

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Крістіна КОВАЛЕНКО

(підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРЗ-51

Крістіна КОВАЛЕНКО

Керівник:

старший викладач

Ольга КРИЖКО

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Ольга ГУССЕВА

Київ 2024

□

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	Маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Олена ВІНОГРАДОВА

« » 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

КОВАЛЕНКО Крістині Михайлівні

- | | |
|--|--|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | Формування ефективної маркетингової стратегії підприємства |
| керівник кваліфікаційної роботи | Ольга КРИЖКО, ст. викладач |
| затверджені наказом закладу вищої освіти від | «27» лютого 2024 року № 36 |
| 2. Строк подання кваліфікаційної роботи | 10 травня 2024 р. |
| 3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: | законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання. |
| 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) | |
| 1) | Теоретичні аспекти організації маркетингової діяльності підприємства |
| 2) | Аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» |
| 3) | Напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства |
| 5. Перелік ілюстративного матеріалу: | |
| Таблиць – | 24 |
| Рисунків – | 10 |
| 6. Дата видачі завдання | <u>27.02.2024 р.</u> |

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05-11.05
9.	Рецензування роботи керівником	11.05-13.05
10.	Зовнішнє рецензування	11.05-13.05
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12.	Попередній захист	16.05-17.05
13.	Захист кваліфікаційної роботи	10.06-14.06

Здобувач вищої освіти _____

Крістіна КОВАЛЕНКО

Керівник роботи _____

Ольга КРИЖКО

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Направляється здобувач Коваленко Крістіна Михайлівна до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: Формування ефективної маркетингової стратегії підприємства

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ **Сергій ФЕДЮНІН**

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Коваленко Крістіна Михайлівна виконала кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні питання організації маркетингової діяльності підприємства; здійснено аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»; розроблено напрямки підвищення ефективності маркетингової діяльності для підприємства ПрАТ «Оболонь». Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, у ПрАТ «Оболонь» сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **Ольга КРИЖКО**
“12 ” травня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Коваленко К.М допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ **Олена ВІНОГРАДОВА**

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 108 стор., 26 табл., 10 рис., 57 джерел.

Мета роботи - обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь».

Об'єкт дослідження - процес маркетингової діяльності підприємства

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти вдосконалення маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь».

Короткий зміст роботи:

У кваліфікаційній роботі було проведено дослідження щодо формування ефективної маркетингової стратегії розвитку виробничого підприємства ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної промисловості України. У роботі описано техніко-економічні показники діяльності підприємства. Оцінку існуючої стратегії розвитку ПАТ «Оболонь» проводили за допомогою SNW-аналізу та методу побудови матриці «MsKinseu-General Electric».

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо формування ефективної стратегії маркетингової розвитку виробничого підприємства ПАТ «Оболонь», що дозволить покращити діяльність досліджуваного підприємства, та призведе до збільшення обсягів реалізації продукції і прибутків.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетинг, маркетингова діяльність підприємства, маркетинговий аналіз, ефективні стратегії розвитку, пивоварна галузь, оцінка стратегії розвитку, SNW-аналіз, матриця «McKinsey-General Electric».*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1.Сутність та зміст понять «ефективність» та «стратегії розвитку»....	10
1.2. Види маркетингових стратегій розвитку підприємства та фактори впливу на її реалізацію.....	20
1.3.Методи оцінювання стратегії розвитку підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	45
2.1.Аналіз та тенденції розвитку пивоварної галузі України.....	45
2.2.Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь».....	54
2.3.Оцінювання існуючої стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь».....	61
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	74
3.1.Основні напрямки формування ефективної маркетингової стратегії для забезпечення розвитку ПрАТ «Оболонь».....	74
3.2.Обґрунтування та оцінка заходів щодо виробництва нової продукції	77
3.3.Вплив запропонованих заходів на формування ефективної маркетингової стратегії для забезпечення розвитку ПрАТ «Оболонь»...	88
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	103
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні, для того, щоб досягти певних результатів, будь-яке підприємство має вдало використовувати всі сприятливі можливості для ведення господарської діяльності та своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Це стає можливим за рахунок побудови ефективної маркетингової стратегії розвитку. Як показує світовий досвід, успішне функціонування та розвиток підприємства є неможливим без формування реалізації загальної стратегії. Формування нових ринкових механізмів цілком логічно ставить на перше місце чинник ефективності маркетингової стратегії розвитку в діяльності виробничого підприємства, що робить тему кваліфікаційної роботи актуальною.

Питанню розроблення та обґрунтування вибору ефективної маркетингової стратегії розвитку підприємства приділили увагу чимало як вітчизняних та і зарубіжних науковців. Питання сутності маркетингової стратегії розвитку досліджували такі видатні науковці, як: І. Ансофф, Л. Довгань, Ю. Каракай, Г. Минцберг, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, Г. Хамель, А. Чандлер. Методичні підходи до обґрунтування вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства досліджували О. Гудь та О. Мусійовська, маркетинговий інструментарій розробки та реалізації досліджуваної маркетингової стратегії присвячено наукові доробки В. Власенко, Л. Олійник, А. Кузнєцова, теоретико-прикладні аспекти управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства знайшли відображення в наукових інтересах О. Голуб, Г. Костюк, В. Кобелєв, О. Кукушкін, обґрунтуванню маркетингової стратегії розвитку присвячено наукові доробки А. Баланович та інші.

Метою роботи є дослідження процесу формування ефективної маркетингової стратегії розвитку виробничого підприємства та розробка заходів щодо покращення його діяльності.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі бакалавра було визначено та вирішено наступні теоретико-методичні та практичні **завдання**:

- визначити сутність та зміст понять «ефективність» та «стратегії розвитку»;
- описати види маркетингових стратегій розвитку підприємства та фактори впливу на її реалізацію;
- проаналізувати методи оцінювання стратегії розвитку підприємства;
- провести аналіз та тенденції розвитку пивоварної галузі України;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити існуючі стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь»;
- визначити основні напрямки формування ефективної маркетингової стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати та оцінити захід з виробництва нової продукції;
- обґрунтувати та оцінити участь у заході;
- визначити вплив запропонованих заходів на формування ефективної стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь».

Об’єкт дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування ефективної маркетингової стратегії розвитку виробничого підприємства ПрАТ «Оболонь»

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретико-методологічних та методичних засад формування ефективної маркетингової стратегії розвитку виробничого підприємства.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в тому, що було визначено особливості формування ефективної маркетингової стратегії розвитку та запропоновано оцінювання існуючої стратегії виробничого підприємства.

Практична значущість роботи полягає в тому, що отримані результати та розроблені пропозиції можуть бути впроваджені в діяльність ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження які було використано у кваліфікаційній роботі: конкретно-пошуковий і логіко-синтетичний (для збору, аналізу, систематизації та узагальнення положень Інтернет ресурсу та науково-методичної, довідкової літератури); теоретично-узагальнюючі і економіко-статистичні (для обробки результатів, формулювання висновків за результатами дослідження). Оцінка існуючої стратегії розвитку відбувалася за допомогою SNW-аналізу та методу побудови матриці «McKinsey-General Electric».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 106 сторінок. Список використаної літератури включає 56 джерел.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст понять «ефективність» та «стратегії розвитку»

Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, вихід на міжнародний ринок передбачає здійснення перш за все ефективної взаємодії всіх ланок господарської діяльності. Саме це спонукає керівників підприємств до постійного пошуку ефективної маркетингової стратегії розвитку в умовах мінливого попиту.

Так, функціонуючи в умовах невизначеності, сучасні виробничі підприємства знаходяться під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, які суттєво впливають на ефективність стратегії. Тому ефективність є індикатором та визначальним показником розвитку для будь-якого підприємства і служить орієнтиром для прийняття управлінських рішень.

Отже, здійснення розробки ефективної маркетингової стратегії будь-якого підприємства не можливо без визначення сутності основоположної категорії «ефективність».

Термін «efficiency» перекладається як «ефективність» – акцентує увагу на тому, що процес відбувається без зайвих витрат і пов'язаний з результатом певного процесу. Також це поняття визначається як рівень успішності досягнення бажаного результату та застосовується в контексті збільшення результатів.

Проведене дослідження змісту поняття «ефективність» свідчить про поліморфний характер даного визначення, оскільки кожне з трактувань характеризує термін «ефективність» з різних аспектів, важливість яких формується у відповідності до об'єкта та цілей дослідження. Разом з тим,

багатогранність представлених підходів до визначення змісту категорії «ефективність» визначає деяку складність в дослідженні ефективності в розрізі стратегії розвитку підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи сучасних авторів до визначення «ефективність»

Автор	Визначення
О.С. Літвінов та А.В. Журенко [1, с.77]	раціональність, економічність певної дії або її результату, розраховуються як співвідношення між отриманим ефектом (результатом) діяльності та витратами (ресурсами), що його спричинили
М.А Полегенька [2, с.71]	ефективність – це завжди позитивна величина, яка «характеризує приріст результатів у співвідношенні до засобів, пов'язаних з їх досягненням»
Р.І. Завадяк [3, с. 143]	ефективність як практичний інструмент є оціночним механізмом діяльності підприємства; фактором подальшого розвитку економічної системи; джерелом посилення потенціалу функціонування бізнесу в конкурентному середовищі
А.В. Череп [4]	«максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу
Ю. Г. Ємець [5]	характеристика можливостей підприємства, його здатність діяти з визначеним рівнем результативності
М.В Баранович [6]	процес довгострокового розвитку підприємства
І.П. Отенко [7, с. 190]	цілеспрямованою людською діяльністю – як самостійною, так і в рамках суб'єкта господарювання, яка здійснюється з певним рівнем раціональності
П. Г. Перерва, А. В. Кравчук [8, с.140]	комплексний показник позитивної економічної результативної діяльності, який характеризується найбільш оптимальним відношенням отриманого ефекту чи результату до витрачених ресурсів, з метою досягнення поставлених цілей
Лайкер Дж. К. Дао [9]	синергетичний результат безперервного вдосконалення операційних, управлінських і допоміжних процесів

Джерело: складено автором на основі [1-9]

Отже, ефективність має важливе значення в діяльності та функціонуванні

підприємств, організацій та суб'єктів господарювання та є основним узагальнюючим показником оцінки їх діяльності. Тому при розробці маркетингової стратегії розвитку підприємства важливо розуміти, що являє собою та який саме корисний ефект буде приносити розглянута економічна категорія.

Перед будь-яким підприємством виникає проблема забезпеченості безперервності розвитку в складному і мінливому бізнес-середовищі з великою кількістю швидкоплинних факторів. В таких умовах ефективний розвиток підприємства можливий лише з наявною чіткою стратегією розвитку.

Поняття «маркетингова стратегія» має відношення практично до усіх сфер людського буття і у найбільш узагальненій формі визначається як головний напрямок діяльності, який має відображатися в комплексному плані роботи підприємства, гарантувати здійснення місії – ключової мети організації та досягнення інших поставлених цілей. [10]. Отже, маркетингова стратегія поєднує визначення стратегічної мети з шляхами її досягнення.

Поняття стратегії обов'язково повинне розглядатися з динамікою стану підприємства. Адже маркетингова стратегія в цілому може бути направлена на утримання становища на ринку. Важливого значення набуває такий стан підприємства як динамічної відкритої організації як «розвиток». В цьому контексті вчені ведуть мову про стратегії розвитку підприємства [11, с.33].

Розглядаючи поняття «розвиток» – процес руху, зміна цілісних систем, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового, якісна зміна об'єкта що пов'язана з перетвореннями у внутрішній як сукупність функціонально пов'язаних між собою його елементів, зв'язків і залежностей [12]. Основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також впорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації.

Дослідження публікацій щодо маркетингових стратегій розвитку підприємства наведених в табл. 1.2, показало, що вони орієнтовані на довгостроковий період, потребують додаткових ресурсів, інвестицій, та, як наслідок, вимагають певного ризику. Також для її успішної реалізації необхідно проведення ретельного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, якість результатів якого і буде запорукою позитивного результату.

Таблиця 1.2

Підходи до сутності «стратегії розвитку підприємства»

Джерело	Сутність
Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М.	Забезпечення ефективних шляхів використання <i>ресурсів і резервів</i> підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
Власенко В.А.	Передбачає процеси <i>планування</i> та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план
Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю.	Довгострокова програма, <i>яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.</i>
Денисюк І.	Це інтегроване поняття, яке комбінує <i>стратегічні напрями</i> розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що <i>зміцнює позиції на ринку</i> , підвищує здатність виживання на ринку
Захарчин Р.М.	Є цілісним відображенням <i>цілей</i> і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в <i>довгостроковій перспективі</i>
Золотаревський А.В.	Програма дій із досягнення <i>стратегічної мети</i> через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників <i>зовнішнього впливу</i>
Клименко С.М	Це <i>довгостроковий</i> , якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в <i>навколишньому середовищі</i> , що призводить підприємство до визначених <i>цілей</i>
Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В.	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення <i>цілей</i> учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в <i>короткостроковій і довгостроковій перспективах</i> .
Кузьмак О.І.	Є засобом досягнення <i>перспективних цілей</i> організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку

Продовження таблиці 1.2

Македон В.В.	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних <i>цілей</i> , задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату
Погорелов Ю.С.	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості
Ступчук С.М.	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від <i>зовнішніх умов</i>
Тур О.В.	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних <i>перспектив</i> , пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення <i>динамічного</i> і сталого розвитку підприємства
Хацер М.В.	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про <i>майбутні параметри</i> розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених <i>цілей</i> та ресурсів, необхідних для їх досягнення

Джерело: [13, с.348]

Отже, виходячи з аналізу джерел, зробимо власний висновок, що маркетингова стратегія розвитку підприємства – це системний процес із забезпечення сприятливих умов та взаємодії всіх ланок підприємства з урахування поставлених цілей та наявних ресурсів, збереження довгострокових конкурентних переваг, максимальної віддачі капіталовкладень та задоволення потреб споживачів.

Перші трактування стратегії розвитку підприємства базувалися на концепції детермінованого планування функціонування та розвитку підприємства в стабільному середовищі і розглядали стратегію як певний результат (мету) і конкретний регламентований, чітко розписаний план-алгоритм (інструкцію) його досягнення. Ця концепція стратегії передбачала розробку системи цілей, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності підприємства, які необхідно було досягти протягом тривалого проміжку часу. Після розробки системи цілей складався план

конкретних заходів, послідовна реалізація якого повинна була забезпечити виконання окреслених цілей [14, с. 4].

Наступним кроком в еволюції стратегії розвитку підприємства стало застосування її в якості сукупності прийомів і методів забезпечення розвитку підприємства «від досягнутого». На відміну від попереднього, цей тип трактування стратегії передбачав застосування елементів аналізу і контролю не тільки внутрішніх, але й зовнішніх чинників підприємства, які по різному впливають на його діяльність. Вплив одних чинників сприяє розвитку підприємства, а дія інших стає перешкодою у досягненні стратегічних цілей [15, с. 5].

Стратегічне управління «від досягнутого» відрізняється від управління «за відхиленнями» наявністю елементів передбачення майбутнього (довгострокове екстраполятивне планування). Саме на цьому етапі функцію стратегію розвитку підприємства почали трактувати як комплексну і розділяти на підфункції: цілевстановлення, прогнозування, моделювання та програмування.

Пошук альтернативних шляхів досягнення глобальних цілей підприємства створили передумови переходу до нової концепції стратегії і трактування її як процесу адаптації змін до змін в зовнішньому середовищі.

Нова концепція стратегії виключає детермінізм (лат. *Determinatus* - визначний, обмежений) у зовнішньому середовищі, а сама маркетингова стратегія передбачає адаптивну свободу, альтернативність економічного вибору учасників господарської діяльності з врахуванням ситуації, яка постійно змінюється, і створює можливість передбачення майбутніх змін та підготовки до них. В такій концепції стратегії змінюється і сама концепція розвитку підприємства, яка охоплює усі сторони його розвитку, має комплексний характер. Маркетингова стратегія розроблюється у формі структурованих планових документів, в яких певним чином пов'язуються потреби зростання одних видів бізнесу підприємства і скорочення інших цілей [15, с. 7].

Перелік типових стратегічних рішень із яких підприємство має здійснити свій вибір, включає:

- збереження досягнутих позицій на ринках збуту продукції при зміні умов ринку;

- збільшення обсягів продажу при збереженні структури і номенклатури продукції та географії ринків;

- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції при збереженні географії ринків;

- збільшення обсягів продажу за рахунок освоєння нових видів продукції і виходу на нові ринки збуту;

- зменшення обсягів продажу за рахунок згортання виробництва нерентабельних та неконкурентоспроможних видів продукції;

- збільшення частки обсягу продажів на ринку без зниження ціни тощо [15, с. 7].

На наступному етапі еволюції концепції стратегії розвитку підприємства стратегію починають ототожнювати з процесом організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування бізнесу підприємства.

Маркетингова стратегія як процес торкається впливу підприємства як на зовнішні, так і на внутрішні чинники. Дії підприємства стосовно зовнішніх чинників зводяться головним чином до дослідження їхнього існуючого та прогнозованого стану і визначення тих, зміни яких фірма може контролювати. Ключовими завданнями стратегії за такого підходу є:

- визначення чинників зовнішнього середовища підприємства, які воно може змінити в сприятливому для себе напрямку;

- виявлення внутрішніх чинників, які необхідно змінити для ефективного пристосування до тих коливань чинників зовнішнього середовища, що підприємство не в змозі контролювати.

Таким чином, маркетингова стратегія розуміється як постійна зміна підприємства або регулярна його адаптація до можливих (необхідних) змін в середовищі на шляху до досягнення мети.

Останній етап еволюції концепції стратегії розвитку підприємства припадає на сучасний період, який характеризується сповільненням економічного зростання, посиленням кон'юнктурної нестабільності, високим рівнем динаміки цін на ринках, в галузях і в технологіях під впливом інформаційних технологій, непередбачуваністю ринку, посиленням конкуренції, глобалізацією економіки тощо.

Основні характеристики розвитку підприємства представлено на рис.1.1.

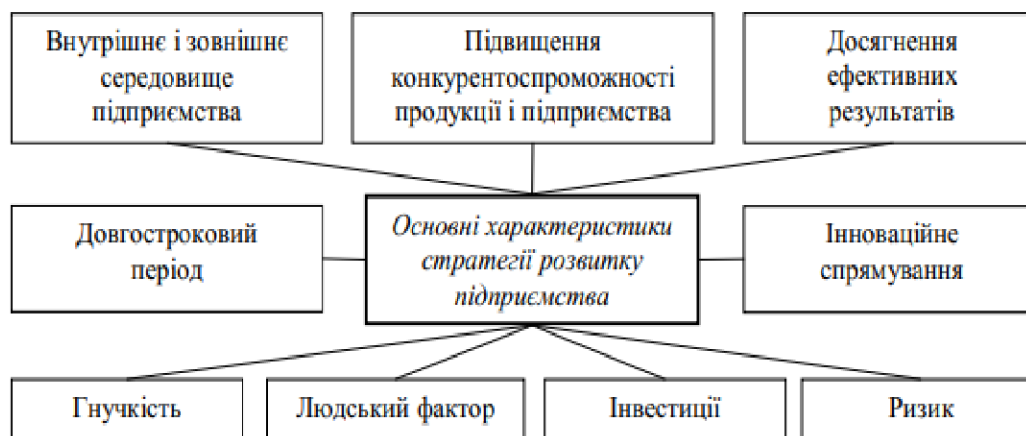


Рис.1.1.Основні характеристики сутності стратегії розвитку підприємства
Джерело: [13, с.348]

Стратегії розвитку підприємства зазвичай дослідники групують на дві групи: активні та пасивні. Активні стратегії розвитку мають високий ступінь ризику, формують значні витрати та передбачають наступні характерні риси:

- швидку реакцію управлінського персоналу на зміни в зовнішньому середовищі, прагнення бути кращими за конкурентів;
- гнучкість усіх процесів на підприємстві;
- інтенсивність та ефективність використання ресурсів;

– постійний пошук і впровадження інновацій на всіх рівнях виробничого процесу.

Пасивні стратегії розвитку підприємства мають середній або низький ступінь ризику, формують середні або низькі витрати та передбачають наступні характерні риси:

- наслідують конкурентів;
- перегляд діяльності за потребою;
- мають менший вплив ризику.

Основними принципами розроблення активних і пасивних маркетингових стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямування на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, яка зумовлена динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; безперервність розроблення стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [16]. При порівнянні визначених характеристик активної та пасивної маркетингових стратегій розвитку (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Основні характеристики активної та пасивної маркетингових стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна маркетингова стратегія розвитку підприємства	Пасивна маркетингова стратегія розвитку підприємства
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Витрати	Зниження витрат виробництва	Суттєві витрати на оновлення продукції
Прибуток	Збільшення прибутку	Стабільний прибуток на межі зниження
Фінансова стійкість	Високий рівень фінансової стійкості, зростання оборотності оборотних активів	Не суттєве зниження оборотності обігових активів та фінансової стійкості підприємства

Продовження таблиці 1.3

Конкуренти	Випередження конкурентів	Наслідування конкурентів
Споживачі	Підвищена взаємодія зі споживачами, урахування їх потреб	Підтримка уваги до продукту підприємства існуючих споживачів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових маркетингових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потребами, викликами зовнішнім та внутрішнім середовищем
Комунікаційна політика	Використання нових інструментів та методів	Застосування звичних для споживачів інструментів впливу

Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Отже, ефективна маркетингова стратегія розвитку підприємства – це системний процес, який має бути гнучким, своєчасним, відповідно до вимог зовнішніх та внутрішніх чинників; має враховувати принципи оптимізації витрат, максимізації прибутків та ефективного використання наявних ресурсів. Також ефективна маркетингова стратегія розвитку покликана не лише описувати план дій для регулювання роботи підприємства, а й вказувати на шляхи виходу з критичних ситуацій, адаптації до ринкових змін.

1.2. Види маркетингових стратегій розвитку підприємства та фактори впливу на її реалізацію

Усі відомі на сьогодні стратегії розвитку підприємств об'єднані у певні групи але не дивлячись на це слід зауважити, що будь-яка маркетингова

стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде носити індивідуальний характер, оскільки вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Так, найбільш визнані види маркетингових стратегій розвитку підприємств можна об'єднати в наступні групи (рис.1.2):

1. Група корпоративних маркетингових стратегій розвитку: стратегії, які є загальними для всіх підрозділів фірми.

2. Група маркетингових стратегій бізнесу: за напрямками діяльності організації.

3. Група функціональних маркетингових стратегій розвитку.

Розглянемо кожну групу детальніше [17,18].

Група корпоративних маркетингових стратегій поділяється на:

I. Стратегії концентрованого зростання. До них відноситься:

– маркетингова стратегія посилення позиції на ринку (при такій стратегії підприємство

намагається присвоїти собі найкращі позиції з відомим продуктом на ринку);

– маркетингова стратегія розвитку ринку (підприємство шукає інші частіше всього нові ринки збуту для продукції, який вже себе зарекомендував на відомих ринках);

– маркетингова стратегія розвитку продукту (на вже захоплених ринках відбувається

покращення продукту за рахунок удосконалення, модифікації тощо).

II. Стратегії інтегрованого зростання. Основними з них є наступні:

– маркетингова стратегія вертикальної інтеграції «зворотня» (передбачає, що виробнича організація інтегрує свою діяльність з організацією - постачальниками);

– маркетингова стратегія вертикальної інтеграції «вперед» (виробнича організація інтегрує свою діяльність з компаніями збутової мережі);

- маркетингова стратегія горизонтальної інтеграції (організація зливає свою діяльність з іншими компаніями, від яких дана організація не залежить).

III. Стратегії стабілізації – до них відносять:

- маркетингова стратегія захисту частки ринку;
- підтримки виробничого процесу;
- маркетингова стратегія модернізації та модифікації продукції (спрямована вдосконалення продукту, його сутність регулярно доводиться до споживача сильною рекламною підтримкою та іншими маркетинговими заходами).

IV. Стратегії реструктуризації. Серед них застосовують наступні:

- маркетингова стратегія зростання через придбання (полягає в тому, що підприємство купляє інші організації через набуття контрольних пакетів акцій компанії та іншими шляхами);
- маркетингова стратегія продуктово-ринкового переформатування (ця маркетингова стратегія підприємства плавно відходить від традиційної продукції і переходить до освоєння виробництва нових товарів);
- організаційних змін (передбачає зміну функціональної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів).

V. Стратегії диверсифікованого росту. З даних маркетингових стратегій підприємства звернемо увагу на наступні:

- маркетингова стратегія центрованої диверсифікації (при такій стратегії вже існуючий бізнес залишається фокусом підприємства, в той час як новий виникає на основі можливостей, вже доступних на ринку, існуючих технологій, і також залежить від інших сильних сторін підприємства.);
- маркетингова стратегія конгломератної диверсифікації (У випадку вибору такої стратегії, підприємство розширює свою діяльність шляхом придбання продуктів, які раніше не були виготовлені і які є характерними для інших галузей промисловості);

– маркетингова стратегія диверсифікації горизонтально (така маркетингова стратегія включає пошук можливостей для зростання на існуючому ринку за рахунок нових продуктів, і вимагає нових технологій, які відрізняються від існуючих).

VI. Стратегії скорочення. Виділяють чотири види основних маркетингових стратегій скорочення бізнесу, серед них:

– маркетингова стратегія скорочення витрат (така маркетингова стратегія зумовлює скорочення витрат за рахунок спеціальних управлінських заходів, за період їх реалізації відносять до тимчасових);

– маркетингова стратегія «збирання вершків» (в її розумінні організація демонструє відмову від погляду на підприємництво, як на довгострокову діяльність на своєму ринку і спрямована на швидку віддачу максимальної вигоди у найближчій перспективі);

– маркетингова стратегія скорочення діяльності (така маркетингова стратегія трактує, що підприємство зупиняє чи ліквідує один з власних підрозділів, продає майнові права власності по випуску конкретної продукції);

– маркетингова стратегія ліквідації (є останнім етапом стратегії скорочення і використовується у випадках коли організація з різних причин не може продовжувати свою ефективну діяльність).

Група маркетингових стратегій бізнесу.

Бізнес-маркетингова стратегія (ділова маркетингова стратегія) – це спосіб отримання стійких переваг підприємства у конкурентній боротьбі, шляхом задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще за інших [19].

Існують три основних підходи до формування бізнес-стратегії: маркетингова стратегія лідирування за витратами, маркетингова стратегія лідирування за продуктом (маркетингова стратегія диференціації) та маркетингова стратегія концентрації (маркетингова стратегія фокусування на

вузькій ніші покупців), які орієнтовані на різні умови економічного середовища і різні потреби в ресурсах.

Маркетингова стратегія лідирування за витратами (віолентна маркетингова стратегія) – орієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва та реалізації продукції. Девіз лідерів за витратами: «Дешево, але пристойно».

Маркетингова стратегія лідирування за продуктом (експлерентна маркетингова стратегія) орієнтована на інновації. Основа – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо. Девіз «ніхто не зробить це краще».

Маркетингова стратегія концентрації (фокусування) – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Група функціональних маркетингових стратегій розвитку.

Функціональна маркетингова стратегія – це маркетингова стратегія, яка містить комплекс заходів, що призначені для досягнення цілей певного функціонального підрозділу.

Узагальнюючи теорію та практику розробки функціональних маркетингових стратегій, зазначимо, що найбільш типовими є наступні.

1.Виробничі стратегії – визначають набір дій, яких необхідно дотримуватися для досягнення виробничого процесу товару. Це передбачає набір рішень щодо цілей, політики та програм дій, які необхідно розробити для здійснення виробничого процесу, охоплюють питання мінімізації витрат. Всі ці дії повинні призвести до досягнення конкурентної переваги, що відповідає формі діяльності підприємства.

2.Постачальницькі стратегії – включають такі тактичні заходи: аналіз відповідності маркетинговій стратегії та розробку тактики протягом появи

продукції до її продажу, обслуговування після продажу, моніторинг оперативної інформації про ринок, перехід на прямі постачання продукції.

3.Маркетингові стратегії – це сукупність дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів. В основі цього лежить визначення товару, удосконалення асортименту, форма комерціалізації, його розповсюдження та після продажне обслуговування. Також включають цінові стратегії та комунікаційні заходи. Всі ці рішення будуть спрямовані на досягнення максимального задоволення потреб споживача.

4.Стратегії кадрової політики та управління персоналом – маркетингова стратегія людських ресурсів являє собою цілу низку дій, спрямованих на максимізацію потенціалу та трудових компетенцій персоналу, який працює в компанії. Охоплює формування ідеології та принципів кадрової роботи, планування, залучення, добір і вивільнення персоналу, організацію робіт і керівництво персоналом, підвищення кваліфікації та підготовку персоналу, впровадження системи стимулювання його діяльності, розвиток соціального партнерства.

5.Фінансові стратегії – має конкретно визначати, яким чином буде досягнуто процес фінансування підприємства та які будуть її основні джерела для цього і складається з:

- кредитної стратегії, яка включає аналіз і планування грошових потоків, вибору стратегії залучення зовнішніх ресурсів, управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, розробки облікової та податкової політики, контролю і управління витратами;
- інвестиційної стратегії, що включає визначення загального обсягу інвестицій, раціональне використання нагромаджень, сполучення різних напрямів фінансування, розміщення мобілізованих коштів.

6.Стратегії досліджень та розробок – становить цілий комплекс дій, спрямованих на впровадження нових методів та процедур для вдосконалення

виробничого ланцюга та процесу надання цінності для замовника. Вони включають процеси управління, технологічні процеси, нові способи навчання та мотивації персоналу для досягнення запропонованих цілей.

Отже, функціональні стратегії, щоб бути ефективними, мають розроблятися та застосовуватися послідовно. Всі підрозділи підприємства мають працювати узгоджено та скоординовано, щоб встановлені цілі були досягнуті.

Описавши основні види маркетингових стратегій розвитку доцільно розглянути фактори впливу на її реалізацію.

Як відомо будь-яке підприємство працює не ізольовано, а взаємодіє під впливом великої кількості факторів, яке утворюють маркетингове середовище (рис.1.2).

Маркетингове середовище підприємства — це сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за межами підприємства і впливають на можливості підприємства встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами стосунки ділового співробітництва. Маркетингове середовище формується на базі мікро- та макро-середовища.

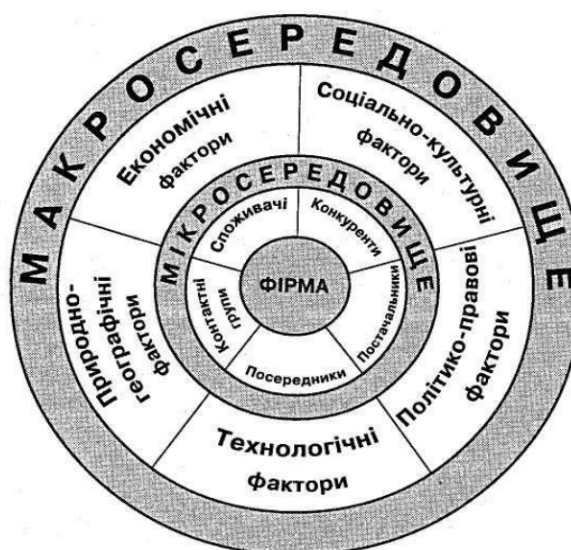


Рис.1.2. Маркетингове середовище підприємства

Джерело: [20]

Мікросередовище утворюють чинники, які безпосередньо впливають на саме підприємство та його можливості, споживачі, постачальники, маркетингові посередники, конкуренти та контактні аудиторії. Цю групу чинників потрібно постійно прогнозувати та враховувати при реалізації стратегії розвитку. Проте важливо також і в певний спосіб впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку, в якому працює підприємство. Тому фактори мікросередовища вважають відносно контрольованими.

Постачальники — юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів.

Посередники – фірми і організації, які беруть участь в різних етапах процесу маркетингу, забезпечують споживачів товарами та послугами, виявлять цільові ринки збуту, забезпечують складування, зберігання та транспортування товару. Успіх усіх залежить від координації дій партнерів.

Конкуренти – підприємства або фірми з якими ведеться боротьба за ринкову частку . фірма повинна встановити: які територіальні ринки насичені, а які ні, імідж конкурентів, переваги конкурентів, ступінь задоволення споживачів рівнем обслуговування та якості, які надають конкуренти.

Контактні аудиторії – це групи, що виявляють інтерес до діяльності фірми і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Виділяють сім груп:

- внутрішні контактні аудиторії (трудовий колектив, акціонери, рада директорів, профспілки);
- місцеві контактні аудиторії (місцеві жителі);
- фінансові контактні аудиторії (банківські службовці, аудитори, дебітори, кредитори, фінансові консультанти, брокери);
- контактні аудиторії державних установ (державні службовці, які відповідають за реєстрацію; фірм, працівники податкової служби та

статистичних органів, пожежної інспекції та санітарно-епідеміологічного контролю);

– контактні аудиторії засобів масової інформації (журналісти, економічні оглядачі, працівники відділів реклами та інформації);

– контактні аудиторії груп громадської дії (активісти екологічного руху, руху за здоровий спосіб життя тощо);

– контактні аудиторії публіки — лідери громадської думки (естрадні зірки, спортсмени, політики).

Взаємини з контактними аудиторіями мають будуватися за схемою: максимальне і заохочення до співпраці одних (спонсорів, консультантів, журналістів) і врахування можливих дій інших (податкова, пожежна інспекція, санітарно-епідеміологічний контроль та ін.).

Макросередовище – це фактори, які впливають на фірму та її мікросередовище, які вона не може контролювати. Визначають 5 груп факторів (табл.1.4)

Таблиця 1.4

Фактори макросередовища підприємства

Фактори	Характерні риси
Демографічні	передбачає дослідження чисельності населення, статевий та віковий стан, щільність населення, смертність, народжуваність, сімейний стан, рівень освіти, міграцію, релігійну приналежність
Природно-географічні	враховують кліматичні умови, географічне положення, охорону навколишнього середовища, дефіцитність сировини, забруднення навколишнього середовища
Економічні	темп інфляції, рівень цін, еластичність споживання, доступність кредиту, національний дохід, фаза економічного циклу країни
Політико-правові	найважливіші елементи: законодавство, урядові постанови, впливові групи населення(об'єднання споживачів, екологічні організації), митні тарифи, податкова система, закони та нормативні акти уряду

Продовження таблиці 1.4

Науково-технічні	рівень розвитку науки і техніки, впровадження нових технологій, вдосконалення товару, кваліфікація робочої сили
Соціально-культурні	прихильність до традицій та культурних цінностей, ставлення людей до природи, інших людей, принципи поведінки, система суспільних норм

Джерело: сформовано автором

Під повним контролем підприємства перебуває внутрішнє самого підприємства. Під час розроблення маркетингових планів представники служби маркетингу мають ураховувати інтереси інших функціональних підрозділів у межах підприємства, зокрема вищої ланки керівництва, фінансової служби, служби НДЦКР, матеріально-технічного забезпечення, виробництва та бухгалтерії.

Внутрішнє середовище – це частина загального маркетингового середовища, яка знаходиться всередині підприємства і контролюється ним.

Якщо контрольовані фірмою фактори вимагають вдалого планування та використання можливостей фірми, слабо контрольовані – пошуку засобів впливу, то не контрольовані – вимагають адаптації маркетингової діяльності до не сприятливих і використання сприятливих для фірми умов.

Отже, розробка стратегії розвитку має носити індивідуальні особливості підприємства та базуватися на аналізі його внутрішнього та зовнішнього середовищ.

1.3.Методи оцінювання стратегії розвитку

Забезпечення стратегії розвитку підприємства потребує вирішення великої кількості питань, серед яких вагоме місце займає оцінка показників, які характеризують і сприяють цьому розвитку.

Оцінка – це завершальний етап розробки стратегії. Він базується на досить вичерпній інформації і полягає у визначенні можливих результатів реалізації обраної стратегії. Оскільки маркетингова стратегія охоплює дуже багато різних сфер діяльності підприємства, оцінити її за одним лише загальним показником неможливо. Доцільно оцінювати стратегії на основі якості запланованих заходів та успішності їх реалізації. Оцінка стратегії здійснюється в основному у вигляді аналізу достовірності та адекватності врахування факторів, що визначають здійсненність і життєздатність стратегії. Основним критерієм ефективності обраної стратегії є економічні результати розвитку підприємства, а в кінцевому підсумку процедура оцінки обраної стратегії полягає в тому, чи веде обрана маркетингова стратегія до досягнення цілей підприємства [21, с.12].

Для визначення умов щодо розвитку та формування відповідної стратегії підприємству необхідно оцінити у комплексі внутрішні та зовнішні чинники та їх відповідний вплив на подальший розвиток. Найпоширеніші методи, які оцінюють сукупність чинників, які впливають на розвиток наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки розвитку підприємства, які базуються на аналізі середовищ

Метод	Основні характеристики	Мета методу	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства та розподіл їх за категоріями: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Проаналізувати зовнішні і внутрішні чинники, які можуть впливати на діяльність підприємства, та розробити структурований опис ситуації, щодо якої необхідно прийняти будь-яке рішення	- універсальність методу – підходить усім організаціям; - гнучкість методу, що передбачає вільний вибір аналізованих чинників залежно від поставлених цілей; - простота	- трудомісткість методу – потрібно зібрати великий обсяг інформації з різних сфер; - суб'єктивність результатів – як правило, залежать від бачення і знань людини, яка його проводить; - висновки на основі SWOT-аналізу найчастіше мають описовий характер без установки пріоритетів і рекомендацій.

Продовження таблиці 1.5

SNW-аналіз	Застосовують для аналізу внутрішнього середовища організації, під час якого, крім сильних і слабких сторін, вивчаються ще й нейтральні сторони підприємства	Визначення внутрішнього контексту підприємства	- гнучкість; - універсальність; - фіксується ситуаційне середньоринкове становище, що дозволяє організації виявити і вдосконалювати свої найбільш сильні сторони;	- відсутність кількісних показників - складність сприйняття зважаючи на велику кількість чинників, що враховуються - необхідність у великому обсязі специфічної інформації - відсутність кількісних показників - суб'єктивність аналізу
Аналіз п'яти сил Портера	Аналіз привабливості поточної або нової галузі для підприємства, дозволяє визначити свої головні конкурентні переваги і, змінивши стратегію, домогтися більш вигідного становища на ринку	Аналіз й оцінка величини п'яти сил: 1. Загроза появи заміників товарів або послуг. 2. Загроза появи на ринку нових гравців. 3. Ринкова влада покупців. 4. Ринкова влада постачальників. 5. Рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція.	- допомагає визначити перспективи досягнення певної норми прибутку в довгостроковому періоді; - дозволяє розширити межі зосередження на відносних темпах зростання галузевого ринку і визначити його привабливості; - сприяє поєднанню результатів аналізу використання ресурсів та враховувати існуючі вхідні бар'єри та загрози появи товарів-субститутів	- методика не враховує винятки і тому розглядається аналітиками як спрощений метод; - дає чимало інформації також для визначення сильних і слабких сторін підприємства, які дозволяють йому займати певне місце в галузі
PEST-аналіз (його різновиди: SLEPT, PESTLE, STEEPLE)	Допомагає повно розглянути й оцінити вплив визначених чинників зовнішнього середовища на різні аспекти бізнесу організації	Оцінити фактичний стан чинників, а й спрогнозувати їхні можливі зміни найближчим часом	- досліджується фактор за фактором, і, таким чином, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища	- більшість елементів, що розглядаються, важко представити в кількісному вимірі, через що можуть виникнути труднощі при оцінці їхнього впливу та динаміки змін

Продовження таблиці 1.5

Матриці IFE та EFE	Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, пошук слабких місць та упущених можливостей у внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесах	Матриця оцінки внутрішніх факторів IFE – стратегічний інструмент, який використовують для оцінки внутрішнього середовища компанії, пошуку її сильних та слабких сторін. EFE – націлений на аналіз зовнішнього середовища бізнесу та своєчасного виявлення загроз або можливостей.	-Однозначність оцінки; -простота у використанні; -зосередження уваги лише на аналізі ключових факторів, які впливають на підприємство в результаті роботи; - можливість використання отриманих даних для подальшого поглиблення аналізу: побудови SWOT-аналізу, порівняльного аналізу	-можуть бути повністю замінені SWOT-аналізом, або частково замінені іншими дослідженнями; -не допомагають сформулювати стратегію, а лише оцінюють фактори впливу на середовище підприємства; - узагальнюють фактори впливу; - висока роль суб'єктивізму під час аналізу
--------------------	---	---	--	--

Джерело: узагальнено автором на основі [22; 23]

Отже, методи оцінки стратегії розвитку підприємства, які базуються на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовищ, дозволяють визначити вплив факторів на всі ключові аспекти діяльності, вчасно усувати недоліки, посилювати сильні сторони та шукати можливості на подальше зростання.

Для оцінки маркетингових стратегій розвитку також використовують матричні методи стратегічного аналізу. Застосування матричних методів переважно передбачає виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) стратегічних бізнес-одиниць (СБО), тобто підприємств, організацій чи їх сукупностей, які підтримують реалізацію хоча б одного бізнесу. СБО оцінюють за їх фінансовим станом та стратегічним потенціалом розвитку, ресурсами та ключовими компетенціями, етапом життєвого циклу (ЖЦ) та конкурентною позицією. Бізнеси СБО описують через СЗГ – зони бізнесу чи сегменти ринкового оточення СБО, на які СБО виходить або прагне вийти, згруповані (виділені) за

спільністю наявності та значеннями певних стратегічно важливих елементів [24]. Такими інваріантами можуть бути: мікросегменти клієнтів чи певні їх потреби; однорідні за принципом дії, конструктивними особливостями чи технологією продукти; однакові за головною функцією рішення; географічні регіони; технологічні можливості; конкуренти; галузь; подібні чи збіжні стратегічні цілі; спільні ключові фактори успіху чи компетенції тощо.

Матричні методи дають змогу на основі оцінки значень певного набору факторів $\Phi = \{\Phi_i\}$, $i \geq 2$ (переважно $i = 2 \div 5$), які можна визначити на момент проведення аналізу, вибрати певні стратегії управління бізнесами в межах СЗГ або стратегії розвитку організації у цілому. До факторів Φ_i залежно від обраної матриці відносять: стратегічну та конкурентну позицію підприємства чи його СЗГ; привабливість галузі та ринку; збалансованість набору бізнесів; параметри еволюційного стану галузей, підприємств, їх бізнесів та продуктів; стан ключових компетенцій, і їх відповідність бізнесу та місії організації. Фактори переважно приймають значення з певного дискретного набору якісних оцінок (сильна / помірна / слабка; мала / середня / велика), які визначають на основі кількісних розрахунків чи експертних оцінок. На основі матриць можуть обиратися СЗГ та визначатися стратегічні цілі стосовно бізнесів СЗГ, а також формулюватися стратегії розвитку організації, бізнесу, товарно-ринкові, конкурентні, інноваційні стратегії, стратегії реструктуризації тощо [24].

Застосування матричних методів оцінки необхідне під час прийняття стратегічних рішень і виборі стратегії розвитку, що є основою формування конкурентної позиції підприємства на ринку. Матриці можуть використовуватися під час розроблення всіх видів маркетингових стратегій на всіх етапах стратегічного планування діяльності підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Основні параметри, характеристики, переваги та недоліки застосування матричних методів наведено в табл.1.6

Таблиця 1.6

Характеристика матричних методів оцінки маркетингових стратегій розвитку

Метод	Основні характеристики	Мета методу	Переваги	Недоліки
Boston Consulting Group (BCG)	Аналіз темпів зростання (приросту) та частки ринку	Вироблення маркетингових стратегій підтримання чи відновлення балансу продуктового портфеля	-простота, доступність, наочність; -можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності; -дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку бізнес-одиниць	-незначна кількість аналізованих чинників, значення яких переоцінене; - ігнорування багатьох параметрів, що впливають на прибутковість бізнесу; - увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СГП відповідно до їх позиції на матриці; -труднощі, пов'язані з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку; -не враховується синергетичний ефект
General Electric McKinsey	Аналіз привабливості ринку та конкурентоспроможності	Виставлення пріоритетів серед бізнес-одиниць для визначення їх розвитку	-ширші можливості стратегічного вибору порівняно з матрицею BCG; - гнучкість; - широта застосування	-складність вибору границь і масштабів ринку, велика кількість критеріїв; - суб'єктивність оцінок; - статичний характер моделі; - занадто загальний характер рекомендацій, тому вони потребують подальшого уточнення
Артура Д. Літла (ADL/LC)	Аналіз життєвого циклу галузі та відносного стану на ринку	Визначення напрямів диверсифікації діяльності	- широкий діапазон вибору маркетингових стратегій (24 уточнені стратегії ADL); - матриця корисна для високотехнологічних галузей, життєвий цикл товару яких дуже короткий	- матриця занадто схематична, тому потребує творчих рішень; - не дає рекомендацій щодо можливих маркетингових стратегій для галузей, життєвий цикл яких потрібно змінити

Продовження таблиці 1.6

Hofer/ Schendel	Аналіз еволюції ринку та конкурентної позиції	Визначення типу бізнес-портфеля та його збалансованості	-дає можливість визначити ідеальний бізнес-портфель	-приспосована в основному для корпоративного бізнес портфеля або взаємозалежних видів бізнесу
Матриця Ансоффа	Аналіз стратегії відносно ринків та товару	Вибір стратегії бізнес-одиниці в умовах зростаючого ринку	- простота; - наочність	- врахування лише двох чинників; -одностороння орієнтація на зростання
Томпсона Стрікланда	Аналіз темпів росту ринку та конкурентної позиції	Вибір стратегії залежно від динаміки росту ринку та конкурентної позиції бізнес одиниці	- гнучкість; - комплексний розгляд бізнес-одиниць	- врахування лише двох чинників; - суб'єктивність оцінок; - відсутність критерію, за яким можна визначити необхідну для аналізу кількість змінних
Hussey	Аналіз конкурентної позиції бізнес-одиниці в динаміці	Визначення еволюції конкурентної позиції бізнес-одиниці на ринку	- можливість використання в динамічному режимі	- врахування лише двох чинників; -відсутність рекомендацій щодо конкретної стратегії; -одностороння орієнтація на зростання

Джерело: узагальнено автором на основі [24; 25]

Отже, використання розглянутих матричних методів дасть змогу підприємству своєчасно оцінити ситуацію на ринку, утримати свої позиції, знайти фактори щодо розвитку та зміцненню позицій, що посилить його конкурентоспроможність.

Для подальшої оцінки стратегії розвитку підприємства детально розглянемо деякі методи, які якнайкраще, на думу автора, дозволять визначити перспективи до розвитку господарських підрозділів та/або стратегічних бізнес одиниць (Матриця «McKinsey-General Electric»), а також детально проаналізувати внутрішні фактори підприємства, які впливають на його розвиток за допомогою алгоритму SNW-аналізу.

Матриця McKinsey - General Electric -розроблена консалтинговою групою Mckinsey спільно з корпорацією General Electric. Матриця складається з 9 частин

і заснована на оцінюванні довгострокової привабливості галузі і сили конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу. В даній моделі збільшення ринку трактується як привабливість галузі, а частка ринку – як стратегічне положення (конкурентні позиції товарів). Крім того фахівці «McKinsey-General Electric» вважають, що чинники, що визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на різних ринках, різні. Тому при аналізі кожного ринку необхідно спочатку виділити чинники, що найбільш відповідають його специфіці, об'єктивно оцінити їх рівень: низький, середній та високий. Матриця «McKinsey-General Electric» складається з дев'яти квадрантів (рис.1.3)



Рис.1.3. Виділення стратегічних зон у матриці «McKinsey-General Electric»

Джерело: [25;26]

Розглянемо етапи побудови матриці [25;26]:

1. Формуються показники за факторами «привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП».

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості (вага фактору приймається за 1 або 100%, коефіцієнт

вагомості кожного показника (рівень впливу даного показника на розмір фактору) може змінюватися від 0,01 до 0,99 або від 1 до 99%)

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (характеризує стан показника на рівні підприємства і встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 або від 1 до 10).

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг (1.1):

$$O_{ij} = K_{ij} \times P_{ij}, \quad (1.1)$$

де O_{ij} – загальна оцінка і-показника j-фактора,

K_{ij} – коефіцієнт вагомості і-показника j-фактора,

P_{ij} – ранг і-показника j-фактора.

5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином отримують загальну оцінку за фактором (1.2):

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}, \quad (1.2)$$

де O_j – загальна оцінка j-фактора,

n – кількість показників у межах j-фактора.

6. Будується поле матриці:

– на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від 5 до 1 або від 10 до 1;

– на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від 1 до 5 або до 10.

7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від 1 до 5).

8. Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнюючу оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

9. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринка. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

10. Для кожного СГП формується маркетингова маркетингова стратегія.

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1, 2, 3 – зона росту:

- квадрат 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції;

- квадрат 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;

- квадрат 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

Для першої зони рекомендується маркетингова стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6:

- квадрат 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;

- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;

- квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високопривабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується маркетингова стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9:

- квадрат 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СГП, які діють на непривабливому ринку збуту;

– квадрат 8 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості;

– квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується маркетингова стратегія збору врожаю — після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Характеристика стратегічних зон надана в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика стратегічних зон за матрицею «McKinsey-General Electric»

Зона	Маркетингова характеристика зони	Стратегічна альтернатива
Зона росту	Перспективний ринок збуту. Сильні конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	Стратегія розвитку. Стратегія підтримання конкурентних позицій
Зона вибіркового розвитку	Середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів	Спеціалізація на перспективних сегментах. Спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток. Вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику). Елімінація
Зона збору врожаю	Неперспективні ринки збуту. Слабкі конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	Пошук ніші. Мінімальні інвестиції. Елімінація

Джерело: [25;26]

Види маркетингових маркетингових стратегій за матрицею "Мак Кінсі" (табл.1.8)

--

Таблиця 1.8

**Види маркетингових маркетингових стратегій за матрицею «McKinsey-
General Electric»**

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: короткострокові перспективи, мінімальні вкладання	Стратегія елімінації: припинення інвестування, виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Джерело: [25;26]

Переваги матриці «McKinsey-General Electric»:

- 1) враховую більшу кількість факторів, ніж матриця БКГ і є більш досконалим інструментом стратегічного аналізу,
- 2) виділяє середньо ринкові позиції СГП, характерні для більшості підрозділів,
- 3) дозволяє більш точно визначити конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів підприємства та збалансованість його портфелю, визначає альтернативи розвитку різних СГП підприємства на напрями інвестицій.

SNW-аналіз – це сукупна оцінка підприємства, під час якої оцінюється її внутрішнє середовище за трьома значеннями: S – сильна сторона; N – нейтральна сторона; W – слабка сторона.

SNW-аналіз застосовують для отримання повнішої картини для аналізу внутрішнього середовища підприємства, під час якого, крім сильних і слабких сторін, вивчаються також нейтральні (Neutral) сторони (позиції) підприємства. Як правило, SNW-аналіз проводиться після SWOT-аналізу.

Як нейтральна сторона (позиція) найчастіше приймається середньоринковий («нульовий») стан для цієї конкретної ситуації.

На завершення аналізу заповнюється така таблиця (табл. 1.9)

Таблиця 1.9

SNW-аналіз

Опис фактору	Якісна оцінка		
	S – сильна сторона	N – нейтральна сторона	W – слабка сторона
Внутрішній фактор 1			
Внутрішній фактор 2			
Внутрішній фактор 3			
Внутрішній фактор 4			

Джерело: [27, с.35; 28]

SNW-аналіз загалом схожий з методом SWOT-аналізу, проте з додаванням «нейтрального» аспекту. Відповідно, при проведенні SNW-аналізу все, раніше викладене про SW-підхід, зберігається, однак ще додається особлива нейтральна (N) сторона.

Як і при проведенні SWOT-аналізу, до початку SNW-аналізу підприємству необхідно визначити, які внутрішні чинники (питання, проблеми, обставини) будуть вивчені під час нього. До внутрішніх чинників підприємства можуть ставитися питання, пов'язані з її культурою, цінностями, знаннями, методами управління, ресурсами, продуктивністю тощо[27, с.35; 28.].

Вибір чинників для аналізу здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства та цілей аналізу. Акцент варто зробити на внутрішніх чинниках, що впливають на показники діяльності підприємства, і здатності організації дотримуватися своїх зобов'язань.

Кожному обраному чиннику необхідно присвоїти відповідне значення – S, N або W. Отримані результати потрібно представити у формі таблиці (1.8)

Метод SNW-аналізу має свої переваги, які свідчать про доцільність його використання для визначення внутрішнього контексту підприємства. Це, зокрема, такі:

- 1) при проведенні SNW-аналізу всі переваги SWOT-аналізу щодо вивчення сильних і слабких сторін підприємства залишаються чинними;
- 2) під час проведення SNW-аналізу за кожним аналізованим чинником внутрішнього середовища чітко фіксується ситуаційне середньоринкове становище, що дозволяє організації виявити і вдосконалювати свої найбільш сильні позиції;
- 3) загалом SNW-аналіз – це суттєвий розвиток SW/SWOT-аналізу.

Отже, SNW-аналіз – ефективний спосіб визначення внутрішнього середовища підприємства. Головне, щоб аналіз був повним, системним та унікальним.

Висновки до розділу 1

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто питання теоретико-методичних підходів щодо ефективності маркетингових стратегій розвитку підприємства. При вирішенні поставлених у завданні питань отримані наступні результати.

Встановлено, що значна кількість науковців досліджували питання «ефективності» засвідчили про поліморфний характер даного визначення, оскільки кожне з трактувань розглядає цей термін з різних аспектів, важливість яких формується у відповідності до об'єкта та цілей дослідження. Дослідження поняття «стратегії розвитку» різними науковцями надали підставу сформулювати власне бачення щодо стратегії розвитку підприємства – це системний процес із забезпечення сприятливих умов та взаємодії всіх ланок підприємства з урахування поставлених цілей та наявних ресурсів, збереження довгострокових конкурентних переваг, максимальної віддачі капіталовкладень та задоволення потреб споживачів.

Було розглянуто види маркетингових стратегій розвитку підприємства, що дозволило зробити висновок про те, що усі відомі на сьогодні стратегії розвитку підприємств об'єднані у певні групи але не дивлячись на це слід зауважити, що будь-яка маркетингова стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде носити індивідуальний характер, оскільки вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Було визначено, що забезпечення стратегії розвитку підприємства потребує вирішення великої кількості питань, серед яких вагоме місце займає оцінка показників, які характеризують і сприяють цьому розвитку.

Було розглянуто методи оцінки стратегії розвитку підприємства, які базуються на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовищ, і підсумовано, що

їх аналіз базується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовищ. Визначені про дослідженні чинники дозволяють оцінити їх вплив на всі ключові аспекти діяльності, вчасно усувати недоліки, посилювати сильні сторони та шукати можливості на подальше зростання.

Визначено, що для оцінки маркетингових стратегій розвитку також використовують матричні методи стратегічного аналізу. Їх застосування передбачає виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) стратегічних бізнес-одиниць (СБО), тобто підприємств, організацій чи їх сукупностей, які підтримують реалізацію хоча б одного бізнесу. СБО оцінюють за їх фінансовим станом та стратегічним потенціалом розвитку, ресурсами та ключовими компетенціями, етапом життєвого циклу (ЖЦ) та конкурентною позицією. Бізнеси СБО описують через СЗГ – зони бізнесу чи сегменти ринкового оточення СБО, на які СБО виходить або прагне вийти, згруповані (виділені) за спільністю наявності та значеннями певних стратегічно важливих елементів. Це дозволило зробити висновок, що використання розглянутих матричних методів оцінки надасть змогу підприємству своєчасно оцінити ситуацію на ринку, утримати свої позиції, знайти фактори щодо розвитку та зміцненню позицій, що посилить його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз та тенденції розвитку пивоварної галузі України

В Україні пивоварна галузь є однією із потужних складників харчової промисловості. На сьогодні в країні виробництвом пива займаються великі міжнародні компанії і невеликі пивоварні. Пиво є лідером продажів у сегменті алкогольних напоїв із часткою 35%. Загалом в Україні 241 броварня, серед них — 204 малі броварні з обсягом виробництва до 300 000 л. Близько 90% пива в Україні – вітчизняного виробництва, адже імпортне пиво є дорожче, тому програє в конкуренції. За своїми якісними показниками українське пиво не поступається закордонним аналогам. Попит у світі на нього зростає через високу якість продукту, дизайну і різноманітність сортів і способів приготування.

За даними [30] виробництво пива в Україні (крім безалкогольного із вмістом спирту до 0,5% об.) у січні-лютому 2023 року знизилося на 8,9% порівняно з першими двома місяцями 2022 року – до 16,2 млн дал. При цьому в січні цього року відставання у виробництві цього напою від показників січня-2022 становило 15,2%. У свою чергу, за січень-лютий 2023 року в Україні вироблено 28,9 тис. тонн солоду, що на 5,7% менше від показників перших двох місяців минулого року.

Як повідомлялося, виробництво пива в Україні у 2022 році знизилося на 27,9% порівняно з 2021 роком – до 122,8 млн. дал

До кінця 2022 року пивоварна галузь частково відновилася після падіння виробництва цього напою у першому кварталі на 50% через російське вторгнення та зупинення частини пивоварних заводів. Так, за підсумками перших чотирьох місяців 2022 року падіння склало 42,8% до аналогічного періоду 2021 року, січня-травня – 36,4%, січня-червня – 32%, січня-липня та січня-серпня – по 31,6%,

січня-вересня – 30,5%, січня-жовтня – 28,6%, січня-листопада – 28,1%, всього позаминулого року – 27,9% [30].

У пивоварінні практично немає тіньового ринку, оскільки пиво складніше підробити через невисоку ціну на продукцію. Обсяги нелегального виробництва оцінюються лише на рівні 5–8%. Найбільшу частку в тіньовому ринку становлять дрібні броварні, які відкриваються на базі ресторану, хоча якість такого пива досить висока. До причин існування підпільних пивоварень належать високі ціни на ліцензії на виробництво.

Разом з тим, на сьогоднішній день пивний ринок України перебуває у скрутному становищі, насамперед через скорочення обсягів виробництва та споживання продукції на ринку у 2022 році. Насамперед, це пов'язано з війною в країні, через що сталося погіршення соціально-економічної ситуації та зниження купівельної спроможності населення.

Згідно даним, опублікованим [30,35], основними тенденціями ринку пива в Україні в 2022 році були:

- скорочення обсягів виробництва у зв'язку із повною зупинкою підприємств на тимчасово окупованих територіях;
- зниження обсягів реалізації пива через погіршення добробуту населення, а також тимчасову заборону на продаж та обмеження часу для купівлі алкоголю;
- зниження споживання крафтового пива;
- заміна радянських назв товару на нові чи оновлення старої рецептури пива; розширення географії експорту пива.

Позитивною тенденцією стало поновлення роботи підприємств. Чернігівська пивоварня, що входить до складу «AB InBev Efes Україна», зупинила роботу 24 лютого, а за місяць територію пивоварної та виробничої потужностей було сильно пошкоджено. Вже наприкінці грудня 2022 р. завод повністю поновив роботу. За час зупинки виробництва в Україні «Чернігівське» почали варити на заводах у Великій Британії, Бельгії, Німеччині, Нідерландах,

Італії, Франції, Польщі, Данії, Австрії, Швейцарії, Сполучених Штатах, Канаді, Колумбії та Бразилії – лише на 14 ринках. Прибуток було спрямовано на просування української культури та надання допомоги українцям [30,35].

Коливання обсягів виробництва пива мають сезонний характер, традиційно вони ростуть наприкінці квітня та грудні (перед травневими та новорічними святами), найвищі – влітку. Восени зазвичай попит знижується.

У 2022 році обсяги виробництва пива скоротилися на 28% порівняно з попереднім роком, що стало результатом війни в країні, частковою зупинкою виробничих потужностей та зниженням попиту на продукцію. Крім ускладнених умов виробництва ринку пива вплинула заборона реалізацію алкоголю. У квітні заборона була частково пом'якшена, за перший тиждень роботи обсяги виробництва пива та солоду у сумі зросли майже на 70% порівняно з аналогічним періодом минулого року (рис.2.1).

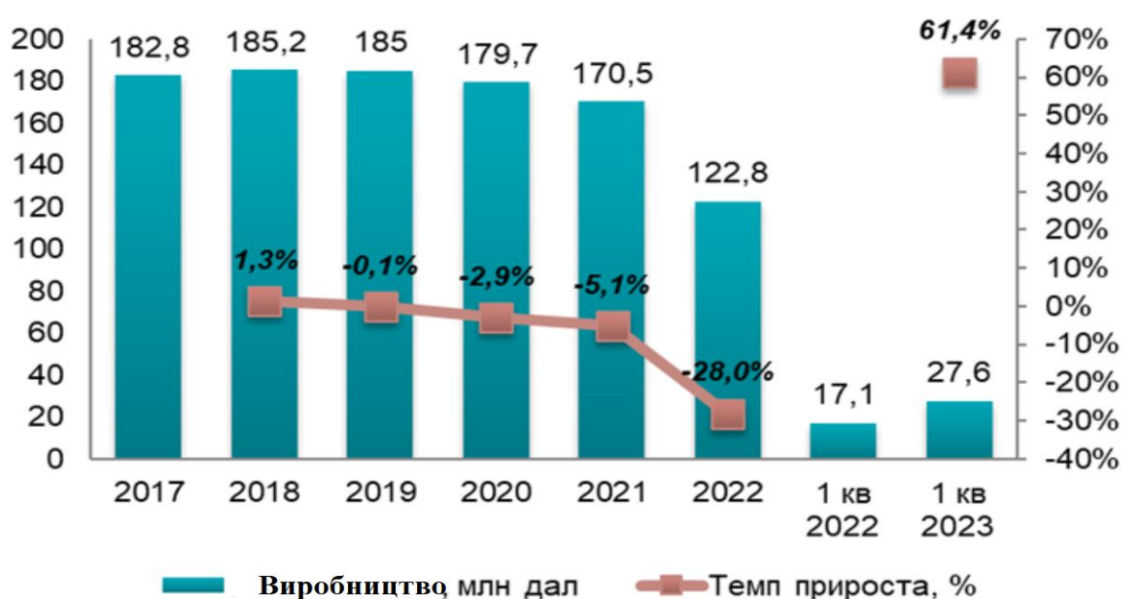


Рис. 2.1. Виробництво пива в Україні за 2017-2023 рр., млн. дал

Джерело: складено за даними [31,32]

За 1 квартал 2023 року виробництво пива показало позитивний приріст у 60% порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Виробників пива в Україні умовно можна поділити на індустріальних, регіональних та малих (крафтових). На законодавчому рівні такого розділення не існує: є тільки великі (від 300000 літрів на рік) та малі (до 300000 літрів на рік і торгівля тільки пивом). На ринок пива продукція постачається в основному з великих та середніх підприємств. Якщо говорити про малі пивоварні, то їх кількість постійно зменшується і зараз їх частка на ринку становить приблизно 6% [32-38]. Найбільші суб'єктами ринку пива в Україні це:

- ПрАТ «Оболонь»;
- ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»;
- ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»;
- Oasis CIS – «Перша приватна броварня»

Проаналізуємо розподіл місць на пивному ринку основними представниками галузі (рис. 2.2)

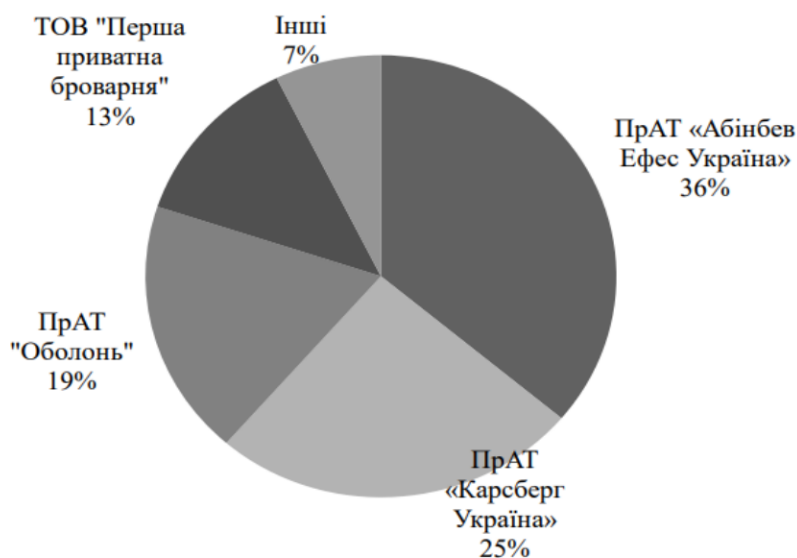


Рис. 2.2. Розподіл місць на ринку пива серед найбільших виробників галузі станом на 2022 рік

Джерело: складено автором за матеріалами [37-41]

За даними [37-41] за 2022 рік, частка «АБІНБЕВ ЕФЕС» склала 36,1%, «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА» – 25,3%, «Оболонь» – 18,7%. Четвертий гравець – Oasis CIS, до якого входить «Перша приватна броварня», має 12,6% ринку. Таким чином перелічені конгломерати контролюють понад 80% ринку [32].

Як вже зазначалося, майже 80% обсягу пива виробляється на великих і середніх заводах. З середини 10 років 21 століття спостерігається відкриття малих крафтових пивоварень, з виробництвом до 3000 галонів пива на рік. Так, у 2017 році їх нараховувалося 123, а в 2022 році – 204, що вказує на їх збільшення на 40%. Слід відзначити, що незважаючи на розширення крафтових пивоварень, їх доля на національному ринку пива лише 3%.

Особливим фактором, який впливає на розвиток пивоварної галузі України є споживання пива, яке вимірюється обсягом і на душу населення. Перший виражає кількість пива, яке країна випиває в літрах, а другий бере це число і ділить його на населення, щоб показати літри пива, спожитого на людину. Тому доцільно проаналізувати споживання пива на душу населення у розрізі країн світу [40,41] (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Споживання пива на душу населення (населення 15+) (у літрах чистого спирту): топ 10 країн і Україна.

№	Країна	Споживання на душу населення, у літрах чистого спирту
1	Чеська Республіка	6,77
2	Австрія	6,3
3	Польща	5,72
4	Німеччина	5,57
5	Румунія	5,33
6	Габон	5,31
7	Панама	5,29
8	Республіка Конго	5,11
9	Ірландія	4,92
10	Латвія	4,9
...	...	...
71	Україна	2,44

Джерело: складено за матеріалами [40,41]

Згідно даним табл. 2.1., Україна посідає 71 місце у світі по споживанню пива на душу населення, у літрах чистого спирту. Українці п'ють менше пива, ніж жителі інших країн та перебувають на одному з останніх місць за частотою вживання. Якщо в Чехії на душу населення припадає 147 літрів пива на рік, то в Україні – лише 54 літри. Набагато більше у нас п'ють міцний алкоголь.

Можна припустити, що згідно цього рейтингу в подальшій перспективі Україна і надалі буде відставати від лідерів. Це пов'язано із воєнними діями на території нашої держави і заборонами, які зумовлені війною. Проте, існує ще низка факторів, які впливають на розвиток пивної галузі в Україні (рис.2.3).



Рис. 2.3 Фактори впливу на розвиток пивної галузі в Україні

Джерело: складено за матеріалами [42]

Споживачі пива в Україні насамперед орієнтуються на смакові якості. Дешеве та середнє за ціною пиво мають приблизно однаковий обсяг продажів – 43 і 37% покупців п'ють саме їх. Такі марки купуються в кіосках і магазинах біля будинку, гіпермаркетах.

Згідно дослідженням, проведеним [32,33,40,41,43] дороге пиво віддають перевагу лише 4% респондентів. Таке пиво купують у продуктових та спеціалізованих магазинах. У ресторанах та барах частіше замовляють пиво, ніж інші напої. Виробники преміум пива часто орієнтуються на ринок розливного пива в Україні, ніж на роздріб у гіпермаркетах.

Щодо портрета споживача, то пиво п'ють:

- переважно чоловіки – дві третини чоловіків, одна третина – жінок;
- дві третини покупців мають дохід вищий за середній;
- один із 25 українців п'є його щодня, інші вживають не так часто, від двох разів на тиждень і рідше;
- переважно пиво п'ють удома [32,33,42,43].

Можна зробити висновок, що у світі існує стабільний попит на виробництво та споживання пива, але в Україні скорочується не лише виробництво та споживання пива, а й площі вирощування солоду. Тому одним із напрямів розвитку українського пивного ринку є підвищення культури споживання пива населенням, у міру переходу споживачів від споживання міцних напоїв до крафтового пива.

Проаналізувавши загальний пивний ринок країни можна зробити висновок, що обсяги виробництва в найближчому майбутньому будуть найбільше залежати від рівня потреб в продукції на внутрішньому ринку. А це напряду залежить від того, якою буде купівельна спроможність громадян. Другим фактором, який може здійснювати вплив на динаміку росту об'ємів виробництва як крафтового пива, так і пива в цілому, є можливість виходу на міжнародний ринок, чому сприяє зона вільної торгівлі з Євросоюзом. На стан галузі також матиме серйозний вплив державне регулювання, а саме: серйозне підвищення акцизу і обмеження кількості точок збуту, а також часу реалізації в торгових точках. Загалом, серйозного підвищення попиту на дороге крафт-пиво в найближчі

декілька років чекати не варто – ще декілька років цей продукт буде залишатись тільки нішевим.

Війна суттєво змінила ринок пива в Україні. Серед основних причин – від'їзд значної частини населення з країни, обмеження роботи закладів громадського харчування та порушення логістичних потоків. З кінця лютого по початок квітня 2022 року було заборонено продаж алкоголю. Через війну багато галузей промисловості зупинилися, але змінилася й економічна поведінка українців. Ці фактори вплинули на кожну категорію алкоголю, при цьому продаж пива постраждав найменше. Виробництво пива є останньою ланкою в довгому економічному ланцюжку, в якому беруть участь фермери, виробники етикеток, пляшок, кришок, картонних коробок, плівки, працівники складів, перевізники, митні брокери, сертифікаційні компанії та торгові підприємства (бари, магазини, ресторани). Заборона на продаж алкоголю зупинила весь ланцюжок, який заблокував виплату заробітної плати великій кількості робітників, а також податків до бюджетів. Також розповсюдженою проблемою підприємств-виробників пива є те, що з початком війни в Україні через обстріли були зруйновані виробничі приміщення багатьох підприємств, на окупованих територіях залишилися торговельні точки та склади, частина співробітників евакуювалися або пішли служити. Блокада Чорного моря російськими окупантами призвела до зупинки експорту продукції морем. Заборона на продаж алкоголю, що діяла у березні в країні, призвела до того, що багато підприємств простоювало або працювало не на повну міцність.

Пройде багато часу, перш ніж ринок пива почне відновлюватись та рости. Для цього повинні існувати правильні умови – закінчення війни, повернення територій, людей які тимчасово залишили країну, стабілізація економіки. Водночас стабільність податкової політики, дерегулювання та перегляд обмежень збуту можуть створити умови для сталого відновлення галузі.

Основними тенденціями розвитку ринку пивоварної продукції, що сформувалися під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, є такі:

- переорієнтація українського споживача на продукцію вітчизняного виробника. Початок повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, попри всі жахіття, об'єднав українців в єдину згуртовану націю, де всі підтримують один одного та допомагають усім можливим. Це відобразилося і у зміні пріоритетів при купівлі більшості товарів та придбанні послуг;

- преміумізація споживання пива та підвищення рівня усвідомленості споживачів. Один із загальних трендів, що притаманний як вітчизняному, так і світовому ринку. Спостерігається стрімке зростання преміум-сегменту у 2021 році на рівні 40 % порівняно з 2020 роком;

- диджиталізація. За даними аналітиків The International Wine and Spirits Research (IWSR), у 2020 р. рівень електронної комерції в алкогольній галузі збільшився майже на 43 %, що на 31 % більше, ніж у 2019 році. Вони також прогнозують, що до 2025 року рівень електронної торгівлі буде становити 6 % від рівня усієї роздрібної торгівлі;

- новий рівень домашнього споживання. Суттєві обмеження, що були введені на протидію розповсюдженню пандемії SARS-CoV-2, вплинули майже на всі сфери життєдіяльності людини у всьому світі. В першу чергу це стосувалося зміни робочого режиму, що переважно проходив віддалено, а також способу життя в цілому, що переорієнтував людей від місць скупчення на більш домашні умови. Це і стало початком нового тренду – преміальне споживання алкогольних напоїв та їх міксування вже не потребувало відвідування закладів ресторанного господарства. Водночас збільшення рівня диджиталізації забезпечувало доступність будь-яких видів напоїв у домашній обстановці;

– зростання продажів безалкогольного пива є частиною тривалого тренду на здоровий спосіб життя, який активно підтримують пивовари на транснаціональному рівні.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Дослідження здійснено на матеріалах приватного акціонерного товариства «Оболонь» (ПрАТ «Оболонь») [44]. Форма власності: не державна. Організаційно-правова форма: приватне акціонерне товариство. Ідентифікаційний код – 05391057.

Юридична адреса - Україна, 254212, м. Київ, вул. Богатирська, 3. Номер, дата та місце реєстрації: № АТ-13, 29 червня 1993р., Оболонська районна держадміністрація м. Києва. Форма власності: колективна. Структура корпорації формувалась під впливом диверсифікації виробництва, переходом на власну сировину, інновації, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

Галузева належність: харчова промисловість. Основні види діяльності:

КВЕД: 11.05 – Виробництво пива;

11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод;

10.32 – Виробництво фруктових і овочевих соків [44].

Корпорація «Оболонь» має головний завод та наступні основні структурні одиниці:

Головне підприємство ПрАТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини).

ПрАТ «Тетіс» (Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії)

ДП «Пивоварня Зіберта», Київська область, Фастів (випускає пиво, безалкогольні та напої, квас).

ДП «Красилівське», Хмельницька обл. м. Красилів, (випускає безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну воду).

Територіально віддалені цехи

Виробничий комплекс ПрАТ «Оболонь». Кіровоградська область, м. Олександрія (виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ)

Солодовий завод ПрАТ «Оболонь», Хмельницька область, смт Чемерівці (виробництво солоду)

Підприємства з корпоративними правами

ПАТ «Охтирський пивоварний завод», Сумська обл. м. Охтирка, (випускає пиво, безалкогольні напої, солод).

ПрАТ «Бершадський комбінат», Вінницька обл. м. Бершадь, (заготівля і зберігання ячменю).

ПрАТ «Дяtkівці», Івано-Франківська обл. м. Коломия, (снеки, заготівля і зберігання ячменю).

ТОВ «ФК Оболонь». Київська обл., м. Київ, Футбольний клуб «Оболонь»

Сільськогосподарське підприємство ТОВ «Оболонь Агро», Хмельницька обл. смт. Чемерівці, (виращування великої рогатої худоби, свиней та ячменю).

ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», Рівненська обл. смт. Рокитне, (виробництво склотари) [44].

ПрАТ «Оболонь» має право роздрібно́ї й оптової торгівлі безалкогольними й алкогольними напоями, як на українських, так й закордонних ринках. ПрАТ «Оболонь» - найбільших виробник вітчизняних напоїв, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв, а також води. Це єдине підприємство зі Східної Європи, що входить до 40 найбільших світових виробників пива, посідаючи у рейтингу на 31 місці.

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

Місія ПрАТ «Оболонь» – щодня працювати, щоб не залишити спраги на планеті.

Маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку [44].

Головна мета діяльності ПрАТ «Оболонь» – розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів

Основними цілями діяльності ПАТ «Оболонь» є збільшення ринків збуту, зростання доходів та максимально повне задоволення потреб споживачів. Крім того, цілями та завданнями компанії є:

- виробництво більшої кількості продукції;
- підвищення добробуту персоналу підприємства;
- розширення асортименту;
- збільшення кількості взаємозалежних підприємств;
- доступ до ринків якомога більшої кількості країн;
- набуття авторитету і великої популярності бренду [45].

На рис. 2.4 наведено організаційну структуру підприємства ПрАТ «Оболонь». Організаційна структура підприємства лінійно-функціонального типу, що базується на щільному сполученні функціональних і лінійних зв'язків між структурними одиницями та забезпечує такий розподіл управлінської праці, за якого лінійні ланки приймають рішення і виконують пряме керівництво об'єктом, а функціональні – координують, консультують, контролюють, планують, інформують тощо. Керівники усіх функціональних ланок (підрозділів, служб) ПрАТ «Оболонь» входять водночас до підсистеми

лінійного керівництва та являються лінійними керівниками для підпорядкованих безпосередньо ним працівників; функціональні ланки чинять власний вплив на інші (управлінські, комерційні, виробничо-технічні тощо) не маючи розпорядчих прав, базуючись на функціональних повноваженнях. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» є раціональною.

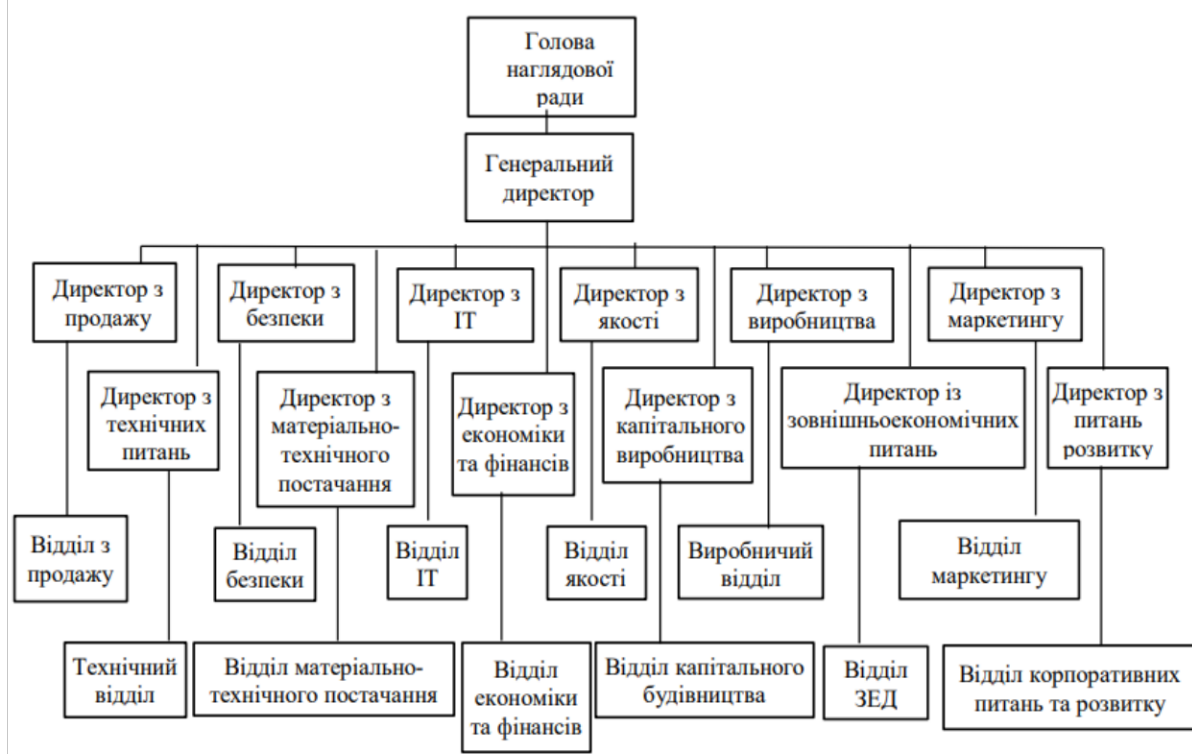


Рис. 2.4. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [44,45]

Основні види продукції – це пиво, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, мінеральна вода, солод, які продаються в Україні, в країнах Балтії, Молдові. У галузі відбувається велика конкуренція, зі значним ступенем впливу цінових факторів при прийнятті споживачами рішення про покупку. Сировина закуповується в Україні, так і імпортується з-за кордону: цукор, ячмінь, рисова січка, хміль, солод, кукурудзяна крупа.

Споживачам ПрАТ «Оболонь» пропонує дванадцять марок пива, серед яких «Оболонь», «Nike», «BeerMix», «Siebert», «Carling», «Zlata Praha».

«Жигулівське», «Десант», «Гадрмікс» і «Півний кубек». Прикладом є «Ожанка» та «Охтирське». Крім того, бренди сидру компанії «&bear» і «Sharm». «Липова горілка» - дух компанії. «Бренді-Кола», «Джин-тонік», «Віскі Чері», «Ріо» [30].

Серед безалкогольних напоїв – «Живчик», «Лимонад», «Сітро», «Тархун», «Байкал», «Оболонь зі смаком лайма», «Квас Старокиївський». Води мінеральні та питні "Оболонська". «Прозора», «Аквабаланс», «Охтирська», «Збручанська 77», «Кременка» (рис.2.5) [44, 46]

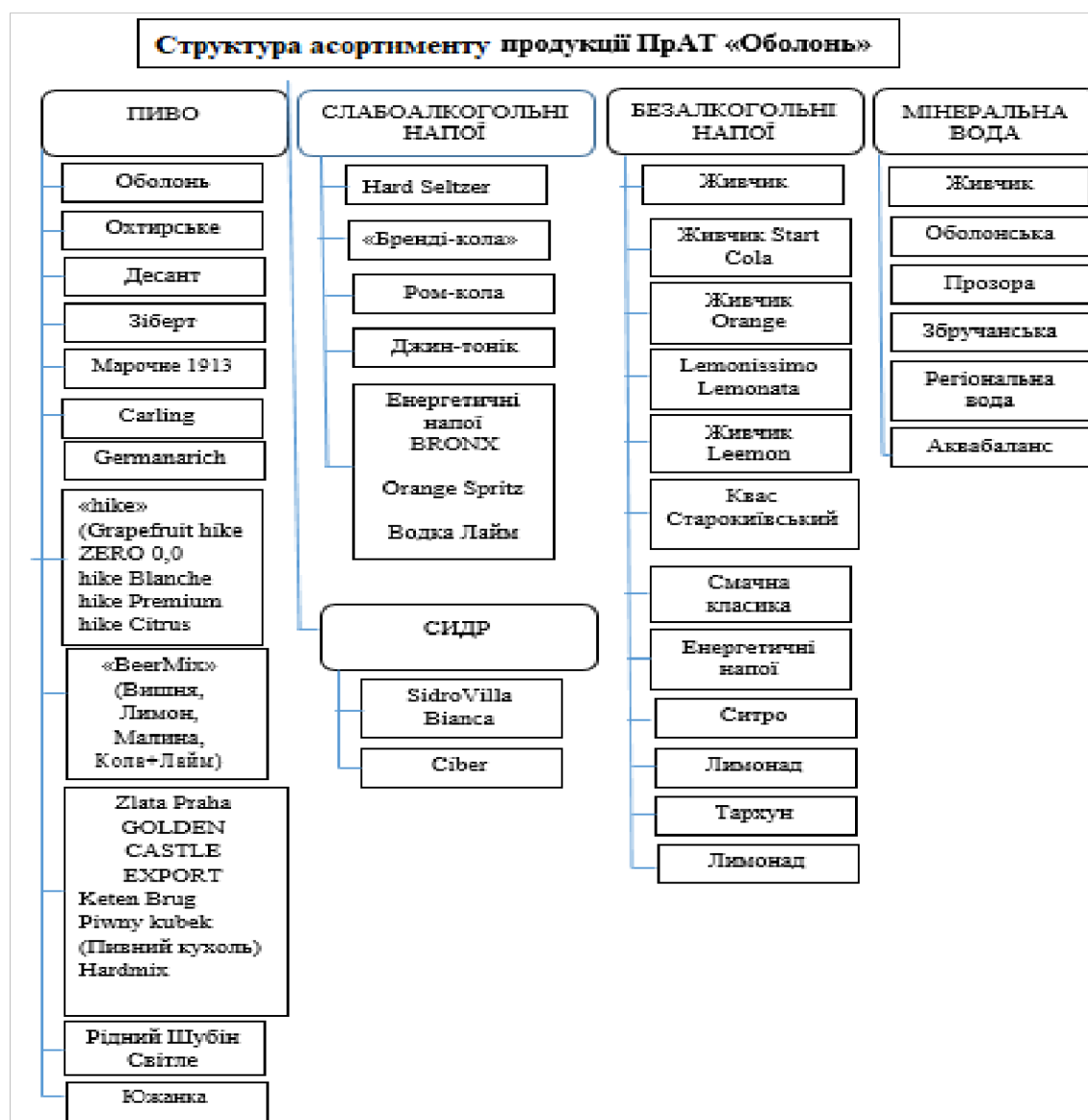


Рис. 2.5. Структура асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором на основі [44,46].

Крім того, компанія виробляє «Сухарики «Оболонь» і снеки «Бульба Греньки» [40], а також промислову продукцію, таку як солод, розливне пиво, бандажну стрічку, ПЕТ преформи, коробки [44,46].

Динаміка структури асортименту по видам продукції ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 роки наведена в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Найменування продукції	Реалізовано продукції тис. грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	
Пиво	3493062	4674843	59,11	53,97	-5,14
Безалкогольні напої	1105063	1853653	18,7	21,4	2,7
Мінеральна і питна вода	830865	1490718	14,06	17,21	3,15
Слабоалкогольна продукція	478073	637518	8,09	7,36	-0,73
Сидр	2364	5197	0,04	0,06	0,02
Разом	5909426	8661928	100,00	100,00	—

Джерело: розроблено автором на основі [46-51]

Згідно аналізу динаміки структури асортименту табл. 2.2, визначено, що основний обсяг реалізації припадає на асортимент Пива. Частка в загальному обсязі його реалізації за 2022 р. – 53,97%, що вказує на її зменшення відносно попереднього року на 5,14%. Обсяг реалізації продукції Безалкогольні напої, Слабоалкогольна продукція та Сидр збільшили власну частку в загальному обсязі в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Розрахунки показали, що спостерігається зменшення структури Слабоалкогольної продукції у порівнянні з попереднім періодом на 0,73%.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 роки (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Найменування показника	Один. виміру	2021 р.	2022 р.	Абсолют. відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	5909426	8661928	2752502	46,6
Собівартість продукції	тис. грн	5043748	6328507	1284759	25,5
Адміністративні витрати	тис. грн	325424	376805	51381	15,8
Витрати на збут	тис. грн	674532	500202	-174330	-25,8
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	6043704	7205514	1161810	19,2
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн	-134278	1456414	1590692	Зріс в 11,8 рази
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-111966	1197966	1309932	Зріс в 11,7 рази
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп.	102,27	83,19	-19,08	-18,7
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-1,9	13,8	15,7	—
Рентабельність продукції	%	-2,2	20,2	22,4	—

Джерело: розраховано автором на основі [51]

Згідно отриманим даним табл. 2.3, 2021 р. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції була 5909426 тис. грн, переважно за рахунок зростання цін, а не збільшення обсягів виробництва. У 2022 р. ціни та обсяги реалізації продукції зросли на 46,6%, склавши 2752502 тис. грн. Також у 2022 р. собівартість реалізованої продукції зросла на 25,5%, що свідчить про зростання поточних витрат як на виробництво, так і на реалізацію товарів. Значне збільшення спостерігалось за даними прибутку від реалізації продукції (в 11,8 рази) та чистого прибутку (в 11,7 рази), що дало підприємству можливість знизити витрати на 1 грн. виручки від реалізації на 18,7%. Це спричинило зростання рентабельності діяльності та рентабельності продукції на 15,7% та 22,4% відповідно. Отже, у 2022 р. ПрАТ «Оболонь» покращило результати економічної діяльності в порівнянні з 2021 р.

2.3.Оцінювання існуючої стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь»

Варто зазначити, що починаючи із 2007 року, ПрАТ «Оболонь» як одна із великих компаній лідерів на ринку пива, дотримується принципів стійкого розвитку та щороку публікує соціальні звіти відповідно до міжнародних вимог європейського стандарту GRI (Global Reporting Initiative) та десяти принципів Глобального Договору ООН (UN Global Compact). До того ж, маркетингова стратегія розвитку корпорації передбачає акцентування уваги всім сферам діяльності, а саме: екологічному та соціальному спрямуванню підприємства, розвитку економічної та виробничої сфери [43,44].

Для оцінки стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь» та подальшої спроможності її здійснення проведемо діагностику внутрішніх факторів. Для цього застосуємо метод SNW-аналізу, який дозволить отримати повнішу інформацію про функціонування підприємства, оскільки крім сильних і слабких сторін (позицій), вивчаються також нейтральні (Neutral) сторони (позиції).

Мета застосування SNW-аналізу направлена на оцінку поточного стану підприємства, виявленню сильних та слабких сторін, розробку рекомендацій корегування існуючої стратегії розвитку. Ключовими чинниками оцінки внутрішнього стану підприємства ПрАТ «Оболонь» визначимо наступні значущі чинники: персонал, менеджмент, виробництво, маркетинг та фінанси.

Алгоритм оцінки за методом SNW-аналізу наведено в п.п.1.3, де зазначено, що він проводиться після SWOT-аналізу. Загальний SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Оболонь» наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

SWOT –аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Оновлені основні засоби 2. Висока якість продукту 3. Власне виробництво солоду 4. Широкий асортимент 5.Наявність широкої дистриб'юторської мережі 6. Довга історія та досвід праці на ринку 7. Налагоджена система постачання та збуту 8. Сформований портфель брендів 9. Впізнаваність брендів 10.Диверсифіковане виробництво 11.Посилення привабливості продукції закордоном 12. Розробка нових, більш рентабельних різновидів продукції	1. Слабкий відгук покупців на інновації 2. Великі кредитні зобов'язання 3. Зниження оборотності активів 4. Зниження ефективності використання основних засобів 5. Зниження завантаженості виробничих потужностей 6. Плинність кадрів 7. Високий рівень залежності від кредиторів 8.Зниження ефективності управління власним капіталом 9.Залежність від доходів населення 10. Низький рівень оплати праці 11.Відсутність практики систематичного вдосконалення професійних якостей персоналу 12.Низькі рівень інформаційного забезпечення персоналу та ступінь комфортності праці
Можливості	Загрози
1.Підвищення якості продукції за рахунок нових технологій 2. Збільшення темпів росту ринку 3.Впровадження ресурсозберігаючих технологій 4. Податкові пільги 5. Надходження великих партій замовлень 6. Послаблення конкурентів 7. Можливості виходу на новий ринок 8.Можливості розширення ринку неосновного виробництва 9. Швидке зростання ринку 10. Зростання попиту на продукцію компанії 11.Залучення іноземних партнерів до співпраці 12.Колаборація з вітчизняними підприємствами	1. Подорожання кредитних коштів 2. Недосконалість податкової системи 3.Подорожчання сировини та зниження її якості 4. Підвищення ставок акцизних зборів на алкогольну продукцію 5. Зменшення частки ринку 6. Посилення тиску як вітчизняних так я закордонних постачальників сировини 7. Завоювання частки ринку аутсайдером 8. Недобросовісна конкуренція 8. Погіршення стану економіки 9. Введення військового стану в країні 10.Витіснення вітчизняного виробництва імпортними марками 11. Зменшення кількості населення країни 12. Зниження рівня життя населення

Джерело: узагальнено автором на основі [42-44,52]

Отже, визначені сильні і слабкі сторони, можливості та загрози підприємства ПрАТ «Оболонь» дозволяють провести більш детально аналіз чинників внутрішнього середовища. Для проведення аналізу було застосовано

метод експертної оцінки – опитування, для якого було задіяно експертів (5-провідних фахівців) відділу корпоративних питань та розвитку ПрАТ «Оболонь». Мета аналізу – оцінка сильних, нейтральних та слабких позицій складових визначених чинників за 2021 та 2022 роки. Для визначення позицій, їх посилення чи послаблення було встановлено критерії оцінки:

- 1- бал – слабка позиція;
- 2 бали – нейтральна позиція;
- 3 бали – сильна позиція.

Далі була сформована таблиця, в якій перелічено досліджувані чинники та їх складові, що підлягали оцінки експертів і, таким чином, виявлено їх відповідні позиції за досліджувані роки (табл.2.2).

Таблиця 2.2

SNW-аналіз підприємства ПрАТ «Оболонь»

№	Складові чинника	Якісна оцінка позицій чинників					
		2021 р			2022 р		
		S	N	W	S	N	W
1	Персонал	2	4	1	1	3	3
1.1	Кадрова політика		+			+	
1.2	Мотивація та стимулювання працівників		+				+
1.3	Плинність кадрів			+			+
1.4	Кваліфікація персоналу	+				+	
1.5	Репутація як роботодавця		+			+	
1.6	Оцінка якості роботи персоналу	+			+		
1.7	Заробітна плата		+				+
2	Менеджмент	5	4	1	5	2	3
2.1	Організаційна структура		+				+
2.2	Корпоративна маркетингова стратегія	+			+		
2.3	Бізнес-стратегії за основними видами діяльності	+			+		
2.4	Корпоративна культура		+			+	
2.5	Організаційний клімат		+				+
2.6	Система комунікації між підрозділами			+			+
2.7	Методи контролю процесів	+			+		
2.8	Імідж підприємства на ринку	+			+		
2.9	Рівень менеджменту		+		+		
2.10	Технології виробництва	+				+	

Продовження таблиці 2.2

3	Виробництво	4	3	0	4	3	0
3.1	Виробництво основного продукту: пиво	+			+		
3.2	Слабоалкогольні напої	+			+		
3.3	Безалкогольні напої	+			+		
3.4	Мінеральна вода	+			+		
3.5	Інша продукція		+			+	
3.6	Технічна ефективність потужностей		+			+	
3.7	Патенти, торгові марки та інші правові форми		+			+	
4	Маркетинг	8	4	1	7	3	3
4.1	Оптимальність асортиментного портфелю		+			+	
4.2	Розробка і впровадження на ринок нових товарів		+				+
4.3	Канали розподілу	+			+		
4.4	Знання потреб споживачів	+			+		
4.5	Зворотній зв'язок зі споживачами		+			+	
4.6	Цінова політика			+			+
4.7	Співпраця з постачальниками		+				+
4.8	Просування товарів на ринок	+			+		
4.9	Імідж підприємства	+			+		
4.10	Реклама та зв'язки з громадськістю	+			+		
4.11	Політика збут продукції	+				+	
4.12	Частка ринку	+			+		
4.13	Якість продукції	+			+		
5	Фінанси	4	5	0	1	2	3
5.1	Структура витрат		+				+
5.2	Фінансова стійкість		+				+
5.3	Ділова активність	+			+		
5.4	Вартість власного капіталу		+			+	
5.5	Гнучкість структури капіталу		+			+	
5.6	Складання бюджету та планування прибутку		+				+

Джерело: складено автором

На підставі проведеного SNW- аналізу встановлено, що більшість слабких позицій ПрАТ «Оболонь» у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Це пояснюється тим, що через війну було призупинено робота багатьох галузей промисловості, від яких залежала діяльність ПрАТ «Оболонь», зруйнування виробничих приміщень підприємства, втрату через окупацію чи обстріли торговельних точок,

складів, виробничих приміщень, зупинку експорту продукції морем, заборону продажу на алкогольну продукцію та ін.

Незважаючи на непередбачуваний негативний вплив зовнішнього середовища, ПрАТ «Оболонь» вдалося утримати сильні позиції багатьох чинників та їх складових. Так, чинник Менеджмент, завдяки складовим: Корпоративна маркетингова стратегія, Бізнес-стратегії за основними видами діяльності, Методи контролю процесів та Імідж підприємства на ринку – утримав сильні позиції на ринку. Це пояснюється значним багаторічним досвідом ведення господарської діяльності на ринку пивоварної галузі, вибудованою стратегією та міцно встановленому в свідомості споживачів іміджу, сильною управлінською командою, яка готова і має знання та досвід виходу з надзвичайних ситуацій, впізнаваностю брендів.

Чинник Виробництво, завдяки складовим виробництва основних продуктів: пива, солодких напоїв, безалкогольних напоїв, мінеральної води та іншої продукції – також не змінив сильної позиції в досліджуваних роках. Це пояснюється оновлюванням основних засобів, власним виробництвом солоду, якісною сировиною, виробництвом продукції високої якості, диверсифікованим виробництвом.

Слабка позиція чинника Фінанси, а саме через складові Структура витрат, Фінансова стійкість, Складання бюджету та формування прибутку у 2022 році пояснюються збільшенням структури, витрат, здороженням сировини, підвищенням акцизу, погіршенням стану економіки, та, як наслідок, зниженням рівня життя населення. Для посилення позиції чинника Фінанси особливої уваги потрібно приділити формуванню оптимальної структури капіталу підприємства для фінансування необхідного обсягу затрат та забезпечення бажаного рівня доходів.

В чиннику Маркетинг, з найбільшою кількістю складових, вдалося утримати 7 з 8 складових із сильними позиціями в 2022 р. у порівнянні з 2021р. Завдяки сформованому іміджу підприємства, якісній продукції, знанню потреб споживачів, високому рівню комунікаційної діяльності – вдалося не втратити частину ринку, яку займає підприємство. Підприємству потрібно зберегти та додатково осилити зазначені позиції. Складові з нейтральною позицією чинника Маркетинг, як і в інших чинниках, у 2022 р. втратили позицію та змістися до слабкої позиції. Якщо підприємство ПрАТ «Оболонь» не приділить увагу складовій Розробка і впровадження на ринок нових товарів, через короткий проміжок часу може втратити частку ринку з причин зміни прихильності споживачів до продукції підприємства та впровадження на ринок продукції-новинок конкурентів. Також підприємству потрібно проаналізувати співпрацю з наявними постачальниками, умови діяльності та надання послуг яких змінилися через повномасштабне вторгнення. Суттєвої уваги також потребує формування цінової політики та політики збуту продукції, оскільки ці позиції у 2022 році послабили позиції в порівнянні з 2021р. Якщо підприємство не почне корегувати стратегію управління маркетингом, то очікується на зниження ефективності виробництва, темпів продажу продукції і, відповідно, знизяться фінансово-економічні показники виробничо-збутової діяльності підприємства.

Особливого послаблення позицій складових зазнав чинник Персонал. Основна причина – втрата кваліфікованих співробітників, які були вимушені залишити країну або змінити місце проживання в країні через війну. У зв'язку з цим, керівництву доцільно переглянути існуючу систему мотивацій, за рахунок якої можливо досягти підвищення продуктивності праці, зростання якісних та кількісних показників продукції, що виробляється. Окремого значення набуває питання підвищення кваліфікації працівників, набуття знань щодо інноваційних технологій.

Отже, підсумком SNW-аналізу є визначення наявного стану та формування сильних позицій підприємства. В результаті накладання результатів від'ємних та позитивних оцінок сформовано позитивний профіль, що вказує на сприятливий розвиток підприємства і що досліджуване підприємство має певний рівень конкурентних позицій на ринку пивоварної галузі. Також за допомогою SNW-аналізу як інструменту оцінки стратегії розвитку підприємства, оцінено фінансові, виробничі, маркетингові, управлінські та кадрові чинники, що дозволило виявити ряд системних проблем, що існують на досліджуваному підприємстві.

Визначення конкретного варіанту стратегії розвитку діяльності підприємства та засобів його реалізації – досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес [53].

Для визначення ринкової позиції ПрАТ «Оболонь» серед чотирьох основних конкурентів (рис.2.2) на ринку пива, проведемо оцінку діючої стратегії та на основі отриманих даних встановимо перспективи до розвитку.

Для визначення діючої стратегії ПрАТ «Оболонь» скористуємося методом побудови матриці «McKinsey-General Electric» («привабливість – конкурентоспроможність»), що ґрунтується на двох факторах, кожен із яких характеризується певним набором показників. Для цього в матрицю занесемо показники підприємств-конкурентів з відповідними показниками. Алгоритм побудови матриці «McKinsey-General Electric» описано в п.п.1.3.

В табл. 2.3 та 2.4. представлено оцінки привабливості ринку та оцінки конкурентоспроможності відповідно, для ПрАТ «Оболонь» і чотирьох основних конкурентів: «АБІНБЕВ ЕФЕС», «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА» Oasis CIS, які

займають понад 80% ринку, а також Інших виробників, які займають 7%. Оцінки привабливості та конкурентоспроможності проведено експертним шляхом.

Таблиця 2.3

Оцінка привабливості ринку для ПрАТ «Оболонь» та основних конкурентів

Показники	Вагомість показника	Результати експертних оцінок привабливості ринку (за п'ятибальною шкалою)				
		ПрАТ «Оболонь»	«АБІНБЕВ ЕФЕС»	«КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА»	Oasis CIS	Інші
Місткість ринку	0,2	3	5	4	2	1
Рівень конкуренції	0,15	2	2	2	3	3
Чутливість ринку до цін	0,2	3	3	3	4	4
Потенціал підпр-ва	0,3	4	4	4	2	2
Технологічний розвиток	0,15	4	4	4	3	4
Загальна оцінка	1	3,30	3,70	3,5	2,70	2,65

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентоспроможності ринку для ПрАТ «Оболонь»

Показники	Вагомість показника	Результати експертних оцінок конкурентоспроможності ринку (за п'ятибальною шкалою)				
		ПрАТ «Оболонь»	«АБІНБЕВ ЕФЕС»	«КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА»	Oasis CIS	Інші
Імідж	0,15	4	4	5	3	3
Привабливість асортименту	0,25	4	4	4	4	3
Ефективність каналів збуту	0,15	5	4	5	3	2
Рівень цін	0,25	3	3	3	2	2
Ефективність політики комунікацій	0,1	4	3	4	3	2
Загальна оцінка	1	3,5	3,25	3,65	2,7	2,2

На основі наведених у табл.2.3 та 2.4 оцінки привабливості та конкурентоспроможності ринку для ПрАТ «Оболонь» побудуємо матрицю «McKinsey-General Electric» (рис.2.6)

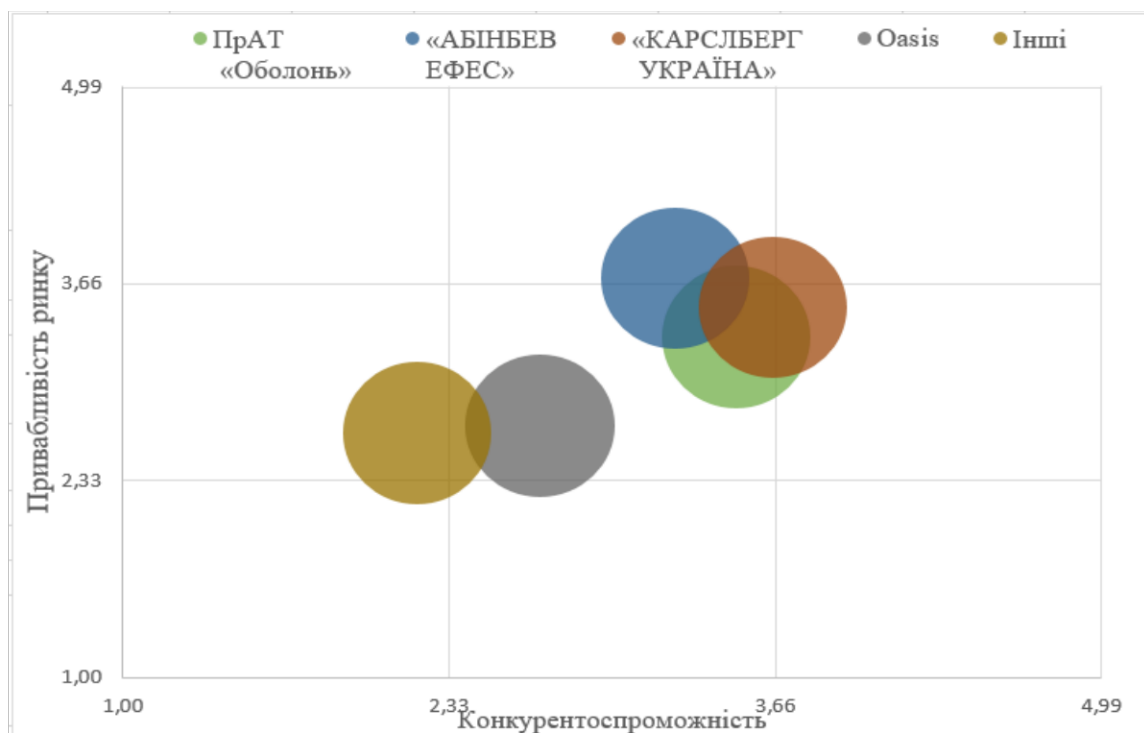


Рис.2.6. Матриця «McKinsey-General Electric»

Отже, матриця «McKinsey-General Electric» показала, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться переважно у другій стратегічній зоні – зоні вибіркового розвитку, у квадраті 5 – що характеризується середніми показниками за рівнем конкурентоспроможності та рівнем привабливості ринку збуту. Підприємствам, які знаходяться в цій зоні, рекомендується направити свою діяльність на перспективні сегменти, на сильних сторонах та надалі їх розвивати. Сильною стороною ПрАТ «Оболонь», згідно експертним оцінкам, є показник ефективність каналів збуту. Тому доцільно інвестувати в розвиток каналів збуту, враховуючі їх рентабельність та ризики. Також, аналізуючи оцінки показників, можна зазначити, що підприємство ПрАТ «Оболонь» має досить сильні позиції в показниках Потенціал підприємства, Технологічний розвиток, Імідж, Привабливість асортименту та Ефективність політики комунікацій. Так, показник Технологічний розвиток – це взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства на ринку на основі створення і впровадження технологій. Його головні завдання:

- ефективний розподіл і використання наявних ресурсів і можливостей, необхідних для розвитку на основі технологій та технологічної діяльності;

- адаптація до змін умов зовнішнього середовища шляхом пошуку нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства, приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком [54] – сприяють реалізації стратегії розвитку в перспективі.

Показник Імідж підприємства, який є якісним показником і вирізняється складністю вимірювання, додатково можна посилити формуванням бренду роботодавця і допоможе вирішити питання, як рекрутувати та утримувати персонал зокрема із залученням в якості інструменту внутрішнього піару. Це сприятиме виробленню і зміцненню корпоративної культури в організації, а відтак, – підвищить лояльності співробітників до підприємства, що в майбутньому трансформує лояльність у залученість.

Показник Привабливість асортименту можна посилити розширенням глибини асортименту. Широкий асортимент надає можливість орієнтуватись на всілякі вимоги споживачів, стимулювати здійснення купівлі, певний цільовий сегмент ринку. Глибокий асортимент надасть змогу задовольнити потреби різних споживчих сегментів однотипним товаром, пропонувати діапазон цін, стимулювати підтримку дилерів, розширити місця продажу, приміщення торгівлі тощо.

Отже, формування стратегії розвитку підприємства – це системний процес, що дає змогу проаналізувати сутність умов, у межах яких воно працює, розробити основні напрями його розвитку для забезпечення збалансування діяльності в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та максимального використання всіх його ресурсів. Послідовне виконання стратегічного аналізу дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи, оцінити їх і вибрати таку стратегію, яка найбільшою мірою буде відповідати довгостроковим інтересам підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано пивоварну галузь України, її сучасні тенденції та тенденції що розвитку. Визначено, що На сьогодні в країні виробництвом пива займаються великі міжнародні компанії і невеликі пивоварні. Пиво є лідером продажів у сегменті алкогольних напоїв із часткою 35%. Загалом в Україні 241 броварня, серед них — 204 малі броварні з обсягом виробництва до 300 000 л. Близько 90% пива в Україні – вітчизняного виробництва, адже імпортне пиво є дорожче, тому програє в конкуренції. Через повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 році виробництво пива в Україні у 2022 році знизилося на 27,9% порівняно з 2021 роком – до 122,8 млн. дал.

Основними тенденціями ринку пива в Україні в 2022 році були: скорочення обсягів виробництва у зв'язку із повною зупинкою підприємств на тимчасово окупованих територіях; зниження обсягів реалізації пива через погіршення добробуту населення, а також тимчасову заборону на продаж та обмеження часу для купівлі алкоголю; зниження споживання крафтового пива; заміна радянських назв товару на нові чи оновлення старої рецептури пива; розширення географії експорту пива.

Найбільшими суб'єктами ринку пива в Україні є за 2022 рік є «АБІНБЕВ ЕФЕС», частка на ринку склала 36,1%, «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА» частка на ринку склала 25,3%, «Оболонь» – 18,7%. Четвертий гравець – Oasis CIS, до якого входить «Перша приватна броварня», має 12,6% ринку.

Наведено загальну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь», проаналізовано техніко-економічні показники його діяльності. Оцінено стратегію розвитку ПрАТ «Оболонь».

Для оцінки стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь» та подальшої спроможності її здійснення проведемо діагностику внутрішніх факторів. Для

цього застосуємо метод SNW-аналізу, який дозволить отримати повнішу інформацію про функціонування підприємства, оскільки крім сильних і слабких сторін (позицій), вивчаються також нейтральні (Neutral) сторони (позиції). На підставі проведеного SNW-аналізу встановлено, що більшість слабких позицій ПрАТ «Оболонь» у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Це пояснюється тим, що через війну було призупинено робота багатьох галузей промисловості, від яких залежала діяльність ПрАТ «Оболонь», зруйнування виробничих приміщень підприємства, втрату через окупацію чи обстріли торговельних точок, складів, виробничих приміщень, зупинку експорту продукції морем, заборону продажу на алкогольну продукцію та ін.

Для визначення діючої стратегії ПрАТ «Оболонь» застосовано метод побудови матриці «McKinsey-General Electric» («привабливість – конкурентоспроможність»), що ґрунтується на двох факторах, кожен із яких характеризується певним набором показників. Отже, матриця «McKinsey-General Electric» показала, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться переважно у другій стратегічній зоні – зоні вибіркового розвитку, у квадраті 5 – що характеризується середніми показниками за рівнем конкурентоспроможності та рівнем привабливості ринку збуту. Сильною стороною ПрАТ «Оболонь», згідно експертним оцінкам, є показник ефективність каналів збуту. Також, аналізуючи оцінки показників, зазначено, що підприємство ПрАТ «Оболонь» має досить сильні позиції в показниках Потенціал підприємства, Технологічний розвиток, Імідж, Привабливість асортименту та Ефективність політики комунікацій.

Отже, формування стратегії розвитку підприємства – це системний процес, що дає змогу проаналізувати сутність умов, у межах яких воно працює, розробити основні напрями його розвитку для забезпечення збалансування діяльності в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та максимального використання всіх його ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні напрямки формування ефективної маркетингової стратегії для забезпечення розвитку ПрАТ «Оболонь»

Проведені в розділі 2 кваліфікаційної роботи дослідження підприємства ПрАТ «Оболонь» дозволили виявити наявну інформацію про позиції показників внутрішнього середовища та оцінити існуючу стратегію розвитку. Це надає можливості досліджуваному підприємству вносити відповідні зміни в стратегію розвитку.

Маркетингова стратегія розвитку підприємства обов'язково пов'язана з діяльністю персоналу з їх фізіологією, психологією, з умовами їх життя, етикою, тому людський чинник, без сумніву, слід враховувати при виборі будь-якої стратегії. Економічною наукою доведено, що підприємство може розраховувати на розвиток лише у випадку узгодження її інтересів з інтересами персоналу. Для цього очікування підприємства від працівників і працівників від підприємства мають максимально зближуватися. За оцінками німецьких фахівців, лише за умови зближення очікувань на 60 % і вище продуктивність праці на підприємстві може досягти бажаного рівня [55].

Згідно проведеним дослідженням, було визначено, що підприємство втратило значну кількість персоналу через війну, тому має поповнити кадровий склад підприємства професійним і кваліфікованим персоналом, що в умовах сьогодення зробити важко. Як визначають [56] компанія може поліпшити свій імідж роботодавця за рахунок проведення таких заходів:

– кращий пакет винагород;

- великі можливості для розвитку, навчання та кар'єрного росту;
- збільшення професійної затребуваності за рахунок популярності даної організації як підприємства, що приймає на роботу та розвиває висококваліфікованих співробітників, а також забезпечує широкі можливості навчання;
- умови трудового найму, які враховують баланс між роботою і життям;
- кращі можливості і масштаб для працівників, що володіють спеціальними знаннями;
- «золоті вітання» (суми грошей, що виплачуються авансом при прийомі на роботу);
- щедрі виплати на переїзд.

Отже, потужний бренд роботодавця забезпечить підприємству привабливий імідж у зовнішньому середовищі, що дозволить боротися за кращі кадри і залучати талановитих людей, необхідних для подальшого розвитку. Крім того, він виконує свою найважливішу функцію: формує довіру, що забезпечує сприйняття підприємства, як надійного партнера, відповідального роботодавця, привабливого партнера для своїх клієнтів. Сильний персонал запорука формування ефективної стратегії розвитку.

Наступним напрямком запоруки формування ефективної стратегії розвитку є показник Привабливість асортименту. Згідно аналізу асортименту, визначено, що підприємство ПрАТ «Оболонь» має шість основних асортиментні групи, також останнім часом розширюється асортимент групи снеки.

Снеки стали популярними в усьому світі як перекус для споживачів різного віку. Вони характеризуються своєю зручністю, широким асортиментом смаків і варіантів, а також доступністю в різних цінових категоріях. Зростаюча увага до здорового способу життя та харчування має вплив на споживацькі преференції. Споживачі все більше прагнуть до здорових та натуральних снеків з низьким вмістом цукру, штучних добавок і трансжирів. Також споживачі все більше

цікавляться снеками, які мають додаткові функції: високий вміст білка, вітаміни та мінерали, сприяють енергії, зосередженню, спортивним досягненням; виготовлені на основі фруктової, зернової або овочевої сировини. Такі снеки позиціонуються як джерело вітамінів, мінеральних речовин, антиоксидантів та інших корисних та необхідних для людини нутрієнтів.

Отже, розширення асортименту снєків дозволить підприємству краще задовольняти потреби споживачів, збільшити частку ринку на ринку снєків та збільшити прибуток.

Ще одним напрямком, який дозволить посилити конкурентні позиції та діяти на привабливому ринку є показник Ефективність комунікаційної політики. Основними напрямками розвитку комунікаційної політики ПрАТ «Оболонь», згідно дослідженню підприємства, можна запропонувати:

- спонсорство подій, таких як фестивалі, спортивні змагання або конференції, що відповідають обраній цільовій аудиторії. Це допоможе підвищити свідомість про підприємство серед більш широкої аудиторії.

- Контент-маркетинг: створення цікавих та корисних контентів, пов'язаних з особливостями випускаємою продукцією, наприклад, блоги, статті, відео або інфографіки. Поширення контентів через різні канали будуть підтримувати інтерес до підприємства ПрАТ «Оболонь» та підвищувати лояльність.

- Використання соціальних медіа. Активна присутність в соціальних медіа допоможе встановити прямий контакт з клієнтами і створить можливості для компанії зв'язку з ними. Ексклюзивний контент і відповіді на питання аудиторії будуть краще популяризувати бренди продукції ПрАТ «Оболонь».

- Партнерство з лідерами думок: допоможуть ефективніше просувати асортимент підприємства серед своїх прихильників із великою кількістю підписників.

– створення партнерства: встановлення партнерства з іншими компаніями, які мають схожу цільову аудиторію, через сумісну рекламу або спільні події допоможуть підвищити лояльність до продукції підприємства.

3.2. Обґрунтування та оцінка заходів щодо виробництва нової продукції

Для формування ефективної стратегії розвитку підприємству потрібно розвивати нові сегменти ринку, впроваджуючи в асортимент нові товари і задовольняючи тим самим мінливі потреби споживачів. Підприємство ПрАТ «Оболонь» вже має в своєму асортименті продукцію безалкогольних напоїв, яка задовольняє цільову аудиторію «Діти». Але згідно попереднім дослідженням підприємство націлено і надалі розвивати прихильність до своїх товарів саме дітей, розширюючи асортимент саме для них.

Для досягнення цього завдання пропонується впровадити в асортимент снеків «Снеки для дітей з яблук і груш».

Виробництво снеків із яблук і груш для дітей є доцільним за наступних причин:

1. Здорове харчування. Яблука і груші є природними джерелами вітамінів, мінералів та антиоксидантів. Вони містять значну кількість вітаміну С та дієтових волокон, які сприяють зміцненню імунної системи, підтримці шкіри та здоров'ю шлунково-кишкового тракту.

2. Сприяння здоровому росту та розвитку. Яблука і груші містять фруктозу, природний цукор, який є важливим джерелом енергії для дітей. Вони також містять вітаміни групи В, які впливають на нормальну роботу нервової системи та допомагають забезпечити здоровий ріст і розвиток.

3. Підвищення споживання фруктів. Підготувати снеки з яблук і груш може стимулювати дітей споживати більше свіжих фруктів. Це особливо важливо з урахуванням досліджень, які показують, що діти не забезпечуються достатнім обсягом фруктів і овочів в своєму раціоні.

4. Альтернатива нездоровим снекам. Виробництво снєків із яблук і груш може бути замінювальною альтернативою нездоровим солодощам та снекам, які містять багато цукру та штучних добавок. Це може допомогти зменшити ризик розвитку ожиріння та інших захворювань.

Отже, виробництво снєків із яблук і груш для дітей доцільне здорового харчування, сприяння здоровому росту та розвитку, підвищення споживання фруктів, заміни нездорових снєків.

Технологія виробництва зазвичай включає наступні кроки [57]:

1. Підготовка сировини: яблука і груші миються, очищаються від шкірки та насіння, і нарізаються на тонкі скибочки або соломкою.

2. Обробка фруктів: скибочки або соломка піддаються обробці, наприклад, можуть бути замочені в розчині лимонної кислоти або цукру для збереження кольору та смаку.

3. Сушіння: оброблені фрукти розкладаються в один шар на сушильну сітку або листи для сушіння в спеціальній сушарці або духовці.

4. Упаковка снєків. Сушені фрукти можуть бути упаковані в пластикові пакети, скляні банки або інші типи упаковки, що забезпечують збереження свіжості та тривалості зберігання. Упаковка зазвичай також містить інформацію про продукт, таку як склад, дату виробництва та термін придатності.

Для виробництва снєків із яблук і груш знадобиться технологічне обладнання, яке має специфічні особливості та потребує додаткових витрат на його купівлю. Технологічне обладнання та його характеристика, яке знадобиться для виробництва снєків із яблук і груш наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Технологічне обладнання для виробництва снєків із яблук і груш

№	Назва обладнання	Призначення обладнання	Ціна за одиницю, грн
1	Чистильна машина	використовуються для очищення яблук та груш від шкурки та насіння	80000
2	Ріжуча машина LV250	використовуються для різання яблук і груш на різні форми та розміри	126000
3	Промислова сушарка. Інфрачервона шафа	допомагають видалити вологу з фруктів, що дозволяє триваліше зберігати снєки та підвищує їх тривалість зберігання	100000
4	Фритюрна машина	використовуються для фритюрування снєків, зазвичай з використанням олії або іншої рослинної жиру	180000
	Разом		486000

Оскільки підприємство ПрАТ «Оболонь» вже має виробництво снєків тому обладнання для упаковки і саму упаковку можна використовувати ту, що вже є. Також у витрати підприємства включено витрати на доставку та монтаж технологічного обладнання (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Загальні витрати на виробництво снєків із груш і яблук

Витрати	Додаткові витрати	Ціна, грн
Вартість технологічного обладнання	-	486000
Витрати на доставку обладнання	4% від вартості обладнання	19440
Витрати на монтаж обладнання	8 % від вартості обладнання	38880
Разом		544320

Отже, загальний бюджет на впровадження в виробництво снєків для дітей з яблуками та грушами витрати складають 544320 грн.

Необхідно визначити прогноз можливого чистого доходу від реалізації продукції на проєктний рік, за допомогою середнього арифметичного значення, методу медіан та методу стандартного підходу. Для цього було визначено експертну думку провідних спеціалістів та отримано наступні результати (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Результати експертної думки

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	82900	81000	82500	80500	84000	83700	82500

Перевіримо отримані дані думок експертів щодо середнього значення (3.1) та розрахуємо коефіцієнт варіації (3.2). Проміжні розрахунки занесемо в табл.3.3.

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

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , грн.	82900	81000	82500	80500	84000	83700	82500	
3.	$O_{\text{сеп}}$	82442,86							
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	457,14	1442,86	57,14	-1942,86	1557,14	1257,14	57,14	
5.	ΔO^2	208979,6	2081837	3265,306	3774694	2424694	1580408	3265,306	10077142,9

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{10077142,9}{7}} = 1199,83$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (3.2), який характеризує однорідність думок експертів

$$\omega = \frac{\alpha}{\alpha_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{1199,83}{82442,86} \times 100\% = 1,46\%$$

Згідно правилам визначення, розрахункове значення коефіцієнтів варіації має бути $\omega < 33\%$, отримане значення щодо однорідності думок експертів 1,46 , що свідчить про можливість використання оцінок для подальших розрахунків.

Оптимістичним прогнозом (О) приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 84000 тис.грн. Найбільш вірогідним (В) приростом доходу (виручки) від реалізації приймаємо 82500 тис. грн., та песимістичний прогноз (П) складає 81000 тис.грн.

Розрахуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (ЧД) від реалізації продукції (3.3)

$$ОП = \frac{О + 4 \cdot В + П}{6} \quad (3.3)$$

$$ЧД = ОП = \frac{84000 + 4 \cdot 82500 + 81000}{6} = 82500 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо частку приросту чистого доходу від реалізації продукції. Для цього знайдемо відношення чистого доходу (ЧД) до чистого доходу від реалізації за 2022 р (табл.2.3) і отримуємо:

$$\frac{82500}{8661928} * 100 = 0,95 \%$$

Отже, чистий дохід від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$8661928 + 82500 = 8744428 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному періоді. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в 2022 році склали (табл.2.3) 7205514 тис.грн., в тому числі: постійні витрати 10808,27,1 тис.грн, а змінні витрати 6124686,9 тис.грн. отже, розрахуємо приріст змінних витрат ($\Delta ЗмВ$) проєктному періоді (3.4):

$$\Delta ЗмВ = ЗмВ * \frac{ОП}{ЧД} \quad (3.4)$$

$$\Delta Z_{MB} = 6124686,9 * 0,0095 = 58184,53 \text{ тис.грн.}$$

В проєктному році планується збільшення витрат за рахунок впровадження у виробництво нового продукту снєків для дітей. Витрати складають 544320 грн.

Сумарний приріст повних витрат, який збільшиться за рахунок зростання повних витрат від запропонованого заходу (544320 грн). отже, приріст повних витрат складатиме:

$$\Delta ПВ = 58184,53 + 544,320 = 58728,85 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати в проєктному періоді складуть:

$$ПВ = 7205514 + 58728,85 = 7264242,85 \text{ тис.грн.}$$

Для розрахунку приросту прибутку від реалізації продукції ($\Delta ПВ$) скористаємося формулою (3.5)

$$\Delta ПР = \Delta ЧД - \Delta ПВ, \quad (3.5)$$

де $\Delta ЧД$ – приріст чистого доходу від реалізації продукції у абсолютному виразі;

$\Delta ПВ$ – приріст повних витрат.

$$\Delta ПР = 82500 - 58728,75 = 23771,25 \text{ тис.грн.}$$

Отже прибуток від реалізації продукції складе

$$1456414 + 23771,25 = 169385,25 \text{ тис.грн}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації дорівнюватиме:

$$23771,25 * (1 - 18) = 19492,43 \text{ тис.грн}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проєктному році становитиме:

$$1197966 + 19492,43 = 1217458,43 \text{ тис.грн}$$

Наведемо очікувані результати впровадження нового продукту снєки для дітей в табл.3.4

Таблиця 3.4

Очікувані результати від запропонованого заходу

Назва показника	Один виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	82500
Приріст повних витрат	тис. грн	58728,85
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	23771,25
Приріст чистого прибутку	тис. грн	19492,43

Отже, внаслідок запропонованого заходу виручка від реалізації продукції в проєктному році збільшиться на 82500 тис грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 58728,85 тис. грн, прибуток від реалізації продукції збільшиться на 23771,25 тис.грн, а чистий прибуток, відповідно, на 19492,43 тис.грн.

На наступному етапі розрахунку економічної доцільності впровадження запропонованого заходу виробництво снєків для дітей визначимо основні показники економічної ефективності.

Визначаємо зміну обігових коштів ц розмірі 3-6% (взято 5%) від 80-85% (взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу (3.6)

$$\Delta OK = 3mB * 0,05 * 0,82 \quad (3.6)$$

$$\Delta OK = 58728,85 * 0,05 * 0,82 = 2407,88 \text{ тис.грн.}$$

Отже, в результаті впровадження заходу з виробництва нового продукту норматив оборотних коштів збільшиться на 2407,88 тис.грн. Отримані дані надають підстави визначити капітальні витрати, необхідні для виробництва нового продукту снєків для дітей

$$K_n (\Pi) = 2407,88 \text{ тис.грн.}$$

Згідно попереднім розрахункам, додатковий чистий прибуток ($\Delta\text{Пр}$) склав 19938,69 тис.грн., це дозволяє розрахувати термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень за формулою (3.7)

$$T = \frac{K_H}{\Delta\text{Пр}_q} ; \quad (3.7)$$

де, K_H -

$\Delta\text{Пр}_q$ -

$$T = \frac{2407,88}{19492,43} = 0,12 \text{ року.}$$

Розрахуємо доцільність капіталовкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом терміну його служби.

Величина чистого грошового потоку (ЧГП) дорівнюватиме 19492,43 тис грн.

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою (3.8):

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \cdot \alpha_i, \quad (3.8)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту (приймаємо на рівні 25%). Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років;

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою (3.9):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.9)$$

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

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

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

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

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

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

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати (3.10):

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.10)$$

$19492,43 \cdot (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 19492,43 \cdot 2,6893 = 52421$ тис грн.

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями (3.11):

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = \quad (3.11)$$

$52421 - 2407,88 = 50013,12$ тис. грн

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості (3.12):

$$T_z = \frac{ПІ}{НВ_{cp}} = \quad (3.12)$$

де $НВ_{cp}$ – середньорічна нинішня вартість, яку розраховуємо за формулою (3.13)

$$НВ_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 НВ_i}{5} = \quad (3.13)$$

$$НВ_{сер} = 50013,12/5 = 10002,62$$

$$T_z = 2407,88 / 10002,62 = 0,24 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

Далі розраховуємо індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій за допомогою формули (3.14) :

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \quad (3.14)$$

$$ІД = 50013,12/2407,88 = 20,77 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій (3.15):

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ПІ} = \quad (3.15)$$

$$ІП = 52421/2407,88 = 21,77 > 1.$$

Узагальнімо отримані розрахунки щодо основних показників ефективності запропонованого заходу табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні показники ефективності запропонованого заходу з виробництва снєків

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	2407,88
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	23771,85
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	19492,43

Продовження таблиці 3.5

4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	52421
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	50013,12
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,12
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,24
8. Індекс доходності		20,77
9. Індекс прибутковості		21,77

Здійснені розрахунки показують, що початкові інвестиції для виробництва нового товару снєків для дітей з яблуками та грушами – 2407,88 тис. грн., додатковий прибуток – 23771,85 тис. грн., чистий додатковий прибуток – 19492,43 тис. грн., що вказує на те, що захід є економічно вигідним.

Визначимо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства (табл.3.6)

Таблиця 3.6

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	8661928	8744428	82500	0,01
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	7205514	7264424,85	58728,85	0,8
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1456414	1480185,25	23771,25	1,02
4. Чистий прибуток	тис. грн.	1197966	1217458,43	19492,43	1,02
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	83,19	83,072	-012	0,99

Продовження таблиці 3.6

6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,8	16,9	3,1	-
7. Рентабельність продукції	%	20,21	20,38	0,17	-

Отже, розрахунки впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства позитивно плинуть на діяльність підприємства. Так, впровадження нового продукту снєків для дітей з яблуками та грушами збільшить суму чистого доходу на 82500 тис.грн., прибуток від реалізації продукції зросте на 23771,25 тис.грн., а чистий прибуток виросте на 19492,43 тис. грн. позитивним також є зменшення витрат на одиницю продукції на 0,99.

3.3. Вплив запропонованих заходів на формаування ефективної маркетингової стратегії для забезпечення ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Іншим заходом, який сприяє формуванню ефективної стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь», на думку автора, є участь підприємства в заході «День захисту дітей – 2024». Доцільність в участі у зазначеному заході пояснюється тим, що підприємство реалізує наступні задачі:

- соціальна відповідальність – продемонструє підприємство як відповідальну організацію, що піклується про благополуччя молодого покоління;
- піар та підвищення репутації – допоможе підприємству покращити свою репутацію та образ у громадськості, підвищить впізнаваність, позитивний імідж та підсилить довіру споживачів, які приділяють увагу соціальній відповідальності підприємств;
- розвиток внутрішньої команди. Участь у подібних заходах сприяє зміцненню спільноти власних співробітників. Це дозволяє створити позитивну атмосферу в компанії, підтримувати командний дух;

– залучення нових клієнтів та партнерів: Захист прав дітей є важливою соціальною проблемою, і багато людей підтримують підприємства, які приєднуються до цих ініціатив. Участь у заході "День захисту дітей" сприяє привертання уваги нових клієнтів та партнерів, які спільно поділяють цінності та мети охорони прав дітей. Участь підприємства в таких заходах не тільки має соціальну вагу, але й матиме позитивний вплив на розвиток підприємства та спільноти в цілому.

Витрати ПрАТ «Оболонь» на прийняття участі в заході «Міжнародний день захисту дітей – 2024» наведено в табл.3.7

Таблиця 3.7

Витрати на участь в заході «Міжнародний день захисту дітей – 2024»

Статті витрат	Сума витрат
Оренда ділянки на 2 дні в парку ВДНГ (а також охорона, вивіз сміття)	50000
Подарунки для дітей з логотипом «Оболонь»	10000
Облаштування майданчика	20000
Витрати на рекламну продукцію	4000
Оплата ведучих та аніматорів за 2 дні	16000
Разом:	100000

На основі статей витрат на участь в заході Міжнародний день захисту дітей – 2024», розрахуємо економічну доцільність його проведення для ПрАТ «Оболонь».

Спрогнозуємо обсяг реалізації продукції на проєктний рік. Для цього було проведено опитування серед управлінського персоналу та визначено їх експертну думку щодо приросту чистого доходу (виручки) від реалізації від участі в заході Міжнародний день захисту дітей – 2024». Результати були занесено в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	17500	17300	18200	18500	19000	18700	17700

Прогноз перевіряємо на надійність і типовість, для цього за формулами (3.1), (3.2) та заносимо отримані розрахунки в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Визначення середньоквадратичного відхилення думок експертів

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Ра- зом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	17500	17300	18200	18500	19000	18710	17700	-
3.	$O_{\text{сер}}$	18130							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	630	830	-70	-370	-870	580	430	
5.	ΔO^2	396900	688900	4900	136900	756900	336400	184900	2505800

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

$$O_{\text{сер}} = (17500 + 17300 + 18200 + 18500 + 19000 + 18710 + 17700) / 7 = 18130 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{2505800}{7}} = 598,31$$

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

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{598,31}{18130} \times 100\% = 0,033 \%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна використовувати для подальших розрахунків.

Згідно отриманим розрахунком приріст чистого доходу приймемо за оптимістичний прогноз (О) – 19000 тис.грн, найбільш вірогідний (В) –18500 тис.грн., пісимістичний (П) –17200 тис.грн.

Скориставшись формулою (3.3)розрахуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції

$$ОП = \frac{19000 + 4 * 18500 + 17200}{6} = 9116,67 \text{ тис грн.}$$

Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації буде дорівнювати:

$$(9116,67 / 8661928) * 100 = 0,11\%$$

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

$$9116,67 + 8661928 = 8671044,67 \text{ тис. грн.}$$

Згідно даним табл. 2.3 повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в 2022 році склали 7205514 тис. грн., в них входили: постійні витрати 1080827,1 тис. грн., змінні витрати 6124686,9 тис. грн.

Оскільки змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, то відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат. Отже, приріст змінних витрати в проектному році:

$$6124686,9 * 0,0011 = 6737,16 \text{ тис. грн.}$$

Як вже зазначалося в проектному році планується участь у заході «День захисту дітей – 2024», на організацію якого планується збільшення витрат на 100,0 тис. грн.

Приріст повних витрат, який відбудеться за рахунок збільшення змінної частини повних витрат на 0,11% становитиме:

$$6737,16 + 100,0 = 6837,16 \text{ тис. грн.}$$

Попередні розрахунки надали можливість розрахувати повні витрати в проектному році:

$$7205514 + 6837,16 = 7212351,16 \text{ тис грн.}$$

В проєктному році приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) буде дорівнювати:

$$\Delta\text{Пр}=9116,67 - 6837,16=2279,51 \text{ тис.грн.}$$

Отже, беручи до уваги, що прибуток від реалізації за 2022 рік дорівнює 1456414 тис грн, визначимо прибуток від реалізації проєктного року:

$$1456414+2279,51=1458693,51 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції:
 $2279,51*(1-0,18)=1869,2 \text{ тис.грн.}$

Отже, чистий прибуток від реалізації продукції в проєктному році буде дорівнювати:

$$1197966+1869,2=1199835,2 \text{ тис.грн.}$$

Очікувані результати від участі в заході «День захисту дітей –2024» наведено в табл.3.10

Таблиця 3.10

Очікувані результати від участі в заході «День захисту дітей – 2024»

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	9116,67
Приріст повних витрат	тис. грн	6837,16
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	2279,51
Приріст чистого прибутку	тис. грн	1869,2

Отже, внаслідок участі в заході «День захисту дітей – 2024» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 9116,67 тис. грн., повні витрати зростуть на 6837,16 тис.грн., прибуток від реалізації продукції зросте на 2279,51 тис грн., а чистий прибуток збільшиться на 1869,2 тис.грн.

Попередні результати розрахунків надають можливість визначити основні показники економічної ефективності участі ПрАТ «Оболонь». Також потрібно

зазначити, що для даного заходу не потрібно вводити в експлуатацію нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначимо зміну обігових коштів в розмірі 6% та 85 % приросту змінних витрат, в результаті впровадження заходу буде отримано:

$$6837,16 * 0,85 * 0,06 = 348,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати (K_n), які будуть необхідні для проведення заходу становитимуть:

$$K_n (\Pi) = 348,7 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta \Pi$) склав (табл.3.10) 1869,2 тис грн.

Розрахуємо термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень за формулою (3.7) і отримаємо:

$$T = \frac{348,7}{1869,2} = 0,19 \text{ року}$$

Отже, проєкт окупиться через 0,19 року.

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проєкту протягом його терміну економічного життя.

Як вже зазначалося, участь у заході не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \Pi_{\text{рч}} = 1869,2 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проєкту, для цього використаємо формулу (3.9). визначимо ставку дисконту 25% і отримуємо:

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

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

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

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

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

Отже, скориставшись формулою (3.10) визначимо нинішню вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь цикл проєкту ($\sum_{i=1}^N \text{NB}_i$):

$$\sum_{i=1}^N \text{NB}_i = 1869,2 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 1869,2 * 2,6893 = 5026,84 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо чисту нинішню вартість (ЧНВ), скориставшись формулою (3.11):

$$\text{ЧНВ} = 5026,84 - 348,7 = 4678,14 \text{ тис.грн.}$$

Скориставшись формулами (3.12) та (3.13) визначимо середньорічну нинішню вартість ($\text{NB}_{\text{ср}}$) та дисконтований (гарантований) (T_2) період повернення інвестицій:

$$T_2 = 348,7 / 1005,37 = 0,35 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

$$\text{NB}_{\text{ср}} = 5026,84 / 5 = 1005,37.$$

Розрахуємо індекс доходності (ІД) за формулою (3.14) та індекс прибутковості (ІП) за формулою (3.15):

$$\text{ІД} = 4678,14 / 348,7 = 13,42 > 0$$

$$\text{ІП} = 5026,84 / 348,7 = 14,42 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» доцільність участі в заході «День захисту дітей – 2024» підтверджується наступними результатами, а саме:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 4678,14 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,35 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проєкту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ID = 13,42 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

4. $IP = 14,42 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту .

Основні показники ефективності участі в заході «День захисту дітей – 2024» наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Основні показники ефективності участі в заході «День захисту дітей – 2024»

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	348,7
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	2279,51
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1869,2
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	5026,84
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	4678,14
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,19
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,35
8. Індекс доходності		13,42
9. Індекс прибутковості		14,42

Отримані розрахунки (табл. 3.11) показують, що при початкових інвестиціях на участь в заході на рівні 348,7 тис.грн, отримаємо додатковий прибуток в обсязі 2279,51 тис.грн, а також чистий додатковий прибуток в сумі 1869,2 тис. грн, термін окупності недисконтований складатиме 0,19, дисконтований – 0,35. Індеси доходності на прибутковості складуть 13,42 та 14,42, відповідно. Отже, даний захід є економічно вигідним для підприємства ПрАТ «Оболонь».

Розрахуємо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь». Дані занесемо в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Вплив запропонованого заходу «День захисту дітей – 2024»
на основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	віднос- не, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	8661928	8671044,67	9116,67	+0,11
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	7205514	7212351,16	6837,16	+0,1
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1456414	1458693,51	2279,51	+0,16
4. Чистий прибуток	тис. грн.	1197966	1199835,2	1869,2	+0,16
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	83,19	83,17	-0,02	-0,01
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,8	16,82	3,02	x
7. Рентабельність продукції	%	20,21	20,23	0,02	x

Отже, проведені розрахунки економічної ефективності показують, що вплив запропонованого заходу з участі підприємства ПрАТ «Оболонь» в заході «День захисту дітей – 2024» свідчать про доцільність його застосування. А саме: дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,11%, чистий прибуток зросте на 0,16%, знизяться витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації на 0,02%, рентабельність діяльності та продукції зросте на 3,02% та 0,02% відповідно.

Вище було наведено та обґрунтовано доцільність та ефективність запропонованих заходів, реалізація яких дозволить підприємству ПрАТ «Оболонь» сформувати ефективну стратегію розвитку. В табл. 3.13 наведено очікувані результати від впровадження обох запропонованих заходів на основні

показники діяльності та формування стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.13

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності
ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Один. виміру	Базовий період (2022 р.)	Проектний період	Відхилення	
				абсолют- не, +/-	віднос- не, %
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	8661928	8753544,67	91616,67	+1,06
2.Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	7205514	7271080,01	65566,01	+0,9
3.Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1456414	1482464,76	26050,76	+1,79
4.Чистий прибуток	тис. грн.	1197966	1219327,63	21361,63	+1,78
5.Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	83,19	83,06	-0,13	-0,2
6.Рентабельність діяльності (продаж)	%	13,8	16,94	+3,14	-
7.Рентабельність продукції	%	20,21	20,38	+0,17	-

З отриманих розрахунків табл. 3.13 можна зробити висновки, що внаслідок впровадження запропонованих заходів підприємство ПрАТ «Оболонь» матиме покращення всіх техніко-економічних показників діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 1,06 %; прибуток від реалізації продукції – на 1,79%; чистий прибуток – на 21361,63 тис. грн. або 1,78 %; витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшиться на 0,13 коп. або 0,2%; рентабельність продукції та рентабельність діяльності зросте відповідно на 3,14

та 0,17 відсоткових пункти. Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходів збільшиться на 0,9%.

Висновки до розділу 3

Аналіз, проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи, дозволив запропонувати заходи щодо ефективності стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь».

В якості основних заходів було запропоновано розвивати нові сегменти ринку, впроваджуючи в асортимент нові товари і задовольняючи тим самим мінливі потреби споживачів. Підприємству ПрАТ «Оболонь», яке вже має в своєму асортименті продукцію безалкогольних напоїв, було запропоновано розширювати цільову аудиторію «Діти» і надалі розвивати прихильність до своїх товарів саме дітей, розширюючи асортимент саме для них, а саме, **впровадити в асортимент снєків виробництво «Снеки для дітей з яблук і груш».**

Ще один захід, який сприятиме формуванню ефективної стратегії розвитку – є участь підприємства в заході «День захисту дітей – 2024». Доцільність в участі у зазначеному заході пояснюється тим, що підприємство реалізує наступні задачі: соціальна відповідальність; піар та підвищення репутації; розвиток внутрішньої команди; залучення нових клієнтів та партнерів.

Внаслідок впровадження запропонованих заходів підприємство ПрАТ «Оболонь» матиме покращення всіх техніко-економічних показників діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 1,06 %; прибуток від реалізації продукції – на 1,79%; чистий прибуток – на 21361,63 тис. грн. або 1,78 %; витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшиться на 0,13 коп. або 0,2%; рентабельність продукції та рентабельність діяльності зросте відповідно на 3,14 та 0,17 відсоткових пункти. Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходів збільшиться на 0,9%.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуальної проблеми формування ефективної маркетингової стратегії підприємства. Основні висновки і положення, що характеризують сукупність вирішених відповідно до визначеної мети завдань полягають у наступному:

1. В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто питання теоретико-методичних підходів щодо ефективності маркетингових стратегій розвитку підприємства. При вирішенні поставлених у завданні питань отримані наступні результати.

Встановлено, що значна кількість науковців досліджували питання «ефективності» засвідчили про поліморфний характер даного визначення, оскільки кожне з трактувань розглядає цей термін з різних аспектів, важливість яких формується у відповідності до об'єкта та цілей дослідження. Дослідження поняття «стратегії розвитку» різними науковцями надали підставу сформулювати власне бачення щодо стратегії розвитку підприємства – це системний процес із забезпечення сприятливих умов та взаємодії всіх ланок підприємства з урахування поставлених цілей та наявних ресурсів, збереження довгострокових конкурентних переваг, максимальної віддачі капіталовкладень та задоволення потреб споживачів.

2. Було розглянуто види маркетингових стратегій розвитку підприємства, що дозволило зробити висновок про те, що усі відомі на сьогодні стратегії розвитку підприємств об'єднані у певні групи але не дивлячись на це слід зауважити, що будь-яка маркетингова стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде носити індивідуальний характер, оскільки вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. Було визначено, що забезпечення стратегії розвитку підприємства потребує вирішення великої кількості питань, серед яких вагоме місце займає оцінка показників, які характеризують і сприяють цьому розвитку. Було розглянуто методи оцінки стратегії розвитку підприємства, які базуються на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовищ, і підсумовано, що їх аналіз базується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовищ. Визначені про дослідженні чинники дозволяють оцінити їх вплив на всі ключові аспекти діяльності, вчасно усувати недоліки, посилювати сильні сторони та шукати можливості на подальше зростання.

4. Визначено, що для оцінки маркетингових стратегій розвитку також використовують матричні методи стратегічного аналізу. Їх застосування передбачає виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) стратегічних бізнес-одиниць (СБО), тобто підприємств, організацій чи їх сукупностей, які підтримують реалізацію хоча б одного бізнесу. СБО оцінюють за їх фінансовим станом та стратегічним потенціалом розвитку, ресурсами та ключовими компетенціями, етапом життєвого циклу (ЖЦ) та конкурентною позицією. Бізнеси СБО описують через СЗГ – зони бізнесу чи сегменти ринкового оточення СБО, на які СБО виходить або прагне вийти, згруповані (виділені) за спільністю наявності та значеннями певних стратегічно важливих елементів. Це дозволило зробити висновок, що використання розглянутих матричних методів оцінки надасть змогу підприємству своєчасно оцінити ситуацію на ринку, утримати свої позиції, знайти фактори щодо розвитку та зміцненню позицій, що посилить його конкурентоспроможність.

5. У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано пивоварну галузь України, її сучасні тенденції та тенденції що розвитку. Визначено, що На сьогодні в країні виробництвом пива займаються великі міжнародні компанії і невеликі пивоварні. Пиво є лідером продажів у сегменті алкогольних напоїв із часткою 35%. Загалом в Україні 241 броварня, серед них — 204 малі броварні з

обсягом виробництва до 300 000 л. Близько 90% пива в Україні – вітчизняного виробництва, адже імпортне пиво є дорожче, тому програє в конкуренції. Через повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 році виробництво пива в Україні у 2022 році знизилося на 27,9% порівняно з 2021 роком – до 122,8 млн. дал.

Основними тенденціями ринку пива в Україні в 2022 році були: скорочення обсягів виробництва у зв'язку із повною зупинкою підприємств на тимчасово окупованих територіях; зниження обсягів реалізації пива через погіршення добробуту населення, а також тимчасову заборону на продаж та обмеження часу для купівлі алкоголю; зниження споживання крафтового пива; заміна радянських назв товару на нові чи оновлення старої рецептури пива; розширення географії експорту пива.

Найбільшими суб'єктами ринку пива в Україні є за 2022 рік є «АБІНБЕВ ЕФЕС», частка на ринку склала 36,1%, «КАРСЛБЕРГ УКРАЇНА» частка на ринку склала 25,3%, «Оболонь» – 18,7%. Четвертий гравець – Oasis CIS, до якого входить «Перша приватна броварня», має 12,6% ринку.

6. Наведено загальну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь», проаналізовано техніко-економічні показники його діяльності. Оцінено стратегію розвитку ПрАТ «Оболонь».

Для оцінки стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь» та подальшої спроможності її здійснення проведемо діагностику внутрішніх факторів. Для цього застосуємо метод SNW-аналізу, який дозволить отримати повнішу інформацію про функціонування підприємства, оскільки крім сильних і слабких сторін (позицій), вивчаються також нейтральні (Neutral) сторони (позиції). На підставі проведеного SNW-аналізу встановлено, що більшість слабких позицій ПрАТ «Оболонь» у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Це пояснюється тим, що через війну було призупинено робота багатьох галузей промисловості, від яких залежала діяльність ПрАТ «Оболонь», зруйнування виробничих приміщень

підприємства, втрату через окупацію чи обстріли торговельних точок, складів, виробничих приміщень, зупинку експорту продукції морем, заборону продажу на алкогольну продукцію та ін.

7. Для визначення діючої стратегії ПрАТ «Оболонь» застосовано метод побудови матриці «McKinsey-General Electric» («привабливість – конкурентоспроможність»), що ґрунтується на двох факторах, кожен із яких характеризується певним набором показників. Отже, матриця «McKinsey-General Electric» показала, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться переважно у другій стратегічній зоні – зоні вибіркового розвитку, у квадраті 5 – що характеризується середніми показниками за рівнем конкурентоспроможності та рівнем привабливості ринку збуту. Сильною стороною ПрАТ «Оболонь», згідно експертним оцінкам, є показник ефективність каналів збуту. Також, аналізуючи оцінки показників, зазначено, що підприємство ПрАТ «Оболонь» має досить сильні позиції в показниках Потенціал підприємства, Технологічний розвиток, Імідж, Привабливість асортименту та Ефективність політики комунікацій. Отже, формування стратегії розвитку підприємства – це системний процес, що дає змогу проаналізувати сутність умов, у межах яких воно працює, розробити основні напрями його розвитку для забезпечення збалансування діяльності в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та максимального використання всіх його ресурсів.

Враховуючи вищенаведені висновки у кваліфікаційній роботі було розроблено наступні пропозиції:

1. Аналіз, проведений у другому розділі кваліфікаційної роботи, дозволив запропонувати заходи щодо ефективності стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь». В якості основних заходів було запропоновано розвивати нові сегменти ринку, впроваджуючи в асортимент нові товари і задовольняючи тим самим мінливі потреби споживачів. Підприємству ПрАТ «Оболонь», яке вже має в своєму асортименті продукцію безалкогольних напоїв, було запропоновано

розширювати цільову аудиторію «Діти» і надалі розвивати прихильність до своїх товарів саме дітей, розширюючи асортимент саме для них, а саме, **впровадити в асортимент снєків виробництво «Снеки для дітей з яблук і груш».**

2. Ще один захід, який сприятиме формуванню ефективної стратегії розвитку – є участь підприємства в заході «День захисту дітей – 2024». Доцільність в участі у зазначеному заході пояснюється тим, що підприємство реалізує наступні задачі: соціальна відповідальність; піар та підвищення репутації; розвиток внутрішньої команди; залучення нових клієнтів та партнерів.

3. Внаслідок впровадження запропонованих заходів підприємство ПрАТ «Оболонь» матиме покращення всіх техніко-економічних показників діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 1,06 %; прибуток від реалізації продукції – на 1,79%; чистий прибуток – на 21361,63 тис. грн. або 1,78 %; витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшиться на 0,13 коп. або 0,2%; рентабельність продукції та рентабельність діяльності зросте відповідно на 3,14 та 0,17 відсоткових пункти. Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходів збільшиться на 0,9%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Літвінов О.С., Журенко А.В. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. С. 67–81
2. Литовченко, А. В. Управління рекламною діяльністю. *Маркетинг-директор*. Київ. 2018. 67с.
3. Чорна М.В., Глухова С.В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2022. С. 210–216.
4. «B2B брендинг і маркетинг потрібен, щоб прискорити ваш зріст» URL: <https://cutt.ly/wnPscG6>
5. Лівощко Т.В. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації, Т.В. Лівощко, Д.С. Дворніченко, Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. 330с.
6. Чорна М.В., Глухова С.В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2022. С. 210–216.
7. Отенко І.П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнесінформ, 2020, №6.с.190-195
8. Харів П.С., Собко П.С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону: *монографія*. Тернопіль: Економічна думка. 2022. 184 с
9. Котлер Ф. Управління маркетингом. Київ. Економіка. 2020. 224 с
10. Колінко Н.О. «Структурно-логічна схема управління впровадження інновацій». URL: <http://surl.li/oxbkr>.
11. Т.О. Пожуєва, «Економічна оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства». URL: <http://surl.li/oxbkj>.
12. Стойко І.І., «Управління інноваціями». URL: <http://surl.li/oxber>

13. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємств, Вісник Хмельн. нац. ун-ту. 2019. №6. Т. 3 С. 7-11
14. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
15. Квасницька Р.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. Вісник Хмельницьк. 2019. С. 249.
16. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент. Київ. КНЕУ. 2020. 504 с
17. Огілві Д. Огілві о рекламі. Київ. 2021. 232 с.
18. Джоббер Д. Принципи і практика маркетингу. Київ. Уільямс. 2020. 688 с.
19. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Маркетингова стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 92 с.
20. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К,: Лібра, 2002.
21. Чернобай Л.І., Стецьків А.Р., Продеус О.В., Кулеба Б.В. Критерії та підходи до оцінювання стратегії підприємства. International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences” URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11>.
22. Костецька Н.І. МОДЕЛЬ П'ЯТИ СИЛ М. ПОРТЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1003>
23. Фатенок-Ткачук А.О., Харчук М.А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/71.pdf
24. Гліненко Л.К. Матричні технології формування маркетингових стратегій підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 3, Т. 1 с.136-141 с.137 URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> <https://mmi.sumdu.edu.ua/wp->

content/uploads/mmi/volume-2-issue-3-part-1/mmi2011_3_1_143_148.pdf.

25. . Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: *Навч. посібник*. Київ. 2019. 152 с.

26. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Київ. 2019. 589 с.

27. Огілві Д. Огілві о рекламі. Київ. 2021. 232 с.

28. Ромат, Е. В. Реклама: *підруч. для студентів спеціальності «Маркетинг»*. Харків. НВФ «Студцентр». 2020. 480 с.

29. Терент'єва, Н. В., Череп О.Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. № 1. С. 318-324. URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/7926/1/10smg.pdf>

30. В Україні значно скоротилося виробництво пива. Офіційний веб-сайт AgroNews.ua : URL: <https://agronews.ua/category/articles/>

31. Офіційний сайт Інвестиційного холдингу Pro-Consulting URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiticheskaya-zapiska-po-rynku-piva-v-ukraine-2022-god> <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/374.pdf>

32. Зайченко К.С., Болховська А.П. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку алкогольних напоїв в Україні.

33. Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі товарів, що вироблені на території України URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/sr/chprt/chprt2017_u.htm

34. Л. Н. Федотов соціологія рекламної діяльності. *Навч. посібник*. Київ. 2020. 272с.

35. Key Trends Driving the Global Beverage Alcohol Industry in 2022 URL: <https://www.theiwsr.com/key-trends-driving-the-global-beveragealcohol-industry-in-2022/>.

37. Державна служба статистики України: офіційний URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

38. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг . *Pro Consulting*: URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god>

39. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства "Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод "УКРПИВО" URL: <http://ukrpivo.com/>

40. Beer Consumption by Country. *Wisevote*: URL: <https://wisevoter.com/country-rankings/beer-consumption-by-country/#ukraine>

41. Beer Consumption by Country. *Wisevote*: URL: <https://wisevoter.com/country-rankings/beer-consumption-by-country/#ukraine>

42. Базилевська А.О., Овандер Н.Л. Загальні тенденції розвитку пивоварної галузі України. Державний університет «Житомирська політехніка». 2020. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/374.pdf>

43. Аналіз ринку пива в Україні. Офіційний сайт **InVenture Investment Group** URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz-rynka-piva-v-ukraine>

44. Офіційний сайт ПрАТ Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua>

45. Звіт про управління ПрАТ “Оболонь”. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>

46. Офіційний сайт ПрАТ Оболонь. Продукція URL: <https://obolon.ua/ua/production>

47. Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b07ecc95ef19cfacel17cb0f3db946e4a.pdf>

48. Аудит Індивідуальної фінансової Звітності ПрАТ "ОБОЛОНЬ"
(МСФЗ) за 2019-2020 р.р. URL:

<https://obolon.ua/files/shareholders/f47382ada19cf88421e42481a1141a27.pdf>

49. Аудит Консолідованої фінансової звітності ПрАТ Оболонь за 2021 рік
URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b468136498c204bc9e80d88d9c8176ea.pdf>

50. Звіт про управління ПрАТ "Оболонь" за 2021 рік URL:
<https://obolon.ua/files/shareholders/f499cd6eadca00590c09ffd2811f0f54.pdf>

51. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік URL:
<https://obolon.ua/files/shareholders/4f6e4b7fdaa2bd691c5af34f328f8ab5.pdf>

52. Дослідження ринку пива в Україні. 2022 рік URL:
<https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god>

53. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. Науково- виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. №1(57). С.120-125. URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21>

54. Ганський В.О., Скриль В.В. Формування стратегії технологічного розвитку підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018.№1(18). С135-142 с. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Ganskij-V.O.-Skril-V.V..pdf>

55. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с30; с. 32

56. Воронін М., Тіхнонова Н., Кабицкий Д. HR-квест. Як зробити співробітників адвокатами бренду: Манн, Іванов і Фербер, 2014

57. «Основи управління проектами на базі маркетингової бізнес-моделі 3.0»
URL: <https://cutt.ly/1nAGr0x>

ДОДАТКИ Додаток А

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2022 р.

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"** (найменування)

Дата (рік, місяць, число) **2023 01 01** за ЄДРПОУ **05391057**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за **Рік 2022** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

КОДИ

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928	5 909 426
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 072 505)	(4 915 830)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 589 423	993 596
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	37 683	58 258
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(376 805)	(325 424)
Витрати на збут	2150	(500 202)	(674 532)
Інші операційні витрати	2180	(57 015)	(32 442)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 693 084	19 456
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718	-
Інші фінансові доходи	2220	15 953	170
Інші доходи	2240	-	31 132
у тому числі:	2241	-	-
дохід від безвідсоткової допомоги			
Фінансові витрати	2250	(122 418)	(185 036)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(139 923)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 456 414	-
збиток	2295	(-)	(134 278)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(258 448)	22 312
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 197 966	-
збиток	2355	(-)	(111 966)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 197 966	(111 966)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 373 782	3 151 170
Витрати на оплату праці	2505	656 949	563 515
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490	117 661
Амортизація	2515	313 993	339 699
Інші операційні витрати	2520	1 383 799	1 339 843
Разом	2550	5 873 013	5 511 888

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 684,60940	(344,37620)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 684,60940	(344,37620)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕД: Бухгал Ігор
Васильович
ЕД: Сторіжак
Сергій
Левкович

Бухгал Ігор Васильович

Бухгал Іван Іванович