуватись за рахунок збільшення малих крафтових виробництв. Так підприємства пропонують своїм споживачам пиво, зварене за особливими рецептурами (з додаванням прянощів, різних ароматів, висушених квітів, трав та інших інгредієнтів), що надають хмільному напою оригінальних ароматів та різноманітних витончених смакових особливостей.

Неочікуваною особливістю ринку пива стало майже відновлення імпорту пива у 2023 р. (6 010 тис. дал.) до рівня 2021 р. (6 531 тис. дал.). У 2022 р. спостерігається зменшення імпорту – на 1 870 тис. дал. (до 4 661 тис. дал.), що пояснюється початком війни в Україні та утрудненням логістики. Саме на причину з утруднення логістики в межах країни жаліються практично всі виробники пива, які здійснюють свою діяльність на ринку. Проте зростання імпорту у 2023 р. проти рівня попереднього року до 6 010 тис. дал. (на 1 349 тис. дал.) свідчить про те, що війна в Україні не так вже й суттєво впливає на імпорт пива, зменшення якого у 2023 р. проти 2021 р. складає лише 8%.

Динаміка ринкових часток основних виробників пива, % представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка ринкових часток основних виробників пива, %

Компанія	12 міс. 2021 р.	12 міс. 2022 р.	12 міс. 2023 р.
Carlsberg Group	32,7	36,1	34,8
ПрАТ ОБОЛОНЬ	20,8	28,8	27,7
OASIS Group (Перша Приватна Броварня)	10,2	12,3	12,8
ABinBEV/Efes	25,0	4,7	11,7
Інші	7,4	14,5	13,8
Імпорт	3,8	3,6	4,7
Всього	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Як засвідчують дані табл. 2.2., характерних тенденцій щодо змін ринкових часток виділити досить важко. Проте, як це не дивно, але статистика доводить, що в основному у 2022 р. більшість підприємств збільшили свою присутність на ринку саме на початку війни у 2022 р. Проте така особливість пов'язана з втратою компанією ABinBEV/Efes значної частки ринку, яка і була перерозподілена між іншими гравцями.

Отже, у 2022 р. збільшили свою частку на ринку так компанії, як Carlsberg Group – на 3,4% (з 32,7% у 2021 р. до 36,1% у 2022 р.); ПрАТ «ОБОЛОНЬ» – на 8,0% (з 20,8% у 2021 р. до 28,8% у 2022 р.); OASIS Group

(Перша Приватна Броварня) – на 2,1% (з 10,2% у 2021 р. до 12,3% у 2022 р.); інші дрібні компанії – на 7,1% (з 7,4% у 2021 р. до 14,5% у 2022 р.).

Частка імпортованого пива за період 2021–2022 рр. зменшилась на 0,2% (з 3,8% у 2021 р. до 3,6% у 2022 р.). А частка компанії ABinBEV/Efes суттєво зменшилась – на 20,3% (з 25,0% у 2021 р. до 4,7% у 2022 р.). Проте, коли у 2023 р. компанія ABinBEV/Efes стала нарощувати обсяги виробництва і збільшувати свою присутність на ринку, збільшуючи ринкову частку на 7% (з 4,7% у 2022 р. до 11,7% у 2023 р.), частки інших гравців на ринку почали зменшуватися.

Зокрема, частка компанії Carlsberg Group зменшилась на 1,3% (з 36,1% у 2022 р. до 34,8% у 2023 р.), частка ПрАТ «ОБОЛОНЬ» зменшилась на 1,1% (з 28,8% у 2022 р. до 27,7% у 2023 р.), частка дрібних гравців на ринку зменшилась на 0,7% (з 14,5% у 2022 р. до 13,8% у 2023 р.).

Тенденцію поступового зростання власної частки серед четвірки основних гравців на ринку впродовж 2021–2023 рр. продемонструвала лише компанія OASIS Group (Перша Приватна Броварня), зростання ринкової частки якої у 2023 р. проти рівня попереднього року склало 0,5%.

Імпорт пива також збільшився на 1,1% (з 3,6% у 2022 р. до 4,7% у 2023 р.).

2.2. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» – найбільший національний виробник напоїв, який понад 40 років є компанією з 100% українським капіталом. Корпорація «ОБОЛОНЬ» утримує першість в експорті пива та входить у ТОП-5 платників податків України у своїй галузі. Висока якість продуктів, інноваційність, відповідальне ведення бізнесу забезпечили відмінну репутацію компанії в Україні та світі [73].

Місія компанії: «Щодня ми працюємо, щоб не залишити спраглих на планеті» [69].

Основними цінностями компанії є наступні:

1. *Традиційність.* «ОБОЛОНЬ» – це традиція, для кожного своя, але для всіх особливо рідна та близька до серця. Саме такий підхід допомагає створювати унікальні продукти із українською душею;

2. *Надійність.* «ОБОЛОНЬ» – продукти, перевірені часом. Найвищі стандарти якості продукції та безпечного виробництва. Споживачі України та світу добре знайомі з брендами компанії й довіряють їхній якості, саме продукція «ОБОЛОНЬ» популяризує Україну у всьому світі;

3. *Лідерство.* «ОБОЛОНЬ» спрямовує свої зусилля на збагачення ринків задля розвитку та процвітання України. Понад чверть століття «ОБОЛОНЬ» є лідером у виробництві напоїв та експорту пива України. Експортна карта «ОБОЛОНЬ» налічує понад 70 країн світу. У 2020 р. компанія розширила перелік ринків присутності та провела перші відправки продукції до низки нових країн, серед яких: Демократична Республіка Конго, Коморські острови, Руанда, Панама, Мальта, Гонконг і Австралія, країни Африки та Латинської Америки, у тому числі Перу;

4. *Новаторство.* «ОБОЛОНЬ» завжди пропонує ринку нові продукти, технологічні й промислові розробки, даючи потужний поштовх до змін у галузі пивоваріння та харчової промисловості України в цілому;

5. *Прозорість.* 100% чесний та прозорий бізнес й бездоганна ділова репутація;

6. *Відповідальність.* З моменту заснування й до теперішнього часу корпорація «ОБОЛОНЬ» підтримує й розвиває традиції благодійництва та волонтерства, підтримує дитячі будинки сімейного типу. «ОБОЛОНЬ» впроваджує програми розвитку регіонів, реалізує соціально значущі ініціативи. У компанії викладаються в розвиток та популяризацію спорту, у тому числі ДЮСШ «Зміна Оболонь» та ФК «Оболонь», підтримує освітні та наукові програми, книговидання, відновлення історичних та духовних пам'яток України. Сьогодні як ніколи раніше соціальна активність компанії є важливою складовою сталого розвитку країни та життя українського суспільства [69].

Для колективу «ОБОЛОНІ» у пріоритеті – професіоналізм, злагоджена і майстерна робота усіх працівників, висока ефективність з дотриманням вимог та норм екологічної та промислової безпеки [69].

Колектив «ОБОЛОНІ» – команда однодумців, що розділяють спільні погляди та цінності [69].

Складовими стратегії сталого розвитку компанії «ОБОЛОНЬ» є:

– Люди. Співробітники – ключовий актив корпорації, який формує особливу трудову культуру і відрізняє «Оболонь» від конкурентів. Прозорість, відповідальність, професіоналізм, орієнтація на якість, врахування клієнтських та споживчих потреб допомогли підприємству стати одним із лідерів у галузі. Та ключовим активом корпорації є люди, які щодня віддають себе роботі. На підприємствах корпорації працюють люди з усіх куточків України, які разом створюють потужну і міцну команду;

– Екологія. Мінімальний вплив роботи компанії на довкілля завдяки повторному використанню і переробці ресурсів та енергоефективним технологіям;

– Місцеві громади. Підтримка громад на територіях присутності корпоративних підприємств є запорукою спільної, взаємовигідної співпраці. Підтримка лікарень, благодійних фондів, дитячих благодійних заходів, родин постраждалих від війни;

– Культура і спорт. Інвестуючи у розвиток культурного середовища, «Оболонь» робить внесок у підтримку самобутності українських традицій [69].

Як зазначив Президент ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Олександр Слободян: «Ми збудували «Оболонь», а «Оболонь» створила ринок пива в Україні. Розвиваючи власний бізнес, ми підтримуємо економіку країни: надаємо робочі місця, створюємо нові продукти та забезпечуємо питною водою лікарні, дитячі будинки, родини, які постраждали від російської агресії. Впроваджуючи інновації, ми приносимо в Україну актуальні світові тренди у виробництві, упаковці та створенні напоїв. Наша стратегічна ціль – відбудувати економіку країни, розвивати ефективний бізнес, який принесе користь суспільству,

прибуток акціонерам і добробут нашим співробітникам. Для цього у нас є професійний колектив, унікальний досвід та найпотужніша на континенті виробнича база» [69].

Логотип компанії представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Підприємства корпорації випускають пиво (ТМ «Оболонь», ТМ «Zibert», ТМ «hike», ТМ «Zlata Praha» та інші), безалкогольні (ТМ «Живчик», ТМ «Смачна Класика» та інші) та слабоалкогольні напої (ТМ «Оболонь Класика»), мінеральну (ТМ «Оболонська», ТМ «Прозора» та інші) і питну воду (ТМ «Оболонська» та інші), солод. Іншими видами діяльності є переробка використаних ПЕТ-пляшок і випуск кріпильно-пакувальної стрічки з вторинної сировини, виробництво полімерних заготовок – ПЕТ-преформ, та сухої пивної дробини [73].

Асортимент пива ПрАТ «ОБОЛОНЬ» представлено в таблиці 2.3.

Як бачимо з наведеної табл. 2.3. підприємство має досить широкий асортимент пива, який складається з 43 найменувань 19 торгових марок, серед яких: ТМ «Оболонь», ТМ «Obolon Strong Berry», ТМ «Obolon Premium», ТМ «О» [Безалкогольне], ТМ «Zibert», ТМ «Традиційне», ТМ «Obolon Traditional», ТМ «BeerMix», ТМ «Десант», ТМ «Вепр Лютий», ТМ «Оболонь Київське», ТМ «SEÑOR CARTEL», ТМ «Germanarich», ТМ «Keten Brug», ТМ «Zlata Praha», ТМ «Zlata Brama», ТМ «hike», ТМ «Pubster», ТМ «Carling».

І це не межа для підприємства, яке щодня працює над удосконаленням асортименту основної продукції компанії, розробляючи нові смаки для задоволення найвибагливіших гурманів пива.

Асортимент пива ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Торгова марка (ТМ)	Асортимент продукції	Торгова марка (ТМ)	Асортимент продукції
ТМ «Оболонь»	Оболонь Світле Obolon Kyiv Original	ТМ «Оболонь Київське»	Оболонь Київське Розливне Оболонь Київське Біле
ТМ «Obolon Strong Berry»	Obolon Strong Berry	ТМ «SEÑOR CARTEL»	SEÑOR CARTEL
ТМ «Obolon Premium»	Obolon Premium Extra Brew Obolon Premium Export Pils	ТМ «Germanarich»	Germanarich Germanarich Blanche
ТМ «О» [Безалкогольне]	О Світле [Безалкогольне] О Нефільтроване + [Безалкогольне] О + Вишня [Безалкогольне]	ТМ «Keten Brug»	Keten Brug Blanche Elegant Keten Brug Brune Elegant Keten Brug Cherry Elegant Keten Brug Blonde Elegant Keten Brug Lager Elegant KETEN BRUG IPA ELEGANT KETEN BRUG ZERO 0,0 ELEGANT
ТМ «Zibert»	Zibert Світле Zibert Баварське Zibert 0,0 Grapefruit		
ТМ «Традиційне»	Оболонь Традиційне	ТМ «Zlata Praha»	Zlata Praha
ТМ «Obolon Traditional»	Obolon Traditional	ТМ «Zlata Brama»	Zlata Brama
ТМ «BeerMix»	BeerMix Лимон BeerMix Вишня BeerMix Манго BeerMix Малина BeerMix Персик BeerMix Hard Grapefruit	ТМ «hike»	hike Premium hike Blanche hike Grapefruit hike Cherry hike LIGHT hike ZERO 0.0
ТМ «Десант»	Десант Екстраміцне	ТМ «Pubster»	Pubster
ТМ «Вепр Лютий»	Вепр Лютий Медова Вишня	ТМ «Carling»	Carling

* Джерело: складено автором за даними ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Асортимент питної та мінеральної води ПрАТ «ОБОЛОНЬ» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Асортимент питної та мінеральної води ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Торгова марка (ТМ)	Асортимент продукції	Торгова марка (ТМ)	Асортимент продукції
Питні води		Мінеральні води	
ТМ «Оболонська»	Оболонська Артезіанська вода питна негазована Оболонська плюс лимон Оболонська зі смаком лимона та апельсина Оболонська зі смаком грейпфрута та імбиру Оболонська зі смаком лайма та м'яти Оболонська смаком Полунична Маргарита Оболонська зі смаком БЕЛЛІН	ТМ «Оболонська»	Оболонська - сильногазована Оболонська-2 сильногазована Оболонська-2 негазована
ТМ «Прозора»	Прозора сильногазована Прозора негазована	ТМ «Збручанська-77»	«Збручанська-77»

**Джерело: складено автором за даними ПрАТ «ОБОЛОНЬ»*

За результатами табл. 2.4. можемо стверджувати, що питні води підприємством вироблюються в кількості 9 найменувань під двома торговими марками ТМ «Оболонська» та ТМ «Прозора»; мінеральні води – в кількості 4 найменувань також під двома торговими марками ТМ «Оболонська» і ТМ «Збручанська-77».

Смак, користь і радість кожній українській родині вже майже двадцять п'ять років дарує бренд «Живчик». «Живчик» – перший і єдиний в Україні бренд, який об'єднує напої з корисними властивостями. Соки у поєднанні з

екстрактами ехінацеї, шипшини та обліпихи здійснюють сприятливий вплив на людський організм. Напої ТМ «Живчик» не містять штучних барвників і ароматизаторів. Випускаються на чотирьох корпоративних підприємствах, кожне з яких має власні артезіанські свердловини. Джерельна вода глибокого залягання є ідеальною основою для створення напоїв, оскільки є екологічно чистою, не містить поверхнево-активних речовин та радіонуклідів. «Живчик» насичує організм вітамінами, зміцнює імунітет, дарує насолоду натуральним яблучним смаком та щасливі моменти спілкування з найріднішими! «Живчик» – смакуйте з користю! [73].

Безалкогольні напої ТМ «Живчик» ПрАТ «ОБОЛОНЬ» вироблює в наступному асортименті:

- Живчик з соком яблука сильногазований;
- Живчик з соком яблука негазований;
- Живчик зі смаком лимона;
- Живчик зі смаком груші;
- Живчик зі смаком апельсина;
- Живчик Вишня;
- Живчик Яблуко та Виноград;
- Живчик Яблуко та Лісові ягоди;
- Живчик з соком яблука та екстрактом валеріани.

Основні напрямки стратегічного розвитку підприємства.

В умовах повномасштабної війни ПрАТ «Оболонь» переглянуло й посилило гнучкість своєї бізнес-стратегії. Це стосується розширення ринків збуту, фінансового управління, маркетингу, кадрової політики, адаптації виробничих процесів, тощо. Перш за все, було спрямовано більше уваги на розвиток технологій, інновацій та підвищення конкурентоспроможності вироблюваної продукції, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках [69].

Військова агресія суттєво вплинула на конкурентну сферу. Враховуючи зміну пріоритетів споживачів, було адаптовано підходи та зосереджено увагу на розширенні асортименту продуктового портфеля. За 2023 рік компанія «Оболонь» поповнила ринок напоїв понад 40 SKU у категоріях «пиво»,

«безалкогольні напої» та «слабоалкогольні напої». З перших днів повномасштабного вторгнення компанія працює над стабілізацією експорту та розширенням партнерських відносин [69].

В умовах обмеженого постачання електроенергії на підприємстві було впроваджено низку необхідних модернізацій для забезпечення стійкості та витривалості корпорації. ПрАТ «Оболонь» – перше підприємство серед потужних гравців ринку напоїв України реалізувало масштабний екологічний проєкт зі встановлення системи сонячних панелей. Це важлива інвестиція у забезпечення сталої роботи виробничих майданчиків та необхідного рівня енергетичної стійкості [69].

Також була зосереджена увага на діджиталізації підприємства, що допомогло компанії пристосуватися до нових умов. Попри жорсткі зовнішні фактори останніх років, вдалось втілити низку цифрових рішень для покращення й прискорення діяльності усіх служб та підрозділів. Стратегія ПрАТ «Оболонь» на 2024 рік передбачає подальший розвиток вже впроваджених та залучення нових інструментів модернізації компанії [69].

Плідна робота у воєнний час стала критично важливою для всіх українців, та, як результат, підприємство змогло ще більше зміцнити власну позицію надійної та прозорої компанії [69].

Заходи з корпоративної соціальної відповідальності

З перших днів повномасштабного вторгнення корпорація «Оболонь» припинила будь-яку співпрацю із компаніями країни-агресора рф та компаніями республіки білорусь. Окрім того, заборонила використання своїх торговельних марок на території країни-агресора, оскільки це суперечить нашим принципам і громадянській позиції. Рішення ухвалили миттєво, про що одразу повідомили в інформаційних каналах компанії [69].

Допомагати українцям – принцип компанії «Оболонь»!

2022–2023 роки були надзвичайно складними для кожного громадянина нашої країни: початок повномасштабного вторгнення рф, жорсткі бої, економічна криза, блекаут. Команда ПрАТ «Оболонь» з думками про країну та українців робили все можливе для підняття економіки країни, збереження

робочих місць, виплати заробітної плати та підтримки благодійних проєктів [69].

Серед пріоритетних напрямків соціального інвестування компанії у 2022–2023 роках – підтримка українців, які постраждали від повномасштабного вторгнення, розвиток і популяризація спорту та здорового способу життя, допомога дітям, підтримка освітніх і наукових програм [69].

Оболонь – це компанія, яка піклується про своїх громадян та вірить у перемогу!

Після масштабних обстрілів південно-східної частини України у травні 2022 року більшість населення залишилися без питної води, тому 12 тонн води було передано Одещині та Миколаївщині (в перші дні після катастрофи) [69].

У 2023 році, в результаті підриву Каховської ГЕС, надзвичайно важливим стало питання забезпечення населення питною водою. Компанія «Оболонь» у співпраці з благодійними фондами негайно розпочала роботу над підтримкою постраждалого регіону, забезпечуючи населення доступом до чистої питної води. Тільки в перші дні трагедії, спільними зусиллями, було доставлено понад 10 000 літрів питної води ТМ «Оболонська» у постраждалі райони. Загалом ПрАТ «Оболонь» надало 200 тонн питної води для потреб жителів Херсонщини [69].

Це лише невелика частина прикладів благодійної підтримки ПрАТ «Оболонь». Крім цього, компанія забезпечує напоями та питною водою родини захисників, постійно співпрацює з численними благодійними організаціями дітей, людей з інвалідністю, ветеранів, долучається до волонтерських проєктів тощо [69].

Сьогодні, більше ніж будь-коли, соціальна активність компаній стає необхідною складовою сталого розвитку країни та життя українського суспільства. Попри виклики та труднощі для бізнесу, спричинені війною, «Оболонь» завжди знаходить можливості для здійснення благодійних ініціатив та надання допомоги українцям [69].

Про ефективність діяльності підприємства свідчать дані, що представлено в табл. 2.5.

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

Найменування показника	Один. виміру	2022 р.	2023 р.	Абсолют. відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	8661928	10763029	2101101	24,3
Собівартість продукції	тис. грн	6030487	7398205	1367718	22,7
Адміністративні витрати	тис. грн	376851	458709	81858	21,7
Витрати на збут	тис. грн	542663	670728	128065	23,6
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	6950001	8527642	1577641	22,7
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн	1711927	2235387	523460	30,6
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1197966	1831590	633624	52,9
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп.	80,24	79,23	-1,01	-1,3
Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,83	17,02	3,19	–
Рентабельність продукції	%	24,63	26,21	1,58	–

**Джерело: Складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»*

Як бачимо з табл. 2.5. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» значно покращило свої техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності у 2023 р. порівняно з 2022 р. Незважаючи на те, що за цей період обсяги виробництва продукції в натуральному виразі компанією дещо знизилась (37 137 тис. дал. – у 2022 р. до 35 740 тис. дал. – у 2023 р.), проте чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції зріс на 2101101 тис. грн. (24,3%).

Відбулося також зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 1577641 тис. грн. (22,7%) за рахунок зростання собівартості (на 22,7%), адміністративних витрат (21,7%) та витрат на збут (23,6%). Отже, можемо стверджувати, що незважаючи на зменшення обсягів виробництва продукції у 2023 р. проти рівня 2022 р. через зростання всіх видів витрат, а відповідно і зростання кінцевих цін на продукцію, підприємство змогло досягти і відповідного збільшення прибутку.

Прибуток від реалізованої продукції у 2023 р. збільшився на 523460 тис. грн. або 30,6% проти рівня 2022 р., але найбільше збільшення спостерігається за показником чистого прибутку – на 52,9% (або 633624 тис. грн.).

Одним з основних показників діяльності будь-якого підприємства є рентабельність. Цей показник на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» також демонструє тенденцію до зростання. Рентабельність діяльності протягом 2022-2023 рр. зросла на 3,19 відсоткових пункти, а рентабельність продукції – на 1,58 відсоткових пункти. При цьому витрати на 1 грн. виручки від реалізації продукції зменшились на 1,01 коп. або на 1,3%.

Отже, можемо зробити висновок про ефективність діяльності підприємства у 2023 р., основні техніко-економічні показники якого значно покращились порівняно з 2022 р.

2.3. Загальна оцінка конкурентної позиції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та ступеня монополізації ринку за допомогою індекса Харфінделя-Хіршмана

Протягом останніх років пиво стає напоєм, попит на який вже не вирізняється сезонністю, як це спостерігалось в минулому. Споживачі споживають пиво рівномірно практично цілий рік з незначним зменшенням взимку. Тому можемо констатувати, що задовольняючи практично незмінний попит впродовж року, підприємства працюють хоча і не на повну потужність, проте не відчуваючи сезонних спадів. Отже, конкурентна позиція підприємства на ринку залежатиме в подальшому від того, наскільки кожен з конкурентів

зможе розширити ринок збуту та власну цільову аудиторію, а також від загальних тенденцій змін щодо споживання пінного напою.

Зауважимо, що Україна за рівнем споживання пива на одну особу протягом останніх років значно відстає від розвинених країн світу (45 л на рік) і під час війни спостерігається його зниження. В таких розвинених європейських країнах як Іспанія рівень споживання складає 84,8 л на рік, Словенія – 80,3 л на рік, Словаччина – 80,1 л на рік. В країнах з високою культурою споживання цей показник є ще більшим. За споживанням пива на душу населення перше місце посідає Чеська Республіка з 181,9 літрів пива на душу населення, за нею прямують Австрія (96,8 л), Польща (96,1 л), Румунія (95,2 л) та Німеччина (92,4 л). Такий відрив Чехії обумовлений тим, що в країну, невелику за населенням, щорічно приїжджає величезна кількість туристів, які випивають такий об'єм пива.

Зважаючи на це, в Україні існують значні можливості зростання споживання пива на одну особу, проте в найближчій перспективі цей фактор буде обмежений низькою купівельною спроможністю споживачів та зростанням частки заощаджень в бюджетах українців в період війни та впродовж повоєнного періоду.

В цілому вітчизняний ринок пива характеризується олігополістичними властивостями. Олігополія передбачає, що на ринку функціонують три-чотири потужних конкурента, які утримують значну частку ринку, ретельно бережуть власну частку на ринку з метою її збільшення та уважно відслідковують дії конкурентів.

На теперішній час на ринку пива таких конкурентів чотири – дві компанії з іноземними інвестиціями, дві компанії – з вітчизняними. В табл. 2.6. представлено розрахунок ринкових часток основних гравців вітчизняного ринку пива за 8 міс. 2021 р. – 8 міс. 2024 р. та розрахунок індексу Харфінделя-Хіршмана щодо рівня монополізації ринку.

Незаперечним лідером на ринку є компанія Carlsberg Group, частка якої впродовж 2021–2024 рр. коливається в межах 31,5%–36,7% (2021 р. – 32,9%, 2022 р. – 36,7%, 2023 р. – 31,5%, 2024 р. – 33,7%).

Незважаючи на війну в Україні в динаміці спостерігається стабільність присутності компанії на ринку протягом зазначеного періоду (в межах 31–33%). У 2022 р. частка компанії дещо збільшилась (до 36,7%), проте це пов'язано головним чином зі зменшенням присутності на ринку на той час основного конкурента Carlsberg Group – компанії ABinBEV/Efes, частка якої у 2022 р. знизилась порівняно з 2021 р. на 20,8% (з 25,3% до 4,5%). Саме через цей інші основні гравці ринку, скориставшись ситуацією, змогли збільшити свої частки (ПрАТ «ОБОЛОНЬ» – до 30,5%, OASIS Group (ППБ) – до 11,9%).

Пізніше у 2023 р. частка компанії Carlsberg Group дещо знизилась – до 31,5%, а у 2024 р. дещо зросла – до 33,7%.

Таблиця 2.6.

Розрахунок індексу Харфінделя-Хіршмана для основних гравців пивного ринку

Компанія	8 міс. 2021 р.	ІХХ	8 міс. 2022 р.	ІХХ	8 міс. 2023 р.	ІХХ	8 міс. 2024 р.	ІХХ
Carlsberg Group	32,9	1082,41	36,7	1346,89	31,5	992,25	33,7	1135,69
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	20,9	436,81	30,5	930,25	26,9	723,61	25,6	655,36
OASIS Group (ППБ)	9,7	94,09	11,9	141,61	12,4	153,76	12,2	148,84
ABinBEV/Efes	25,3	640,09	4,5	20,25	11,1	123,21	12,5	156,25
Інші	7,5	-	12,8	-	13,9	-	12,5	-
Імпорт	3,7	-	3,6	-	4,2	-	3,5	-
Всього	100,0	2253,4	100,0	2439,0	100,0	1992,83	100,0	2096,14

* Розраховано автором на основі власних досліджень

На другому місці в рейтингу основних гравців на теперішній час виступає ПрАТ «ОБОЛОНЬ» з часткою ринку 25,6%, хоча в 2021 р. компанія була лише на третій позиції з часткою ринку 20,9%, поступаючись компанії ABinBEV/Efes, частка якої на той період складала 25,3%. У зв'язку із втратою компанією ABinBEV/Efes значної частки свого ринку, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2022 р. змогла збільшити власну присутність на ринку до 30,5%, проте

протягом наступних років з нарощуванням обсягів виробництва пива компанією ABinBEV/Efes, частка ПрАТ «ОБОЛОНЬ» демонструє тенденцію до зниження: у 2023 р. – 26,9%, у 2024 р. – 25,6%.

Третє місце впевнено посідає компанія OASIS Group, до складу якої входить Перша Приватна Броварня. Частка цієї компанії є стабільною впродовж 2021–2024 рр., причому компанія вирізняється стійким її нарощуванням: 9,7% – у 2021 р., 11,9% – у 2022 р., 12,4% – у 2023 р. Лише у 2024 р. спостерігається незначне її зменшення до 12,2%.

Що стосується компанії ABinBEV/Efes, то можемо констатувати певні негативні явища в її діяльності. Чернігівська пивоварня, що входить до складу ABinBEV/Efes, зупинила роботу 24 лютого, а за місяць територію пивоварної та виробничої потужностей було сильно пошкоджено. Вже наприкінці грудня 2022 р. завод повністю поновив роботу. Внаслідок того, що основні потужності підприємства опинилися на прифронтовій території частка ринку компанії у 2022 р. порівняно з 2021 р. суттєво знизилась – з 25,3% до 4,5%, що дозволило конкурентам перерозподілити її між собою. Проте у 2023 р. компанія змогла збільшити власну присутність на ринку з часткою 11,1% ринку, а в наступному 2024 р. наростити її до 12,5% і зайняти третє місце в рейтингу найбільш потужних компаній на ринку пива, потіснивши компанію OASIS Group з часткою ринку 12,2%.

Якщо досліджувати сукупну загальну частку четвірки лідерів ринку пива впродовж 2021–2024 рр., то можна спостерігати, що вона суттєво не змінилась, незважаючи на війну в Україні. У 2021 р. вона складала 88,8%, у 2022 р. – 83,6%, 2023 р. – 81,9%, а у 2024 р. – 84,0%. Отже, основний перерозподіл ринкових часток в основному відбувався суто між основними гравцями. І якщо компанія ABinBEV/Efes зможе і в подальшому нарощувати виробництво і збільшувати свою присутність на ринку, то в найближчому майбутньому частка основних гравців на ринку пива може досягти довоєнного періоду.

Що стосується частки інших компаній пивного ринку, то протягом 2021–2024 років їх частка складала 7,5%–13,9%. Причому у 2022 р. порівняно з

аналогічним періодом 2021 р. у зв'язку з втратою своєї частки компанії ABinBEV/Efes, частка інших гравців на ринку збільшилась з 7,5% до 12,8%, у 2023 р. склала 13,9%, а у 2024 р спостерігалось незначне зниження частки інших гравців до 12,5%. Найбільш впливовими виробниками в групі інших гравців є: «Полтавпиво» (м. Полтава), «Опілля» (м. Тернопіль), «Бердичівське» (м. Бердичів), «Уманьпиво» (м. Умань), «New Brew» (м. Жашків), «Рівень Пиво» (м. Рівне), «Хмельпиво» (м. Хмельницький), «Микулинецький бровар» (м. Микулинці).

Оскільки сумарна частка інших гравців на ринку складається з часток дрібних конкурентів з часткою кожного не більше 1%, то квадрат ринкової частки буде досить незначною величиною, яка суттєво не вплине на кінцевий результат розрахунку, тому в табл. 2.6. сумарний квадрат їх ринкової частки враховано не було.

Зауважимо, що протягом 2021–2024 рр. через зростання попиту на нові категорії продукції, тренду щодо здорового способу життя, технологічні інновації в упаковці зростає присутність на ринку дрібних виробників крафтового та безалкогольного пива. Такі тенденції спостерігалися ще до війни і зростання споживання крафтового та безалкогольного пива прогнозується фахівцями і в майбутньому. Проте, як свідчить світова практика на межі досягнення 20% крафту, зростання частки не спостерігається. Тому з упевненістю можна констатувати, що протягом найближчих років часта крафту на ринку буде демонструвати тенденцію до зростання. Проте наскільки основні гравці на ринку згодні будуть поступитися власною присутністю на ринку на користь крафту – покаже практика.

Частка імпортованої продукції на ринку впродовж 2021–2024 рр. навіть через війну Україні та значні проблеми з логістикою, суттєвих змін не зазнала і коливалася в межах 3,5–4,2%.

Розрахунок індексу Харфінделя-Хіршмана щодо оцінки ступеня монополізації ринку пива представлено в табл. 2.6 і 2.7. Динаміка індексу Харфінделя-Хіршмана протягом 2021–2024 рр. свідчить про загрозливу ситуацію на ринку пива, оскільки щороку індекс спостерігався більше 1800, що

свідчить про високий рівень монополізації. Найбільш високе його значення спостерігалось у 2022 р. – 2439,0 (зростання на 8,24% проти рівня попереднього року), проте у 2023 р. він дещо знизився – до 1992,83 (зниження на 18,29%), але в 2024 р. його значення знову зросло – до 2096,14 (зростання на 5,18%).

Таблиця 2.7.

Динаміка індексу Харфінделя-Хіршмана для ринку пива за 2021-2024 рр.

Роки	ІХХ	% зростання
8 міс. 2021 р.	2253,4	-
8 міс. 2022 р.	2439,0	8,24
8 міс. 2023 р.	1992,83	-18,29
8 міс. 2024 р.	2096,14	5,18

** Розраховано автором на основі власних досліджень*

Високий рівень монополізації ринку вимагає втручання Антимонопольного комітету України щодо загрозливого рівня монополізації ринку та обмеження здорової конкуренції. Держава повинна застосовувати негайні засоби впливу як прямі, так і опосередковані, аби призупинити таку ситуацію, що в подальшому призводитиме до негативних наслідків.

Крім загрозливого рівня монополізації в цілому не виконуються й інші умови конкурентного ринку, що представлено в табл. 2.8.

З табл. 2.8. можемо зазначити, крім достатньої чисельності гравців на ринку, інші умови конкуренції не виконуються, а саме:

- частка лідера – компанії Carlsberg Group складає 33,7%, хоча не повинна перевищувати 31% ринку;
- частка ринку двох основних компаній Carlsberg Group (33,7%) і ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (25,6%) складає 59,3%, хоча не повинна перевищувати 44% ринку;
- частка ринку трьох основних компаній Carlsberg Group (33,7%), ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (25,6%) і АВінBEV/Efes (12,5%) складає 71,8%, хоча не повинна перевищувати 54% ринку;

- частка ринку чотирьох основних компаній Carlsberg Group (33,7%), ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (25,6%), АВінBEV/Efes (12,5%) і OASIS Group (ППБ) (12,2%) складає 84,0%, хоча не повинна перевищувати 60% ринку.

Таблиця 2.8.

**Присутність основних гравців на ринку пива відповідно до умов
безпечної конкуренції за 8 місяців 2024 р.**

Умови	Значення	Виконання
1. Кількість гравців на ринку	не менше 15	Виконується близько 50 (з урахуванням дрібних приватних броварень крафтового пивоваріння)
2. Частка ринку компанії-лідера	менше 31% ринку	Carlsberg Group (33,7%) не виконується
3. Частка ринку двох основних гравців ринку	менше 44% ринку	Carlsberg Group (33,7%) і ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (25,6%) Сумарно 59,3% не виконується
4. Частка ринку трьох основних гравців ринку	менше 54% ринку	Carlsberg Group (33,7%), ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (25,6%) і АВінBEV/Efes (12,5%) Сумарно 71,8% не виконується
5. Частка ринку чотирьох основних гравців ринку	менше 60% ринку	Carlsberg Group (33,7%), ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (25,6%), АВінBEV/Efes (12,5%) і OASIS Group (ППБ) (12,2%) Сумарно 84,0% не виконується

** Розраховано автором на основі власних досліджень*

Отже, можемо констатувати, що загрозливий рівень монополізації ринку пива супроводжувався впродовж 8 міс. 2024 року невиконанням практично всіх умов безпечної конкуренції.

2.4. Оцінювання конкурентної позиції підприємства за допомогою матриці Мак Кінсі

Для визначення показників привабливості і конкурентоспроможності ринку для кожного підприємства скористаємось даними табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Розрахунок для побудови матриці Mc Kinsey для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та її конкурентів

Показник	Коефіцієнт вагомості			Ранг		
	Carlsberg Group	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	ABinBEV/ Efes	Carlsberg Group	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	ABinBEV/ Efes
1. Привабливість ринку						
а) технологічна укомплектованість	0.19	0.21	0.22	5	4	5
б) схильність до монополізації	0.22	0.15	0.16	4	4	4
в) наявність тіньового ринку	0.15	0.15	0.14	3	2	3
г) інвестиційна привабливість	0.21	0.21	0.23	4	4	3
д) споживчий попит	0.23	0.28	0.25	5	4	5
2. Конкурентоспроможність підприємства						
а) якість товару	0.25	0.20	0.22	5	4	5
б) рівень технології виробництва	0.18	0.23	0.18	4	3	4
в) виробництво продукції відповідно до міжнародних стандартів	0.17	0.23	0.21	5	5	4
г) широкий асортимент	0.18	0.17	0.19	4	4	3
д) розгалужена система збуту	0.22	0.17	0.20	5	5	4

Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень

1. Індекс привабливості:

– Індекс привабливості «Carlsberg Group» = $(0.19 \times 5) + (0.22 \times 4) + (0.15 \times 3) + (0.21 \times 4) + (0.23 \times 5) = 0.95 + 0.88 + 0.45 + 0.84 + 1.15 = 4.27$

– Індекс привабливості ПрАТ «ОБОЛОНЬ» = $(0.21 \times 4) + (0.15 \times 4) + (0.15 \times 2) + (0.21 \times 4) + (0.28 \times 4) = 0.84 + 0.6 + 0.3 + 0.84 + 1.12 = 3.7$

– Індекс привабливості «ABinBEV/Efes» = $(0.22 \times 5) + (0.16 \times 4) + (0.14 \times 3) + (0.23 \times 3) + (0.25 \times 5) = 1.1 + 0.64 + 0.42 + 0.69 + 1.25 = 4.1$

2. Індекс конкурентоспроможності:

– Індекс конкурентоспроможності «Carlsberg Group» = $(0.25 \times 5) + (0.18 \times 4) + (0.17 \times 5) + (0.18 \times 4) + (0.22 \times 5) = 1.25 + 0.72 + 0.85 + 0.72 + 1.1 = 4.64$

– Індекс конкурентоспроможності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» = $(0.2 \times 4) + (0.23 \times 3) + (0.23 \times 5) + (0.17 \times 4) + (0.17 \times 5) = 0.8 + 0.69 + 1.15 + 0.68 + 0.85 = 4.17$

– Індекс конкурентоспроможності «ABinBEV/Efes» = $(0.22 \times 5) + (0.18 \times 4) + (0.21 \times 4) + (0.19 \times 3) + (0.2 \times 4) = 1.1 + 0.72 + 0.84 + 0.57 + 0.8 = 4.03$

Отже, на матриці Mc Kinsey підприємства будуть мати точки з координатами:

1. Компанія «Carlsberg Group» (4.64; 4.27)

2. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (4.17; 3.7)

3. Компанія «ABinBEV/Efes» (4.03; 4.1)

Згідно з результатами матриці Mc Kinsey (рис. 2.2), три компанії займають достатньо близькі позиції на ринку залежно від їхньої конкурентоспроможності та привабливості ринку. Всі три основних конкурента потрапили до зони росту матриці, а саме високої привабливості і високої конкурентоспроможності. Це означає, що всі три конкурента є досить потужними і основна боротьба на ринку буде залежати саме від того, наскільки кожен з них зможе утримати власних споживачів та свою частку на ринку, незважаючи на ситуацію в країні. Отже, основна конкурентна боротьба буде розгортатися саме серед них. Причому компанія «ABinBEV/Efes» буде прагнути збільшити свою присутність до рівня довоєнного періоду. Скоріше за

все це буде відбуватися шляхом активізації її стратегічних зусиль для поліпшення своєї ринкової позиції, наприклад, через інвестиції в інновації або розширення ринкових можливостей.

Матриця Мак Кінсі ПрАТ «Оболонь» та її конкурентів

Конкурентоспроможність продукції		Висока	Середня	Низька	
Привабливість ринку		5	3,67	2,33	1
Висока	5				
	3,66				
Середня					
	2,33				
Низька					
	1				

Рис. 2.2. Матриця McKinsey для основних гравців вітчизняного ринку пива

Тому ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та компанія «Carlsberg Group» можуть найближчим часом втратити незначну частку свого ринку, як засвідчили дані 8 міс. 2024 р. Цим компаніям необхідно продовжувати використовувати свої сильні сторони для зростання та закріплення власних позицій на ринку, тоді як «ABinBEV/Efes» буде потребувати додаткових зусиль для покращення своїх конкурентних переваг.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» – найбільший національний виробник напоїв, який понад 40 років є компанією з 100% українським капіталом. Корпорація «ОБОЛОНЬ» утримує першість в експорті пива та входить у ТОП-5 платників податків України у своїй галузі. Висока якість продуктів, інноваційність, відповідальне ведення бізнесу забезпечили відмінну репутацію компанії в Україні та світі.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» значно покращило свої техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності у 2023 р. порівняно з 2022 р. Незважаючи на те, що за цей період обсяги виробництва продукції в натуральному виразі компанією дещо знизилась (37 137 тис.дал. – у 2022 р. до 35 740 тис. дал. – у 2023 р.), проте чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції зріс на 2101101 тис. грн. (24,3%).

Відбулося також зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 1577641 тис. грн. (22,7%) за рахунок зростання собівартості (на 22,7%), адміністративних витрат (21,7%) та витрат на збут (23,6%). Отже, можемо стверджувати, що незважаючи на зменшення обсягів виробництва продукції у 2023 р. проти рівня 2022 р. через зростання всіх видів витрат, а відповідно і зростання кінцевих цін на продукцію, підприємство змогло досягти і відповідного збільшення прибутку.

Прибуток від реалізованої продукції у 2023 р. збільшився на 523460 тис. грн. або 30,6% проти рівня 2022 р., але найбільше збільшення спостерігається за показником чистого прибутку – на 52,9% (або 633624 тис. грн.).

Одним з основних показників діяльності будь-якого підприємства є рентабельність. Цей показник на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» також демонструє тенденцію до зростання. Рентабельність діяльності протягом 2022-2023 рр. зросла на 3,19 відсоткових пункти, а рентабельність продукції – на 1,58 відсоткових пункти. При цьому витрати на 1 грн. виручки від реалізації продукції зменшились на 1,01 коп. або на 1,3%.

Динаміка індексу Харфінделя-Хіршмана протягом 2021–2024 рр. свідчить про загрозливу ситуацію на ринку пива, оскільки щороку індекс спостерігався більше 1800, що свідчить про високий рівень монополізації. Найбільш високе його значення спостерігалось у 2022 р. – 2439,0 (зростання на 8,24% проти рівня попереднього року), проте у 2023 р. він дещо знизився – до 1992,83 (зниження на 18,29%), але в 2024 р. його значення знову зросло – до 2096,14 (зростання на 5,18%).

Високий рівень монополізації ринку вимагає втручання Антимонопольного комітету України щодо загрозливого рівня монополізації ринку та обмеження здорової конкуренції. Держава повинна застосовувати негайні засоби впливу як прямі, так і опосередковані, аби призупинити таку ситуацію, що в подальшому призводитиме до негативних наслідків.

Згідно з результатами матриці Mc Kinsey, три компанії займають достатньо близькі позиції на ринку залежно від їхньої конкурентоспроможності та привабливості ринку. Всі три основних конкурента потрапили до зони росту матриці, а саме високої привабливості і високої конкурентоспроможності. Це означає, що всі три конкурента є досить потужними і основна боротьба на ринку буде залежати саме від того, наскільки кожен з них зможе утримати власних споживачів та свою частку на ринку, незважаючи на ситуацію в країні. Отже, основна конкурентна боротьба буде розгортатися саме серед них. Причому компанія «ABinBEV/Efes» буде прагнути збільшити свою присутність до рівня довоєнного періоду. Скоріше за все це буде відбуватися шляхом активізації її стратегічних зусиль для поліпшення своєї ринкової позиції, наприклад, через інвестиції в інновації або розширення ринкових можливостей.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ПО ВІДНОШЕННЮ ДО КОНКУРЕНТІВ

3.1. Напрями покращення позиції підприємства у конкурентному середовищі

Сьогодні бізнес-середовище функціонування підприємств будь-якого продовольчого ринку, особливо в умовах війни, є високо конкурентним, гнучким і реактивним. Адже вижити в надзвичайно складних умовах може лише те підприємство, яке знайде ті важелі ефективного розвитку, які забезпечать йому сталий розвиток в майбутньому з огляду на забезпечення високого рівня поінформованості споживачів та лояльності до бренду.

В цьому аспекті зростає роль застосування інноваційних цифрових технологій маркетингу, що дає можливість підприємству досягти високого рівня поінформованості про бренд, сформувати лояльну цільову аудиторію, підтримувати зворотний зв'язок зі споживачами та забезпечувати активний продаж товарів. Тому важливим є розвиток та інтеграція у простір конкурентного середовища сучасних трендів інтернет-маркетингу, зокрема адаптація вебсайтів підприємств під мобільні запити, впровадження довгострокових стратегій контент-маркетингу, застосування афіліатного маркетингу, впровадження технологій віртуальної реальності та використання штучного інтелекту, розвиток SEO (Search Engine Optimization) та впровадження голосового пошуку, що сприятиме виведенню вітчизняних брендів на нові рівні.

Що стосується функціонування ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в цьому напрямку, то необхідно зазначити, що розвиток сайту підприємства знаходиться на достатньо високому рівні. Проте в майбутньому діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ», що заснована на впровадженні сучасних технологій, має бути пов'язана з

використанням цінності нового інтернет-простору з метою адаптації підприємства в мінливому конкурентному середовищі.

Найбільш прийнятними SEO-інструментами щодо перспектив їх подальшого використання для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» можна запропонувати наступні, які узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Найбільш прийнятні для використання ПрАТ «ОБОЛОНЬ» SEO-інструменти маркетингу щодо адаптації підприємства в конкурентному середовищі

Призначення	Опис
Аналіз конкурентів	<p><i>Ahrefs</i> дає можливість проводити <i>SEO</i>-аналіз сайту онлайн.</p> <p><i>SEMrush</i> автоматично формує аналітичні звіти. Сервіс для аналізу трафіку конкурентів.</p> <p><i>SimilarWeb</i> передбачає аналіз щомісячного трафіку та джерел трафіку, аналітику співвідношення платного трафіку до органічного та порівняння сайтів за потреби</p>
Технічний аналіз вебсайту	<p><i>Google Search Console</i> – найпопулярніший інструмент, який дає можливість аналізувати пошукові запити, зовнішні та внутрішні посилання, перегляд виду вашого сайту на мобільних пристроях, пошук помилок на сайті та сканування вебсторінок.</p> <p><i>SEO Site Checkup</i> призначений для онлайн-перевірки сайту на <i>SEO</i>-оптимізацію, швидкість та ступінь захисту сайту та зручність використання на мобільному пристрої.</p> <p>Для повного <i>SEO</i>-аналізу сайту використовується <i>Sitechecker.pro</i>, що дає можливість технічного <i>SEO</i>-аудиту сайту, <i>SEO</i>-аудиту конкретних сторінок сайту, аналізу сайтів конкурентів, моніторингу позицій сайту та зворотних посилань на сайт.</p> <p>Важливим інструментом є <i>Xml-sitemaps</i>, який допомагає створити <i>xml</i>-карту сайту</p>
Визначення та перевірка позицій сайту	<p><i>Rankinity</i> дає можливість перевірки позицій за ключовими словами, для аналізу видимості сайту, аналізу конкуренції та пошуку позицій сайту за всіма країнами та містами</p>
<i>Продовження табл. 3.1.</i>	

Робота з текстами	<i>Copywritely.com</i> та <i>Copyscape</i> передбачають оптимізацію контенту та пошук дублів сайту в Інтернеті
Робота з ключовими словами	<p><i>Google Trends</i> показує динаміку популярності пошукових запитів.</p> <p><i>Key Collector</i> – багатофункціональна програма для роботи з <i>SEO</i> та семантичним осередком.</p> <p><i>Keyword Tool</i> – планувальник ключових слів, що проводить підбір ключових слів та аналіз конкурентів</p>
Робота з посиланнями	<p><i>Chesk Trust</i> проводить перевірку сайту на наявність в біржах посилань, перевірку якості посилань та лінк-бїлдінг.</p> <p><i>Linkchecher</i> проводить перевірку зворотних посилань, визначає доступність для індексації, перевіряє індексації розміщених посилань в <i>Google</i> та повідомлень у електронній пошті чи у <i>Telegram</i>, у разі виявлення проблеми</p>
Проведення вебаналітики	<p><i>Google Analytics</i> дає можливість проаналізувати трафік сайту по різних каналах, провести аналіз конверсії сайтів та статистику продажів, дослідити дії користувачів на сайті, вивчити мобільні дані, встановити скільки часу відвідувачі проводять на сторінках, як часто відвідують різні сторінки тощо.</p> <p><i>Plerdy</i> дозволяє зосередитися на інших важливих задачах шляхом автоматизації <i>SEO</i>-аналізу</p>
Аналіз швидкості завантаження сайту	<p><i>Page Speed Insights</i> – це сервіс, який аналізує швидкість завантаження сторінок на комп'ютерах та мобільних пристроях, а також надає рекомендації щодо покращення швидкості. Сервіс <i>Gtmatrix</i> розроблено для аналізу швидкості завантаження сайту. Сервіс <i>Pingdom Tools</i> перевіряє швидкість завантаження сторінок з різних регіонів, надає рекомендації щодо поліпшення швидкості завантаження, проводить моніторинг доступності сайту (<i>Uptime Monitoring</i>), транзакцій та серверів. Для поліпшення продуктивності сайту створено сервіс <i>WebPageTest</i>. Він дозволяє проводити детальну перевірку швидкості завантаження сторінки з різних регіонів і браузерів, дає можливість створення скриптів, які дозволяють автоматизувати багатоетапний текст, проводить візуальне зіставлення кількох сторінок між собою шляхом їх паралельного тестування</p>

SEO-оптимізація сайтів швидко розвивається й змінюється в часі. При тому, що фундаментальні основи SEO залишаються незмінними, інструменти і тактики пошукової оптимізації є мінливими. Вони значно відрізняються від тих, що були декілька років тому. Так, класична оптимізація сайту на сьогодні не дає бажаних результатів. Актуальним є максимальне охоплення кількості елементів пошуку, інтерактивного контенту, відеоконтенту сайту, голосовий пошук тощо. Також важливими є наявність зворотних посилань, в яких основними є якість, а не кількість, перелінокка, технічне SEO та користувальницький досвід. SEO – це завжди довгострокова стратегія. Щоб отримати результати завтра, ПрАТ «ОБОЛОНЬ» мусить вже сьогодні застосовувати новітні інструменти та технології, використовуючи тактики пошукової оптимізації, що стали передовими у світі.

3.2. Участь ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у Тижні українського бургера

Щорічно починаючи з січня 2017 року компанія McDonald's проводить всеукраїнський гастрономічний конкурс «Мій Бургер», в якому приймає участь близько 150 000 учасників з усієї України. За умовами конкурсу, перший етап якого проходить з 10 січня по 12 лютого, будь-який бажаючий має змогу запропонувати власний унікальний рецепт бургера і розмістити його на спеціальному сайті. У 2017 р. за місяць відбору свої варіанти рецепта розмістило 147 896 осіб або кожен 400-й українець і з того часу кількість бажаючих прийняти участь в конкурсі неухильно зростає.

Представницьке журі впродовж місяця має визначити найкращий рецепт і обрати переможців. Переможцем стає той, хто з точки зору журі запропонує найсмачніший та найунікальніший рецепт бургера.

Фінальний етап всеукраїнського гастрономічного конкурсу «Мій Бургер» зазвичай проходить 30 березня в ресторані McDonald's на Поштовій площі. З фінальної десятки, представницьке журі, до складу якого входить генеральний директор компанії McDonald's Ukraine Гжегож Хмелярський, спеціальний гість

з британського підрозділу мережі і топ-менеджер компанії, відбирає два найкращих бургера, які згодом включаються до асортименту всіх ресторанів мережі McDonald's Україна.

У травні поточного року компанією McDonald's Україна традиційно було проведено цей конкурс і започатковано проведення протягом останнього тижня вересня «Тижня українського бургера», який включає низку різноманітних заходів і завершується 1 жовтня на свято Покрови Пресвятої Богородиці в Національному музеї архітектури та побуту в Пирогово великим святкуванням, де виробники бургерів мають змогу представити свою продукцію всім гостям свята. Оскільки на території музею знаходиться церква Покрови Пресвятої Богородиці і 1 жовтня в ній відбувається церковна служба, вхід на територію музею в цей день є безкоштовним. Тому значна кількість киян та гостей міста в цьому році мала можливість посмакувати українськими бургерами провідних вітчизняних виробників.



Проте які ж бургери без напоїв? Тому восени поточного року до свята активно долучилися й виробники напоїв, головним чином, виробники крафтового пива, які активно просувають свою продукцію і користуються будь-якою нагодою познайомити гурманів з власними напоями. В цьому році вони пригощали пінним напоєм всіх бажаючих, які мали змогу оцінити нові смаки та оригінальність продукції. Представників пива промислового виробництва на

святі не було, проте проведення такого заходу наступного року може стати активним майданчиком для поширення обізнаності споживачів з асортиментною лінійкою ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та слугувати дієвим заходом для рекламування нових видів продукції підприємства.

Отже, в якості заходу до впровадження пропонується 1 жовтня 2025 р. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» прийняти участь у «Тижні українського бургера», на якому представити власні новинки, поєднавши їх просування з рекламною кампанією.

Серед новинок пива та безалкогольних напоїв ПрАТ «ОБОЛОНЬ» пропонуються до представлення на заході наступні:

3. Пиво ТМ «SEÑOR CARTEL» – SEÑOR CARTEL

Алкоголь – 4,6%; Масова частка сухих речовин у початковому суслі – 11,5%.

SEÑOR CARTEL – це бренд пива, що поєднує в собі вишуканість та винятковість. SEÑOR CARTEL має легкий та освіжаючий смак, а його виразний характер підкреслюється неповторним ароматом та легкою гірчинкою. Поєднання хмелю, кукурудзи та рису робить пиво збалансованим та додає йому освіжаючого смаку, що притаманно мексиканському стилю пивоваріння. Із SEÑOR CARTEL можна не тільки насолоджуватися витонченим смаком пива, а й виражати свій особистий стиль та відчуття вишуканості.

SEÑOR CARTEL – це вибір людей, які звжди знають, чого хочуть, насолоджуються життям та досягають поставлених цілей. SEÑOR CARTEL рекомендовано споживати з лимоном, це надасть пиву ще більш освіжаючого смаку та аромату, який здивує навіть найвибагливіших.

4. Пиво ТМ «Keten Brug» – KETEN BRUG IPA ELEGANT

Алкоголь – 6,0%; Масова частка сухих речовин у початковому суслі – 13,6%.

Indian Pale Ale від Keten Brug – це стиль пива, який витончено поєднує в собі вишуканий баланс хмелю з виразною смаковою глибиною солоду. Його аромат наповнений свіжістю тропічних фруктів, деревного лісу та вишуканої цитрусової екзотики. Смак KETEN BRUG IPA ELEGANT розкривається

збалансованою «грою» карамельних відтінків, відчутної гіркоти та легкого тропічного відтінку. Хміль відчувається від першого ковтку і до останнього акорду післясмаку.

KETEN BRUG IPA ELEGANT – це пиво для тих, хто любить яскравий аромат хмелю та виражений смак з відчутною гіркотою.

5. Пиво ТМ «Keten Brug» – KETEN BRUG LAGER ELEGANT

Алкоголь – 4,7%; Масова частка сухих речовин у початковому суслі – 11,5%.

KETEN BRUG LAGER ELEGANT- це легкой освіжаюче пиво, що подарує незабутні смакові враження. KETEN BRUG LAGER ELEGANT має світло-золотистий колір та характерний, трохи гіркуватий смак з нотами хмелю. В ароматі відчуваються легкі солодові відтінки, що ідеально поєднуються з яскравими хмільними нотками, надаючи пиву неповторної пікантності. KETEN BRUG LAGER ELEGANT – прекрасний вибір для спекотних літніх вечорів, гриль-вечірок, пікніків та спортивних подій.

6. Пиво ТМ «Pubster» – Pubster

Алкоголь – 5,0%; Масова частка сухих речовин у початковому суслі – 11,5%.

Рецептуру пива Pubster розроблено спільно із британською пивоварнею XT Brewing Company Ltd.

Класичний світлий лагер із м'яким смаком. Виготовляється з додаванням темного солоду особливого прожарювання. Пиво чудово пасує для зустрічей із хорошими друзями, коли час пролітає весело і непомітно, а його легкість допоможе зберегти у пам'яті найяскравіші емоції.

7. Безалкогольний напій ТМ «Живчик» – Живчик з соком яблука та екстрактом валеріани

Новий лімітований смак – Живчик з соком яблука та екстрактом валеріани розроблено в рамках партнерства Живчик та Monobank – тандему двох loveмарк. Безалкогольний напій Живчик з соком яблука та екстрактом валеріани – напій, яким можна насолоджуватись у будь-який час дня дорослим і дітям!

Розроблення бюджету заходу представлено в таблиці 3.2.

**Розрахунок вартості витрат участі підприємства у Тижні
українського бургера**

Найменування витрат	Сума витрат, грн.
Плата за виставкову площу	90 000
Бронювання стендів та додаткове обладнання	32 600
Витрати на рекламу та банери	15 800
Подарунки з логотипом підприємства	27 300
Продукція для дегустації: Пиво ТМ «SEÑOR CARTEL» – SEÑOR CARTEL Пиво ТМ «Keten Brug» – KETEN BRUG IPA ELEGANT Пиво ТМ «Keten Brug» – KETEN BRUG LAGER ELEGANT Пиво ТМ «Pubster» – Pubster Безалкогольний напій ТМ «Живчик» – Живчик з соком яблука та екстрактом валеріани	7 900
Витрати на одноразовий посуд та серветки	1 100
Разом:	174 700

В результаті проведення заходу підприємство планує збільшити обсяг реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2025 р. на підприємстві було отримано такі результати (табл. 3.3):

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	110200	111500	112000	110800	111700	110900	111300

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

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

Таблиця 3.4.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Ра- зом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	110200	111500	112000	110800	111700	110900	111300	-
3.	$O_{\text{сер}}$	111200							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-1000	300	800	-400	500	-300	100	-
5.	ΔO^2	1000000	90000	640000	160000	250000	90000	10000	224000 0

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

$$O_{\text{сер}} = (110200 + 111500 + 112000 + 110800 + 111700 + 110900 + 111300) / 7 = 111200$$

тис. грн.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{2240000}{7}} = 565,7$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{565,7}{111200} \times 100\% = 0,51 \%$$

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 111300 тис. грн. як медіану ряду.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 112000 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 110200 тис. грн.

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

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (112000 + 4 * 111300 + 110200) / 6 = 111233,3 \text{ тис. грн.}$$

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

$$111233,3 / 10763029 * 100\% = 1,0 \%$$

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

$$10763029 + 111233,3 = 10874262,3 \text{ тис. грн.}$$

2. Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 8527642 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 1279146,3 тис. грн., змінні витрати 7248495,7 тис. грн.

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

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$7248495,7 * 0,01 = 72485 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок участі у Тижні українського бургера. Вартість заходу складає 174,7 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 1,0 % змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$72485 + 174,7 = 72659,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$8527642 + 72659,7 = 8600301,7 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta\text{Пр} = 111233,3 - 72659,7 = 38573,6 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$2235387 + 38573,6 = 2273960,6 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$38573,6 * (1 - 0,18) = 31630,4 \text{ тис. грн.}$$

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

$$1831590 + 31630,4 = 1863220,4 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від участі у Тижні українського бургера в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	111233,3
Приріст повних витрат	тис. грн	72659,7
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	38573,6
Приріст чистого прибутку	тис. грн	31630,4

Отже, внаслідок участі у Тижні українського бургера чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 111233,3 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 72659,7 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 38573,6 тис. грн., а чистий прибуток – на 31630,4 тис. грн.

Участь у Тижні українського бургера дозволить підприємству досягти наступних результатів, що представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	10763029	10874262,3	111233,3	1,0
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8527642	8600301,7	72659,7	0,9
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2235387	2273960,6	38573,6	1,7
4. Чистий прибуток	тис. грн.	1831590	1863220,4	31630,4	1,7
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	79,23	79,09	-0,14	-0,18
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	17,02	17,13	0,11	x
7. Рентабельність продукції	%	26,21	26,44	0,23	x

Отже, як бачимо що сума чистого доходу від запропонованого заходу збільшилась на 1,0%. Відповідно прибуток від реалізації продукції та чистий

прибуток збільшилися від базового року на 1,7%. Незважаючи на те, що повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 0,9%, витрати на 1 грн. чистої виручки зменшилися на 0,14 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції підвищилися відповідно на 0,11 і 0,23 відсоткових пунктів.

3.3. Спонсорська участь в акції «Run for Freedom»

14 вересня 2024 року у Києві на території ВДНГ відбувся благодійний забіг «Run for Freedom» на підтримку українських цивільних і військовополонених. Забіг був «адвокаційний», ініціаторами якого виступили Київська школа економіки, проєкт підтримки захисників і захисниць Маріуполя та їхніх родин «Серце Азовсталі».

Головна мета забігу – привернути увагу до проблеми звільнення українців з російського полону. До події долучилися військові, ветерани, родичі полонених, звільнені з полону українці, студенти школи економіки та усі, хто чекає на повернення рідних, а також кожен, хто вболіває за звільнення військових і цивільних українців. До забігу доєдналися близько тисячі учасників, які долали дистанцію у 5 або 10 км.

Ініціативу підтримав Тімоті Снайдер – професор Єльського університету, амбасадор UNITED24 і великий друг України. Він особисто доєднався до забігу в Києві і разом з учасниками пробіг 10 км. «Тут зібралось багато людей, щоб виразити солідарність з тими, кого тут, на жаль, немає», – прокоментував подію Снайдер. Також у межах проєкту UNITED24 «Безпечна земля», Тімоті збирає кошти на наземні роботи для розмінування.

На сайті timer.newrun.com.ua/event/138 була розміщена інформація, щоб приєднатися до забігу:

- оберіть дистанцію, яку будете бігти (5 або 10 км);
- зареєструйтесь на сайті;
- отримайте стартовий пакет 13 або 14 вересня;

– Прибудьте наВДНГ (Урбан-парк). Забіг розпочнеться о 9.02.

Ми біжимо за свободу. А ви?

Соціальна ініціатива об'єднує людей для активних дій, які допоможуть досягти мети звільнення полонених. Наразі у полоні рф перебувають понад 28 000 українців. Тому у благодійному фонді KSE Founfation наголошують: «Ми маємо постійно нагадувати світу про це. Кожен з нас може бути голосом для них».

Оскільки ця тема є достатньо болючою чи не для кожного українця, а проблема звільнення наших співвітчизників з полону є надзвичайно актуальною, в кваліфікаційній роботі пропонується ПрАТ «ОБОЛОНЬ» підтримати запроваджену цього року ініціативу і стати спонсором наступного забігу у травні 2025 року.

Саме у травні 1980 року на підприємстві було зварено першу партію пива на новому обладнанні чеського та німецького виробництва. Отже, в травні 2025 року завод буде відзначати 45 років свого існування. Тому проведення такої ініціативи може стати складовою плану заходів з нагоди святкування 45-річного ювілею підприємства і буде сприяти як підвищенню його іміджу, так і розширенню соціальних ініціатив компанії та посиленню конкурентної позиції на ринку.

Пропонується в межах проведення акції крім спонсорського внеску підприємства на шляху всієї дистанції пробігу через 1 км розташувати столи з широким асортиментом мінеральної води ПрАТ «ОБОЛОНЬ», розлиті в паперові стаканчики, якими можуть скористатися будь-хто з учасників забігу, аби вгамувати спрагу і оцінити її смакові якості. Біля столів з фірмовою емблемою ПрАТ «ОБОЛОНЬ» будуть знаходитись по 2 пари промоутерів у фірмовому одязі, які забезпечуватимуть мінеральною водою всіх бажаючих. Отже, в акції буде задіяно 20 промоутерів, які будуть працювати 4 години.

Зарплата одного промоутера за годину становитиме 300 грн.

Отже, їхня заробітна плата з нарахуванням складе:

$$300 \times 4 \times 20 \times 1,2 = 28\ 800$$

Розроблення бюджету заходу представлено в таблиці 3.7.

**Розрахунок вартості витрат для проведення ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
акції «Run for Freedom»**

Найменування витрат	Сума витрат, грн.
Спонсорський внесок	85 000
Столи та стійки з логотипом ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (10 шт.)	25 000
Фірмовий одяг промоутерів (20 комплектів)	15 800
Заробітна плата промоутерів з нарахуванням	28 800
Мінеральна вода ПрАТ «ОБОЛОНЬ»: – ТМ «Оболонська» – Оболонська сильногазована, Оболонська-2 сильногазована, Оболонська-2 негазована; – ТМ «Збручанська-77» – Збручанська-77	2 700
Витрати на одноразовий посуд та серветки	900
Разом:	158 200

В результаті проведення заходу підприємство планує збільшити обсяг реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2025 р. на підприємстві було отримано такі результати (табл. 3.8):

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	109300	108600	109500	109800	108400	108300	109400

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

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

Таблиця 3.9.

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Ра- зом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	109300	108600	109500	109800	108400	108300	109400	-
3.	$O_{\text{сер}}$	109043							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	257	-443	457	757	-643	-743	357	-
5.	ΔO^2	66049	196249	208849	573049	413449	552049	127449	213714 3

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

$$O_{\text{сеп}} = (109300 + 108600 + 109500 + 109800 + 108400 + 108300 + 109400) / 7 = 109043$$

тис. грн.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{2137143}{7}} = 552,5$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{552,5}{109043} \times 100\% = 0,5\%$$

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 109300 тис. грн. як медіану ряду.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 109800 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 108300 тис. грн.

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

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (109800 + 4 * 109300 + 108300) / 6 = 109216,7 \text{ тис.}$$

грн.

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

$$109216,7 / 10763029 * 100\% = 1,0\%$$

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

$$10763029 + 109216,7 = 10872245,7 \text{ тис. грн.}$$

2. Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 8527642 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 1279146,3 тис. грн., змінні витрати 7248495,7 тис. грн.

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

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$7248495,7 * 0,01 = 72485 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок участі в акції. Вартість заходу складає 158,2 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 1,0 % змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$42485 + 158,2 = 72643,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$8527642 + 72643,2 = 8600285,2 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta\text{Пр} = 109216,7 - 72643,2 = 36573,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$2235387 + 36573,5 = 2271960,5 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$36573,5 * (1 - 0,18) = 29990,3 \text{ тис. грн.}$$

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

$$1831590 + 29990,3 = 1861580,3 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від участі в акції в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	109216,7
Приріст повних витрат	тис. грн	72643,2
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	36573,5
Приріст чистого прибутку	тис. грн	29990,3

Отже, внаслідок участі в акції чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 109216,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 72643,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 36573,5 тис. грн., а чистий прибуток – на 29990,3 тис. грн.

Участь в акції «Run for Freedom» дозволить підприємству досягти наступних результатів, що представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11.

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	10763029	10872245,7	109216,7	1,0
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8527642	8600285,2	72643,2	0,9
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2235387	2271960,5	36573,5	1,6
4. Чистий прибуток	тис. грн.	1831590	1861580,3	29990,3	1,6
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	79,23	79,10	-0,13	-0,16
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	17,02	17,12	0,10	x
7. Рентабельність продукції	%	26,21	26,42	0,21	x

Отже, як бачимо що сума чистого доходу від запропонованого заходу збільшилась на 1,0%. Відповідно прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшилися від базового року на 1,6%.

Незважаючи на те, що повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 0,9%, витрати на 1 грн. чистої виручки зменшилися на 0,13 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції підвищилися відповідно на 0,10 і 0,21 відсоткових пунктів.

3.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності від впровадження заходів

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даних заходів не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

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

$$144970,2 * 0,84 * 0,06 = 7306,5 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки приріст змінних витрат в проектному році склав:

$$72485 * 2 = 144970,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{III}) = 7306,5 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний додатковий чистий прибуток ($\Delta\text{Пр}$) за результатами розрахунків склав 61620,7 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta\text{Пр}_ч} = \frac{7306,5}{61620,7} = 0,12 \text{ року}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом певного терміну його служби.

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку можна прийняти на рівні 25 %.

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

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_q = 61620,7 \text{ тис. грн.}$$

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

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

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

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

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

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

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,8/1,25 = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,64/1,25=0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,512/1,25=0,4096$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,4096/1,25=0,3277$$

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

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧПП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 61620,7 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 61620,7 * 2,6893 = \\ &= 165716,5 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

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

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 165716,5 - 7306,5 = 158410,0 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_c = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 7306,5 / 33143,3 = 0,22 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 165716,5 / 5 = 33143,3 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 158410 / 7306,5 = 21,68 > 0.$$

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

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{PI} = 165716,5 / 7306,5 = 22,68 > 1.$$

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

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 158410 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,22 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ID = 21,68 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

4. $PI = 22,68 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Основні показники ефективності запропонованих заходів наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12.

Основні показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	7306,5
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	75147,1
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	61620,7
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	165716,5
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	158410,0
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,12
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,22
8. Індекс доходності		21,68
9. Індекс прибутковості		22,68

Отже, роблячи висновки із розрахунків, маємо початкові інвестиції для запропонованих заходів – 7306,5 тис. грн, додатковий прибуток і чистий додатковий прибуток складатимуть відповідно 75147,1 тис. грн. і 61620,7 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,12, дисконтований – 0,22.

Індекси доходності і прибутковості відповідно складуть 21,68 і 22,68. Це означає, що дані заходи є економічно вигідними.

Висновки до розділу 3

В якості заходу до впровадження на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» запропоновано участь підприємства у Тижні українського бургера. Даний захід сприятиме зростанню основних показників діяльності підприємства: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 111233,3 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 72659,7 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 38573,6 тис. грн., а чистий прибуток – на 31630,4 тис. грн. Впровадження запропоновано заходу дозволить збільшити суму чистого доходу на 1,0%. Відповідно прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшити порівняно з базовим роком на 1,7%.

Незважаючи на те, що повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в результаті впровадження заходу збільшились на 0,9%, витрати на 1 грн. чистої виручки зменшились на 0,14 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції підвищились відповідно на 0,11 і 0,23 відсоткових пунктів.

Іншим рекомендованим заходом до впровадження може бути спонсорська участь в акції «Run for Freedom». Внаслідок участі в акції чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 109216,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 72643,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 36573,5 тис. грн., а чистий прибуток – на 29990,3 тис. грн.

Участь в акції «Run for Freedom» дозволить підприємству досягти наступних результатів: сума чистого доходу від запропонованого заходу збільшилась на 1,0%. Відповідно прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшилися від базового року на 1,6%.

Незважаючи на те, що повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшились на 0,9%, витрати на 1 грн. чистої виручки зменшились

на 0,13 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції підвищились відповідно на 0,10 і 0,21 відсоткових пунктів.

Роблячи висновки із розрахунків економічної ефективності від впровадження обох заходів, маємо початкові інвестиції для запропонованих заходів – 7306,5 тис. грн, додатковий прибуток і чистий додатковий прибуток складатимуть відповідно 75147,1 тис. грн. і 61620,7 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,12, дисконтований – 0,22.

Індекси доходності і прибутковості відповідно складуть 21,68 і 22,68. Це означає, що дані заходи є економічно вигідними.

ВИСНОВКИ

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» – найбільший національний виробник напоїв, який понад 40 років є компанією з 100% українським капіталом. Корпорація «ОБОЛОНЬ» утримує першість в експорті пива та входить у ТОП-5 платників податків України у своїй галузі. Висока якість продуктів, інноваційність, відповідальне ведення бізнесу забезпечили відмінну репутацію компанії в Україні та світі.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ» значно покращило свої техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності у 2023 р. порівняно з 2022 р. Незважаючи на те, що за цей період обсяги виробництва продукції в натуральному виразі компанією дещо знизилась (37 137 тис.дал. – у 2022 р. до 35 740 тис. дал. – у 2023 р.), проте чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції зріс на 2101101 тис. грн. (24,3%).

Відбулося також зростання повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 1577641 тис. грн. (22,7%) за рахунок зростання собівартості (на 22,7%), адміністративних витрат (21,7%) та витрат на збут (23,6%). Отже, можемо стверджувати, що незважаючи на зменшення обсягів виробництва продукції у 2023 р. проти рівня 2022 р. через зростання всіх видів витрат, а відповідно і зростання кінцевих цін на продукцію, підприємство змогло досягти і відповідного збільшення прибутку.

Прибуток від реалізованої продукції у 2023 р. збільшився на 523460 тис. грн. або 30,6% проти рівня 2022 р., але найбільше збільшення спостерігається за показником чистого прибутку – на 52,9% (або 633624 тис. грн.).

Одним з основних показників діяльності будь-якого підприємства є рентабельність. Цей показник на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» також демонструє тенденцію до зростання. Рентабельність діяльності протягом 2022-2023 рр. зросла на 3,19 відсоткових пункти, а рентабельність продукції – на 1,58 відсоткових пункти. При цьому витрати на 1 грн. виручки від реалізації продукції зменшились на 1,01 коп. або на 1,3%.

Динаміка індексу Харфінделя-Хіршмана протягом 2021–2024 рр. свідчить про загрозливу ситуацію на ринку пива, оскільки щороку індекс спостерігався більше 1800, що свідчить про високий рівень монополізації. Найбільш високе його значення спостерігалось у 2022 р. – 2439,0 (зростання на 8,24% проти рівня попереднього року), проте у 2023 р. він дещо знизився – до 1992,83 (зниження на 18,29%), але в 2024 р. його значення знову зросло – до 2096,14 (зростання на 5,18%).

Високий рівень монополізації ринку вимагає втручання Антимонопольного комітету України щодо загрозливого рівня монополізації ринку та обмеження здорової конкуренції. Держава повинна застосовувати негайні засоби впливу як прямі, так і опосередковані, аби призупинити таку ситуацію, що в подальшому призводитиме до негативних наслідків.

Згідно з результатами матриці Mc Kinsey, три компанії займають достатньо близькі позиції на ринку залежно від їхньої конкурентоспроможності та привабливості ринку. Всі три основних конкурента потрапили до зони росту матриці, а саме високої привабливості і високої конкурентоспроможності. Це означає, що всі три конкурента є досить потужними і основна боротьба на ринку буде залежати саме від того, наскільки кожен з них зможе утримати власних споживачів та свою частку на ринку, незважаючи на ситуацію в країні. Отже, основна конкурентна боротьба буде розгортатися саме серед них. Причому компанія «ABinBEV/Efes» буде прагнути збільшити свою присутність до рівня довоєнного періоду. Скоріше за все це буде відбуватися шляхом активізації її стратегічних зусиль для поліпшення своєї ринкової позиції, наприклад, через інвестиції в інновації або розширення ринкових можливостей.

В якості заходу до впровадження на ПрАТ «ОБОЛОНЬ» запропоновано участь підприємства у Тижні українського бургера. Даний захід сприятиме зростанню основних показників діяльності підприємства: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 111233,3 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 72659,7 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 38573,6 тис. грн., а чистий прибуток – на 31630,4 тис. грн. Впровадження запропоновано заходу

дозволить збільшити суму чистого доходу на 1,0%. Відповідно прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшити порівняно з базовим роком на 1,7%.

Незважаючи на те, що повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в результаті впровадження заходу збільшились на 0,9%, витрати на 1 грн. чистої виручки зменшились на 0,14 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції підвищились відповідно на 0,11 і 0,23 відсоткових пунктів.

Іншим рекомендованим заходом до впровадження може бути спонсорська участь в акції «Run for Freedom». Днаслідок участі в акції чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 109216,7 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 72643,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 36573,5 тис. грн., а чистий прибуток – на 29990,3 тис. грн.

Участь в акції «Run for Freedom» дозволить підприємству досягти наступних результатів: сума чистого доходу від запропонованого заходу збільшилась на 1,0%. Відповідно прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток збільшилися від базового року на 1,6%.

Незважаючи на те, що повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшились на 0,9%, витрати на 1 грн. чистої виручки зменшились на 0,13 коп., рентабельність діяльності і рентабельність продукції підвищились відповідно на 0,10 і 0,21 відсоткових пунктів.

Роблячи висновки із розрахунків економічної ефективності від впровадження обох заходів, маємо початкові інвестиції для запропонованих заходів – 7306,5 тис. грн, додатковий прибуток і чистий додатковий прибуток складатимуть відповідно 75147,1 тис. грн. і 61620,7 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,12, дисконтований – 0,22.

Індекси доходності і прибутковості відповідно складуть 21,68 і 22,68. Це означає, що дані заходи є економічно вигідними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажнюк М.О., Передрій О.С. Основи економічної теорії: навч. посіб. К.: Знання, 2018. С. 152–267.
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс. К.: Діалектика, 2001. 601 с.
3. Базилевич В.Д., Базилевич К.С. Ринкова економіка: основні поняття і категорії: навч. посіб. 2-ге видання. К.: Знання, 2008. 347 с.
4. Балабанова І.В. Комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу. *Торгівля і ринок України*. Донецьк: ДонДУЕТ. 2008. Вип.7. С.167–172.
5. Балабанова І.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах маркетингової орієнтації. *Торгівля і ринок України*. Донецьк: ДонДУЕТ. 2007. Вип.9. С.156–163.
6. Балабанова Л.В., Балабанова І.В., Балабаниць А.В., Бриндіна О.А., Коломицева С.І та ін. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетинг. менедж. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 551 с.
7. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В. Комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингу. *Схід*. 2003. №3. С.29.
8. Балабанова Л.В., Лисевич В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю в системі маркетингового менеджменту підприємства. *Торгівля і ринок України*. Донецьк. ДонДУЕТ, 2003. Вип. 15. Т.ІІ. С.15.
9. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2006. 294 с.
10. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2004. 156 с.

11. Барабась Д.О. Оцінка конкурентоспроможності виробничого підприємства. *Український промисловець*. 2010. №4. С. 8–9.
12. Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Медведєв В.С. Політична економія. Ч. 1. Загальна економічна теорія. К.: ІЗМН, 2017. С.240–267.
13. Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Медведєв В.С. Політична економія. Ч. 2. Спеціальна економічна теорія. К.: ІЗМН, 2017. С.204–227.
14. Башнянин Г.І., Шевчук Є.С. Політична економія: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2017. С. 119–134.
15. Башнянин Г.І., Щедра О.В. Мікроекономічна теорія: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2019. С. 30–68.
16. Бочан І.О., Михасюк І.Р. Глобальна економіка: підручник. К.: Знання. 2017. 403 с.
17. Вступ до економічної теорії: підруч. Львів: Новий Світ-2000, 2016. С. 140–175.
18. Герасименко А. Еволюція теорії конкуренції в історії економічної думки XVIII-XX століття. *Вісник КНТЕУ*. 2019. №1. С. 102–114.
19. Глобалізація міжнародного бізнесу та його основні організаційно-правові форми. За ред. Михайлової Л.І. та ін. К.: Либідь. 2017. С.52–58.
20. Глушко А.Д. Регуляторні важелі й інструменти на ринках досконалої та недосконалої конкуренції. *Вісник Луцького національного технічного університету*: зб. наукових праць. (Економіка та менеджмент). 2020. Вип. 7 (26). Ч. 4. С. 123–128.
21. Губатюк І.В. Тенденції розвитку теорії конкуренції в еволюції економічної науки. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. 2018. Вип. 367. Економіка. С.12–15.
22. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні основи оцінки конкурентного середовища і конкурентної позиції підприємства на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 203–208.
23. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.1/ редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Вид. центр «Академія», 2000. 864 с.

24. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. За ред. Мазаракі А.А. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 352 с.

25. Економічна теорія: Політекономія: підруч. За ред. В.Д. Базилевича. К.: Знання-Прес, 2014. С. 229–252.

26. Жаліло Я.Л., Кияк А.Т. Конкуренція і джерела конкурентоспроможності. *Науковий вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2010. №2. С.123–133.

27. Зайцев Ю.К., Савчук В.С., Мельник О.М. та ін. Трансформаційна економіка: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2008. 368 с.

28. Зайцев Ю.К., Савчук В.С. Сучасна політична економія (проблеми та інституціональне поле предмета і методології досліджень): навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 337 с.

29. Карачина Н.П., Філатова Л.С. Роль недосконалої конкуренції в системі сучасних ринкових структур. *Науковий вісник ЛНТУ України*. 2011. Вип. 21(15). С.192–199.

30. Кравцевич С.В. Типологія конкуренції: теоретико-історичний аспект. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. 2011. №5 (72). Економіка. С. 108–113.

31. Кушлін В.І. Траєкторія економічних трансформацій. К.: Економіка, 2014. 310 с.

32. Майовець Є. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 450 с.

33. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. К.: Каравела, 2015. 496 с.

34. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: "Каравела". 2016. 325 с.

35. Немцов В.Д. , Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: УВПК «Екс Об», 2001. 560 с.

36. Новий словник іншомовних слів: близько 40 000 слів та словосполучень. За ред. Л.І. Шевченко. К.: АРІЙ, 2008. 672 с.
37. Основи економічних знань: Базовий підручник для студентів вищих навчальних закладів. За ред. А.Ф. Павленка. Харків: «Фоліо». 2014. 762 с.
38. Павленко А.Ф., Вовчак А.В. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 246 с.
39. Панчишин С., Островерх П. та ін. Аналітична економія: навч. посіб.у 2 кн. Кн.1. Макроекономіка. К.: Знання, 2016. С.184–212.
40. Пастухова В.В. Концепція ключових факторів успіху в системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Донецької державної академії управління*. 2011. №1 (13). С. 31–36.
41. Писарєв Ю.Г. Управління стратегією конкурентних переваг. *Вісник Донецької державної академії управління*. 2011. №2 (14). С. 102–106.
42. Пономаренко О.І. Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі: навч. посіб. К.: Либідь, 2015. 269 с.
43. Портер М. Конкуренція. Пер. с англ.: Учеб пособие. М.: Издат. дом «Вильямс». 2005. 608 с.
44. Пушкарєнко П.І. Економічна теорія: Модульний курс. Суми: Унів. кн., 2011. С.148–265.
45. Радкевич Л. Маркетинг майбутнього: конкуренція як мотиваційна настанова для фірм, діючих в умовах ринкової економіки. *Торгівля і ринок України*: Темат. зб. наук. праць. Донецьк: ДонДУЕТ, 2012. Вип. 9, Т.ІІ. С. 85–90.
46. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-ге видання, доповн. Л.: Новий світ-2000, Альтаїр-2002, 2013. 272 с.
47. Смоленюк П.С. Теоретичні аспекти розвитку конкуренції. *Інноваційна економіка*. 2011. С. 93–97.
48. Смотрич Ж. Система реалізації маркетингової стратегії підприємства. *Маркетинг в Україні*, 2014. №6. С. 44–45.
49. Соколова Л.В. Конкурентоспроможність підприємства і критерії її оцінки. *Маркетинг і реклама*. 2015. №5. С. 30–33.

50. Стігліц, Джозеф Ю. Економіка державного сектору. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 2018. 854 с.
51. Сторощук Б.Д., Баранов К.В. Розвиток інституційного середовища конкурентних відносин у сучасній транзитивній економіці України. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. 2018. Вип. 367. Економіка. С. 16–19.
52. Стратегічний маркетинг: підручник для ВНЗ. За ред. О.М. Азарян. К.: НМЦВО Міністерства освіти і науки України, НВФ «Студцентр», 2013. 400 с.
53. Суперсон В.І. Моніторинг конкурентоспроможності України у сфері регіональної політики. *Економіка. Фінанси. Право*. 2012. №11. С. 10–18.
54. Тараненко І.В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. №1 (9). С. 194–203.
55. Ткачова С.С. Сучасні підходи до визначення сутності поняття «конкуренція». *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2011. Вип. 2 (42). Ч. 1. С. 37–44.
56. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. С.47–106.
57. Трансформаційна економіка: навч. посіб. За ред. В.С. Савчука, Ю.К. Зайцева. К.: КНЕУ, 2006. 352 с.
58. Україна як соціальна держава: гасло для політичної конкуренції чи шлях до солідаризації суспільства? За ред. Пашуліної О.М., Жаліло Я.Л., Лавриненко С.І., Поприкіної Д.С. Національний інститут стратегічних досліджень. К.: 2019. 108 с.
59. Федулова Л.І. Глобалізація та роль транснаціональних корпорацій. *Інноваційна економіка*. 2016. С. 339–347.
60. Філатов О.К. Проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємств. *Харчова промисловість*. 2019. №3. С. 30–31.

61. Філіпенко А.С. Цивілізаційні виміри економічного розвитку. К.: Знання України, 2002. 247 с.
62. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №2. С.71.
63. Ховрак І.В., Саранчук Г.О. Особливості конкурентних відносин в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2012. Вип. 1 (45). С. 26–31.
64. Холод В.В. Діагностика процесу стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств. *Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. праць*. Вип.16. Т.ІІ. Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. С. 88–96.
65. Холод В.В. Формування портфелю конкурентних маркетингових стратегій підприємств. *Вісник ДонДУЕТ*. Серія «Економічні науки». Донецьк. ДонДУЕТ. №3 (27). 2005. С. 99–111.
66. Чернега О.Б. Інновації, інвестиції і конкурентоспроможність: складні взаємозв'язки. *Регіональні перспективи*. 2009. №4 (7). С. 31–34.
67. Чернега О., Кравцова О. Управління конкурентоспроможністю: вчора, сьогодні і завтра. *Торгівля і ринок України*. Донецьк. ДонДУЕТ, 2009. Вип. 9. Т.ІІ. С. 111–115.
68. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ. 2009. С. 94–120.
69. <https://obolon.ua/ua>
70. <https://opendatabot.ua/c/05391057>
71. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/
72. <https://www.google.com/search?q=%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%82+%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D1%8C&oq=&aqs=chrome.0.69i59i450l8.1365732j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
73. <https://robota.ua/company763258>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 роки в тис. грн.

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00