

**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)

« ____ » _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

« ____ » _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи 3

Юхимович Дарина Сергіївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Розумей Світлана Борисівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“20” грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Юхимович Дарини Сергіївни

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

1. Тема роботи: Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку

керівник роботи Розумей С. Б., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024 р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.06.2025 року.

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

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

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

6. Дата видачі завдання 20.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	25.12.2024 - 19.01.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.01.2025 - 09.02.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи оцінювання конкурентних позицій підприємства»	12.02.2025 - 29.03.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз»	01.04.2025 - 03.05.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз»	06.05.2025 - 24.05.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	27.05.2025- 28.05.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	29.05.2025- 31.05.2025	Виконано

Здобувачка _____ Дарина ЮХИМОВИЧ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Світлана РОЗУМЕЙ
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Юхимович Д. С. Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

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

На основі результатів дослідження запропоновано заходи щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз». Розраховано очікувані результати реалізації одного із заходів та визначено його вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 79 сторінках, містить 18 таблиць, 8 рисунків, 2 додатки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентні переваги, роздрібний ринок, нафтопродукти.

ABSTRACT

Yukhymovych D. S. Evaluation of the competitive position of the enterprise in the market.

Qualification paper for the bachelor's educational degree in specialty 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

This qualification paper examines the theoretical foundations of assessing an enterprise's competitive positions. It investigates the essence of competitiveness and an enterprise's competitive position, as well as the main methods for assessing an enterprise's competitive position. A marketing characteristic of JSC "Concern Galnaftogaz" was provided, and an analysis of its key economic performance indicators was conducted. SWOT analysis and a McKinsey matrix were used to assess the competitive positions of JSC "Concern Galnaftogaz."

Based on the research results, measures to improve the competitive positions of JSC "Concern Galnaftogaz" are proposed. The expected results of implementing one of these measures were calculated, and its impact on the enterprise's key performance indicators was determined.

The qualification paper is presented on 79 pages, contains 18 tables, 7 figures, and 2 appendices.

Keywords: competitiveness, competitive position, competitive advantages, retail market, petroleum products.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи оцінювання конкурентних позицій підприємства.....	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності та конкурентних позицій підприємства.....	9
1.2. Методи оцінювання конкурентних переваг	15
Розділ 2. Дослідження конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз».....	25
2.1. Маркетингова характеристика підприємства	25
2.2. Визначення конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз».....	43
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз».....	56
3.1. Основні напрямки удосконалення конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз».....	56
3.2. Розрахунок ефективності маркетингового заходу щодо підвищення конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз».....	60
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	68
Висновки	71
Список використаної літератури	74
Додатки	78

ВСТУП

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

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

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

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

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій щодо удосконалення конкурентної позиції АТ «Концерн Галнафтогаз».

Відповідно з поставленою метою були узгоджені такі завдання:

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

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

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

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

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

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційної робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок, включаючи 18 таблиць та 7 рисунків, список використаної літератури складається з 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності та конкурентних позицій підприємства

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо [11].

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [11].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є [11]:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [11]

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність [11].

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку [11].

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому [11].

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних [11].

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції;

використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо [11].

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем [11].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку [11]. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис.1.2).



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [33]

Важливим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є визначення його конкурентної позиції відносно основних конкурентів та ринкових умов. Як відомо, конкурентна позиція – це становище підприємства відносно суб'єктів конкурентного оточення, яке утворюється із сукупності позицій, які підприємство займає і відстоює в конкурентному середовищі [3].

В цілому, до трактування поняття «конкурентна позиція підприємства» існує два підходи [8] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «конкурентна позиція підприємства»

Підхід	Трактування в межах підходу
1	2
Позиція як сукупність конкурентних переваг підприємства (аналогія конкурентних переваг та конкурентоспроможності)	Набір відмінних від конкурентів характеристик підприємства (М. Портер).
	Певна сума переваг і вад підприємства (А. Наливайко).
	Комплексна характеристика стану підприємства у конкурентному середовищі, сукупність керованих, динамічних чинників, які постійно і безпосередньо впливають на життєдіяльність підприємства та, у свою чергу, визначають стійкість його позиції на ринку (Л. Квятковська та П. Кулінічев).

1	2
	Позиція підприємства (регіону, галузі, країни), що відображає досягнутий рівень його конкурентоспроможності на конкретному ринку, яка відповідає системі сформованого конкурентного потенціалу і створює можливості для подальшого функціонування на ринку задля формування нових і розвитку існуючих конкурентних переваг (Д. Резніченко).
Позиція як положення на ринку або в галузі (аналогія ринкової та/або галузевої позиції)	Положення, яке те або інше підприємство обіймає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності та своїх переваг і недоліків порівняно з іншими (І. Карлоф).
	Позиціонування підприємства на різних ринках і його сегментах з урахуванням цінової і нецінової конкуренції (Р. Акофф).
	Фіксоване у визначений момент часу положення компанії відносно до її конкурентів (О. Бабошин).
	Складна та багатогранна категорія ринкової економіки, яка показує місце даної фірми на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з її конкурентами (А. Котлик).
	Конкретний сегмент ринку, який займає підприємство в умовах конкурентного середовища в певний момент часу відносно реальних конкурентів (І. М. Кирчата та Г. В. Поясник).

Джерело: [8]

Деякі дослідники зосереджують увагу на специфічних характеристиках підприємства як суб'єкта ринкових чи галузевих взаємин, фактично прирівнюючи його конкурентну позицію до конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності. Інші ж акцентують на географічному або структурному розміщенні підприємства в межах ринку чи галузі, що наближає їхнє розуміння до поняття ринкової або галузевої позиції.

Оцінювання конкурентної позиції підприємства є важливою умовою для розробки заходів, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності, вибору партнерів для спільного виробництва, залучення інвестицій у перспективні напрями діяльності, а також для формування стратегії виходу на нові ринки збуту.

Ключовою метою кожного підприємства є досягнення й утримання стабільної конкурентної позиції — здатності зберігати конкурентні переваги в динамічному середовищі, підтримувати сталий рівень

конкурентоспроможності та ефективно реагувати на зовнішні зміни, які перебувають поза сферою його безпосереднього впливу. Регулярне порівняльне оцінювання конкурентної позиції відносно основних суперників є невід'ємною складовою загального аналізу стану підприємства.

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

Залежно від особливостей цілей і завдань конкретного економічного чи маркетингового дослідження, відповідні аналітичні дії можуть мати різний ступінь деталізації. Однак, як правило, саме аналіз конкурентного середовища та вивчення діяльності основних суперників розглядаються як ключовий елемент усього процесу стратегічного планування розвитку підприємства.

На думку Гаррісона і Кеннеді [39], основними чинниками конкурентного успіху є: інтенсивна конкуренція на місцевому ринку, наявність кваліфікованої робочої сили та виробництво доступної високоякісної продукції. Основними джерелами конкурентоспроможності є застосування новітніх технологій у виробництві, оптимізація виробничих витрат, якість продукції, диференціація підприємства, новітні маркетингові інструменти, стратегічний розвиток та зовнішні фактори. Всі ці фактори впливають на конкурентну позицію підприємства у галузі.

Детальне вивчення ключових чинників, що визначають конкурентний успіх підприємства, дозволяє виокремити такі основні складові:

Технології. До них належать характеристики використаних ресурсів, рівень диференціації продукції, ефект масштабу виробництва тощо. Усі ці елементи впливають як на витрати підприємства, так і на його здатність

створювати унікальну пропозицію для споживача. Зростання продуктивності праці сприяє зниженню виробничих витрат.

Витрати на ресурси. На цей показник впливають вартість, якість та надійність залучених ресурсів. Щоб здобути конкурентну перевагу, підприємство має прагнути до зниження цих витрат у порівнянні з витратами своїх конкурентів.

Оптимізація виробничих витрат. Підвищення ефективності досягається завдяки такому регулюванню обсягів виробництва, яке мінімізує витрати. Зростання обсягів випуску, як правило, знижує собівартість одиниці продукції, що, в свою чергу, підсилює конкурентоспроможність підприємства.

Якість продукції та диференціація. У конкурентному середовищі товари різних виробників часто є взаємозамінними. Спосіб, яким підприємство може вирізнити свою продукцію на ринку, називається диференціацією. Вона стає важливою умовою збереження попиту.

Реклама і просування. Ефективна рекламна кампанія сприяє формуванню позитивного образу товару в очах споживачів та підвищенню лояльності до бренду. Така лояльність ґрунтується на переконанні клієнтів, що саме ця продукція має вищу цінність порівняно з аналогами конкурентів.

1.2. Методи оцінювання конкурентних переваг

Існуючі методи аналізу та планування стратегічних і тактичних позицій підприємств можна згрупувати за основним підходом, який вони використовують для визначення цієї позиції [11, 12, 17].

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

- метод, заснований на розрахунку показника конкурентного статусу фірми;
- метод, що використовує показник частки ринку;

– метод оцінки «за трьома ціннісними критеріями» (налагодженістю операційної діяльності, довірчі відносини з клієнтами, перевага продукту).

Методи, які використовують матричні моделі, представлено такими моделями:

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

Одним з найпоширеніших інструментів для оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку є модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера.

Ця модель допомагає розібратися в структурі галузі та визначає п'ять ключових конкурентних сил, які формують умови функціонування будь-якої компанії:

1. Загроза появи товарів-замінників: Наскільки легко споживачі можуть перейти на альтернативні продукти чи послуги, які задовольняють ті самі потреби? Чим більше якісних та доступних замінників, тим слабша позиція компанії.

2. Загроза появи нових конкурентів: Які бар'єри входу існують для нових гравців на ринку (наприклад, високі капіталовкладення, патенти, необхідність доступу до каналів збуту)? Чим легше увійти в галузь, тим вища конкуренція.

3. Ринкова влада постачальників: Наскільки постачальники сильні та можуть диктувати свої умови щодо цін, якості чи термінів постачання? Якщо постачальників мало, а їхні ресурси унікальні, їхня влада зростає.

4. Ринкова влада споживачів: Наскільки споживачі можуть впливати на ціни, якість та умови продажу? Якщо споживачів багато, а продуктів мало, їхня влада зростає, і навпаки.

5. Рівень суперництва серед існуючих конкурентів: Наскільки жорстка конкуренція між компаніями, які вже працюють на ринку? Це може

проявлятися в цінових війнах, агресивній рекламі, інноваційних перегонах тощо.

Стан кожної з цих п'яти сил, а також їх спільна дія, формують конкурентне середовище і визначають можливості окремо взятої організації в конкурентній боротьбі, показуючи, наскільки приваблива галузь для отримання прибутку та яку стратегію варто обрати для зміцнення своєї позиції.

Конкурентна позиція — це місце, яке компанія посідає в галузі, виходячи з її результатів діяльності та унікальних переваг чи недоліків.

Ця позиція формується під впливом різноманітних факторів, що виникають у процесі розробки ринкової стратегії підприємства [23].

Оцінка конкурентної позиції дає змогу відповісти на низку важливих запитань:

- Наскільки міцною є поточна конкурентна позиція фірми?
- Яких змін можна очікувати у конкурентній позиції, якщо компанія продовжуватиме поточну стратегію?
- Яке місце займає фірма серед ключових суперників за кожним важливим елементом конкурентної сили та ключовим фактором успіху в галузі?
- Які конкурентні переваги має фірма, і наскільки вона здатна захистити свою позицію на ринку?

Щоб зміцнити або підвищити конкурентне становище підприємства, менеджменту необхідно зосередити зусилля на кількох ключових напрямках. Ці напрямки охоплюють усі фактори, що впливають на конкурентну позицію:

- ціна на продукцію;
- якість продукції;
- розширення асортименту продукції;
- реклама та просування;
- популярність виробника (бренд);
- канали розподілу продукції;
- рівень інновацій та оновлення продукції.

Оцінка діяльності за цими напрямками дозволяє керівництву виявити вузькі місця та недоліки в реалізації поточної стратегії. Успішні дії в цих сферах, завдяки грамотній реалізації стратегічних та оперативних планів, розроблених на основі значущих чинників конкурентоспроможності, дадуть підприємству змогу вийти на вищі конкурентні позиції.

Для оцінки конкурентної позиції підприємства застосовується методика бального оцінювання за ключовими факторами успіху. При цьому здійснюється зважування балів як для самої компанії, так і для її основних конкурентів.

Згідно з підходом М. Портера, розробка ефективної конкурентної стратегії для певної галузі повинна спиратися на попередній аналіз двох взаємопов'язаних аспектів:

- привабливість галузі, що визначається рівнем прибутковості та потенціалом розвитку, які напряду залежать від інтенсивності конкуренції;
- конкурентна позиція підприємства в межах цієї галузі.

Обидва чинники необхідно розглядати у взаємозв'язку, оскільки окремо вони не забезпечують повної картини для обґрунтованого вибору стратегії. Важливо також аналізувати ці аспекти у динаміці, адже привабливість ринку може змінюватися з часом, а конкурентну перевагу потрібно не лише здобути, а й утримувати у довгостроковій перспективі.

Одним із недоліків моделі Портера є те, що в ній обидва ключові чинники — привабливість галузі та конкурентна позиція підприємства — розглядаються як повністю контрольовані. При цьому не враховуються зовнішні сили, що діють поза межами галузі, але можуть істотно впливати на її розвиток.

Класичним підходом до аналізу галузевої конкуренції є модель п'яти сил конкуренції, запропонована Майклом Портером. Вона передбачає оцінювання таких впливів:

- конкуренція між існуючими гравцями на ринку;

- переговорна сила покупців, тобто їхня здатність впливати на ціни та умови купівлі;
- переговорна сила постачальників, або їхня можливість впливати на вартість та якість ресурсів;
- загроза з боку нових учасників ринку, які можуть увійти в галузь і посилити конкуренцію;
- загроза з боку товарів-замінників, які можуть привабити споживачів альтернативними пропозиціями.

Цей підхід дозволяє комплексно оцінити як внутрішню, так і зовнішню конкурентну динаміку галузі, забезпечуючи більш глибоке стратегічне розуміння.

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

Розглянемо детально SWOT-аналіз. Він допомагає відповісти на такі питання [28]:

- чи використовуються сильні сторони як переваги компанії;
- чи є слабкості компанії її уразливими місцями;
- які сприятливі обставини дають шанси на успіх;
- на які загрози звернути увагу в першу чергу.

Взаємозв'язок представлений на рисунку 1.3.

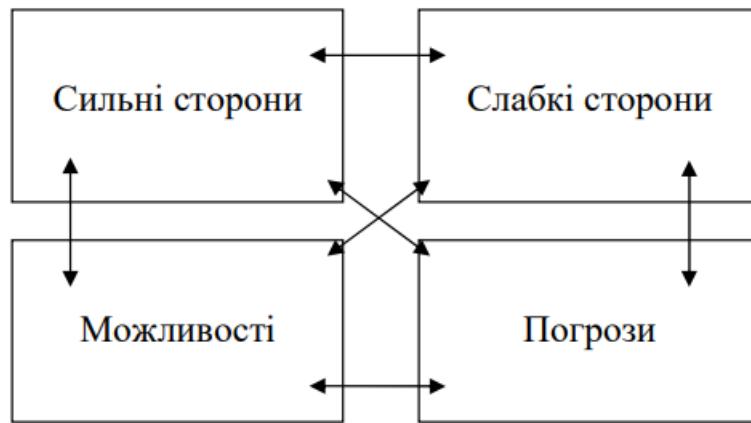


Рис. 1.3. Складові SWOT-аналізу [2]

Наочний приклад, як виглядає матриця, зображений на рис.1.4.

Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішні фактори	Можливості	Погрози

Рис. 1.4. Приклад матриці SWOT – аналізу [2].

Для поля «Сили і Можливості» слід розробляти стратегію по використанню сильних сторін організації, для того щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для поля «Слабкості і Можливості», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися спробувати подолати наявні, в організації слабкості. В даному випадку оптимальні стратегії спільних підприємств для активної роботи на перспективному ринку. Альтернативний варіант – стратегія вертикальної або горизонтальної інтеграції [28].

Для поля «Сили і Загрози» стратегія повинна припускати використання сили компанії для нейтралізації загроз зовнішнього середовища. Ефективними будуть стратегії, спрямовані на пом'якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації і інтеграції [28].

Для поля «Слабкості і Загрози» розумним стає або концентрація на вузькому сегменті ринку, або відхід з ринку [28].

Щоб створити досконалу стратегію, підприємство повинно спиратися на свої сильні сторони. Саме вони є унікальними можливостями, які дозволяють компанії скористатися сприятливими ринковими обставинами, створювати конкурентні переваги та, потенційно, стати основою всієї стратегії. Водночас, не менш важливо активно працювати над усуненням слабких сторін організації. Це дозволить мінімізувати ризики та покращити загальну ефективність, що є критично важливим для реалізації будь-якої успішної стратегії.

Матриця Мак Кінсі — «Дженерал Електрик», також відома як матриця привабливості ринку, є інструментом стратегічного аналізу, що дає змогу оцінити поточний стан стратегічних бізнес-одиниць (SBU) підприємства з урахуванням привабливості ринку та конкурентної позиції. Кожен з цих факторів формується на основі набору кількісних та якісних показників.

Основні етапи побудови матриці Мак Кінсі – Дженерал Електрик:

1. Визначення стратегічних бізнес-одиниць (SBU):

Ідентифікуються основні напрями діяльності підприємства або окремі продукти, які будуть аналізуватися.

2. Формування критеріїв оцінювання:

Для привабливості ринку зазвичай враховують такі показники: темпи зростання ринку, розмір ринку, рентабельність, рівень конкуренції, бар'єри входу тощо. Для конкурентної позиції — частка ринку, зростання продажів, імідж бренду, технологічний рівень, ефективність витрат.

3. Зважування та бальне оцінювання:

Кожному показнику надається вагове значення залежно від його важливості. Далі здійснюється оцінювання кожної SBU за кожним показником та обчислюється зважений бал.

4. Побудова матриці (9 клітинок):

По горизонталі — конкурентна позиція (сильна, середня, слабка).

По вертикалі — привабливість ринку (висока, середня, низька).

У клітинках розміщуються стратегічні бізнес-одиниці відповідно до оцінок.

5. Формування стратегічних рекомендацій:

Залежно від розташування SBU у матриці, пропонуються стратегії:

- Інвестувати і зростати (верхній лівий кут)
- Вибірковий розвиток / утримання (середина)
- Збір урожаю або вихід з ринку (нижній правий кут)

Матриця дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів між різними напрямками бізнесу.

Дослідження Т. Белової та О. Крайнюченко [5] пропонує класифікацію методів визначення конкурентної позиції підприємства, ґрунтуючись на джерелах інформації для аналізу.

Методи визначення конкурентної позиції за джерелами інформації.

1. Метод, що базується на параметричних показниках (польові дослідження):

- Суть: Збір первинної інформації шляхом опитування споживачів для порівняння конкурентів, продавців і постачальників. Отримана інформація організовується у вигляді матриць чи таблиць.

- Переваги: Швидкість та відносно низькі витрати.

- Недоліки: Високий ризик суб'єктивності та неточності оцінок. Важко достовірно оцінити сильні та слабкі сторони конкурентів та прогнозувати їхній розвиток.

2. Метод, що ґрунтується на рейтингових оцінках (експертні та фінансові дані):

- Суть: Використання інформації з опитувань експертів та зведеної фінансової звітності конкурентів. На основі цих даних створюється математична модель для обчислення коефіцієнтів, що визначають рейтинг підприємств.

- Переваги: Висока точність та можливість чіткого визначення положення власного підприємства в галузі.

- Недоліки: Рідко застосовується комплексно, що ускладнює формування загальних висновків.

3. Метод детального дослідження ринку та дій конкурентів (глибокий аналіз):

- Суть: Передбачає глибокий аналіз ринку та діяльності конкурентів, включаючи дані про виробництво, експорт, відвантаження та виробничі плани. Це дає змогу прогнозувати розвиток галузі та поведінку конкурентів.

- Переваги: Надає значну конкурентну перевагу завдяки можливості передбачати дії конкурентів та їхній майбутній стан.

Для проведення глибокого аналізу галузі та конкурентів необхідне всебічне дослідження зовнішнього середовища. Хоча це складний процес через зростаючу інтенсивність конкуренції, управлінські рішення дозволяють компаніям впливати на конкурентне середовище, що робить оцінку їхньої позиції можливою.

1. Аналіз стану ринку:

- Визначення типу ринку: зростаючий, стабільний або спадаючий.
- Зростаючий ринок: Характеризується збільшенням обсягів реалізації та прибутків, зростанням попиту, низькими бар'єрами для входу.
- Стабільний ринок: Фактори впливу є більш постійними, негативні фактори передбачувані.
- Спадаючий ринок: Компанії зосереджуються на рентабельності та утриманні частки ринку, адаптуючи цілі до умов спаду.

2. Визначення стадії життєвого циклу підприємства:

- Після аналізу ринку важливо визначити, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство: створення, зростання, зрілість або спад.
- Стадія створення: Визначення діяльності, цілей, стратегії, структури.
- Стадія зростання: Позиціонування продукції, завоювання частки ринку.
- Стадія зрілості: Стабільна робота, використання відпрацьованих технологій, активний маркетинг.

- Стадія спаду: Зниження капіталу та кредитоспроможності; успіх залежить від гнучкості та адаптації до змін.

- Кожна стадія вимагає коригування стратегії для забезпечення її актуальності та ефективності.

3. Визначення типу конкурентної позиції:

- Останній етап — визначення конкретного типу конкурентної позиції серед п'яти можливих: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна або слабка.

Це дозволяє підприємству свідомо обирати стратегічні напрями розвитку, адаптувати стратегію без погіршення позицій та ефективно впливати на ринок збуту.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ»

2.1. Маркетингова характеристика підприємства

«Концерн Галнафтогаз» (мережа АЗК ОККО) – одна з провідних гравців на паливному ринку України, відома своєю мережею автозаправних комплексів (рис.2.1). Її історія розпочалася наприкінці 1990-х років і пройшла значний шлях розвитку.



Рис. 2.1. Логотип мережі АЗК ОККО

Заснування та перші кроки (1990-ті - початок 2000-х):

1993-1994: Починається створення підприємств у Івано-Франківській, Ужгородській та Хустській областях, які згодом будуть реорганізовані у відкриті акціонерні товариства.

1999: Відкривається перша АЗС під брендом "ОККО" у місті Стрий Львівської області.

2000: У Львові на вулиці Зеленій відкривається перший великий автозаправний комплекс "ОККО", який, окрім заправки, включає магазин, кафе та автомийку.

2001: У процесі злиття ВАТ "Івано-Франківськнафтопродукт", ВАТ "Закарпатнафтопродукт-Ужгород" та ВАТ "Закарпатнафтопродукт-Хуст"

створюється Відкрите акціонерне товариство "Концерн Галнафтогаз", якому належить мережа АЗК "ОККО".

2002: Мережа "ОККО" налічує вже 55 АЗК, і відкривається перша заправка в Києві.

Активний розвиток та розширення послуг (2000-ні - 2010-ті):

2005: "ОККО" стає одним із перших партнерів Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), що дозволяє залучати значні інвестиції для розвитку бізнесу. ЄБРР стає одним з найбільших акціонерів та інвесторів мережі.

2006: Відкриваються перші два трасові комплекси "ОККО" у Калинівці під Києвом та в Чопі на Закарпатті. Починає працювати перша мобільна лабораторія для контролю якості нафтопродуктів.

2007: У Бурштині Івано-Франківської області відкривається перша АГНКС "ОККО" з продажу стисненого газу. У мережі АЗК "ОККО" запрацював перший ресторан швидкого обслуговування "A la minute".

2009: Запускається програма лояльності для постійних клієнтів Fishka. У Львові відкриваються перші магазини "Tobi" поза межами АЗК.

2011: Відкривається перший ресторан італійського формату "Pasta Mia" та перший АЗК "ОККО" на Донеччині.

2012: З'являється перша електростанція "ОККО".

До 2014: Мережа "ОККО" займає близько 15% роздрібного ринку нафтопродуктів України.

Виклики та подальша модернізація (2014 - дотепер):

2014: Внаслідок анексії Криму та війни на Донбасі компанія втрачає 37 заправок (12 у Криму та 25 на окупованих територіях Донецької та Луганської областей). Загальна сума прямих збитків становить близько 80 млн доларів.

2021: Мережа "ОККО" зросла на 2% до 419 автозаправок та зайняла 18% ринку. Компанія продовжує активно розвивати напрямок ритейлу на АЗК, пропонуючи широкий спектр супутніх товарів та послуг (магазини, кафе, ресторани).

2023-2025: Компанія активно інвестує в ребрендинг та розширення мережі, оновлюючи існуючі АЗК та відкриваючи нові. Розширюється мережа зарядних станцій для електромобілів, на початок 2024 року "ОККО" має 250 зарядних точок по всій Україні.

"ОККО" є оператором мережі автозаправних комплексів і займається закупівлею, логістикою, зберіганням та реалізацією (продажем) нафтопродуктів та супутніх товарів і послуг.

Основні технологічні процеси, які характеризують діяльність "ОККО":

1. Закупівля нафтопродуктів:

Джерела постачання: "ОККО" закуповує пальне як у вітчизняних нафтопереробних заводів (коли це можливо), так і, в значній мірі, імпортує його з різних країн (наприклад, Литва, Польща, Румунія, Греція, Туреччина та інші країни ЄС).

Контроль якості на вході: Це критичний етап. При прийманні партії пального на нафтобазі (або в порту) обов'язково відбираються проби та проводяться лабораторні аналізи для підтвердження відповідності заявленим стандартам якості (наприклад, Євро-5). "ОККО" відома своїм акцентом на якості пального.

2. Логістика та транспортування:

Залізничний та морський транспорт: Великі партії пального доставляються з місць виробництва або портів розвантаження на власні або орендовані нафтобази залізничним транспортом або танкерами (до портів).

Автотранспорт (бензовози): З нафтобаз пальне розвозиться спеціалізованими бензовозами (власний автопарк "ОККО" або послуги сторонніх перевізників) до кожного автозаправного комплексу.

Моніторинг та безпека: Вся логістика супроводжується жорстким контролем, включно з GPS-моніторингом бензовозів, пломбуванням цистерн для запобігання несанкціонованому доступу та крадіжкам.

3. Зберігання нафтопродуктів:

Нафтобази: "ОККО" має власну мережу нафтобаз (резервуарні парки) стратегічно розташованих по Україні. Це дозволяє оптимізувати логістику та забезпечити безперебійні поставки на АЗК.

Резервуари на АЗК: На кожному автозаправному комплексі є підземні резервуари для зберігання різних видів пального (А-95, Pulls 95, дизельне паливо, Pulls Diesel, газ пропан-бутан). Ці резервуари обладнані системами контролю рівня та температури пального.

4. Реалізація пального на АЗК:

Паливороздавальні колонки (ПРК): Це основний інструмент відпуску пального. Сучасні ПРК "ОККО" обладнані високоточними вимірювальними пристроями, системами обліку та інтегровані з єдиною системою управління АЗК.

Системи обліку та контролю: На кожній АЗС діє автоматизована система обліку пального, яка фіксує всі транзакції, обсяги відпуску, залишки в резервуарах. Це дозволяє в реальному часі контролювати обіг пального та виявляти потенційні відхилення.

Якість пального на АЗК: "ОККО" має власні мобільні лабораторії, які регулярно виїжджають на АЗК для відбору проб та перевірки якості пального безпосередньо з колонок. Це додатковий рівень контролю, що гарантує відповідність пального стандартам на етапі реалізації.

Безпека: Заправки обладнані сучасними системами пожежогасіння, відеоспостереження, системами контролю загазованості тощо.

5. Реалізація супутніх товарів та послуг (ритейл):

Магазини: АЗК "ОККО" обладнані магазинами, де продаються продукти харчування, напої, автотовари, аксесуари та інші супутні товари.

Кафе та ресторани ("A la minute", "Pasta Mia", "Meiwei"): Це невід'ємна частина сучасних АЗК "ОККО". Тут відбувається приготування їжі, продаж кави, випічки, фаст-фуду тощо. Це окремий технологічний процес, що включає зберігання продуктів, їхню обробку, приготування та подачу з дотриманням санітарних норм.

Автомийки: Багато АЗК "ОККО" пропонують послуги автоматичних або ручних мийок. Це включає подачу води, миючих засобів, роботу відповідного обладнання.

Пункти обслуговування "Fishka": Обробка та активація карток лояльності, нарахування та списання балів, консультації клієнтів.

Електрозарядні станції (ЕЗС): На АЗК "ОККО" встановлюються зарядні пристрої для електромобілів. Це окремий технологічний процес, що включає подачу електроенергії, її облік, взаємодію з бортовою системою автомобіля.

6. Управління та ІТ-системи:

Єдина ERP-система: Всі процеси (закупівлі, логістика, продажі, фінанси, персонал) інтегровані в єдину корпоративну інформаційну систему, що дозволяє централізовано управляти бізнесом, аналізувати дані та приймати рішення.

Системи лояльності: Програма лояльності "Fishka" є важливим інструментом для залучення та утримання клієнтів, обробки великих обсягів даних про покупки.

Таким чином, основні технологічні процеси компанії "ОККО" зосереджені на ефективному управлінні ланцюгом поставок пального, забезпеченні його якості на всіх етапах, висококласному обслуговуванні клієнтів та розвитку супутнього ритейлу на своїх автозаправних комплексах.

На сьогоднішній день "ОККО" є одним з лідерів паливного ринку України, продовжуючи розвиватися, модернізувати свою інфраструктуру та розширювати спектр послуг, що надаються на автозаправних комплексах. Компанія також активно впроваджує інновації, зокрема в розвитку електрозарядної інфраструктури та пропонує програми фінансування для аграріїв.

До складу компанії входить 412 автозаправних комплексів під брендом ОККО. У структурі компанії діє й найбільша в Україні мережа закладів харчування в дорозі, які працюють під брендами Hot café, A la minute, Pasta Mia та Meiwei.

Місія ОККО – щоб в Україні втілювалося в життя більше хороших ідей.

Цінності ОККО:

- ОККО – це люди;
- ми віримо в силу ідей;
- ми віримо в силу гарного настрою;
- ми завжди прагнемо більшого.

У мережі ОККО діють нафтобази, газонаповнювальна станція і 21 стаціонарна та мобільна лабораторія контролю якості нафтопродуктів.

У 2009 році «Концерн Галнафтогаз» заснував власну програму лояльності Fishka (рис.2.2). На сьогодні вона є найбільшою в Україні мультипартнерською програмою винагород, об'єднуючи крупні національні компанії. Зараз учасниками програми Fishka є понад 9 млн українців.



Рис. 2.2. Логотип програми лояльності Fishka

Організаційно-правова форма юридичної особи АТ "Концерн Галнафтогаз" – акціонерне товариство.

Ключовою фігурою та засновником ОККО Group є український підприємець Віталій Борисович Антонов.

З 2009 року одним з акціонерів компанії став Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Головний офіс компанії знаходиться у Львові за адресою вулиця Героїв УПА,72.

Організаційна структура управління АТ «Концерн Галнафтогаз» підпорядковується чинним нормам законодавства України та представлена на рис. 2.3.

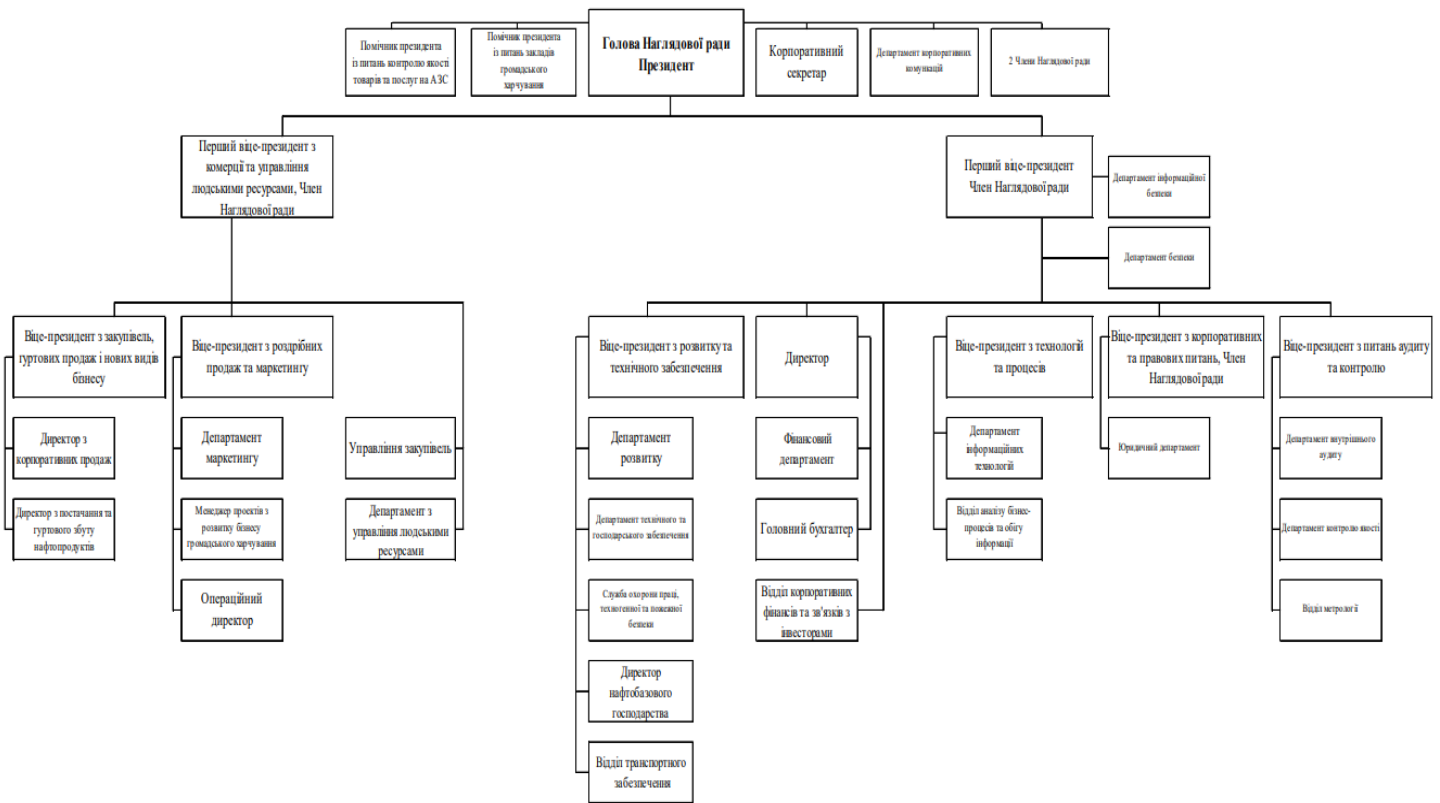


Рис. 2.3. Організаційна структура АТ «Концерн Галнафтогаз» [21]

На підприємстві впроваджена функціональна організаційна структура. За такої побудови фахівці одного рівня об'єднуються в спеціалізовані підрозділи, що допомагає керівнику розподіляти правильно роботу.

Організаційна структура департаменту маркетингу схематично зображена на рис. 2.4.

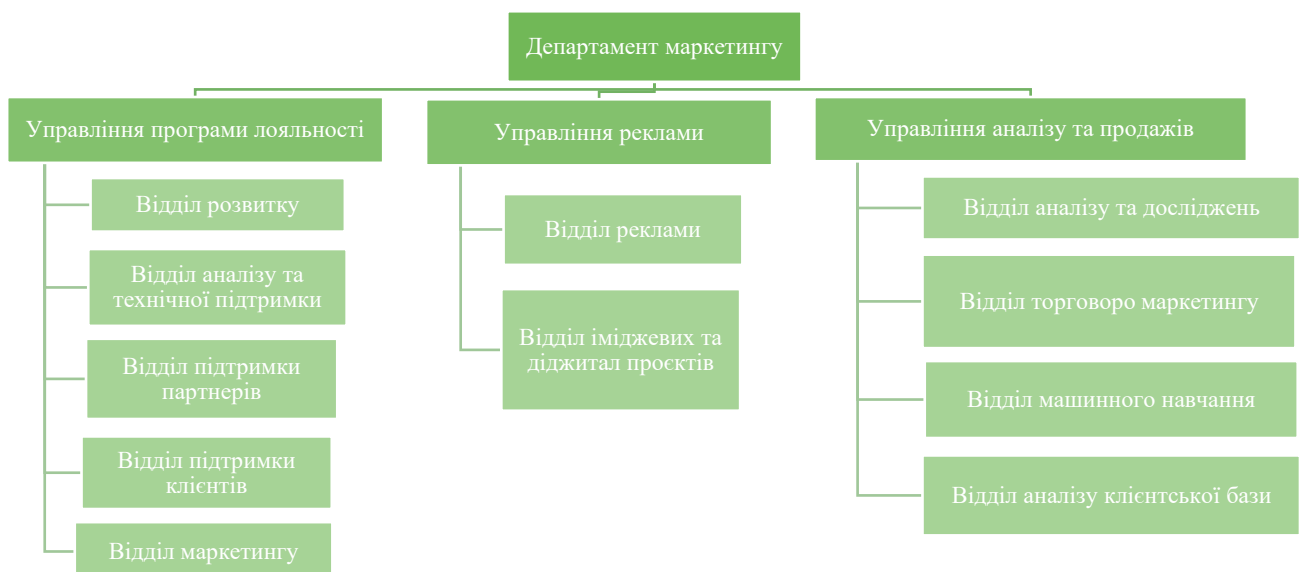


Рис. 2.4. Організаційна структура управління маркетингу АТ «Концерн Галнафтогаз»

В департаменті управління маркетингу запроваджена лінійно-штабна організаційна структура, яка передбачає чіткість і простоту донесення інформації від керівника до підлеглих та повну особисту відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підрозділу.

Кожну АЗК ОККО підприємства «Концерн Галнафтогаз» можна поділити на 3 напрямки по видах продукції:

- пальне;
- магазини;
- хот-кафе.

Асортимент продукції (нафтопродукти):

- А-95 Євро: стандартний європейський бензин.
- Pulls 95: фірмовий бензин преміум-класу з покращеними властивостями (підвищене октанове число, миючі присадки для очищення паливної системи).
- Дизель Євро: стандартне європейське дизельне паливо.
- Pulls Diesel: фірмове дизельне паливо преміум-класу з підвищеною цетановою кількістю та миючими/захисними присадками, які покращують роботу двигуна та паливної системи.
- Газ пропан-бутан скраплений (автогаз): для автомобілів з газобалонним обладнанням.

Асортимент брендваної продукції ОККО (товари магазину):

- мастильні матеріали: моторні оливи різних виробників та класів, трансмісійні оливи.
- автохімія: очисники для скла, антифризи, присадки в паливо, омивачі, поліролі, засоби для догляду за салоном та кузовом.
- автоаксесуари: щітки склоочисників, ароматизатори.
- напої: енергетики.

Асортимент продукції (хот-кафе):

- напої: кава, какао та чаї.
- хот-доги: з класичною, баварською сосисками, ковбаскою салямі.
- бургери: класичні та фермерські.

- снеки: нагетси, картопля по-селянськи, картопля фрі, міні хот-доги.
- випічка: пироги, круасани.
- піца: Салямі, Капрічоза, Чотири сири, Курка та ананас.
- сендвічі: з куркою, з шинкою.
- донери: з куркою та яловичиною.

Повний асортимент продукції АТ «Концерн Галнафтогаз» представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ширина та глибина асортименту

		Ширина		
		1	2	3
Глибина	Паливо	Товари хот-кафе		Брендові товари
	1. А-95 Євро	1. Кава Американо		1. Омивач скла «Антимошка»
	2. 95 Pulls	2. Кава Американо з молоком		2. Омивач скла «Літній -5°»
	3. ДП Євро	3. Капучино		3. Омивач скла «-12°»
	4. ДП Pulls	4. Лате		4. Омивач скла «Скандинавія -22°»
	5. АвтоГаз	5. Флет Вайт		5. Антифриз «-35°»
		6. Еспресо		6. Гальмівна рідина «ОККО»
		7. Вітамінний чай «Малиновий»		7. Аерозоль W-40 «ОККО»
		8. Вітамінний чай «Смородиновий»		8. Вологі серветки «ОККО»
		9. Вітамінний чай «Імбирний»		9. Очистник двигуна «ОККО»
		10. Вітамінний чай «Обліпиховий»		10. Енергетик «Pulls»
		11. Хот-дог з баварською сосискою		11. Дистильована вода «ОККО»
		12. Хот-дог з класичною сосискою		12. Вугілля «ОККО»
		13. Хот-дог з ковбаскою та соусом		
		14. Хот-дог з баварською сосискою та сиром		
		15. Бургер класичний «Яловичий»		
	16. Бургер класичний «Курячий»			

	1	2	3
		13. Бургер «Фермерський класичний»	
		14. Бургер «Фермерський курячий»	
		15. Бургер «Фермерський Чедер»	
		16. Катопля по-селянськи	
		17. Курячі нагетси	
		18. Картопля фрі	
		19. Коса з кленовим сиропом	
		20. Круасан з малиною	
		21. Круасан з шоколадом	
		22. Крафтовий пиріг з вишнею	
		23. Піца «4 сири з грушею»	
		24. Піца «Капрічоза»	
		25. Піца «Салямі»	
		26. Піца «Курка та ананас»	
		27. Подвійний фермерський бургер	
		28. Міні хот-доги	
		29. Донер з яловичиною	
		30. Донер з куркою	

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи табл. 2.1, можемо зробити висновки що асортимент є доволі широким тому що має 3 напрями та досить глибоким – 51 позиція.

Як можна побачити з даних табл. 2.1, ширина асортименту складається з наступних товарних груп: паливо (5 позицій), товари хот-кафе (37 позицій) та брендові товари (12 позицій).

Аналіз динаміки змін асортименту продукції за 2023-2024 роки представлений в табл. 2.2.

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп)

Найменування асортиментних груп продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі, тонн		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Пальне	349540,38	500768,55	151228,17	43,26
2. Брендіві товари	9045,42	6803,82	-2241,6	-24,78
3. Товари хот-кафе	88199,06	105497,73	17298,67	19,61
Разом	446784,86	613070,1	166285,24	38,09

Джерело: складено автором

З даних табл. 2.2 можна помітити, що обсяг виробництва основного виду продукції, а саме пального за 2024 р. збільшився, у порівнянні з 2023 роком. Таке збільшення можна обґрунтувати тим, що у 2024 році було відкрито та реставровано декілька АЗС ОККО на території України. Також компанія збільшила кількість пального для допомоги армії, що також вплинуло на збільшення виготовлення.

Виготовлення брендівих товарів зменшився на 2241,6 тон в порівнянні з 2023 роком. Значне зменшення виготовлення можна пояснити тим, що супутні товари мають довгі терміни придатності тому велика частина товарів збереглася в складах підприємства з минулого року, а виробництво в поточному зменшили, задля продажу минулорічних товарів.

Також з таблиці видно що відбулося збільшення виготовлення товарів хот-кафе на 19,61%, а саме на 17298,67 тон в порівнянні з 2023 роком. Пояснення цьому є як і відкриття нових АЗК ОККО та розширення асортименту продукції, так і відключення світла у 2024 році, яке призвело до збільшення продажів їжі на АЗК, тим самим вироблення більше продукції.

Розглянемо динаміку структури асортименту продукції АТ «Концерн Галнафтогаз» за 2023-2024 роки. Дані наведені у табл. 2.3.

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	
1. Пальне	1922472,12	2754227	65,39	66,81	1,42
2. Брендіві товари	135681,28	102057,29	4,61	2,48	-2,13
3. Товари хот-кафе	881990,60	1265972,71	30,0	30,71	0,71
разом	2940144	4122257	100	100	-

Джерело: складено автором.

Відповідно до табл. 2.3 видно, що пальне займає основну частку у структурі підприємства, так як є головним продуктом підприємства та основою функціонування мережі автозаправних станцій. У 2024 році паливо мало частку 66,81%, що на 1,42% більше порівняно із 2023 роком.

Товари хот-кафе займають друге місце у структурі асортименту. Порівняно із 2023 роком, вони збільшили свою частку на 0,71% та у 2024 році частка товарів хот-кафе у структурі асортиментної продукції АТ «Концерн Галнафтогаз» становила 30,71%.

Обсяги виробництва брендівих товарів у 2024 році зменшились на 2,13% в порівнянні з минулим роком, так як не мали великого попиту.

Отже, згідно даних табл. 2.3 можна зробити висновок, що АТ «Концерн Галнафтогаз» постійно розвивається, не зважаючи на військовий стан в Україні та розширює свою мережу по території країни.

Мережа АЗК ОККО для виготовлення продукції хот-кафе, а саме: хот-догів, бургерів та кави має таких основних постачальників:

- хлібобулочні вироби: ПрАТ «Концерн Хлібпром»
- напівфабрикати: ТОВ «Premier Food»
- молоко: ТОВ «Молочна компанія "Галичина"»

Для виготовлення іншої продукції мережа ОККО має власний цех з виробництва харчових напівфабрикатів, який у значній мірі забезпечує кафе на АЗК.

У структурі компанії працює два власних логістично-розподільчих центри (під Києвом та поблизу Львова). У підпорядкуванні кожного з них складські приміщення площею приблизно по 5 тисяч квадратних метрів кожне.

Також компанія має власний автотранспорт, щоб забезпечити вчасну доставку цих товарів на АЗК.

Для продажу пального «Концерн Галнафтогаз закупає А-95 та ДП з-за кордону у таких постачальників:

- ORLEN LIETUVA (польсько-литовська нафтова компанія)
- ORLEN (польська компанія)
- ROMPETROL (румунська компанія)

За допомогою табл. 2.4 можна охарактеризувати види ресурсів, що постачаються на підприємство.

Таблиця 2.4

Види ресурсів та їх обсяги

Найменування ресурсів	Один. виміру	Кількість ресурсів в натуральному виразі		Відхилення, (+/-)	
		2023 рік	2024 рік	абсолютне, од.	відносне, %
1. Хлібобулочні вироби	кг	10145162,0	15334122,0	5188960	51,15
2. Напівфабрикати	кг	27889002,80	32644599,10	4755596,3	17,05
3. Молоко	кг	3450228,0	3650103,0	199875	5,79
4. А-95	тон	1377518,70	2067331,90	689813,2	50,08
5. ДП	тон	2011347,90	3122855,70	1111507,8	55,26

Джерело: розраховано автором

З наведеної інформації у табл. 2.5 показники 2023 року значно менші у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення РФ та припинення поставок деяких видів ресурсів. Також видно, що кількість тих видів ресурсів, які постачаються на підприємство, збільшилась, що пов'язано зі збільшенням кількості виготовленої продукції у 2024 році.

Узагальнено посередників, з якими "ОККО" безумовно співпрацює:

1. Торговельні посередники (у розумінні постачальників):
 - великі оптові трейдери нафтопродуктів: закупають пальне на міжнародних ринках та постачають його "ОККО".
 - національні дистриб'ютори FMCG: постачають продукти харчування, напої для магазинів та кафе на АЗК.
 - офіційні дистриб'ютори автотоварів: забезпечують постачання мастильних матеріалів, автохімії, аксесуарів.
2. Підприємства-спеціалісти з організації товароруху (логістичні):
 - залізничні та морські перевізники: для транспортування великих партій пального.
 - сторонні автотранспортні компанії: для доставки пального та товарів на АЗК (як доповнення до власного автопарку "ОККО").
 - складські оператори: використання послуг сторонніх логістичних центрів для зберігання та консолідації товарів.
3. Агенції з надання маркетингових послуг:
 - рекламні агенції: розробка та проведення рекламних кампаній на ТБ, радіо, зовнішній рекламі, у digital-каналах.
 - PR-агенції: Управління репутацією, взаємодія зі ЗМІ.
 - Digital-агенції: SEO, SMM, контекстна реклама, розробка та підтримка веб-сайтів/мобільних додатків.
 - агенції з розробки програм лояльності та CRM-систем: для підтримки та розвитку програми "Fishka".
4. Кредитно-фінансові установи:
 - банки-еквайри: для обробки карткових платежів на АЗК. "ОККО" співпрацює з провідними українськими банками, що надають ці послуги.
 - банки-партнери програми лояльності Fishka: випуск ко-брендових карток.
 - банки для кредитування та залучення інвестицій: для фінансування розвитку мережі, будівництва нових АЗК, модернізації обладнання.

Основними конкурентами АТ «Концерн Галнафтогаз» на ринку нафтопродуктів є такі мережі АЗК: «UPG», «WOG», «SOCAR». За допомогою табл. 2.5 можна охарактеризувати конкурентів підприємства.

Таблиця 2.5

Характеристика конкурентів підприємства

Показники	Конкуренти		
	Мережа АЗК «UPG»	Мережа АЗК «WOG»	Мережа АЗК «SOCAR»
Цілі конкурентів:			
- щодо товарів;	забезпечення високоякісним паливом за оптимальними цінами	збільшення частки пального для бізнесів	забезпечення конкурентоспроможності на ринку нафтопродуктів
- щодо збуту продукції;	вихід на нові територіальні ринки	отримання бажаної частки прибутку в загальній величині виторгу від продажів	збільшення частки ринку
- щодо цінової політики;	збільшення прибутку за рахунок зменшення собівартості	збереження стабільного положення на ринку при задовільних показниках діяльності підприємства	максимізація прибутку, підвищення рівня рентабельності
- щодо реклами;	відновлення ведення сторінок в соц мережах	впровадження амбасадорів та залучення до реклами блогерів	формування доброзичливого ставлення до фірми
- щодо розвитку компанії у майбутньому	розширюватися та завойовувати нові ринки	утримування лідерських позицій в ціновій політиці	утримувати лідерські позиції на ринку у грошовому виразі

Джерело: складено автором.

Отже, з даної таблиці можна побачити, що АТ «Концерн Галнафтогаз» має досить сильних конкурентів. Кожен з вищенаведених конкурентів має свої цілі щодо тієї чи іншої сфери розвитку підприємства.

Мережа АЗК «UPG» має на меті і надалі забезпечувати споживачів високоякісним паливом за оптимальними цінами та розширювати свою мережу на географічному ринку України.

Мережа АЗК «WOG» планує збільшувати частку пального для забезпечення роботи бізнесів, тим самим утримувати лідерські позиції в ціновій політиці.

Мережа АЗК «SOCAR» забезпечує конкурентоспроможність на ринку нафтопродуктів та має на меті максимізувати прибуток та підвищити рівень рентабельності.

Загалом, конкуренція стимулює "ОККО" до постійного розвитку та вдосконалення, що є позитивним фактором для споживачів.

Компанія "ОККО" працює на кількох ключових типах ринків, кожен з яких має свої особливості та групи споживачів. Розуміння цих ринків дозволяє "ОККО" адаптувати свої маркетингові стратегії та пропозиції.

1. Споживчий ринок (B2C - Business-to-Consumer):

– приватні автомобілісти: власники легкових автомобілів, які щоденно використовують їх для роботи, відпочинку, поїздок у справах. Це широка демографічна група з різними рівнями доходу та потребами (від економних водіїв до поціновувачів преміального пального).

– мандрівники: люди, які здійснюють тривалі поїздки між містами чи регіонами. Для них важливі не лише заправки, а й комфортні зони відпочинку, харчування, чисті санвузли, можливість підзарядки гаджетів.

– клієнти кафе та магазинів: пішоходи або мешканці прилеглих районів, які приходять на АЗК спеціально за кавою, їжею або товарами, не обов'язково заправляючи авто.

– власники електромобілів: окрема, зростаюча група, яка потребує зарядних станцій.

2. Ринок виробників (B2B - Business-to-Business, корпоративні клієнти):

– транспортні компанії: великі та малі перевізники вантажів та пасажирів (автобусні парки, логістичні компанії, таксі-сервіси). Їм важлива якість пального, ціна, швидкість обслуговування, можливість безготівкових розрахунків та спеціальні умови (знижки, кредитні лінії).

- аграрні підприємства: сільськогосподарські компанії, які використовують пальне для роботи сільгосптехніки. Їм потрібні великі обсяги пального, часто з доставкою або з гнучкими умовами оплати.
- будівельні компанії: використовують пальне для будівельної техніки.
- кур'єрські служби та служби доставки: компанії з власними автопарками, які потребують регулярної та зручної заправки.
- промислові підприємства: компанії, що використовують спецтехніку або корпоративний транспорт.

3. Ринок державних установ:

"ОККО" бере участь у тендерах та укладає договори з державними організаціями та установами.

- державні підприємства та організації: комунальні служби, поштові служби, військові частини, поліція, лікарні, пожежні служби, що мають власні автопарки.
- бюджетні установи: використовують службові автомобілі.

З метою визначення ефективності функціонування АТ «Концерн Галнафтогаз» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності, які наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності «АТ Концерн Галнафтогаз»

Показники	Один. виміру	2023 рік	2024 рік	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.	2940144	4122257	1182113	40,21
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1611220	2005696	394476	24,48
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	1243295	1436232	192937	15,52
4. Витрати на збут	тис. грн.	11484	17305	5821	50,69
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2865999	3459233	593234	20,70

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	74145	663024	588879	794,23
7. Прибуток чистий (збиток)	тис. грн.	- 41148	4746668	4787816	X
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	97,48	83,92	-13,56	-13,91
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-1,40	115,15	113,75	X
10. Рентабельність продукції	%	2,59	19,17	16,58	X

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

На фінансові показники діяльності АТ «Концерн Галнафтогаз» на період 2023 року вплинули обставини непереборної дії, що настали 24 лютого 2022 року в зв'язку з військовою агресією російської федерації, припинення діяльності деяких АЗК ОККО на окупованих територіях а також веденням бойових дій поблизу фронту. Внаслідок цього відбулося тимчасове зупинення функціонування АЗК, що обумовило підприємство у 2023 році зазнати чистого збитку, що становив 41148 тис. грн.

У 2024 році показники чистого доходу збільшились на 40,21% і становили 4122257 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 році збільшилась з 1611220 тис. грн до 2005696 тис. грн у порівнянні з минулим роком. Тим самим повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшились на 20,70%.

Показник рентабельності продукції свідчить, що ефективність виробництва продукції у 2024 році зросла на 19,17%. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції знизилися на 13,56 коп, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.2. Визначення конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз»

Перш ніж перейти до визначення конкурентної позиції АТ «Концерн Галнафтогаз» розглянемо ринок, на якому представлена продукція підприємства за останні роки.

АТ "Концерн Галнафтогаз" є одним з ключових гравців на українському ринку пального, відомим насамперед завдяки своїй мережі автозаправних комплексів ОККО. Компанія зосереджена на оптовій торгівлі твердим, рідким, газоподібним паливом та подібними продуктами, а також на роздрібній реалізації через власну мережу АЗК.

Основний ринок для АТ "Концерн Галнафтогаз" – це роздрібний та оптовий ринок нафтопродуктів (бензин, дизельне пальне, скраплений газ) в Україні. Мережа ОККО є однією з найбільших в країні, охоплюючи понад 400 АЗК по всій Україні, а також нафтобази та лабораторії контролю якості.

На роздрібному ринку пального в Україні домінують кілька великих мереж АЗС, які в останні роки посилили свої позиції за рахунок менших гравців та "тіньового" ринку.

Основні гравці та їхні частки:

1. ОККО (АТ "Концерн Галнафтогаз"): Лідер ринку за обсягами реалізації та часткою ринку. За підсумками 2022 року, ОККО вийшла на перше місце з часткою близько 25% ринку. Компанія активно інвестує в якість палива, сервіс та розширення мережі.

2. WOG (West Oil Group): Один із давніх лідерів ринку, що займає стабільні позиції. За підсумками 2022 року, частка WOG становила близько 20%. WOG також відомий високим рівнем сервісу та якісним паливом.

3. Група "Приват" (бренди "Авіас", ANP, "Укрнафта" (до націоналізації)): Раніше була беззаперечним лідером за кількістю АЗС та обсягами продажів. Після націоналізації "Укрнафти" та зміни структури власності, її частка на роздрібному ринку знизилася. За даними 2022 року, без АЗС "Укрнафти", частка групи "Приват" становила близько 10-11%.

4. "Укрнафта": Після націоналізації "Укрнафти", її АЗС функціонують як окрема мережа, яка за підсумками 2022 року займала близько 5% ринку. "Укрнафта" також є одним з найбільших видобувних підприємств в Україні.

5. БРСМ-Нафта: Ще один значний гравець на ринку з часткою близько 8% за 2022 рік.

6. UPG (Укрпалетсистем): Швидко зростаюча мережа, яка активно нарощує свою присутність на ринку, зокрема за рахунок імпорту пального.

7. AMIC Energy: Мережа АЗС, що має значну кількість станцій по Україні.

8. SOCAR: Азербайджанська компанія, що має преміальний сегмент АЗС в Україні.

9. Shell: Міжнародний бренд, що також представлений на українському ринку.

Основні тенденції ринку нафтопродуктів в Україні:

1. Зменшення споживання пального.

Після повномасштабного вторгнення споживання бензинів та дизпального в Україні суттєво скоротилося. За даними на 2023 рік, споживання бензинів та дизпального зменшилось на 17,5% відносно 2021 року, а скрапленого газу – на 35%. У 2024 році ця тенденція збереглася, і загальний обсяг продажів пального скоротився на 12% порівняно з 2023 роком, з особливим падінням у західних регіонах (-18%) через відтік населення.

2. Зміна логістики постачання.

Війна кардинально змінила логістичні ланцюжки. Якщо до 2022 року автомобільний транспорт практично не використовувався для імпорту пального, то у 2023 році близько 33% імпортного бензину та дизпального завозилися автотранспортом. Кількість бензовозів зросла більш ніж у чотири рази. Також спостерігається зменшення кількості країн-експортерів бензину (з 17 до 11), що свідчить про адаптацію ринку до нових умов.

3. Високі логістичні витрати та цінові коливання.

Зруйнована інфраструктура та ризики під час транспортування зберігають логістичні витрати високими. Ціни на нафту на світових ринках також впливають на вартість імпортованого пального. Ринок нафтопродуктів України вже пройшов через кілька етапів подорожчання, викликаних цими факторами.

4. Детінізація ринку та податкове навантаження.

Законодавці та великі мережі, такі як ОККО, виступають за подальшу детінізацію ринку. Прогнозується, що нове податкове навантаження призведе до скорочення кількості АЗС в Україні (до 2000 із 6900), що може витіснити з ринку невеликі регіональні мережі, але не вплине на великих системних гравців.

5. Зростання прибутковості великих мереж.

Попри скорочення обсягів споживання, роздрібна торгівля паливом залишається прибутковим бізнесом для великих гравців. У першому півріччі 2024 року багато великих роздрібних підприємств у нафтовому ритейлі збільшили свій прибуток. ОККО є одним з лідерів ринку за виручкою, і у 2024 році кожен п'ятий літр бензину був реалізований на АЗК ОККО.

6. Зміни на ринку газу.

Ціни на природний газ в Україні зростають, досягнувши максимуму за два роки станом на кінець травня 2025 року.

Ринок нафтопродуктів в Україні залишається динамічним та залежним від багатьох зовнішніх факторів, включаючи світові ціни на нафту, геополітичну ситуацію та внутрішні економічні умови. Очікується подальша консолідація ринку та посилення позицій великих гравців, таких як ОККО, за рахунок витіснення менших операторів через посилення податкового тиску та вимог до прозорості. АТ "Концерн Галнафтогаз", завдяки своїй розгалуженій мережі, налагодженій логістиці та фокусу на якості, має добрі перспективи для збереження та посилення своїх позицій на українському ринку пального.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом для розробки корпоративної стратегії підприємства, оскільки він дозволяє одночасно оцінити вплив як макро-, так і мікросередовища.

Проведемо SWOT-аналіз АТ «Концерн Галнафтогаз» та проаналізуємо слабкі та сильні сторони підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз АТ «Концерн Галнафтогаз»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Якісне пальне (імпорт). 2. Власне брендові пальне. 3. Додатковий сервіс. 4. Наявність висококваліфікованого персоналу. 5. Налагоджена система поставок пального та супутніх товарів на АЗК (логістика). 6. Вигідні місця розташування АЗК з великим потоком транспортних засобів (автомагістралі, в'їзди і виїзди з міст, райони з великим скупченням транспортних засобів). 7. Фінансування маркетингових заходів. 8. Позитивна динаміка росту мережі. 9. Програма лояльності клієнтів "FISHKA". 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція. 2. Відношення до персоналу, як наслідок велика плинність кадрів. 3. Середній рівень охорони праці і техніки безпеки на АЗК (як для об'єкта підвищеної вибухонебезпечності). 4. Залежність від імпортерів палива. 5. Залежність від світових цін на паливо. 6. Залежність від законодавства. 7. Висока вартість товарів у магазині при АЗК.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення мережі АЗК. 2. Покращення системи контролю якості пального. 3. Покращення якості сервісу. 4. Збільшення переліку додаткових послуг (окрім авто мийки – СТО). 5. Розширення асортименту і номенклатури супутніх товарів (Hot-cafe). 6. Збільшення бюджету на маркетингові акції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна ситуація в країні. 2. Цінова політика галузі. 3. Можливе припинення роботи на територіях активних бойових дій. 4. Збільшення часток ринку конкурентів за рахунок введення дієвих маркетингових активностей та стрімкішому збільшенню своїх мереж. 5. Можливість виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру.

Джерело: сформовано автором

Хоча SWOT-аналіз має свої переваги та недоліки, його позитивні аспекти, як правило, переважають негативні, що пояснює його широку популярність у стратегічному управлінні. Для ефективного вибору стратегії

необхідно ретельно порівняти внутрішні переваги та слабкості підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами.

Для оцінки показників використовується 5-бальна шкала «Позиція», де «5» означає «відмінно», а «1» – «погано». Крім того, важливість кожного показника для підприємства визначається за допомогою характеристики «Ранг» за шкалою від 1 до 3.

Виділимо 5 основних сильних та слабких сторін та наведемо інформацію у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Інформація щодо визначення сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Позиція	Ранг	Загальна оцінка
1. Якісне пальне (імпорт)	5	3	15	1. Висока конкуренція	4	3	12
2. Власне брендові пальне	4	2	8	2. Відношення до персоналу, як наслідок велика плинність кадрів	4	2	8
3. Наявність висококваліфікованого персоналу	3	1	3	3. Середній рівень охорони праці і техніки безпеки на АЗК.	3	2	6
4. Налагоджена система поставок пального та супутніх товарів на АЗК (логістика)	4	2	8	4. Залежність від імпортерів палива	4	1	4
5. Фінансування маркетингових заходів	4	2	8	5. Залежність від світових цін на паливо	3	2	6
Разом	–	–	42	Разом	–	–	36

Джерело: сформовано автором

Загальна оцінка кожного фактора (сильної/слабкої сторони, можливості/загрози) розраховується шляхом множення його "Позиції" (оцінка від 1 до 5) на "Ранг" (важливість від 1 до 3). Ці індивідуальні оцінки потім підсумовуються для кожної категорії. Наприклад, у даному випадку, сильні

сторони отримали 42 бали, а слабкі — 36 балів. Перевага сильних сторін над слабкими є сприятливим фактором для підприємства.

Важливо зазначити, що показники "Важливість" та "Ранг" визначаються на основі експертних оцінок. При цьому для оцінки ймовірності реалізації можливостей та загроз, а також для оцінки їх впливу на компанію, використовуються однакові показники важливості. Сума показників ймовірності для всіх можливостей та загроз має дорівнювати одиниці.

Далі перейдемо до аналізу можливостей та загроз компанії, використовуючи дані з таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Інформація щодо визначення можливостей та загроз АТ «Концерн Галнафтогаз»

Чинники	Можливості						Загрози						
	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму			Чинники	Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка		Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка	Важливість	Ймовірність	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Збільшення мережі АЗК	10	0,3	3	9	0,2	1,8	1.Економічна ситуація в країні	10	0,2	2	9	0,2	1,8
2.Покращення системи контролю якості пального	9	0,2	1,8	8	0,2	1,6	2.Цінова політика галузі	9	0,3	2,7	8	0,3	2,4
3.Покращення якості сервісу	7	0,2	1,4	10	0,1	1	3.Припинення роботи на територіях активних бойових дій	7	0,1	0,7	10	0,2	2
4.Розширення асортименту і номенклатури	8	0,2	1,6	9	0,2	1,8	4.Збільшення часток ринку конкурентів	8	0,3	2,4	8	0,2	1,6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
5.Збільшення бюджету на маркетингові акції	8	0,1	0,8	7	0,3	2,1	5.Можливість виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру	8	0,1	0,8	8	0,1	0,8
Разом	–	–	8,6	–	–	8,3	Разом	–	–	8,6	–	–	8,6

Джерело: сформовано автором

"Загальна оцінка" кожного фактора визначається як добуток його "Важливості" та "Рангу". Потім обчислюється сума цих загальних оцінок. При цьому для можливостей обирається найменше значення загальної оцінки, тоді як для загроз — найбільше.

На основі наявних даних побудуємо SWOT-матрицю. Сильні сторони підприємства оцінюються у 42 балів, слабкі – у 36 балів. Можливості становлять 8,3 балів, тоді як загрози – 8,6 балів. Як показано на рис. 2.5, ця матриця складається з чотирьох квадрантів.

	П>С	С>П
М>З	«МАКСИ-МАКСИ»	«МИНИ-МАКСИ»
З>М	«МАКСИ-МИНИ» *позиція «Концерн Галнафтогаз»	«МИНИ-МИНИ»

Рис. 2.5 Матриця SWOT

Аналіз показує, що сильні сторони переважають слабкі ($42 > 36$), що свідчить про наявність більшої кількості переваг. Водночас, загрози є значнішими за можливості ($8,6 > 8,3$), вказуючи на переважання зовнішніх ризиків.

Виходячи з проведеного аналізу як маркетингового середовища АТ «Концерн Галнафтогаз», було виявлено кілька проблемних зон, які уповільнюють розвиток компанії та вимагають більш детального аналізу для

формування рекомендацій щодо їх усунення. Конкурентне середовище для "ОККО" є дуже насиченим. Щоб залишатися лідером, "ОККО" необхідно:

- підтримувати високу якість пального: це основа довіри клієнтів.
- розвивати сервіс та інфраструктуру АЗК: чистота, швидкість обслуговування, наявність додаткових послуг.
- інновації у ритейлі: постійне оновлення асортименту магазинів та кафе, впровадження нових кулінарних концепцій.
- ефективні програми лояльності: утримання постійних клієнтів.
- оптимізація цінової політики: збалансування ціни та якості, реагування на ринкові коливання.

Для визначення конкурентної позиції АТ «Концерн Галнафтогаз» побудуємо матрицю Мак-кінсі. Для цього потрібно оцінити привабливість галузі і конкурентну позицію. Оцінювання проводилось експертами за критеріями від 1 до 5 балів.

Нижче наведено фактори, на основі яких буде здійснене оцінювання привабливості української нафтопродуктової галузі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Фактори оцінювання конкурентоспроможності

Фактор	Опис	Важливість
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Обсяг та динаміка ринку споживання	Цей фактор відображає поточний попит на нафтопродукти та прогнози його зміни. Він залежить від економічної активності (промисловість, сільське господарство, транспорт), кількості автотранспорту в країні, а також від цінової еластичності попиту.	20%
Джерела постачання та диверсифікація імпорту	Після руйнування ключових українських НПЗ та блокування поставок з РФ/Білорусі, Україна майже повністю залежить від імпорту нафтопродуктів. Цей фактор оцінює стабільність, географічну диверсифікацію та надійність цих джерел (ЄС, США, Близький Схід), а також логістичні маршрути (морські порти).	20%

1	2	3
Державна політика та регуляторне середовище	Включає податкову політику (акцизи, ПДВ), державне регулювання цін (як це було на початку повномасштабного вторгнення), ліцензування, антимонопольну політику, екологічні стандарти.	10%
Рівень конкуренції та концентрація ринку	Цей фактор аналізує кількість гравців на ринку (великі мережі АЗС, дрібні оператори, імпортери), їхню частку ринку, цінову конкуренцію та наявність монопольних практик.	10%
Інфраструктура та логістичні можливості	Оцінка стану нафтобаз, трубопроводів (якщо вони використовуються), залізничних та автомобільних шляхів, портових потужностей для прийому нафтопродуктів. Наявність та ефективність розподільчих центрів.	20%
Розвиток супутніх послуг та інновацій	Цей фактор оцінює потенціал для розширення бізнесу за межі продажу пального – розвиток магазинів, кафе, ресторанів, автомийок, а також впровадження нових технологій.	20%

Джерело: сформовано автором

Результати опитувань експертів щодо привабливості галузі представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінювання фактору «Привабливість галузі» для побудови матриці

Мак-Кінсі

Найменування показників	Коефіцієнт вагомості	Оцінки експертів							Вага середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	
Обсяг та динаміка ринку споживання	0,20	5	5	4	5	4	4	4	0,886
Джерела постачання та диверсифікація імпорту	0,20	4	5	4	4	5	4	5	0,886
Державна політика та регуляторне середовище	0,10	4	4	3	4	5	4	4	0,4
Рівень конкуренції та концентрація ринку	0,10	5	5	4	5	5	4	4	0,457
Інфраструктура та логістичні можливості	0,20	4	4	5	4	4	4	4	0,829
Розвиток супутніх послуг та інновацій	0,20	5	4	3	4	5	3	4	0,8
Разом	1								4,257

Джерело: сформовано автором

В цілому, нафтопродуктова галузь виступає як досить приваблива, отримуючи показник привабливості 4,257 з 5 балів.

Результати опитувань експертів щодо конкурентної позиції підприємств представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

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

Найменування показників	Коефіцієнт вагомості	Оцінки експертів							Вага середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Мережа АЗК «ОККО»									
Темп зростання прибутків	0,15	4	4	5	4	4	4	5	0,643
Ефективність розподілу	0,13	5	5	5	4	4	5	4	0,594
Рівень витрат	0,12	4	3	4	4	3	4	4	0,446
Привабливість асортименту	0,14	5	5	5	5	4	4	5	0,660
Технологічний потенціал	0,13	5	4	5	4	3	5	5	0,576
Відносна частка ринку	0,16	5	5	5	4	4	4	4	0,709
Лояльність клієнтів	0,17	5	5	4	4	4	3	5	0,729
Разом	1								4,356
Мережа АЗК «UPG»									
Темп зростання прибутків	0,15	4	4	4	4	4	4	5	0,621
Ефективність розподілу	0,13	5	4	5	4	4	5	5	0,594
Рівень витрат	0,12	4	3	4	4	3	3	4	0,429
Привабливість асортименту	0,14	4	5	4	5	4	4	5	0,620
Технологічний потенціал	0,13	5	4	4	4	4	5	5	0,576
Відносна частка ринку	0,16	4	4	3	4	4	4	4	0,617
Лояльність клієнтів	0,17	4	5	4	4	4	3	4	0,680
Разом	1								4,137
Мережа АЗК «WOG»									
Темп зростання прибутків	0,15	5	5	5	4	4	4	4	0,664
Ефективність розподілу	0,13	5	5	4	4	4	5	4	0,576
Рівень витрат	0,12	4	3	4	4	3	4	4	0,446
Привабливість асортименту	0,14	5	5	4	5	4	4	5	0,640
Технологічний потенціал	0,13	5	4	5	4	4	4	5	0,576
Відносна частка ринку	0,16	5	5	5	4	4	4	4	0,709
Лояльність клієнтів	0,17	4	4	4	4	4	4	5	0,704
Разом	1								4,314
Мережа АЗК «SOCAR»									
Темп зростання прибутків	0,15	4	4	5	4	4	4	5	0,643
Ефективність розподілу	0,13	4	5	4	4	4	5	4	0,557
Рівень витрат	0,12	4	3	4	4	3	4	4	0,446
Привабливість асортименту	0,14	3	4	4	3	4	4	3	0,500
Технологічний потенціал	0,13	5	4	5	4	3	4	5	0,557

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відносна частка ринку	0,16	5	4	5	4	4	4	4	0,686
Лояльність клієнтів	0,17	3	4	4	4	4	3	3	0,607
Разом	1								3,996

Джерело: сформовано автором

Результати оцінювання фактору «Конкурентна позиція» свідчать про те, що серед чотирьох провідних гравців нафтопродуктової галузі в Україні найсильніші конкурентні позиції з загальним балом 4,356 займає АТ «Концерн Галнафтогаз» (мережа АЗК ОККО). Це означає, що компанія успішно конкурує та має значні переваги над більшістю своїх суперників. Найбільш значущими факторами успіху є лояльність клієнтів та відносна частка ринку, а також привабливість асортименту та темпи зростання прибутків. Це підтверджує, що стратегія "ОККО" щодо орієнтації на якість, сервіс та розвиток непаливного бізнесу є ефективною.

Єдиною помітною сферою, де експерти бачать певний простір для покращення, є рівень витрат. Це може бути сигналом для компанії зосередитися на подальшій оптимізації операційних витрат та ефективності.

Мережа АЗК «UPG» з загальним балом 4,137 має сильну конкурентну позицію, особливо завдяки високій ефективності розподілу. Потребує уваги до рівня витрат та лояльності клієнтів, які мають дещо нижчі показники.

Мережа АЗК «WOG» демонструє дуже сильну конкурентну позицію, близьку до ОККО – 4,314. Має високі показники за всіма критеріями, особливо за темпом зростання прибутків та відносною часткою ринку. Рівень витрат, як і в ОККО, є потенційною зоною оптимізації.

Мережа АЗК «SOCAR» має добру, але дещо нижчу конкурентну позицію порівняно з ОККО та WOG, оцінка конкурентної позиції 3,996. Сильні сторони - темп зростання прибутків та відносна частка ринку, але слабші показники за лояльністю клієнтів та привабливістю асортименту.

Розглянемо позиції підприємств на матриці Мак-кінсі (рис. 2.6).

На матриці нафтопродуктова галузь відноситься до сегменту високої привабливості (значення привабливості 4,257 з 5). Відповідно трійка найбільших виробників розмістилась у квадранті із високою привабливістю ринку та високою конкурентною позицією.

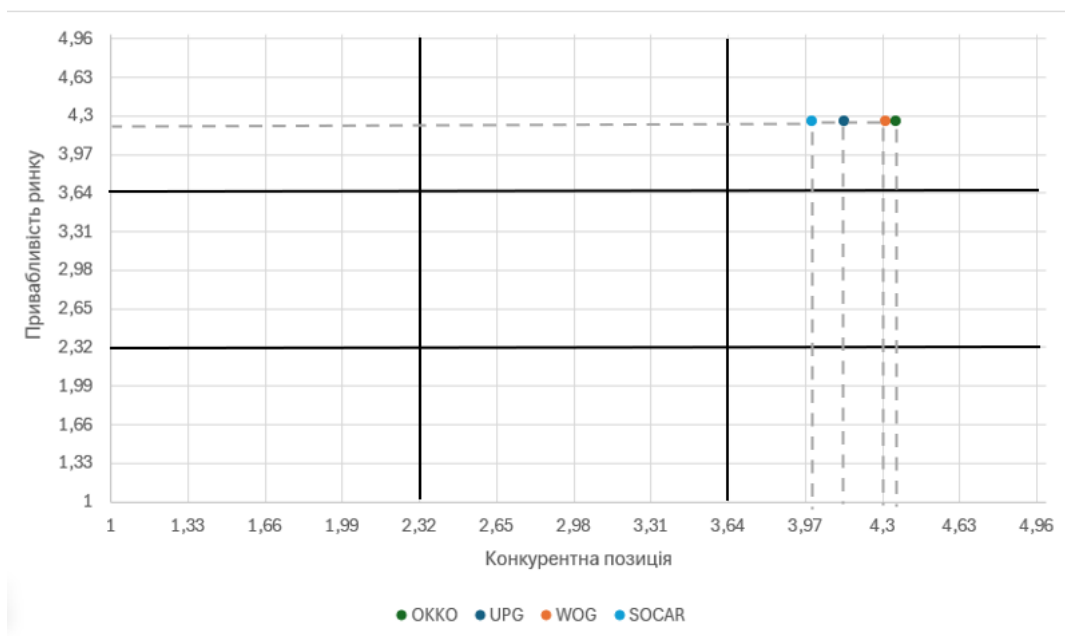


Рис. 2.6. Матриця Мак-кінсі

Для того, щоб дізнатись наскільки підприємства наближені до максимальної конкурентної позиції, яка в даному випадку становить 5, визначимо відсоткове досягнення до максимально високої конкурентної позиції (рис.2.7).

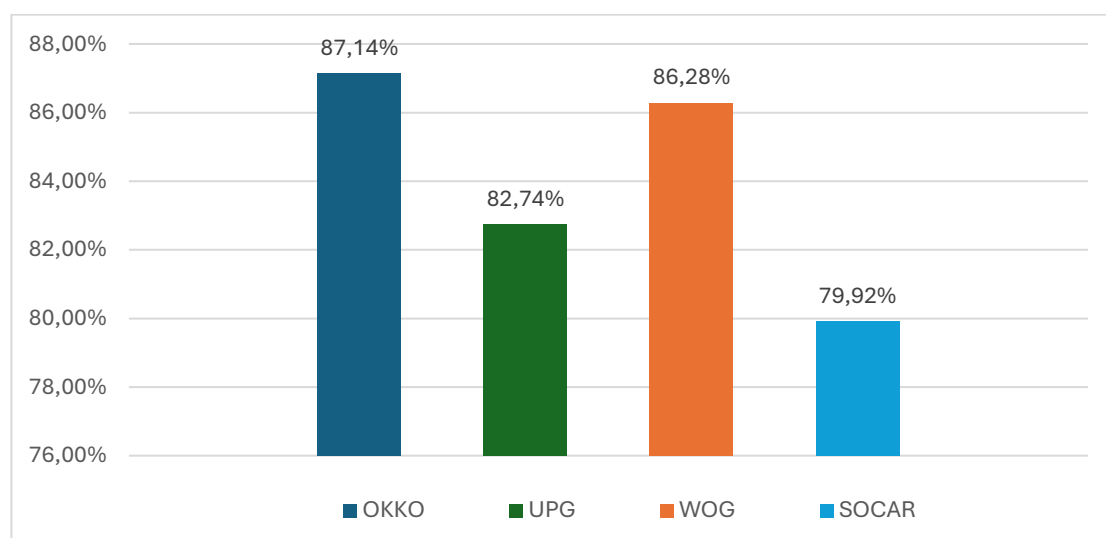


Рис. 2.7. Відсоток досягнення максимальної конкурентної позиції на ринку нафтопродуктів

Таким чином, для посилення своїх позицій на ринку АТ «Концерн Галнафтогаз» варто зосередитися на подальшій оптимізації операційних витрат та ефективності. Загальна конкурентоспроможність компанії є досить високою, що дозволяє їй конкурувати з іншими провідними гравцями ринку, але є можливості для подальшого розвитку та оптимізації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АТ «КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГАЗ»

3.1. Основні напрямки удосконалення конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз»

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

Але, були виявлені й деякі слабкі сторони компанії, такі як висока конкуренція, велика плинність кадрів, середній рівень охорони праці і техніки безпеки на АЗК. Ці проблеми також потребують уваги та вдосконалення.

Також підприємство має ряд можливостей для подальшого розвитку, такі як збільшення мережі АЗК, покращення якості сервісу, збільшення переліку додаткових послуг, розширення асортименту, збільшення бюджету на маркетингові акції.

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

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

В першу чергу, компанія успішно конкурує та має значні переваги над більшістю своїх суперників. Найбільш значущими факторами успіху є лояльність клієнтів та відносна частка ринку, а також привабливість асортименту та темпи зростання прибутків. Це підтверджує, що стратегія "ОККО" щодо орієнтації на якість, сервіс та розвиток непаливного бізнесу є ефективною.

Єдиною помітною сферою, де експерти бачать певний простір для покращення, є рівень витрат. Це може бути сигналом для компанії зосередитися на подальшій оптимізації операційних витрат та ефективності. Наприклад, оптимізація виробничих процесів та інвестиції в нові технології можуть допомогти знизити витрати та підвищити ефективність виробництва.

Однією з пропозицій для збільшення конкурентної позиції АТ «Концерн Галнафтогаз» можна розглянути розширення лінійки кави на ОККО, що є дуже актуально та перспективно, адже кава вже є одним із ключових драйверів непаливних продажів на АЗК. За даними, ОККО вже продає близько 2.9 млн порцій кави на місяць, що свідчить про величезний потенціал цього напрямку.

Наведемо, декілька конкретних пропозицій для розширення лінійки кави, враховуючи поточні тренди та особливості ринку АЗК в Україні:

1. Кава за походженням (Single Origin):

- Ідея: Запропонувати преміальні сорти кави з конкретних регіонів (наприклад, Ефіопія, Колумбія, Бразилія), які мають унікальний смаковий профіль. Це привабить поціновувачів кави, які шукають нові смакові відчуття.

- Реалізація: Поряд зі стандартною сумішшю, пропонувати 1-2 сорти Single Origin на ротаційній основі (наприклад, щомісяця змінювати регіон). Можна використовувати окремі кавомашини або спеціальні налаштування існуючих.

- Маркетинг: Інформаційні стенди про походження кави, її смакові ноти, рекомендації бариста.

2. Альтернативні методи заварювання:

- Ідея: Хоча фокус АЗС на швидкість, для великих хабових локацій можна розглянути розширення асортименту за рахунок фільтр-кави (Brewed Coffee) або Cold Brew. Фільтр-кава вже набирає популярність в Україні. Cold Brew особливо актуальний в теплу пору року.

- Реалізація: Спеціальні кавоварки для фільтр-кави (Thermos для великих об'ємів), обладнання для Cold Brew.

- Маркетинг: Пропозиція "кава дня" (фільтр-кава), комбо-пропозиції з випічкою.

3. Персоналізація кавових напоїв:

- Ідея: Розширити вибір додатків до кави, щоб клієнти могли створити напій на свій смак.

- Різні види молока: Окрім звичайного, запропонувати рослинне молоко (мигдалеве, кокосове, вівсяне, соєве – вівсяне та мигдалеве є найбільш популярними).

- Сиропи: Розширити палітру сиропів (карамель, ваніль, лісовий горіх, а також сезонні: гарбузовий, імбирний).

- Топпінги: Шоколадна крихта, кориця, какао-порошок, зефір.

- Нестандартні добавки: Наприклад, спеції (кардамон, мускатний горіх) або дрібка солі для підсилення смаку.

4. Сезонні та акційні пропозиції кави:

Ідея: Регулярно оновлювати асортимент сезонними кавовими напоями.

Реалізація: Восени – гарбузовий лате, пряний капучино; взимку – імбирно-медовий лате, кава з глінтвейновими нотками; навесні – квіткові лате; влітку – Cold Brew, Афогато, кавові коктейлі з льодом.

Маркетинг: Яскраві рекламні кампанії, спеціальні стаканчики для сезонних напоїв.

Наступною пропозицією є активізація присутності бренду в соціальних мережах є одним з найважливіших напрямків для будь-якої компанії, що прагне бути ближчою до своєї аудиторії, зміцнити лояльність та збільшити продажі. Для такого потужного бренду, як ОККО, це означає не просто бути

"онлайн", а стати справжнім центром спільноти, яка об'єднує водіїв, мандрівників та любителів комфорту.

Метою даної пропозиції є зміцнення позицій бренду ОККО як лідера паливно-сервісного ринку України, збільшення лояльності клієнтів, залучення нової аудиторії та стимулювання продажів через ефективне використання соціальних медіа. Стратегічне переосмислення контенту:

1. Фокус на цінності, а не лише на продукти: Перехід від суто рекламного контенту до створення цінності для підписників. Це включає:

- Корисні поради: Поради для водіїв (економія пального, догляд за авто, безпека на дорозі), лайфхаки для мандрівників, поради щодо вибору кави чи перекусу.

- Розважальний контент: Тематичні меми, опитування, "факт дня" про авто/дороги/каву.

- Навчальний контент: Короткі відео про переваги пального Pulls, нюанси миття авто, приготування ідеальної кави.

2. Збільшення кількості інтерактивних постів:

- Опитування та вікторини: "Який твій улюблений напій на ОККО?", "Куди їдеш на вихідні?", "Вгадай ціну пального".

- Конкурси та розіграші: Регулярні конкурси з призами (пальне, кави, сертифікати на мийку, мерч ОККО) за активність (лайки, репости, коментарі, фото з хештегом).

- Прямі ефіри (Live Streams): Сесії запитань-відповідей з експертами ОККО (наприклад, про якість пального, новинки в меню), екскурсії на виробництво або заправку (якщо дозволяє формат).

- "Питання дня/тижня": Залучення до дискусій у коментарях.

Очікувані результати:

- Зростання кількості підписників та їхньої залученості.

- Збільшення впізнаваності бренду та позитивного іміджу.

- Зростання трафіку на АЗС та збільшення середнього чека.

- Посилення лояльності клієнтів та формування спільноти навколо бренду.
- Збільшення кількості якісних відгуків та рекомендацій.

Наступною пропозицією є застосування передових технологій дозволяє оптимізувати процеси, зменшити відходи та покращити якість продукції, а саме впровадження роботизованих комплексів для виконання рутинних операцій. Це знижує людський фактор, прискорює процеси та підвищує стабільність якості. Основна мета — підвищити операційну ефективність, забезпечити стабільну якість послуг і продуктів, мінімізувати вплив людського фактора та оптимізувати витрати.

Ідея: Впровадження повністю автоматизованих або роботизованих мийних комплексів, які не потребують присутності оператора для кожного циклу миття.

Реалізація: Клієнт обирає програму мийки через термінал або мобільний додаток, оплачує послугу, а роботизована система самостійно виконує всі етапи миття, сушіння та полірування. Можливе використання роботів-маніпуляторів для точкового очищення або нанесення спеціальних покриттів.

Переваги: Гарантована якість мийки, висока швидкість обслуговування, робота 24/7, зниження витрат на персонал, економія води та мийних засобів за рахунок оптимізації процесів.

3.2. Розрахунок ефективності маркетингового заходу щодо підвищення конкурентних позицій АТ «Концерн Галнафтогаз»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу

Впровадження конкурсу в соціальних мережах для бренду ОККО є потужним інструментом для досягнення маркетингових цілей і посилення конкурентних позицій на ринку. Цей захід дозволяє не лише збільшити

впізнаваність та охоплення, але й стимулювати продажі, підвищити лояльність клієнтів та зібрати цінну інформацію.

Пропонується провести фото/відео-конкурс у соціальних мережах: "Моя #ОККО_подорож".

Цей конкурс у соціальних мережах спрямований на те, щоб заохотити клієнтів ділитися своїм досвідом подорожей, пов'язаних з АЗК ОККО, посилити емоційний зв'язок із брендом та створити автентичний користувацький контент.

Мета конкурсу:

- Стимулювати створення UGC: Отримати велику кількість реальних фото та відео від клієнтів, які демонструють їхній позитивний досвід взаємодії з ОККО під час подорожей.
- Підвищити залученість (Engagement Rate): Заохотити користувачів до активності (публікації, лайки, коментарі).
- Збільшити охоплення та впізнаваність бренду: Завдяки репостам та використанню хештегів.
- Посилити емоційний зв'язок з брендом: Асоціювати ОККО з приємними моментами подорожей, комфортом та надійністю.
- Зібрати інсайти: Зрозуміти, що клієнти найбільше цінують в ОККО під час своїх поїздок.

Умови конкурсу:

1. Створити публікацію: Учасник має опублікувати оригінальне фото або коротке відео (до 60 секунд) у своєму публічному профілі в Instagram, Facebook або TikTok.

2. Тематика: Фото/відео має відображати моменти подорожі, пов'язані з ОККО. Це може бути:

- Селфі на тлі АЗК ОККО або з елементами бренду (наприклад, з улюбленою кавою чи сендвічем).
- Фото автомобіля, що заправляється на ОККО, на фоні красивого краєвиду (якщо АЗК розташована в мальовничому місці).

- Коротка історія у відео про зупинку на ОККО під час довгої дороги.
- Момент відпочинку на терасі ОККО, або гра з дітьми на дитячому майданчику біля АЗК.

- Креативні кадри, що передають атмосферу подорожі та комфорту від ОККО.

3. Використання хештегів: Обов'язково додати два хештеги: #МояОККОподорож та #ОККО.

4. Відмітка акаунту: Відмітити офіційний акаунт ОККО (@okko.ua в Instagram, @OKKOUkraine в Facebook).

5. Підписка: Перевірка підписки на офіційні сторінки ОККО у відповідній соціальній мережі.

6. Терміни проведення: дата старту 15 червня 2025 року, завершення конкурсу 15 липня 2025 року, оголошення переможців 30 липня 2025 року.

Призи будуть цінними та релевантними для цільової аудиторії ОККО, стимулюючи подальшу взаємодію з брендом.

- Головний приз: Річний запас пального – паливна картка ОККО з 1000 літрів пального Pulls, розділених на місячні ваучери.
- Призи за друге та третє місце: Сертифікати на пальне на 300 та 200 літрів будь-якого виду пального ОККО.
- Додаткові призи (для більшого заохочення участі):
 - Місячний запас кави на АЗК ОККО – в картці лояльності Fishka.
 - Сертифікати на мийку «ОККО».
 - Набір якісної брендованої продукції ОККО для авто – автомобільний органайзер, подушка для подорожей, термогорнятко.
- "Приз глядацьких симпатій": Вибір переможця серед робіт, що набрали найбільше лайків/реакцій, або за допомогою онлайн-голосування на окремій сторінці.

Оцінка та визначення переможців:

- Етап 1 (Технічний): Перевірка виконання всіх умов конкурсу (хештеги, відмітка, підписка, публічний профіль).

- Етап 2 (Креативний): Журі (маркетинговий відділ ОККО) обирає 5-10 найкращих робіт, що відповідають критеріям креативності, оригінальності, візуальної якості та відповідності темі.

- Етап 3 (Фінальний):

- Голосування: Можна винести фіналістів на публічне голосування в Stories Instagram або на окрему сторінку на сайті ОККО, щоб залучити більше аудиторії та створити додатковий ажіотаж.

- Вибір журі: Остаточне рішення приймає журі ОККО, або комбінація публічного голосування та рішення журі.

Просування конкурсу:

Офіційні сторінки ОККО: Анонси, нагадування, проміжні результати, візуальні креативи.

Таргетована реклама: Націлення на цільову аудиторію (водії, мандрівники, автолюбители) у Facebook та Instagram.

Співпраця з блогерами/інфлюенсерами: Залучення автоблогерів, тревел-блогерів для анонсу конкурсу та демонстрації власної участі.

Інформація на АЗС: Плакати, флаєри, оголошення на моніторах про конкурс з QR-кодами для швидкого переходу на сторінку конкурсу.

Email-розсилка: Інформація для учасників програми лояльності FISHKA.

Очікувані результати:

- Кількість унікальних учасників: Скільки людей взяли участь у конкурсі.

- Кількість публікацій з хештегом: Загальна кількість створеного UGC.

- Зростання охоплення та показів (Reach & Impressions): Збільшення кількості унікальних користувачів, які бачили контент ОККО.

- Зростання залученості (Likes, Comments, Shares, Saves): Підвищення показників взаємодії з контентом.

- Зростання кількості підписників: Приріст аудиторії на сторінках ОККО.

- Згадки бренду (Brand Mentions): Кількість згадок ОККО у контексті подорожей.

- Аналіз контенту: Оцінка якості та тематики UGC для майбутніх маркетингових кампаній.

Цей конкурс дозволить ОККО не лише активно взаємодіяти зі своєю аудиторією, а й отримати цінний, автентичний контент, який ефективніше доносить цінності бренду, ніж традиційна реклама.

3.2.2. Розрахунок маркетингових витрат

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

Таблиця 3.1.

Вартість призового фонду конкурсу

Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальна вартість, грн
1. Річний запас пального	1	56000	56000
2. Сертифікат на пальне	2	28000	28000
3. Місячний запас кави	2	3000	3000
4. Сертифікат на мийку	3	4500	13500
5. Автомобільний органайзер	8	500	4000
6. Подушка для подорожей	10	300	3000
7. Термогорнятко	15	280	4200
Всього	-	-	111700

Джерело: сформовано автором

Отже, призовий фонд на цей конкурс буде становити 111700 грн., що становить незначну суму для фінансових можливостей підприємства.

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

Розрахунок витрат на проведення фото/відео-конкурс у соціальних мережах: "Моя #ОККО_подорож" представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Витрати на проведення конкурсу "Моя #ОККО_подорож"

Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальна вартість, грн
1. Призовий фонд			111700
2. Друк постерів	412	50	20600
3. Реклама у Фейсбук та Інстаграм			56000
Всього	-	-	188300

Джерело: сформовано автором

Виходячи із представлених даних, загальна сума витрат на проведення конкурсу "Моя #ОККО_подорож" становить 188300 грн. Це незначна сума для АТ «Концерн Галнафтогаз» і становить лише 0,092% витрат на збут.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

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

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

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	4050	3900	3790	4000	2500	4000	2820

Джерело: сформовано автором

Для подальшого прогнозування, перш ніж використовувати отримані експертні оцінки, слід спочатку перевірити їх надійність та репрезентативність. Для цього обчислюється середнє квадратичне відхилення, яке показує ступінь розсіювання оцінок окремих експертів відносно середнього значення за такою формулою:

$$a = \sqrt{\frac{\sum(o_i - \bar{o})^2}{n}}; \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки представлені у табл. 3.4

$$a = \sqrt{2464200/7} = \sqrt{352028,57} = 593,32$$

Визначимо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{o_c} \times 100\% \quad (3.2)$$

$$w = 593,32/3580 \times 100\% = 16,573\%$$

Так, як розрахункове значення коефіцієнта варіації не перевищує 33 %, то сукупність думок можна вважати однорідною, а прогнозну оцінку типовою та надійною.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Загалом
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн. O_i	4050	3900	3790	4000	2500	4000	2820	-
Середнє значення, \bar{O}_i	25060/7=3580							-
Відхилення $\Delta O = O_i - \bar{O}$	470	320	210	420	-1080	420	-760	-
ΔO^2	220900	102400	44100	176400	1166400	176400	577600	2464200

Джерело: розраховано автором

Визначаємо за методом медіан найбільш вірогідний обсяг продажу (В) і приймаємо його на рівні 3900 тис. грн. як середнє значення ряду:

2500	2820	3790	3900	4000	4000	4050
------	------	------	------	------	------	------

де песимістичне (найменше) значення (П) – 2500, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 4050.

Розраховуємо прогностні значення зростання обсягів реалізації продукції внаслідок проведення конкурсу:

$$ОП_3 = \frac{О + 4 \times НВ + П}{6} \quad (3.5)$$

$$ОП_3 = (4050 + 4 \times 3900 + 2500) / 6 = 3691,67 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$3691,6 / 4122257 * 100\% = 0,09\%,$$

де 4122257 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за 2024 рік.

Чистий дохід від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$4122257 + 3691,6 = 4125948,6 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. До впровадження заходу повні витрати на виробництво і реалізацію склали 3459233 тис. грн., у т.ч. змінні витрати – 2421463,10 тис. грн., постійні витрати – 1037769,90 тис. грн.

Обчислимо приріст змінних витрат внаслідок реалізації заходу:

$$2421463,10 * 0,09 = 2168,53 \text{ тис. грн.}$$

Проведення конкурсу потребує витрат у розмірі 188,3 тис. грн., тому приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 2168,53 + 188,3 = 2356,83 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta \text{Пр} = 3691,67 - 2356,83 = 1334,84 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку буде:

$$1334,84 * (1 - 0,18) = 1094,57 \text{ тис. грн.}$$

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

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проведення конкурсу

Показники	Значення показника, тис.грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	3691,67
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	2356,83
Приріст прибутку від реалізації продукції	1334,84
Приріст чистого прибутку	1094,57

Джерело: сформовано автором

Конкурс «Моя #ОККО_подорож» є не лише ефективним маркетинговим інструментом, але й джерелом значних економічних вигод для компанії. Очікуване зростання чистого доходу від реалізації продукції на 3691,67 тис. грн свідчить про високий інтерес споживачів та їхню активну підтримку бренду. Незважаючи на збільшення витрат на організацію та рекламну кампанію до 2356,83 тис. грн, прогнозований приріст прибутку від реалізації (1334,84 тис. грн) та чистого прибутку (1094,57 тис. грн) підтверджує фінансову доцільність цієї ініціативи. Отже, конкурс позитивно впливає на фінансові показники АТ «Концерн Галнафтогаз» та сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню ринкових позицій.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Впровадження запропонованого заходу дозволить активізувати маркетингові кампанії "ОККО" у соціальних мережах, значно посиливши присутність бренду. Це, своєю чергою, підвищить його впізнаваність, сприятиме залученню нових споживачів та зміцненню лояльності вже існуючих клієнтів.

Акція, спрямована на соціальну відповідальність бренду. Це позитивно вплине на сприйняття "ОККО" у суспільстві та може привабити більше клієнтів, які цінують та підтримують соціально відповідальні компанії.

Конкурс «Моя #ОККО_подорож» дасть компанії змогу виділитися серед конкурентів, пропонуючи унікальну акцію, що відповідає поточним соціальним та економічним умовам у країні. Це допоможе істотно зміцнити конкурентні позиції "ОККО" на ринку.

Орієнтація конкурсу на соціальні мережі дозволить залучити молодшу аудиторію, яка активно користується цифровими платформами. Це сприятиме розширенню клієнтської бази та забезпечить довгострокове зростання компанії.

Конкурс надасть можливість споживачам поділитися своїми історіями підтримки та єднання, що підвищить моральний дух та лояльність до бренду «ОККО». Це створить емоційний зв'язок між брендом та споживачами, що є важливим фактором у побудові довгострокових відносин.

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

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності АТ
«Концерн Галнафтогаз»**

Показники	Один. виміру	2024 рік	Проект-ний рік	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.	4122257	4125948,67	3691,67	0,09
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	3459233	3461589,83	2356,83	0,07

Продовж табл. 3.6

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	663024	664358,84	1334,84	0,20
4. Прибуток чистий (збиток)	тис. грн.	4746668	4747762,57	1094,57	0,02
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	83,92	83,90	-0,018	-0,02
6. Рентабельність продукції	%	19,17	19,19	0,03	x

Джерело: сформовано автором

Впровадження нового заходу в АТ «Концерн Галнафтогаз» матиме відчутний позитивний вплив на ключові фінансові показники. Завдяки реалізації конкурсу, прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції до 4125948,67 тис. грн у проєктному році. Незважаючи на збільшення повних витрат на виробництво та реалізацію продукції на 2356,83 тис. грн (до 3461589,83 тис. грн у проєктному році), це призведе до значного зростання прибутку від реалізації продукції на 1334,84 тис. грн.

Більш того, ефективність даного заходу підтверджується покращенням рентабельності продукції на 0,02 відсоткових пункти та очікуваним збільшенням чистого прибутку на 1094,57 тис. грн (або на 0,02%) у проєктному році. Ці результати демонструють економічну доцільність та позитивний вплив заходу на загальну діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

Конкурентна позиція – це порівняльна характеристика ключових показників діяльності компанії відносно її провідних конкурентів. Вона визначається низкою факторів, таких як ціни на продукцію, географічні межі збуту, якість товарів чи послуг, структура витрат на виробництво, а також репутація компанії серед учасників ринку.

Деякі дослідники розглядають конкурентну позицію як синонім конкурентних переваг або конкурентоспроможності компанії, наголошуючи на її унікальних характеристиках як учасника ринкових відносин. Інші ж зосереджуються на місці компанії на ринку чи в галузі, що зближує їхнє трактування з поняттями ринкової або галузевої позиції.

Існуючі методи аналізу та планування стратегічних і тактичних позицій підприємств можна умовно поділити на групи за підходом до визначення позиції:

- Методи, що використовують один показник: До цієї групи належать методи, засновані на розрахунку показника конкурентного статусу фірми, використання показника частки ринку, а також метод оцінки «за трьома ціннісними критеріями».
- Матричні моделі: Ця група включає широко відомі моделі, такі як модель Бостонської консультативної групи (БКГ), модель General Electric – McKinsey, SWOT-аналіз, матриця Артура Д. Літтла, матриця спрямованої політики компанії Shell/DPM, матриця ризиків та інші.

На сьогоднішній день "ОККО" є одним з лідерів паливного ринку України, продовжуючи розвиватися, модернізувати свою інфраструктуру та розширювати спектр послуг, що надаються на автозаправних комплексах. Компанія також активно впроваджує інновації, зокрема в розвитку електрозарядної інфраструктури та пропонує програми фінансування для аграріїв.

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу як маркетингового середовища АТ «Концерн Галнафтогаз», було виявлено кілька проблемних зон, які уповільнюють розвиток компанії та вимагають більш детального аналізу для формування рекомендацій щодо їх усунення. Аналіз показує, що сильні сторони переважають слабкі ($42 > 36$), що свідчить про наявність більшої кількості переваг. Водночас, загрози є значнішими за можливості ($8,6 > 8,3$), вказуючи на переважання зовнішніх ризиків.

Привабливість української нафтопродуктової галузі оцінюється як висока (4,257 з 5). Це зумовлено обсягом споживання, диверсифікацією постачання, але стримується регуляторним середовищем та пошкодженою інфраструктурою.

Конкурентна позиція «ОККО» є дуже сильною (4,356). Компанія лідирує за лояльністю клієнтів, часткою ринку та привабливістю асортименту. Головною зоною для покращення є рівень витрат.

Конкуренти: «ОККО» успішно конкурує з іншими лідерами ринку – «WOG» (дуже сильна позиція – 4,314), «UPG» (сильна – 4,137) та «SOCAR» (добра, але дещо нижча – 3,996).

Позиціонування на Матриці Мак-Кінсі: «ОККО» розміщується у квадранті з високою привабливістю ринку та високою конкурентною позицією, що свідчить про її сильне стратегічне положення та високий потенціал для подальшого розвитку та інвестицій. «ОККО» досягає близько 87,12% від максимально можливої конкурентної позиції.

АТ «Концерн Галнафтогаз» («ОККО») демонструє стійкість та ефективність у складних ринкових умовах, зберігаючи лідируючі позиції за рахунок сильної конкурентної переваги у якості сервісу та розвитку непаливних напрямків. Подальший успіх компанії залежатиме від здатності оптимізувати витрати, адаптуватися до змін у попиті на пальне та продовжувати інвестувати у клієнтоорієнтовані інновації.

Запропоновано ряд заходів, що дозволять підвищити конкурентну позицію підприємства.

Однією з пропозицій для збільшення конкурентної позиції АТ «Концерн Галнафтогаз» є розширення лінійки кави на ОККО, що є дуже актуально та перспективно, адже кава вже є одним із ключових драйверів непаливних продажів на АЗК. За даними, ОККО вже продає близько 2.9 млн порцій кави на місяць, що свідчить про величезний потенціал цього напрямку.

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

Наступною пропозицією було застосування передових технологій дозволяє оптимізувати процеси, зменшити відходи та покращити якість продукції, а саме впровадження роботизованих комплексів для виконання рутинних операцій. Це знижує людський фактор, прискорює процеси та підвищує стабільність якості. Основна мета — підвищити операційну ефективність, забезпечити стабільну якість послуг і продуктів, мінімізувати вплив людського фактора та оптимізувати витрати.

Розрахована ефективність проведення конкурсу в соціальних мережах. Завдяки конкурсу «Моя #ОККО_подорож» компанія зможе зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Конкурс, орієнтований на соціальні мережі, дозволить залучити більш молодшу аудиторію, яка активно користується цифровими платформами. Це сприятиме розширенню клієнтської бази та довгостроковому зростанню компанії.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва, Т. І., Ю. С. Лиманюк, and А. В. Щиголева. Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції машинобудівних підприємств Харківського регіону. Інноваційна економіка, 2017, С. 71.
2. Барабанова В.В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.
4. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісн. НУ “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 714. С. 174–179.
5. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф., Єрошина Н. О. Конкурентні позиції підприємства на ринку: проблеми визначення та оцінювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 4. С. 101-105.
6. Вишневська О. М. Конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2014. Вип. 1. С. 19-25.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч., 7-е вид., допов. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
8. Гребешкова, О.М.; Горбатько, А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. Економіка та підприємництво. 2017. Вип, 39. С.125-144
9. Державна служба статистики України URL:<https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата доступу 11.04.24)
10. Дунда С. П. Рибачук-Ярова Т. В., Болотіна І. М. Тенденції розвитку підприємств пивоварної. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 100-58 річчю від дня народження професора Турченка Михайла Михайловича, 15-16 червня 2022 р. Харків : ДБТУ, 2022. С. 76-78.
11. Кадирус, І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка № 5, 2014. С. 15.

12. Коваль Т. О., Яхкінд В. П. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2016. № 9. С. 112-118
13. Кордзая Н.Р. Основи інтернет-маркетингу. Київ: Олді-Плюс, 2018. 184 с.
14. Красняк, О. П., Мицик В. О.. «Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах.» Ефективна економіка.2019.№ 11. 9 с.
15. Кулінічев П. К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 45. С. 69-75. –
16. Кулінічев П. К. Оцінка факторів впливу на конкурентну позицію підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2013. № 45 (1018). С. 69-75.
17. Левицька, А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки, 2013, № 4, С.155-163.
18. Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. Інтернет-маркетинг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 184 с.
19. Міценко, Н. Г., Смик О. С.. «Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах.» Науковий вісник НЛТУ України, 2009, 19.3, С. 243-247.
20. Назарова Г.В., Сотнікова Ю. В. Креативна економіка та менеджмент: навч. посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 160 с. 59
21. Офіційний сайт АТ «Концерн Галнафтогаз». URL: <https://www.okko-group.com.ua/companies/okko>
22. Офіційний сайт «Вікіпедія». URL: <http://surl.li/vqxtod>
23. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягати стабільно високих результатів. Наш формат, 2020. 624 с.

24. Розкошна О. А. Бондаркова Д. В. Оцінка конкурентоспроможної позиції банків методом конкурентних переваг. Інноваційна економіка. 2013. № 2. С. 341-345
25. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: підручник. Київ: Студцентр, 2022. 336 с.
26. Словник маркетингових термінів / О.М. Петухова та ін. Київ: НУХТ, 2021. 127 с.
27. Соколова, Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є.. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теорія та графічна підтримка. Актуальні проблеми економіки №12(126), 2011, С.289-302 .
28. Тендюк А.О., & Медведєва О.І. Оцінка конкурентних позицій підприємств-виробників будівельної керамічної цегли м. Луцька. Економічний форум, 2021. 1(1), 154-159. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-19>.
29. Фінансова звітність АТ «Концерн Галнафтогаз». URL: https://clarityproject.info/edr/05391057/finances?current_year=2023 (дата доступу 11.04.24)
30. Череп, А., Берідзе, Т., Бараник, З., Корінев, В., Дашко, І. Оцінювання конкурентоспроможності діяльності промислового підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2021.т3(38), 272–280. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237457>
31. Шипуліна, В. О., Майборода В. Є.. «Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку.» Вісник Хмельницького національного університету, 2009. 4 С. 99-102.
32. Шкітіна О. Б., Петренко А. В. Проблема визначення економічної категорії «конкурентна позиція» для проведення комплексної оцінки 60 конкурентоспроможності національної економіки. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2012. № 2. С. 20-23.
33. Янковий О. Г. 5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення, 2013. С. 17.

34. 4 consumer trends to watch in beverage innovation Trilogy Flavors. URL: <https://www.trilogyflavors.com/4-consumer-trends-to-watch-in-beverage-innovation/> (дата доступу 11.04.24)

35. 5 GE-McKinsey Matrix Examples Explain: Analyze Your Own Business. Boardmix. URL: <https://boardmix.com/analysis/ge-mckinsey-matrix-examples/>(дата доступу 11.04.24)

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

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

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

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

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

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

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

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



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 122 257.00	2 940 144.00
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	2 005 696.00	1 611 220.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 116 561.00	1 328 924.00
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
Адміністративні витрати	2130	1 436 232.00	1 243 295.00
Витрати на збут	2150	17 305.00	11 484.00
Інші операційні витрати	2180	204 881.00	355 274.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-69 116.00	142 606.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4 746 668.00	
збиток	2355		41 148.00