Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування стратегічної конкурентної позиції підприємства»

(за матеріалами ПрАТ «Оболонь», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом» _____ Деревинської
Марії Ігорівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор _____ П’ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор _____ Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА..... 6

1.1. Сутність та різновиди стратегічних конкурентних позицій підприємства на ринку……... 6

1.2. Методичні підходи до оцінювання та формування стратегічної конкурентної позиції підприємства..... 9

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ», М. КИЇВ…….. 14

2.1. Аналіз основних результатів діяльності та процесу формування стратегічної конкурентної позиції підприємства на ринку…… 14

2.2. Ідентифікація наявної стратегічної конкурентної позиції підприємства та чинників впливу на її формування…… 22

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ», М. КИЇВ…….. 36

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення процесу формування стратегічної конкурентної позиції на підприємстві…… 36

3.2. Прогнозування наслідків зміни стратегічної конкурентної позиції підприємства після удосконалення процесу її формування…… 40

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 49

ДОДАТКИ..... 51

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни в економічному становищі України, розшарування населення, зниження купівельної спроможності значної її частини, перевищення пропозиції над попитом, та, як наслідок, загострення конкуренції, стали суб'єктивними стимулами для визначення стратегічної конкурентної позиції підприємства. Таким чином, визначення за рахунок яких факторів будуть посилені конкурентні позиції підприємства на ринку і які підходи та методи будуть застосовуватись для отримання конкурентних переваг сьогодні стають особливо актуальними та потребують глибоких досліджень.

Питання визначення і аналізу стратегічних позицій розглядали в своїх наукових працях вітчизняні і зарубіжні вчені, серед них: Дж. Траут, Ф. Котлер, М. Портер, Грахам Дж.Хулей, Д. Огілві, Жан-Жак Ламбен, Д. Аакер, О.В.Зозульов, А.О.Старостіна, Г.Т.П'ятницька, А. Чандлер та інші. В багатьох джерелах різними авторами розглядалися питання щодо етапів позиціонування, використання методичного інструментарію для визначення стратегічних позицій, оцінювання стратегічної конкурентної позиції підприємства та інші. Але деякі науково-методичні положення стратегічного конкурентного позиціонування потребують подальшого розвитку, зокрема це стосується формування процесу визначення стратегічної конкурентної позиції і методичного інструментарію його аналізу і оцінки. В умовах динамічних і складних змін, котрі спостерігаються в сучасній економіці, значна увага приділяється стратегії розвитку конкурентних позицій підприємств. Ураховуючи нестабільність ринкових процесів, посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції, особливе місце в системі зміцнення конкурентної позиції займають розроблення та реалізація конкурентної стратегії, що дасть змогу підприємству досягти довгострокових результатів у своїй галузі.

Метою дослідження є удосконалення процесу формування стратегічної конкурентної позиції підприємства та зміцнення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

— дослідити сутність та різновиди стратегічних конкурентних позицій підприємства на ринку;

— дослідити методи оцінки та формування стратегічної конкурентної позиції підприємства;

— здійснити аналіз основних результатів діяльності та процесу формування стратегічної конкурентної позиції підприємства на ринку;

— провести ідентифікацію наявної стратегічної конкурентної позиції підприємства та визначити чинники впливу на її формування;

— розробити заходи щодо удосконалення процесу формування стратегічної конкурентної позиції на підприємстві;

— провести прогнозування наслідків зміни стратегічної конкурентної позиції підприємства після удосконалення процесу її формування.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічної конкурентної позиції підприємства.

Предметом дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегічної конкурентної позиції підприємства ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано такі загальні та спеціальні методи дослідження: монографічний – для розкриття понятійно-категоріального апарату формування конкурентної стратегічної позиції підприємства; аналізу та синтезу – для визначення сутності й змісту стратегічного позиціювання; теоретичного узагальнення, дедукції та індукції – для визначення наукових і методичних підходів щодо формування конкурентної стратегічної позиції підприємства; метод експертних оцінок – для якісного аналізу параметрів стратегічного позиціювання підприємства; метод SWOT-аналізу – для дослідження і формування ефективної системи соціально

відповідального бізнесу на підприємстві; метод БКГ для аналізу стратегічного портфеля продукції підприємства; метод SPACE-аналізу для виявлення конкурентної стратегії підприємства; метод побудови карти стратегічних груп для визначення і аналізу стратегічної конкурентної позиції підприємства; графічний – для ілюстрації теоретичних і практичних матеріалів.

Інформаційну базу дослідження становлять чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують соціальну відповідальність бізнесу, періодичні видання, наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених у галузі стратегічного управління, фінансова звітність досліджуваного підприємства за 2015-2019 рр., інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в: удосконаленні методологічного підходу до оцінювання стратегічної конкурентної позиції підприємства.

Практичне значення. Запропоновані теоретико-методологічні підходи можуть бути використані підприємствами в процесі вибору і формування стратегічної конкурентної позиції підприємства.

Апробація результатів. За результатами випускної кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю за темою «Формування стратегічної конкурентної позиції підприємства» (додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 48 сторінок, в тому числі 22 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 46 найменувань. Робота містить 5 додатків, викладених на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та різновиди стратегічних конкурентних позицій підприємства на ринку

Поняття «позиціонування» походить від латинської «position», що означає установку, положення, принцип, точку зору. Синонімами поняття «позиціонування» виступають «позначення», «відношення» до чого-небудь та відповідні дії, пов'язані із таким відношенням.

Конкурентна позиція − це складна категорія, яка визначається поєднанням і комплексним розглядом таких понять як конкурентоспроможність та позиціонування. Конкурентоспроможність є комплексною порівняльною характеристикою, яка відображає ступінь переваги можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу над підприємствами-конкурентами. У свою чергу, позиція підприємства може описувати його положення у просторі (ринкові сегменти), часі (життєвий цикл продукції та підприємства в цілому) та свідомості (суб'єктивному сприйнятті) його стейкхолдерів, що може виявлятися через різноманітні рейтинги [9, с.131]. Таким чином, позиція підприємства формується шляхом його залучення до конкурентної взаємодії з іншими учасниками ринку. Отже, конкурентна позиція підприємства має комплексну природу і позначає не тільки відносне положення компанії в різних просторових вимірах (економічному, соціальному, техніко-технологічному, інноваційно-інвестиційному, нормативно-правовому, інформаційному), а й досягнутий рівень конкурентних переваг (конкурентний статус) у певному часовому періоді (поточному, прогнозованому, стратегічному).

П. Котлер визначав позиціонування як «…дії з розроблення пропозиції компанії й її іміджу, що направлені на сприятливе положення в свідомості

цільової групи споживачів. Позиціонування – це розроблення самої пропозиції та її образу з метою завоювання особливого місця в умах споживачів» [19, с. 276]. Р. Акофф, визначав конкурентну позицію підприємства на різних ринках і його сегментах з урахуванням цінових і нецінових факторів конкуренції. Відповідно до цього стратегічна позиція підприємства розділяє майбутні можливості й ефективні стратегії сфери бізнесу та стратегію підприємства, що історично склалася [1]. М. Портер розглядає конкурентну позицію як набір відмінних від конкурентів характеристик підприємства [31]. С. Романишин, М. Гагелюк, У. Когут [34, с. 179] розглядають конкурентну позицію як позицію підприємства в галузі у порівнянні з конкурентами. Водночас О. Зозульов [12] вважає, що конкурентне позиціонування варто розглядати, як забезпечення товару такого місця на ринку і в свідомості споживача, яке не підлягає сумніву, чітко відрізняється від інших.

Аналіз наукових підходів щодо визначення сутності стратегічного позиціонування дозволяє зробити певні узагальнення, відповідно до яких конкурентна позиція підприємства розглядається як модель конкурентної поведінки, визначається місцем або рейтингом підприємства серед конкурентів на ринку і характеризується його конкурентоспроможністю. На рис. 1.1 показано ключові елементи, які стосуються визначення поняття стратегічна конкурентна позиція підприємства.

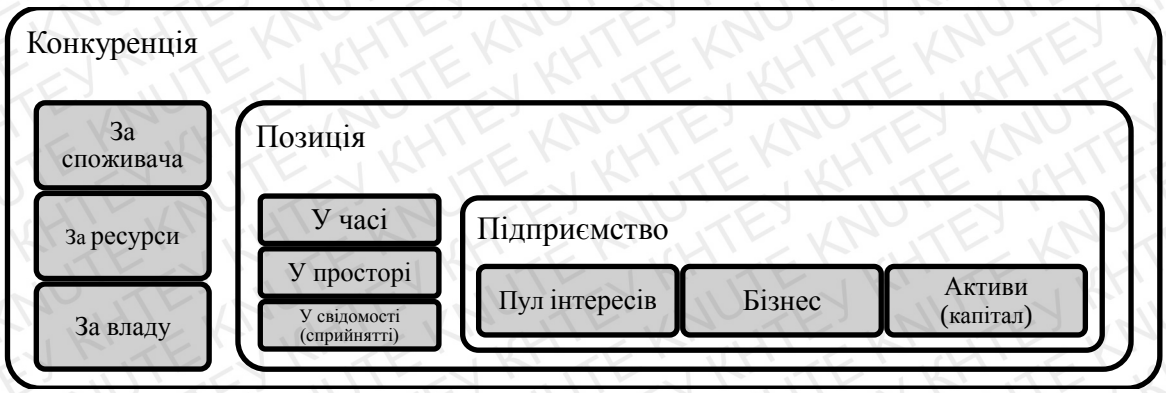


Рис. 1.1. Ключові поняття предметного поля дослідження конкурентної позиції підприємства

Джерело: узагальнено за [9]

Таким чином, конкурентна позиція підприємства може описувати його

положення у просторі (ринкові сегменти), часі (життєвий цикл продукції та підприємства в цілому) та свідомості (суб'єктивному сприйнятті) його стейкхолдерів, що може виявлятися через різноманітні рейтинги. При цьому конкурентне позиціонування є дуже важливим для усвідомлення підприємством своїх переваг на ринку і окреслення напрямів розвитку на довгострокову перспективу. В науковій літературі розглядаються ряд завдань, які виконує формування стратегічного конкурентного позиціювання, зокрема це [40]: визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; демонстрації конкурентного оточення власних конкурентних переваг підприємства; окреслення завдань конкурентної політики; визначення напрямів подальшого нарощування конкурентного потенціалу та підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю з метою закріплення стійкої конкурентної позиції.

О. Гребешкова розглядає структурування конкурентної позиції підприємства в чотирьох проекціях: ринковій, репутаційній, поведінковій та ціннісноцільовій [9]. Часто стратегічна конкурентна позиція розглядається з позиції споживачів і конкурентів. З позиції споживачів позиціонування дає можливість визначити критерії, за якими товар порівнюється з товарами-конкурентами, і в той же час пропонує варіанти нових унікальних критеріїв позиціонування. В [20] споживче позиціонування розглядається всередині, а конкурентне ззовні процесу позиціонування. Ринкове позиціювання розглядає місце підприємству на ринку, частку ринку, ступінь розвитку ринку, його особливості, існуючий рівень конкуренції і інші. Виділяють три рівні позиціонування: конкретний продукт, бренд і компанія в цілому [20]. Групи факторів, що впливають на процес позиціонування і є необхідними при формуванні стратегічної конкурентної позиції підприємства показані на рис. 1.2.

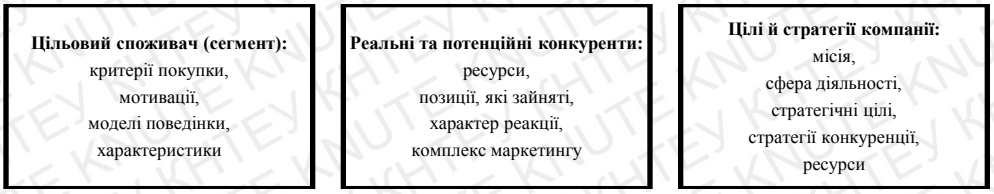


Рис. 1.2. Групи факторів, які впливають на процес позиціонування компанії на ринку

Джерела: узагальнено за [20]

Фактично поняття «конкурентна позиція» визначає наступні характеристики діяльності підприємства [20]:

– відображає довгострокові зусилля підприємства по завоюванню конкурентних переваг та водночас визначає відмінність від конкурентів;

– залежить від характеру, ефективності та стійкості конкурентних переваг;

– відносною характеристикою, що дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами за певними параметрами діяльності;

– набуває конкретної форми лише у певний момент (період) часу в порівнянні з певною сукупністю конкурентів, відображуючи становище, що фактично склалося на ринку;

– розглядається з точки зору ідентифікації конкурентної позиції.

1.2. Методичні підходи до оцінювання та формування стратегічної конкурентної позиції підприємства

Вимірювачем конкурентної позиції підприємства на ринку є конкурентний статус підприємства. Конкурентний статус підприємства визначає взаємозв'язок основних характеристик конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства. Оцінка конкурентного статусу підприємства є необхідною частиною процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Конкурентний статус виступає однією з характеристик ідентифікації конкурентного позиціонування, він також є показником ранжування підприємств-конкурентів на ринку. Зауважимо, що І. Ансоф [3] визначає конкурентний статус як рентабельність капітальних стратегічних вкладень, відкориговану на ступінь оптимальності стратегії підприємства і ступінь відповідності потенціалу підприємства цій оптимальній стратегії.

Проводячи позиціонування підприємств / компаній М. Портер запропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами [31, с. 324]: фінансові цілі; відношення до ризику; цінності організації; системи контролю та стимулювання; організаційна структура; система бухгалтерського обліку; типи вищих керівників та стиль їхнього управління; уявлення про шляхи розвитку фірми; склад ради директорів; обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки. Зазначимо також, що вибрати критерії для позиціонування можна за наступними показниками: значимість для споживача; неповторність; відчутність; прийнятність за ціною; рентабельність. При позиціонуванні можна враховувати одну або більше характеристик. Для цього необхідно визначити показники, за якими будуть виміряні обрані критерії. Такі показники можна виявити в результаті: ринкового тестування, проведення фокус-груп, експертним шляхом.

Підприємства / компанії можуть по-різному позиціонуватися на ринку. Так, наприклад, А. Літтл виділив декілька ступенів конкурентної позиції: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна. Наголосимо, що при розробці конкурентної стратегії щодо забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства, доцільно передбачити наступні заходи [20]: визначення ключових компетенцій та розробка шляхів їх реалізації; проведення постійного моніторингу конкурентних переваг і здійснення порівняльного аналізу з підприємствами-конкурентами; максимальне наближення відповідності продукції до потреб ринку; підвищення ефективності використання ресурсів підприємства; розробка заходів, спрямованих на забезпечення та своєчасності стабільності постачань матеріальних ресурсів необхідної якості та обсягів; розробка та впровадження програм клієнтоорієнтованості.

Позиціювання передбачає процедуру, яка спрямована на визначення вигод і особливостей функціонування підприємства на ринку. Це означає аналіз результатів діяльності; визначення та аналіз основних проблем і стратегічних

можливостей; визначення стратегії розвитку підприємства та розробку заходів для реалізації обраної стратегії. Процес або процедура позиціонування, як правило, включає декілька етапів: вибір критеріїв позиціонування, визначення показників за критеріями позиціонування, побудова карти сприйняття, перепозиціонування (за необхідності). Проте існують й інші погляди на етапізацію процесу позиціонування. Так, згідно з дослідженнями Г. Хулея [41], стратегія позиціонування включає три основні фази (рис. 1.3).

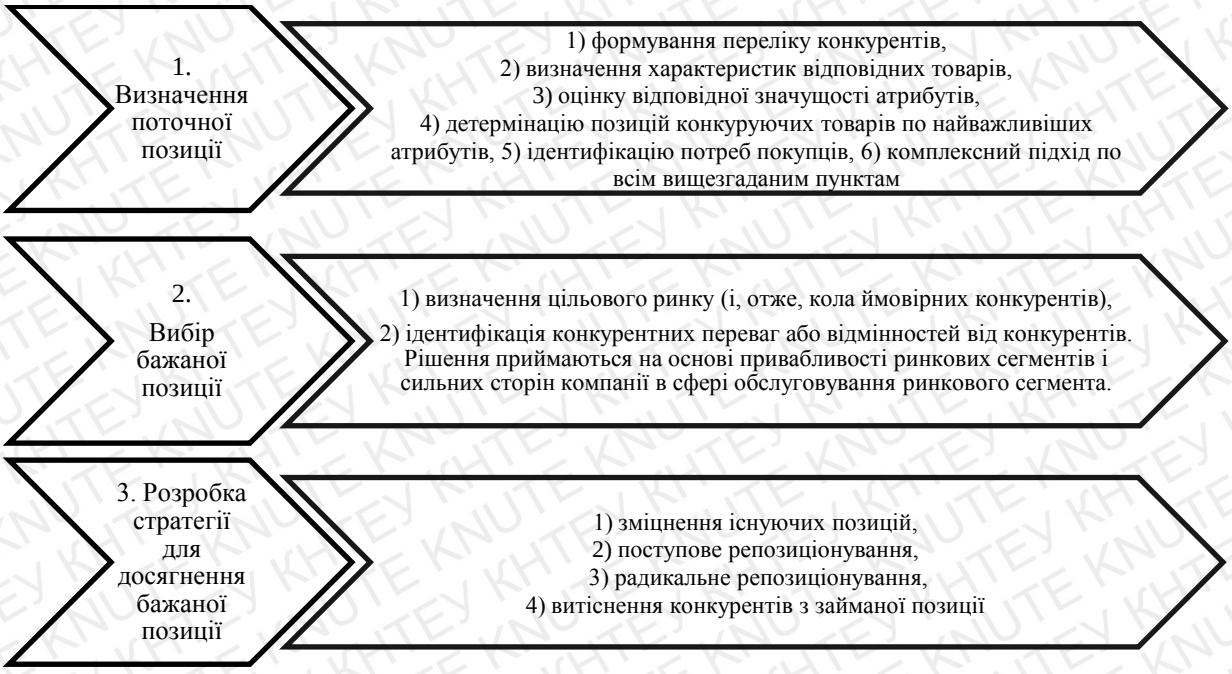


Рис. 1.3. Етапи процесу позиціювання підприємства за Г. Хулеєм

Джерело: [41]

Першим етапом процесу позиціонування за рис. 2 є визначення поточної позиції підприємства на ринку, тобто аналіз існуючої конкурентної позиції підприємства на ринку виходячи із ресурсів, якими воно володіє і можливостей перетворювати їх у конкурентні переваги. На другому етапі здійснюється вибір бажаної позиції. На цьому етапі приймаються ключові рішення, які визначатимуть дії підприємства на бажаному ринку. Рішення приймаються на основі привабливості ринкових сегментів і сильних сторін компанії в сфері обслуговування ринкового сегмента. При цьому підприємствам і компаніям рекомендується вибирати менш привабливі ринки, де вони мають значні переваги перед конкурентами, ніж прагнути на більш привабливі ринки, де їх

потенціал оцінюється як середній, тобто треба уникати ринків, де компанія витісняється конкурентами. Третім етапом є розробка стратегії для досягнення бажаної позиції. Стратегія залежить від вибору цільового ринку і створення комплексної пропозиції для залучення і задоволення цього (цільового) ринку кращим чином, ніж конкуренти. Після визначення поточної позиції і спрямованості її розвитку розглядаються основні стратегічні альтернативи, які визначають поведінку підприємства на ринку і його поводження по відношенню до конкурентів.

Для ефективного позиціонування важливим є використання всіх складових маркетинг-міксу, а саме комплекс заходів, які визначають позиціонування продукту на ринку, це: продукт, ціни, місце (системи розподілу товару або системи дистриб'юції) та просування.

Важливу роль у процесі стратегічного позиціонування відіграє аналіз конкурентного середовища. Достатньо часто проведення такого аналізу виступає початковим етапом для формування підприємством конкурентної позиції, розроблення конкурентної стратегії та набуття конкурентних переваг. Саме фактори аналізу зовнішнього середовища у поєднанні з оцінюванням здатностей та сили підприємства відстоювати свої позиції на ринку, тобто забезпечувати свою конкурентоспроможність, визначають те, наскільки важко буде досягти підприємству певної позиції на ринку.

Позиціонування підприємства на ринку можна проводити залежно від його товарної пропозиції за [8]: функціями товару / послуг підприємства; вигодами; вирішенням проблеми або потребами; способом використання товару; категорією користувачів товарів або споживачів послуг; відносним порівнянням з іншим(и) товаром(ами); базуванням на розриві з певною товарною категорією. П. Темпорал [39] вважає, що таке позиціонування варто доповнювати можливістю визначення позицій за: емоціями та емоційними цінностями, що властиві цільовим споживачам, а також за використанням характеристик та атрибутів товару, відмінностей і переваг; на основі вигод, очікуваних споживачем; на основі пропозиції вирішення проблеми; на основі

відмежування від конкурентів; на основі іміджу компанії; на основі доречності використання в певних ситуаціях, у певний час, певним чином; на основі типу цільового користувача; на основі характеру устремлінь споживачів; на основі належності до суспільного руху; на основі цінностей (співвідношення ціна/якість або емоційні цінності); на основі чистих емоцій; на основі індивідуальності. П. Котлер [19] усі підходи до позиціонування торговельних марок поділяє на сім груп: за атрибутами, за перевагами, за способами чи ситуацією використання, за споживачем, стосовно конкурентів, за товарною категорією, за співвідношенням «ціна / якість». Ж.-Ж. Ламбен додав ще «позиціонування за стилем життя». Коли йдеться про вибір стратегії конкуренції без прив'язки до товару(ів) підприємства, а в цілому з урахуванням усіх аспектів бізнесу, то стратегії обирають зважаючи на позиції підприємства / компанії за параметрами привабливості галузевого ринку та конкурентоспроможності підприємства / компанії тощо.

Вибір підходів до позиціонування з метою подальшого вибору стратегії залежить від специфіки кожного конкретного підприємства та продукції, яку воно виробляє. В [33] пропонується позиціонування здійснювати за однією, двома, трьома ознаками. Більше ознак використовувати неефективно, оскільки за законами психофізіологічного сприйняття вони не відкладаються у свідомості людини. При цьому самих стратегічних альтернатив, що обирає підприємство, також повинно бути не більше трьох.

Не тільки зовнішні фактори впливають і визначають конкурентну позицію підприємства на ринку. Важливими факторами її формування в діяльності підприємства виступають результати його господарської діяльності, а також психологічний мікроклімат усередині підприємства, корпоративна культура, професійна придатність співробітників, їхня адаптація тощо. Саме останні з вищезазначених факторів дозволяють відобразити репутаційну складову конкурентної позиції підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ», М. КИЇВ

2.1. Аналіз основних результатів діяльності та процесу формування стратегічної конкурентної позиції підприємства на ринку

ПрАТ «Оболонь» − єдина українська пивоварна корпорація, яка входить в сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним з лідерів пивного ринку України. Окрім виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств [27].

До складу компанії входять головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства - «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях.

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» та аналіз динаміки змін протягом 2017-2019 років узагальнені в додатку Б.

За результатами аналізу динаміки основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» виявлено, що підприємство нарощувало обсяги діяльності протягом 2017-2019 років, але за результатами 2018 року отримало чистий збиток в сумі 365420 тис. грн. При цьому, основна операційна діяльність підприємства була прибутковою в 2018 р., на що вказує наявність прибутку від операційної діяльності та позитивне значення рентабельності продукції. Збитковість діяльності ПрАТ «Оболонь» в 2018 році спричинена збільшенням повних витрат на виробництво і реалізацію продукції (+10,12%), які зростали більшими темпами ніж чистий дохід (+6,31%).

У 2019 році корпорація відновила ефективність – за результатами роботи отримано чистій прибуток у розмірі 257633 тис. грн. Відповідно, показники

рентабельності мають позитивне значення.

Протягом досліджуваного періоду відбулись зміни в середньосписковій чисельності працюючих, якщо у 2018 році, порівняно з 2017 роком, чисельність збільшилась на 22 чол., то у 2019 році спостерігається зменшення на 122 особи. Продуктивність праці підвищилась (на 5,36% у 2018 році, на 13,18% - у 2019 році, у порівнянні з попередніми роками), але її зростання відбуваються меншими темпами, ніж зростання оплати праці (у 2018 році середньомісячна заробітна плата збільшилася на 17,03%, у 2019 році – на 24,54%), що є негативним фактором.

Визначення фінансових результатів полягає у визначенні чистого прибутку, динаміку якого можна простежити за даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр., тис.грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід від реалізації продукції	4777539	5078764	5466148	301225	387384
Валовий прибуток	899066	786393	1188315	-112673	401922
Фінансовий результат від операційної діяльності:	49482	-128200	219688	-177682	347888
Фінансовий результат до оподаткування	220797	-325802	144591	-546599	470393
Чистий фінансовий результат	176580	-365420	257633	-542000	623053

Джерело: розраховано автором за матеріалами звітності ПрАТ «Оболонь»

Проаналізувавши табл. 2.1, можна виявити що позитивна тенденція стосується лише показників чистого доходу, який зріс на 301225 тис. грн (6,31%) у 2018 році, що свідчить про зростання обсягів реалізованої продукції. Що стосується інших фінансових показників, то у 2018 році відбулось їх зменшення, яке свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства. Позитивна динаміка по усіх фінансових показниках спостерігається у 2019 році, що свідчить про підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь».

ПрАТ «Оболонь» займає 28 місце в світі за обсягами виробництва пива. Частка компанії в світовому виробництві пива склала 0,5%.

Асортимент продукції, яку випускає ПрАТ «Оболонь», налічує понад двадцять сортів пива, різні види сидру; різноманітні безалкогольні напої, наприклад, такі хіти як «Живчик», квас «Старокиївський» і крафтові лимонади ТМ Lemonissimo Lemonata; мінеральні та питні води «Оболонська» та «Прозора», лікувальна «Збручанська 77». Також компанія випускає енергетичні напої та слабоалкогольні коктейлі. Аналіз структури випущеної продукції проведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Товарна структура виробництва ПрАТ «Оболонь»

Найменування видів продукції	Структура випущеної продукції, %				
	Роки			Відхилення, +/-	
	2017	2018	2019	2018/2019	2017/2018
Преміальне та спеціальне пиво	26,00	25,50	25,80	-0,50	0,30
Пиво середньо цінового та низько цінового сегменту	22,50	21,30	22,00	-1,20	0,70
Безалкогольні напої	6,90	5,50	6,00	-1,40	0,50
Слабоалкогольні напої	15,60	16,30	15,10	0,70	-1,20
Мінеральна та питна вода	8,50	9,50	8,70	1,00	-0,80
Виробництво пластмасових виробів (із перероблених ПЕТ пляшок)	10,50	12,10	11,50	1,60	-0,60
Виробництво солоду	10,00	9,80	10,90	-0,20	1,10
Разом	100,00	100,00	100,00		

Джерело: розраховано автором за матеріалами звітності ПрАТ «Оболонь»

За результатами аналізу за 2019 рік найбільшу питому вагу у структурі випущеної продукції займають преміальне та спеціальне пиво 25,8%. Другим за обсягом є пиво середньоцінового та низькоцінового сегменту – 22%. Слабоалкогольні напої складають 15,1%. Виробництво пластмасових виробів (із перероблених ПЕТ пляшок) займає 11,5%. Найменшу питому вагу у обсязі випущеної продукції займає мінеральна та питна вода близько 8,7% та безалкогольні напої, які складають 6%. Виробництво солоду займає 10,9%.

Компанія «Оболонь» виробляє дуже велику кількість різної продукції, яка має високі смакові якості при невисокій вартості, що зробило її добре впізнаваною і широко поширеною в самих різних точках продажу. Динаміка реалізованої продукції у розрізі асортиментних груп ПрАТ «Оболонь» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» у розрізі асортиментних груп протягом 2018-2019 рр., мнл. дал.

Найменування продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі		Відхилення абсолютне	Відносне відхилення, %
	2018	2019		
Пиво	94,2	96,6	2,4	2,55
Безалкогольні напої	18,6	19	0,4	2,15
Квас	1,6	1,9	0,3	18,75
Сидр	0,5	0,6	0,1	20,00
Слабоалкогольні напої	2,6	2,8	0,2	7,69
Мінеральна вода	6,9	7	0,1	1,45

Джерело: розраховано автором за матеріалами звітності ПрАТ «Оболонь»

Незважаючи на те, що виробництво пива – найбільш пріоритетний напрямок розвитку, корпорація ставить за мету упродовж 2019-2020 років здобути лідерство на всіх ринках, в табл. 2.4 показано характеристики споживчих ринків підприємства.

Таблиця 2.4

Характеристика споживчих ринків ПрАТ «Оболонь»

Споживчі ринки	Характеристика ринку	Особливість ринку
Ринок пива	Найбільш складний ринок на сьогоднішній день. Показує мінімальне зростання виробництва пива на 2% при одночасному зменшенні споживання пива на душу населення.	4 виробники контролюють 92 % ринку.
Ринок мінеральної води	Ринок зростає на 11%	одна компанія з великим відривом контролює 36% ринку.
Ринок безалкогольних напоїв	Ринок демонструє позитивну динаміку зростання на 15%.	7 виробників займають майже 90% ринку.
Ринок слабоалкогольних напоїв	Ринок показує позитивну динаміку у 13%.	2 компанії займають 95% ринку.
Ринок сидру	Ринок стабілізувався	94% ринку ділять між собою 4 компанії-виробники

Джерело: складено на основі [27]

Для проведення аналізу асортименту ПрАТ «Оболонь» та оцінки складу і структури господарського портфеля за 2018 та 2019 роки, а також проведення порівняння стану та збалансованості СГП підприємства за останні роки

побудуємо адаптовані матриці матрицю Бостонської консалтингової групи [16; 17].

Для побудови адаптованої матриці БКГ було використано внутрішню інформацію ПрАТ «Оболонь» про обсяги продажу продукції по групах асортиментного портфеля підприємства (табл. 2.5).

Задля визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$\mathbf{Т}_{сер2018}$ = 116,42% + 103,99% / 2 = 110,21%.

Розраховуємо середнє значення частки обсягів продажу асортиментної групи у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$\mathbf{Ч}_{сер.2018}$ = 67,74% + 2,83% / 2 = 35,89%.

Таблиця 2.5

Вихідна інформація для побудови адаптованої матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 рр., тис. грн.

Найменування асортиментної групи	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.			Темпи зростання обсягів продаж, %		Питома асортиментної групи у загальному обсязі продаж, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018	2019
1. Пиво	3252295	3440607	3662866	105,79	106,46	67,74	67,01
2. Безалкогольні напої	580260	603399	608382	103,99	100,83	11,88	11,13
3. Квас	123452	143727	159612	116,42	111,05	2,83	2,92
4. Сидр	252354	281406	327422	111,51	116,35	5,54	5,99
5. Слабоалкогольні напої	363160	377715	408702	104,01	108,20	7,44	7,48
6. Мінеральна вода	206018	231909	299164	112,57	129,00	4,57	5,47
Всього	4777539	5078764	5466148	x	x	x	x

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На основі розрахунків будуємо адаптовану матрицю, відклавши по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу асортиментної групи по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка асортиментної групи в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Адаптована матриця БКГ для асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2018 рік.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

«Важкі діти». СГП, які потрапили в дане поле, а саме – «Квас», «Мінеральна вода», «Сидр», мають швидкий темп зростання, проте складають малу питому вагу в загальному обсязі продаж підприємства. З часом можуть перейти до розряду «зірок» і «дійних корів», у цьому випадку їх слід підтримувати. Якщо ж на підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дані групи товарів зі складу портфеля бізнесу компанії. Звичайно рішення про доцільність цього повинне базуватися на точних економічних розрахунках. Ці СГП є проблемними. Рекомендована стратегія – інтенсифікація зусиль на їх підтримку, тобто інвестування коштів у розвиток СГП.

«Дійні корови». Єдине СГП, яке потрапили в дане поле – це «Пиво». СГП з високою часткою в загальному обсязі продаж, яке займає стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж у них інвестують. Це СГП становить найбільшу цінність, оскільки від нього залежить фінансове становище підприємства. Воно дає змогу генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. В умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до розряду собак.

«Зірки» – СГП є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання, мають високу частку в загальному обсязі продаж на

інтенсивно зростаючих ринках. Вони потребують значних витрат на збут, однак і рівень доходів досить значний. Проте, у даному випадку це СГП відсутнє.

У полі «Собаки» потрапляють асортиментні групи, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка продаж). Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації, а саме ретельний аналіз погіршення їх привабливості на ринку та можливості переатестації. До даного квадранту потрапили такі асортиментні групи, як «Безалкогольні напої» та «Слабоалкогольні напої».

Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля загалом є не найкращими. Компанія не має жодного СГП в полі «Зірки» проте має три СГП у полі «Важкі діти», дає змогу акумулювати кошти на розвиток перспективних СГП з поля «Дійна корова».

Лінії горизонтального та вертикального розподілу поля матриці у 2019 році будуть проходити відповідно через точки:

$Т_{под}^{2019} = (116,35 + 100,83) / 2 = 108,59\ \%$.

$Ч_{под}^{2019} = (67,01 + 2,92) / 2 = 34,97\ \%$.

На основі розрахунків було побудовано адаптовану матрицю за 2019 рік (рис. 2.2).

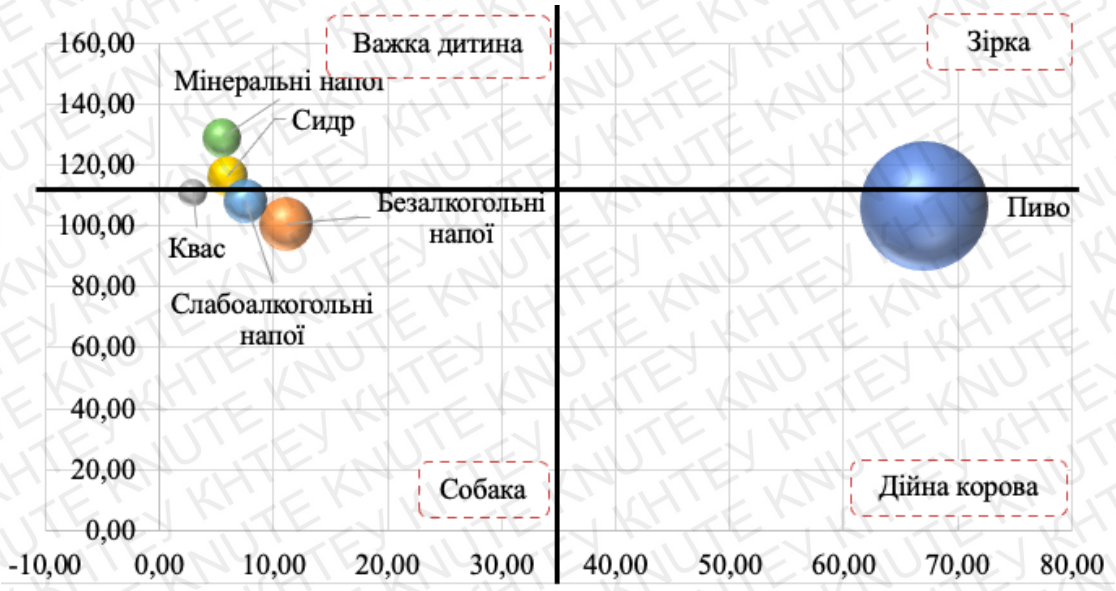


Рис. 2.2. Адаптована матриця БКГ за 2019 рік

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

З даної матриці БКГ за 2019 рік, можна зробити висновок, що більшість СГП не змінили поле свого розташування, а лише дещо перемістилися в його межах. Але три СГП все ж таки перейшли межі свого поля, зокрема, асортиментна група «Квас» на межі з поля «Важкі діти» в – «Собака», «Слабоалкогольні напої» на межі з поля «Собака» в – «Важкі діти», а СГП «Пиво» на межі з поля «Важкі діти» в – «Зірка», такий рух є природнім та позитивним для СГП підприємства.

Перехід СГП у поле «Зірки» сприятиме збільшенню коштів для інвестування в «Собак» та «Важких дітей».

Визначаємо структуру асортиментного портфеля підприємства за минулий та поточний роки у розрізі зон адаптованої матриці БКГ. Результати відповідних розрахунків наведені у табл. 2.6.

Проаналізувавши табл. 2.6 можна зробити висновок, що загалом обсяг продаж зріс на 387384 тис. грн. Спостерігається позитивна динаміка за усіма секторами матриці. При цьому, частка «Важких дітей» збільшилися у структурі господарського портфеля на 1,45 відсоткових пунктів.

Таблиця 2.6

Структура асортиментного портфеля ПрАТ «Оболонь» за результатами адаптованої матриці БКГ протягом 2018-2019 років

Показники	2018 рік		2019 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	за структурою, %
Загальний обсяг продаж, в т.ч.	5078764	100	5466148	100	387384	-
«Важка дитина»	657043	12,94	786197	14,38	129155	1,45
«Зірка»	0	0,00	0	0,00	0	0,00
«Дійна корова»	3440607	67,74	3662866	67,01	222259	-0,73
«Собака»	981114	19,32	1017085	18,61	35970	-0,71

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Відповідно групи товарів «Дійна корова» та «Собака» зменшилися у 2019 році порівняно з 2018 роком на 0,73 та 0,71 відсоткові пункти.

Щодо збалансованості господарського портфеля підприємства, то можна стверджувати що господарський портфель ПрАТ «Оболонь» є незбалансованим, оскільки показники по всім асортиментним групам мають

відхилення від норми: частка СГП із групи «Зірка» є меншою, ніж 20-30 % в 2018-2019 рр; частка СГП із групи «Собака» перевищує 5 % в 2018-2019 рр; хоча частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою, ніж 20-15 % в 2019 році.

Загалом, незбалансованість господарського портфелю – це розповсюджена проблема великих і середніх компаній, як виробничих, так і торгівельних. Тому ПрАТ «Оболонь» необхідно не просто утримувати вже існуючі позиції на ринку, але й покращувати та змінювати свою товарну, асортиментну політику відповідно до своєї конкурентної позиції на ринку.

2.2. Ідентифікація наявної стратегічної конкурентної позиції підприємства та чинників впливу на її формування

Компанія «Оболонь» є безперечним лідером на ринку пива та безалкогольних напоїв України. Останні декілька років пивний ринок в Україні перебуває у складному становищі, про що свідчить динаміка розвитку галузі. Причини скорочення продажів очевидні – складна макроекономічна ситуація в країні, девальвація національної валюти, зниження купівельної спроможності населення, а також введення додаткових законодавчих обмежень для пива. Сучасна вітчизняна пивоварна галузь розвивається в основному за рахунок великих підприємств. Більшість малих пивзаводів не змогли знайти своє місце на українському ринку і не мають коштів ні для технічного переоснащення, ні для створення власної мережі збуту, що свідчить про їх неконкурентоздатність. Ці заводи або припиняють виробництво пива, або стають власністю великих підприємств [15].

Ринок пива України важливий хоча б тому, що одне робоче місце в індустрії створює до 10 місць в суміжних галузях. Пивна промисловість - одна з найбільш сучасних, оскільки виробники прагнуть підпорядковувати стандарти новітніми технологіями [30]. В структурі обсягів реалізації продукції харчової промисловості питома вага пива та безалкогольних напоїв складає більше 20%. Вкладати кошти в пивоварну галузь перспективно, так як пиво користується

значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом.

Ринок пива в останній раз показував зростання в 2008 році (було вироблено 330 млн. дал.) (рис. 2.3.). Після цього він почав падати. І на даний момент скоротився вже в 1,5 (півтора) рази. Падіння прискорилося в кінці 2013 - початку 2014 року. Криза в країні, втрата територій, проведення АТО: все це вплинуло на результати діяльності галузі. Проте уже у 2017-2019 роках галузь почала стабілізуватись.

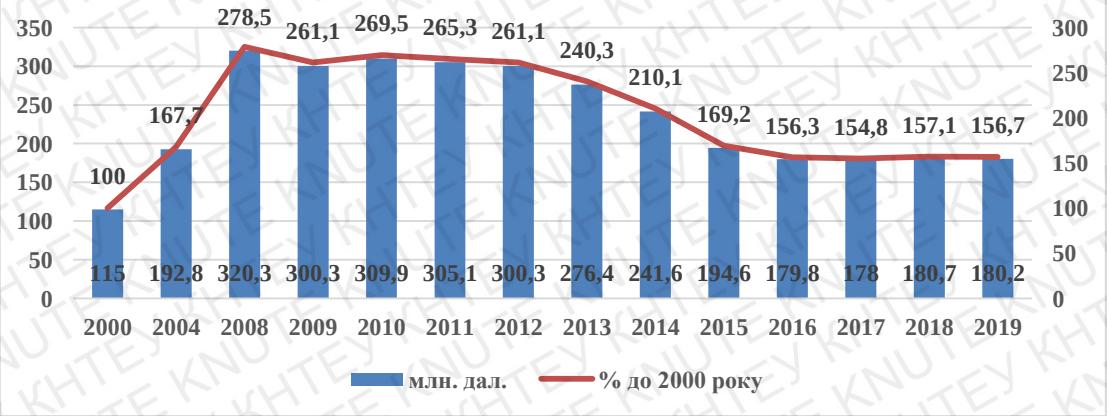


Рис. 2.3. Динаміка виробництва пива за 2000 - 2019 роки

Джерело: Складено автором за даними Державної служби статистики [30]

Для поліпшення існуючого стану, підприємствам необхідно розширювати асортимент пивних виробів, зокрема шляхом його диференціації, а саме: випуску солоду, квасу або ексклюзивних та іменних марок пива для торговельних мереж. Впровадження таких заходів дасть можливість пивоварам збільшити свою частку на вітчизняному ринку на 1-2% [23].

У порівнянні з європейськими ринками український ще досить молодий і відкритий для експериментів. В Україні споживання пива на сьогоднішній день досягає лише 65 л на душу населення, що значно нижче споживання пива в європейських країнах (в Чехії цей показник сягає 147 л, в Німеччині – 104, 7 л) [30]. Набагато більше у нас п'ють міцний алкоголь.

Споживачі пива насамперед орієнтуються на смакові якості. Дешеве і середнє за ціною пиво володіють приблизно однаковим об'ємом продажів - 43 і 37% покупців п'ють саме їх. Такі марки купуються в кіосках і магазинах «біля будинку», в гіпермаркетах [28; 30]. Дороге ж пиво споживають лише 4%

респондентів. Таке пиво купують в продуктових і спеціалізованих магазинах. У ресторанах і барах частіше замовляють пиво, ніж інші напої. Виробники преміум пива часто орієнтуються на ринок розливного пива в Україні, ніж на роздріб в гіпермаркетах.

Розглянемо конкурентну структуру ринку.

Компанія Carlsberg Ukraine входить до складу Carlsberg Group – однієї з найбільших компаній в Європі, четверту в світі за розміром капіталу пивоварну групу. В її портфелі налічується 500 пивних брендів і значна кількість безалкогольних напоїв. В Carlsberg Group працює понад 40 тис. людей, продукти компанії експортуються більш ніж на 150 ринків. Carlsberg Group в Україні об'єднує три пивоварні заводи: ПАТ ПБК «Славутич» у Запоріжжі, Київський пивоварний завод і Львівську пивоварню. Загальний портфель брендів включає в себе як широко відомі вітчизняні марки «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Хмільне», «Балтика» так і світові бренди, такі як Tuborg, Carlsberg, Holsten, Corona, Negra Modelo, Guinness, Zatecky Gus, Kilkenny, Harp, Warsteiner, Grimbergen. [25].

«АН ІнБев Україна» – молода компанія, що працює в Україні з 2000 року, представляє найдавніші традиції пивоваріння (з 1366 року) успадковані від компанії Anheuser–Busch InBev. AB InBev Efes в Україні має три пивоварні в Чернігові, Харкові та Миколаєві. Портфель пивних брендів складається з глобальних ТМ: Bud, Corona Extra, Stella Artois; міжнародних ТМ: Hoegaarden, Leffe, Beck's, Lowenbrau, Franziskaner, Spaten, Staropramen, Taller; а також локальних ТМ: «Чернігівське», «Рогань», «Янтар», «Жигулівське Оригінальне». [26].

Альянс Efes и SABMiller. Британська пивоварна компанія, SABMiller є другою за величиною пивоварною компанією в світі після AB InBev. В Україні SABMiller почав свою діяльність з 2008 року, придбавши майже 100% акцій пивоварні ЗАТ «Сармат» в Донецьку. Підприємство продовжило випуск пива під торговою маркою «Сармат», а також розпочало випуск окремих сортів пива чеського торгової марки «Velkopopovický Kozel», що належить SABMiller. Efes

є одним з найбільших виробників пива в Європі [28].

Альянс ППБ і Oasis CIS. Об'єднаний портфель брендів компанії тепер включає в себе такі торгові марки пива, як «Перша приватна броварня», «Жигулі Барне», «Галицька корона», «Радомишль», «Закарпатське», Stare Misto, Oettinger і Cervena Selka, а також дві торговельні марки квасу – «Львівський» і «Древлянський». Oasis CIS в своєму портфелі вже має такі відомі бренди, як Budweiser Budvar, Kirin Ichiban, Spaten, Erdinger, Bernard і Bitburger [28].

Конкурентна структура ринку пива показана в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура ринку пива, %

Підприємство	2018	2019
ПрАТ «Carlsberg Ukraine»	29	31
АВ InBev	30	33
ПрАТ «Оболонь"	25	26
Альянс Efes и SABMiller	3	0
Альянс ППБ і Oasis CIS	2	4
Інші	1	2

Джерело: [30]

Дослідження рівня конкуренції в галузі полягає у визначенні індексів Херфіндаля – Хіршмана, Розенблюта та концентрації. Для їх розрахунку було визначено частку ринку кожного з її основних учасників.

Індекс концентрації С4.

Ранжируємо частки ринку груп підприємств на ринку. Розрахуємо частку ринку 4 підприємств на ринку за формулою:

$C4 = \sum_{i=1}^{n} Ч_i = 93\%$

Коефіцієнт концентрації вважається високим, адже на 4 підприємства припадає 93% ринку.

Індекс Херфіндаля – Хіршмана (HHI).

Визначаємо концентрацію на рику за формулою:

$HHI = \sum_{i=1}^{n} y^2 = 2354{,}54.$

HHI має значення 2354,54>1000, тому консолідація ринку висока, конкуренція сильна, ринкова влада фірм сильна.

Індекс Розенблюта Ir.

Розрахуємо рівень концентрації на ринку за формулою:

$$Ir = \frac{1}{2\left(\sum_{i=1}^{n} ri*i\right)-1} = 0{,}3249$$

Індекс Розенблюта < 1, тобто концентрація ринку низька.

Аналіз конкурентного стану галузі свідчить, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополістична з низьким вмістом невеликих виробників. Основна конкурентна боротьба ведеться між чотирма крупними компаніями [21].

В табл. 2.8 побудовано SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь», в якому враховано всі можливості, загрози, сильні і слабкі сторони, що в цілому дозволить визначити основні дескриптори позиціювання компанії.

Компанія ПрАТ «Оболонь» контролює своїх найближчих конкурентів. Але існує загроза з боку нових конкурентів на ринку мінеральних вод та безалкогольних напоїв, яка виходить від непрофільних компаній, що виробляють іншу продукцію або товари субститути. До прикладу, багато пивних компаній розширюють свій асортимент виробництвом мінеральних і питних газованих вод. Так, свого часу вчинила компанія «Оболонь». Але вплив потенційних конкурентів незначний так, як існує відданість і довіра до брендів компанії, репутація яких підтверджена стабільною якістю. Крім цього, щоб відрізнятися від конкурентів необхідно здійснити великі витрати на маркетинг і дистрибуцію, яким у разі відсутності власної дистрибуційної системи, необхідно буде пропонувати свою продукцію посередникам за цінами нижчими, ніж у конкурентів.

ПрАТ «Оболонь» має хороші можливості для розвитку своєї діяльності та завоювання нових сегментів ринку, проте керівництву необхідно будувати дану стратегію розвитку зважаючи на існуючі ринкові загрози, та враховуючі слабкі сторони діяльності підприємства. Однак, в першу чергу потрібно використати можливості, використовуючи сильні сторони підприємства. Найбільш важливими можливостями компанії, які вона може використати за рахунок своїх сильних сторін є: розширення участі на ринку за рахунок збільшення

суми реінвестованого прибутку; привернення уваги можливих клієнтів шляхом реклами.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» на ринку України

Матриця SWOT-аналізу		
	Сильні сторони (S) 1. Багаторічний досвід роботи на ринку 2. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент 4. Наявність достатньої величини власних коштів 5. Значна кількість постійних споживачів 6. Хороша репутація фірми 7. Наявність електронної пошти	Слабкі сторони (W) 1. Недостатньо ефективна робота з споживачами 2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу 3. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість 4. Низька частка залученого капіталу в пасивах
Можливості (O) 1. Ринкова потреба в продукції 2. Наявність необхідних фінансових ресурсів 3. Розширення виробництва за рахунок отримання довгострокових кредитів 4. Збільшення суми реінвестованого прибутку 5. Наявність тісних контактів з партнерами	SO-стратегія 1. Розширення участі на ринку за рахунок збільшення суми реінвестованого прибутку. 2. Привернення уваги можливих клієнтів шляхом реклами.	WO-стратегія 1. Збільшення витрат на реалізацію програм навчання фахівців 2. Зниження собівартості за рахунок впровадження системи “директкостінг” 3. Залучення довгострокового кредиту на проведення технічного переозброєння підприємства
Загрози (T) 1. Відсутність деяких елементів технічної бази 2. Нестача обігових коштів у основних груп посередників 3. Дефіцит професійних кадрів, особливо менеджерів 4. Зростання собівартості товару	ST-стратегія 1. Формування асортиментної політики, тісно пов’язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту 2. Використання принципів цінової дискримінації споживачів	WT-стратегія 1. Надання відстрочок у платежах для надійних контрагентів 2. Привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів товарів

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

На ринку пивобезалкогольної галузі ПАТ «Оболонь» має високі

конкурентні позиції, які обумовлені:

- позитивним іміджом заводу;
- високою якістю продукції, яка включає не тільки приємний смак, але високу якість сировини, що використовується;
- сучасною фондоозброєнністю підприємства, яке обумовлене не тільки високими потужностями, але відповідають всім вимогам охорони праці та естетики;
- кваліфікованістю кадрів. На заводі працюють спеціалісти з багаторічним досвідом, які знають всі сфери "життя" заводу, що позитивно впливає на функціювання та співробітництво всіх підрозділів, включаючи як виробничий, так і адміністративний персонал;
- фінансовою стабільністю, яка визначена налагодженістю виробничого процесу, а звідси і швидкістю обертання власних коштів. ПАТ «Оболонь» одне з небагацька підприємств, яке сплачує в повному обсязі всі податкові нарахування. Але складність розгалуженої дистрибуційної системи призводить до відстрочок у платежах, що обумовлює майже постійну наявність дебіторської заборгованості на заводі;
- диференціацією асортиментного ряду, що дозволяє задовольнити майже всі прошарки суспільства різних вікових категорій: від маленьких дітей, молоді до людей старшого віку (мінеральна вода, що отримала відзнаку як найчистіша серед вод, котрі виробляють у Києві).

В діяльності компанія ПрАТ «Оболонь» виділяють СЗГ, які становлять певні сфери зовнішньої системної діяльності організації та сфери попиту. СЗГ визначаємо, як окремий сегмент зовнішнього оточення, на який організація має або хоче одержати вихід.

Для аналізу стратегічної позиції кожної СЗГ підприємства потрібно провести їх характеристику. Кожна СЗГ характеризується продукцією, яка має особливого споживача і вимагає від компанії певних компетенцій для роботи над її розвитком.

Для кожної СЗГ проведемо SPACE-аналіз. Інформація про кожен з

секторів стратегічних зон господарювання показано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика СЗГ ПрАТ «Оболонь»

СЗГ	Продукція	Критерії оцінювання
СЗГ 1 Сектор виробництва пива	Оболонь; BeerMix; Hardmix; Zibert; Жигулівське; Десант; hike; Zlata Praha; Carling; Piwny kubek ("Пивний кухоль"); Рідний Шубін Світле; Южанка; Охтирське	Цінова доступність Якість Диверсифікація Розвиток технологій
СЗГ 2 Сектор безалкогольних напоїв	Живчик; Smart Cola; Lemonissimo Lemonata; Квас "Старокиївський"; Смачна класика	Цінова доступність Якість Диверсифікація Розвиток технологій
СЗГ 3 Сектор слабоалкогольних напоїв	класична серія; енергетичні напої	Цінова доступність Якість Диверсифікація Розвиток технологій
СЗГ 4 Сектор мінеральних та питних вод	Оболонська; Прозора; Збручанська 77; Живчик; Регіональна вода; Аквабаланс	Цінова доступність Якість Диверсифікація Розвиток технологій
СЗГ 5 Сектор сидру	Ciber.	Цінова доступність Якість Диверсифікація Розвиток технологій
СЗГ 6 Сектор промислових товарів	Солод; Пивна дробина; Бандажна стрічка; ПЕТф-преформа; Ящик	Цінова доступність Якість Диверсифікація Розвиток технологій

Джерело: побудовано за матеріалами звітності ПрАТ «Оболонь»

Експертним шляхом за 10-ти бальною шкалою здійснено оцінювання кожного СЗГ за кожним з часткових критеріїв SPACE-аналізу [5; 7]. Розрахунки здійснювались для поточного та прогнозованого станів. Оцінка здійснювалась за 10-бальною шкалою, відповідно до якої 0 – мінімальне значення, 10 – максимальне параметра оцінки (Додаток В).

Розрахунки поточного та прогнозованого станів оцінки параметрів конкурентоздатності показані в табл. 2.10. Позначення в табл. 2.10 означають: Б – базовий стан, П - прогнозований стан визначених критеріїв оцінки SPACE-аналізу. Оцінка здійснювалась за результатами опитування провідних фахівців підприємства із відділу маркетингу.

Таблиця 2.10

Розрахунки для поточного та прогнозованого станів оцінки параметрів стратегії конкурентоздатності

СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4		СЗГ5		СЗГ6	
Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П
Фінансова сила підприємства FS											
8,47	8,62	8,27	8,12	5,94	6,67	7,14	6,61	6,21	6,26	7,64	8,18
Конкурентні переваги підприємства CA (від суми – 10)											
-2,10	-1,59	-2,37	-2,00	-4,01	-4,22	-2,86	-3,58	-3,18	-3,76	-3,25	-2,30
Привабливість галузі IS											
8,23	9	7,64	7,68	5,58	6,43	6,57	7,19	6,53	6,56	6,2	7,17
Стабільність сектора ES (від суми – 10)											
-2,58	-2,15	-2,79	-2,24	-3,5	-2,95	-4,88	-4,37	-2,66	-3,2	-3,25	-3,04

Джерело: розраховано автором

Для кожної СЗГ для поточного і прогнозованого стану визначається і будується вектор з координатами, які подані в табл. 2.11. Даний вектор використовується для обґрунтування позиції конкурентоздатності на підприємстві.

В додатку Г рис. Г1-Г6 наведено чотирикутники конкурентного SPACE-аналізу, а в додатку Г рис. Г7-Г12 наведено матриці динамічного SPACE-аналізу для кожної СЗГ.

Таблиця 2.11

Координати для побудови вектору стратегії конкурентоздатності

СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4		СЗГ5		СЗГ6	
Б		Б		Б		Б		Б		Б	
x	y	x	y	x	y	x	y	x	y	x	y
6,13	5,89	5,27	5,48	1,57	2,44	3,71	2,26	3,35	3,55	2,95	4,39
П		П		П		П		П		П	
x	y	x	y	x	y	x	y	x	y	x	y
7,41	6,47	5,68	5,88	2,21	3,72	3,61	2,24	2,80	3,06	4,87	5,14

Джерело: розраховано автором

В додатку Г рис. Г1-Г6 показані багатокутники стратегії конкурентоздатності для кожної стратегічної зони господарювання. За результатами динамічного SPACE-аналізу визначено, що вектори СЗГ

накладаються один на одного, бо містяться в агресивному квадранті. В додатку Г рис. Г7-Г12 наведено матриці динамічного SPACE-аналізу для кожної СЗГ.

Визначення стратегічних рекомендацій для кожної СЗГ потребує застосування інтегрального підходу на основі аналізу суперпозиції визначених вище базових траєкторій. Зокрема для СЗГ відповідні S-вектори можуть бути представлені як суми двох векторів (векторів базових траєкторій):

$$11' = \alpha * a + \gamma * b, \text{ або: } 1{,}28*a + 0{,}58*b;$$

$$22' = \alpha * a + \gamma * b, \text{ або: } 0{,}44*a + 0{,}40*b;$$

$$33' = \alpha * a + \gamma * b, \text{ або: } 0{,}64*a + 1{,}28*b;$$

$$44' = \alpha * a + \gamma * b, \text{ або: } -0{,}1*a - 0{,}02*b;$$

$$55' = \alpha * a + \gamma * b, \text{ або: } -0{,}55*a - 0{,}49*b;$$

$$66' = \alpha * a + \gamma * b, \text{ або: } 1{,}92*a + 0{,}75*b;$$

Розрахуємо значення коефіцієнтів інтенсивності α та γ для СЗГ1, СЗГ2, СЗГ3, СЗГ4, СЗГ5, СЗГ6 показано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Коефіцієнти інтенсивності α та γ для СЗГ ПрАТ «Оболонь»

СЗГ	СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4		СЗГ5		СЗГ6	
ΔCA	0,51	>0	0,37	>0	-0,21	<0	-0,72	<0	-0,58	<0	0,95	>0
Δ IS	0,77	>0	0,04	>0	0,85	>0	0,62	>0	0,03	>0	0,97	>0
ΔFS	0,15	>0	-0,15	<0	0,73	>0	-0,53	<0	0,05	>0	0,54	>0
Δ ES	0,43	>0	0,55	>0	0,55	>0	0,51	>0	-0,54	<0	0,21	>0
α=ΔCA + Δ IS	1,28		0,41		0,64		-0,10		-0,55		1,92	
γ=ΔFS + Δ ES	0,58		0,40		1,28		-0,02		-0,49		0,75	

Джерело: розраховано автором

Аналіз S-траєкторій кожної СЗГ та стратегічні рекомендації зокрема визначаються наступним чином: S-вектор для b 11', 66' належить до квадранту агресивного стану. За коефіцієнтами інтенсивності найкращі показники у СЗГ6, тобто воно розвивається активніше. СЗГ1 має також високі показники. СЗГ3 і СЗГ4 не показують швидких темпів розвитку, адже коефіцієнт інтенсивності γ найнижчий з усіх.

Таким чином, використовуючи суперпозицію відповідних траєкторій,

ураховуючи вектори початкового та прогнозованого станів (напрям та величину), а також беручи до уваги знаки виразів ΔFS, ΔCA, ΔIS та ΔES із використанням матриці стратегічних рішень, можна сформувати перелік стратегічних рекомендацій для СЗГ, які можуть слугувати основою для розробки стратегії розвитку кожної стратегічної бізнес-одиниці й підприємства в цілому.

Таблиця 2.13

Зміна параметрів стратегічного стану для матриці SPACE

СЗГ	СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4		СЗГ5		СЗГ6	
ΔCA	0,51	>0	0,37	>0	-0,21	<0	-0,72	<0	-0,58	<0	0,95	>0
Δ IS	0,77	>0	0,04	>0	0,85	>0	0,62	>0	0,03	>0	0,97	>0
ΔFS	0,15	>0	-0,15	<0	0,73	>0	-0,53	<0	0,05	>0	0,54	>0
Δ ES	0,43	>0	0,55	>0	0,55	>0	0,51	>0	-0,54	<0	0,21	>0

Джерело: пораховано автором

Оскільки СЗГ1, СЗГ2, СЗГ3, СЗГ6 знаходяться у агресивному квадранті, та мають показники ΔFS + ΔES > 0 (при ΔFS > 0 та ΔES > 0); ΔCA + ΔIS > 0 (при ΔCA > 0 та ΔIS > 0), СЗГ4 і СЗГ5 також знаходяться в агресивному стані, хоча ΔFS + ΔES < 0; ΔCA + ΔIS < 0, що свідчить про низькі темпи розвитку. Стратегічні рекомендації згідно матриці стратегічних рішень будуть аналогічними для усіх СЗГ. Цей стан є типовим у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю зовнішнього середовища. Підприємство отримує конкурентні переваги, які воно може зберегти та збільшити за допомогою наявного фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватись на забезпеченні інтересів компанії. Подальший розвиток СЗГ спрямований на: розширення виробництва та продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів.

Отже, ПрАТ «Оболонь» має дуже конкурентні СЗГ, які мають в більшості додатні S-вектори, які мають траєкторії відповідно до базових векторів a та b, тобто рух відбувається «вперед» та «вгору», що є позитивним трендом розвитку усіх СЗГ. Проте коефіцієнти інтенсивності змін кожної СЗГ різні, тому за α, тобто ΔCA + Δ IS найкращі темпи демонструє СЗГ 6. А СЗГ 1, СЗГ2, СЗГ3, має середні позиції. Аутсайдерами є СЗГ4, що має показник α =-0,10, і СЗГ5, що

має показник α =-0,55. За показником γ, тобто ΔFS + ΔES, найкращі позиції демонструє СЗГ 3. А СЗГ6, СЗГ1, СЗГ2, займає друге місце, незначно відстає від лідера. СЗГ4 і СЗГ5 має найнижчі темпи росту за інтенсивністю у сфері економічної стабільності та фінансової сили.

Карта стратегічних груп конкурентів будується з метою виявлення підприємств, які є найближчими конкурентами досліджуваної організації, тобто входять в одну стратегічну групу, а також їх позицій, вона доповнює і конкретизує відомості про галузевої конкуренції. Карта є корисним способом графічного відображення конкуренції в галузі, що дозволяє бачити, як змінюється галузь чи які тенденції можуть на неї впливати [7].

Для побудови карти стратегічних груп експертним шляхом здійснено оцінку якості продукції, рівень менеджменту, ціновий діапазон, рівень інвестицій та рівень маркетингу конкурентів компанії ПрАТ «Оболонь». Експертами виступили провідні спеціалісти ПрАТ «Оболонь». Максимальний бал = 10, мінімальний = 0. Вихідна інформація для побудови карти стратегічних груп подана в табл. 2.14.

Обираємо нерелевантні пари критеріїв:

- «Частка ринку – якість продукції»;
- «Рівень менеджменту – ціновий діапазон»;
- «Рівень інвестицій – рівень маркетингу».

На основі експертної та статистичної інформації виокремлюємо стратегічні групи підприємств на основі трьох побудованих карт. Відповідно до побудованих карт стратегічних груп можливо визначити конкурентну стратегічну позицію підприємства і визначити його найближчих конкурентів за визначеними параметрами конкуренції.

Таблиця 2.14

Вихідна інформація для побудови карти стратегічних груп

№	Торгова марка	Частка ринку, %	Якість продукції, бали	Рівень менеджменту, бали	Ціновий діапазон	Рівень інвестицій, бали	Рівень маркетингу, бали
1	2	3	4	5	6	7	8

1	Чернігівське	18,1	8	10	7	6	7
2	Львівське	14,1	9	7	4	8	9
3	Оболонь світле	12,9	6	8	8	5	6

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
4	ППБ	12,3	7	9	9	9	7
5	Жигулівське (SunlnBev)	8,7	6	5	5	5	7
6	Жигулівське (Оболонь)	7,8	4	8	7	6	8
7	Балтика	6,4	5	6	4	5	6
8	Zibert	5,7	8	5	8	5	7
9	Bud	4,5	7	7	6	4	8
10	Garage	3,6	4	8	7	3	4
11	Арсенал	2,9	8	9	5	7	6
12	Свіжий розлив (ППБ)	1,6	4	4	4	4	3
13	Галицька корона	1,4	6	3	3	7	7

Джерело: побуловано автором

Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Частка ринку – якість продукції» показано в додатку Д рис. Д.1.

Виділилося 4 стратегічні групи конкурентів у галузі.

Радіус червоного кола = 18,1+14,1+12,9+12,3+8,7 = 66,1%.

Радіус жовтого кола = 7,8 + 6,4 = 14,2%.

Радіус зеленого кола = 5,7 + 4,5+2,9+1,4 = 14,5%

Радіус блакитного кола = 3,6+1,6 =5,2%.

Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Рівень менеджменту – ціновий діапазон» показано в додатку Д рис. Д.2.

Виділилося 4 стратегічні групи конкурентів у галузі.

R червоного кола=18,1+12,9+12,3+7,8+3,6= 54,7%.

R жовтого кола = 14,1+8,7+6,4+4,5+2,9= 36,6%.

R зеленого кола = 1,6+1,4= 3%.

R блакитного кола = 5,7%.

Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Рівень інвестицій – рівень маркетингу» показано в додатку Д рис. Д.3.

Виділилося 4 стратегічні групи конкурентів у галузі.

R червоного кола = 14,1+12,3= 16,4%.

R зеленого кола = 9,5%.

R жовтого кола 18,1+12,9+8,7+7,8+6,4+5,7+2,9+1,4= 63,9%.

R блакитного кола = 3,6 +1,6 =5,2 %.

Результати аналізу показали, що в парі факторів «Частка ринку – якість продукції» для виду продукції Пиво світле «Оболонь» конкурентами виступають «Чернігівське», «Львівське», «ППБ», «Жигулівське» (SunlnBev). А для пива «Жигулівське» («Оболонь») конкурентом є пиво «Балтика».

В парі факторів «Рівень менеджменту – ціновий діапазон» для виду продукції Пиво світле «Оболонь» і «Жигулівське» («Оболонь») конкурентами є пиво «Чернігівське», «ППБ, «Garage».

В парі факторів «Рівень інвестицій – рівень маркетингу» для виду продукції Пиво світле «Оболонь» і «Жигулівське» («Оболонь») конкурентами є пиво «Чернігівське», «Жигулівське» (SunlnBev), «Балтіка», «Zibert», «Арсенал» і свіжий розлив (ППБ).

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ», М. КИЇВ

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення процесу формування стратегічної конкурентної позиції на підприємстві

Для оцінки стратегічної конкурентної позиції підприємства пропонуємо використати індикаторний підхід. Для оцінки було обрано три групи індикаторів: економічні, соціальні і продуктові. Система індикаторів оцінки стратегічної конкурентної позиції підприємства показано на рис. 3.1.

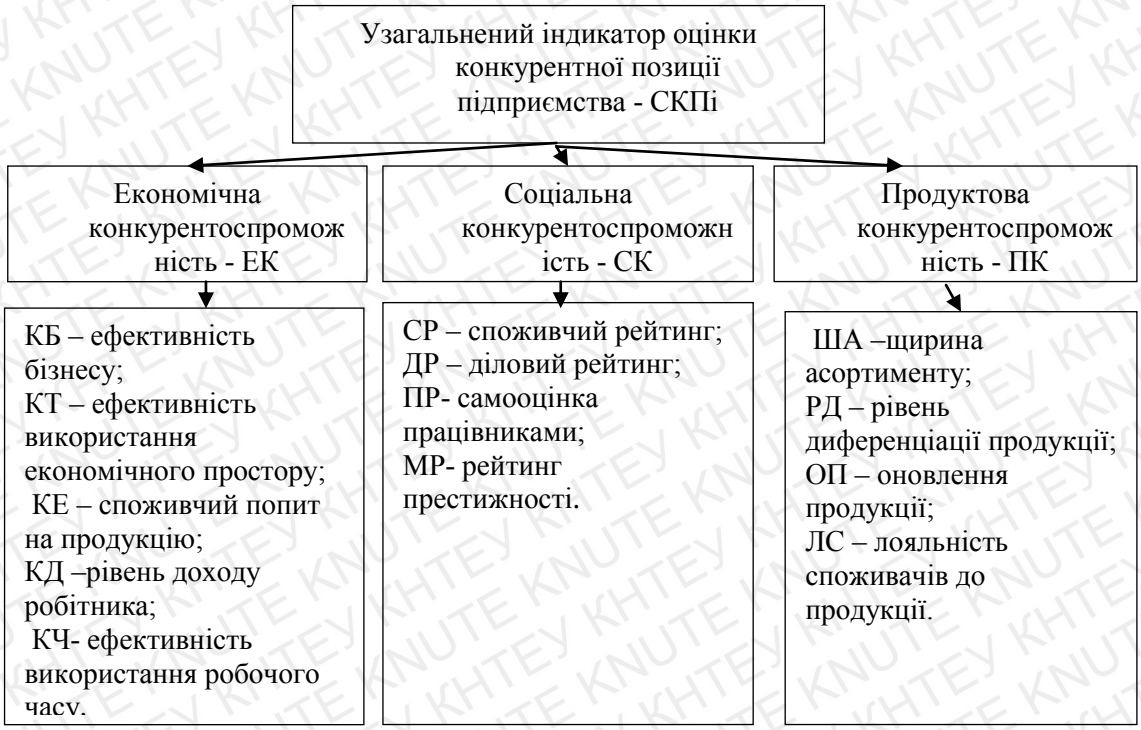


Рис. 3.1. Система індикаторів оцінки стратегічної конкурентної позиції підприємства

Джерело; побудовано автором

Стратегічна конкурентна позиція підприємства розраховується за рахунок трьох інтегральних критеріїв: економічної, соціальної та продуктової

конкурентоспроможності.

Економічна стратегічна конкурентна позиція (ЕК) визначається за формулою:

$$ЕК = \frac{КБ_i + КТ_i + КЕ_i + КД_i + КЧ_i}{КБ^* + КТ^* + КЕ^* + КД^* + КЧ^*}$$

Де КБі, КБ* – ефективність бізнесу, відповідно, і-того підприємства і ідеального; КТі, КТ* – ефективність використання економічного простору, відповідно, і-того підприємства і ідеального; КЕі, КЕ* – споживчий попит на продукцію, відповідно, і-того підприємства і ідеального; КДі, КД* –рівень доходу робітника, відповідно, і-того підприємства і ідеального; КЧ- ефективність використання робочого часу, відповідно, і-того підприємства і ідеального.

Соціальна стратегічна конкурентна позиція (СК) визначається за формулою:

$$СК = \frac{СР_i + ДР_i + ПР_i + МР_i}{СР^* + ДР^* + ПР^* + МР^*}$$

Де СРі, СР* – споживчий рейтинг, відповідно, і-того підприємства і ідеального; ДРі, ДР* – діловий рейтинг, відповідно, і-того підприємства і ідеального; Прі, ПР*- самооцінка працівниками, відповідно, і-того підприємства і ідеального; МР і, МР* - рейтинг престижності, відповідно, і-того підприємства і ідеального.

Продуктова стратегічна конкурентна позиція (ПК) визначається за формулою:

$$ПК = \frac{ША_i + РД_i + ОП_i + ЛС_i}{ША^* + РД^* + ОП^* + ЛС^*}$$

Де ШАі, ША* –ширина асортименту, відповідно, і-того підприємства і ідеального; РДі, РД* – рівень диференціації продукції, відповідно, і-того підприємства і ідеального; ОПі, ОП* – оновлення продукції, відповідно, і-того підприємства і ідеального; ЛСі, ЛС* – лояльність споживачів до продукції, відповідно, і-того підприємства і ідеального.

Узагальнений індикатор стратегічної конкурентної позиції для і-того підприємства (СКПі) визначається за формулою:

$$СКПі = \frac{ЕК_і + СК_і + ПКі}{ЕК^* + СК^* + ПК*}$$

Де ЕК* - максимальне значення серед ЕКі; СК* - максимальне значення серед СКі; ПК* - максимальне значення серед ПКі.

Для кожної складової стратегічної конкурентної позиції проводиться оцінка по обраним факторам. При цьому визначається вагомість цих факторів в залежності від їх впливу на загальний рівень конкурентоздатності даної складової.

Маємо бальні індикаторів економічної, соціальної і продуктової стратегічної конкурентної позиції по кожному підприємству (табл. 3.1-3.3).

Таблиця 3.1

Оцінка економічної стратегічної конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»

№	Назва групи	Індикатори					ЕК
		КБ	КТ	КЕ	КД	КЧ	
		0,2	0,15	0,25	0,18	0,22	
1	ПАТ «САН ІнБев Україна»	10	7	8	8	7	0,845
2	ПАТ «Карлсберг Україна»	7	9	5	10	8	0,796
3	ПрАТ «Оболонь»	7	10	8	9	10	0,918
4	ТзОВ «Перша приватна броварня»	8	9	8	7	8	0,839
*	ideal	**10**	**10**	**8**	**10**	**10**	

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.2

Оцінка соціальної стратегічної конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»

№	Назва групи	Індикатори				СК
		СР	ДР	ПР	МР	
		0,35	0,2	0,22	0,23	
1	ПАТ «САН ІнБев Україна»	7	9	5	9	0,775
2	ПАТ «Карлсберг Україна»	8	6	9	8	0,816
3	ПрАТ «Оболонь»	10	9	8	10	0,977
4	ТзОВ «Перша приватна броварня»	7	6	8	7	0,733
*	ideal	**10**	**9**	**9**	**10**	

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.3

Оцінка продуктової стратегічної конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»

№	Назва групи	Індикатори				ПК
		ША	РД	ОП	ЛС	
		0,3	0,25	0,20	0,25	
1	ПАТ «САН ІнБев Україна»	7	8	6	9	0,834
2	ПАТ «Карлсберг Україна»	9	9	7	8	0,922
3	ПрАТ «Оболонь»	8	7	8	10	0,912
4	ТзОВ «Перша приватна броварня»	7	6	7	8	0,774
*	ideal	**9**	**9**	**8**	**10**	

Джерело: розраховано автором

$$ЕК_{САН\ ІнБев\ Україна} = \frac{0,2*10+0,15*7+0,25*8+0,18*8+0,22*7}{0,2*10+0,15*10+0,25*8+0,18*10+0,22*10} = 0,845.$$

$$СК_{САН\ ІнБев\ Україна} = \frac{0,35*7+0,2*9+0,22*5+0,23*9}{0,35*10+0,2*9+0,22*9+0,23*10} = 0,775.$$

$$ПК_{САН\ ІнБев\ Україна} = \frac{0,3*7+0,25*8+0,2*6+0,25*9}{0,3*9+0,25*9+0,2*8+0,25*10} = 0,834.$$

Аналогічні розрахунки проведемо для всіх інших підприємств. Розраховуємо інтегральну оцінку СКП підприємств в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Інтегральна оцінка стратегічної конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»

№	Назва групи	ЕК	СК	ПК	СКП
		0,35	0,2	0,45	
1	ПАТ «САН ІнБев Україна»	0,845	0,775	0,834	0,436
2	ПАТ «Карлсберг Україна»	0,796	0,816	0,922	0,452
3	ПрАТ «Оболонь»	0,918	0,977	0,912	0,489
4	ТзОВ «Перша приватна броварня»	0,839	0,733	0,774	0,416
5	ideal	0,918	0,977	0,922	-

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків СКП досліджуваних підприємств отримаємо рейтинг їх стратегічної конкурентної позиції: 1 - ПрАТ «Оболонь»; 2 - ПАТ «Карлсберг Україна»; 3 - ПАТ «САН ІнБев Україна»; 4 - ТзОВ «Перша приватна броварня».

Дослідження показало, що за індикаторами економічної і соціальної стратегічної конкурентної позиції переважає ПрАТ «Оболонь», а за індикатором продуктової стратегічної конкурентної позиції переважає ПАТ «Карлсберг Україна». Це свідчить, що ПрАТ «Оболонь» повинно працювати в напрямку підвищення продуктової стратегічної конкурентної позиції, а саме в напряму розширенні продуктової лінійки в асортименті, створювати нові види продукції із сучасними смаками, враховуючи зміну смаків і уподобань споживачів, підвищувати лояльність споживачів за рахунок дотримання жорстких вимог до якості продукції і цінової політики.

Потрібно відмітити, що проблема планування освоєння нового продукту включає не тільки технічну розробку виробу, але і комплекс організаційно-

економічних заходів, що направлені на задоволення запитів споживачів і збільшення рентабельності підприємства.

Успішний процес розроблення і впровадження нового (оновленого) продукту має три складові [10]:

• стратегія розвитку нових продуктів (цілі, для досягнення яких розробляється новинка, ринки й ринкові ніші, що їх підприємство вважає ключовими для себе, пріоритети продуктової політики) – для ПрАТ «Оболонь» головною ціллю розроблення нової продукції є підвищення рівня конкурентоздатності і закріплення на ринку;

• достатня кількість ресурсів, сконцентрованих на ключових напрямках - ПрАТ «Оболонь» володіє високим рівнем організаційно-економічного потенціалу, який складається із фінансових, кадрових, виробничих, інформаційних ресурсів тощо;

• планування та організація процесу (наявність відпрацьованої процедури висування, розгляду й затвердження нових ідей, вибору перспективних концепцій та їх просування від задуму до впровадження, підтримка потенційно успішних проектів і відсіювання невдалих) - ПрАТ «Оболонь» має у своєму складі високопрофесійних технологів, які постійно займаються розробкою і впровадженням у виробництво нових видів продукції.

3.2. Прогнозування наслідків зміни стратегічної конкурентної позиції підприємства після удосконалення процесу її формування

В результаті проведеного дослідження можна дійти висновку, що ринок пива України досить перспективний, однак, останнім часом обсяги виробництва і рівень продажів на ринку помітно скорочується. Насамперед, це пов'язано із погіршенням економічної ситуації в країні і в цілому добробуту населення, з чим пов'язане зниження купівельної спроможності.

За даними агентства KOLORO, прогноз для українського ринку пива наступний [13]:

- Коригування закону про нові стандарти для пивної галузі допоможе всім пивоварам. Однак найбільше користі вона принесе невеликим домашнім виробництвам. Це дозволить надати якісний продукт споживачеві і стимулює розвиток малого бізнесу. Якщо закон не буде скасований або скоригований, налагодити зростання галузі не вдасться.
- Найкраще справи будуть йти у міжнародних корпорацій. Вони можуть дозволити собі перекривати невдачі на українському ринку позитивними результатами в інших країнах, де економіка краще. А ось українським компаніям доводиться несолодко, так як сподіватися на підтримку їм не доводиться.
- Розмір акцизу може підвищитися знову, так як існує рекомендація МВФ підняти акциз ще на 25%. Пивовари чекають цих змін, проте стверджують, що вони не принесуть позитивних результатів для галузі.
- Також існують кілька ініціатив, які можуть стати законами. Серед них додатковий податок на переробку упаковки, ідея про введення заборони продажу пива в наборах (для кафе і пропозицій 1 + 1) і пропозицію про введення електронного акцизу. Останнє здається пивоварам особливо безглуздим, так як нелегального ринку пива в Україні не існує.
- Зростає популярність пива з незвичайними смаками. В Сполучених Штатах, за результатами 2015 року, 27% всього проданого пива відносилося до категорії гурманське (або пивним напоям). Це наслідок розвитку споживчих ринків і один із способів привернути аудиторію.

Загалом в короткостроковій перспективі виробництво пива залежатиме в основному від динаміки внутрішнього споживання, яка, в свою чергу, залежить від рівня доходів населення [30]. На другому місці за значимістю - пошук і реалізація можливостей в експортних напрямках. Серед факторів, які можуть негативно вплинути на галузь – посилення державного регулювання у вигляді збільшення акцизного податку, а також обмеження торгівлі алкогольними напоями по місцю і часу.

Враховуючі вищезазначене і отриману оцінку стратегічної конкурентної

позиції підприємства, доцільно впровадити проєкт щодо експорту продукції до країн Африки. Детальна концепція проєкту з розширення ринків експорту до країн Африки «Beer in Africa» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Концепція проєкту з розширення ринків експорту до країн Африки

Показники	Характеристика
Причини ініціалізації проєкту	вихід на нові ринки, збільшення обсягів реалізації пива; зростання прибутку.
Мета проєкту	розширення ринку експорту продукції до країн Африки, а саме: Марокко, Алжир, Туніс, Лівія та Єгипет, що мають найбільший попит на продукцію ТМ «Оболонь».
Часові обмеження	не більше 5 років.
Фінансові обмеження	10 млн. грн
Очікувані вигоди проєкту	Розширення ринків збуту; підвищення попиту; збільшення обсягу продажу продукції компанії; зростання прибутку; популярність та лояльність підприємства серед нових споживачів.
Можливі ризики проєкту	Складність роботи в умовах пандемії; відсутність персоналу, яке бажає працювати в Африці; затримка виробництва продукції; затримка постачання продукції; митні бар'єри; зміни курсу іноземної валюти.

Джерело: складено автором

Сировину та матеріали підприємство закупає у різних постачальників, тому для реалізації проєкту «Beer in Africa» підприємству не потрібно шукати нових контрагентів, потрібно тільки укласти додаткові контракти на збільшення обсягу постачання сировини та матеріалів.

Наступним кроком у розробці стратегії розвитку експорту компанії ПрАТ «Оболонь» є визначення портфелю брендів, з яким доцільно виходити на невідомий ринок. На основі маркетингових досліджень вирішено зосередитись на таких видах продукції для формування експортного портфеля: «Оболонь Жигулівське Голдінг Експорт»; «0 Нефільтроване +»; «Obolon BeerMix Cola+Lime»; «Obolon BeerMix lemon». Усі запропоновані для експорту види продукції будуть пакуватися у жерстяну банку обсягом 0,5 л.

Важливо виокремити основні маркетингові заходи, які можуть застосовуватись для пробного експорту: промо-акції; знижки; спонсорство; застосування додаткових місць продажу (ДМП); реклама продукції на POS-матеріалах. Зокрема при застосуванні маркетингових заходів можуть очікуватись збільшення обсягів продажів.

За даними підприємства повні витрати на виготовлення 1 дал різних видів пива, що плануються до експортного портфелю, складає від 150,19 грн. до 175,03 грн.

До експорту плануємо пробну партію у розмірі по 5 тис.дал. кожного різновиду пива. Загальна експортна партія буде складати 20 тис.дал. пива на умовах поставки INCOTERMS 2020 DAP – доставка в місце призначення (Туніску Республіку, м. Туніс) [44].

Для оформлення та перевезення скористуймося послугами транспортної компанії Неоліт Логістикс [45], яка працює на ринку внутрішніх та міжнародних вантажоперевезень більше 10 років.

Група компаній Неоліт Логістикс позиціонує себе як транспортне підприємство з власним автопарком (25 одиниць рухомого складу вантажопідйомністю від 2,2 т до 22 т, корисним об'ємом від 15 $м^3$ до 120 $м^3$ та 5 спеціалізованих тралів для перевезення негабаритних вантажів вантажопідйомністю від 30 т до 120 т). За даними компанії Неоліт Логістикс [45] витрати на доставку 20 тис.дал. пива на умовах поставки INCOTERMS 2020 DAP буде складати 288,7 тис.грн.

Розрахуємо повні витрати на виробництво та збут пива на експорт (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Повні витрати на виробництво та збут пива на експорт «Beer in Africa»

Показник	«Оболонь Жигулівське Голдінг Експорт»	«0 Нефільтроване +»	«Obolon BeerMix lemon»	«Obolon BeerMix Cola+Lime»
Повні витрати на виробництво 1 дал пива, грн	150,19	174,53	175,03	174,29
Повні витрати на виробництво 5 тис. дал пива, тис.грн.	750,95	872,65	875,15	871,45
Повні витрати на виробництво 20 тис. дал пива, тис.грн.	3370,2			
Витрати на експорт 20 тис. дал пива, тис.грн	288,7			

Повні витрати на виробництво та експорт 20 тис. дал пива, тис.грн.	3658,90

Джерело: розраховано автором

За попередніми розрахунками, необхідні інвестиції (I) по проєкту складуть 8389,55 тис. грн., чистий дохід від реалізації партії у розмірі 20 тис. дал. пива на ринку Африки становитиме 26658,4 тис.грн., прибуток від реалізації - 22999,5 тис. грн.

Результати розрахунків щодо ефективності проєкту «Beer in Africa» представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності проєкту «Beer in Africa»

Показники	**Роки**						**Всього**
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Інвестиції, тис.грн.	8389,55	-	-	-		-	8389,55
Прибуток, тис.грн.	-	22999,5	22999,5	22999,5	22999,5	22999,5	114997,50
Чистий прибуток, тис.грн.	-	18859,59	18859,59	18859,59	18859,59	18859,59	94297,95
Ставка дисконтування 30%	1,00	0,77	0,59	0,46	0,35	0,27	
Чистий приведений дохід (чиста теперішня вартість) (NPV), тис.грн.	-8389,55	14507,38	11159,52	8584,25	6603,27	5079,44	45933,85
Кумулятивний потік, тис.грн.	-8389,55	6117,83	17277,35	25861,59	32464,86	37544,30	
Індекс прибутковості (PI)							4,48
Індекс рентабельності (IRR)							2,25
Термін окупності дисконтований (DPP), років							0,91

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, проєкт має позитивну середньорічну дохідність, чисту теперішню вартість, а також високі значення прибутковості. Загальний строк окупності проєкту менше року при оцінюванні тривалості проєкту в 5 років.

Фінансуватись проєкт буде за рахунок власних коштів (прибутку). Проєкт не потребує позикових коштів у вигляді кредитів від банківських устав, отже фінансові ризики по проєкту мінімальні.

Отримані результати розрахунків свідчать про доцільність реалізації проєкту.

Розрахуємо, як вплине проєкт на ефективність основні показники діяльності підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вплив проєкту «Beer in Africa» на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Од. вимір у	Базовий період	проєкт	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
1.Обсяг реалізації продукції в натуральному виразі	тис. дал	216458	216478	20	0,01
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5466148	5492806,4	26658,4	0,49
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5276922	5280580,9	3658,9	0,07
8. Прибуток від реалізації продукції (валовий прибуток)	тис. грн.	189226	212225,5	22999,5	12,15
9. Прибуток чистий	тис. грн.	257633	276492,6	18859,6	7,32
10. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	96,54	96,14	-0,40	-0,42
11. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,71	5,03	0,32	х
12. Рентабельність продукції за чистим прибутком	%	4,88	5,24	0,35	х

Джерело: розраховано автором

Отже, реалізуючи проєкт «Beer in Africa» підприємство зможе отримати додатковий чистий дохід у розмірі 26658,4 тис.грн. Проєкт є доцільним, так як принесе 18859,6 тис. грн. чистого прибутку. В цілому покращіться ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» – знизяться витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції та покращаться показники рентабельності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі наведено теоретико-методологічні аспекти та розроблено управлінські заходи щодо оцінювання, аналізу і покращення стратегічної конкурентної позиції підприємства.

1. Здійснено теоретичне узагальнення щодо визначення сутності поняття «стратегічна конкурентна позиція» підприємства, відповідно якого вона розглядається з точки зору споживачів і конкурентів. Визначено основні фактори, які впливають на конкурентне позиціювання підприємства, а саме: цільові споживачі, реальні і потенційні конкуренти, місія, цілі і ресурси підприємства. Обґрунтовано, що визначення конкурентної позиції підприємства має вирішити ряд важливих завдань, які спрямовані на довготермінове, ефективне і стійке функціонування підприємства на бажаному ринку за рахунок випередження конкурентів.

2. Для оцінювання конкурентної позиції підприємства використовується поняття «конкурентний статус підприємства». Він використовується для ідентифікації конкурентного позиціювання підприємства за такими параметрами: фінансові цілі; відношення до ризику; цінності організації; системи контролю та стимулювання; організаційна структура; система бухгалтерського обліку; типи вищих керівників та стиль їхнього управління; уявлення про шляхи розвитку фірми; склад ради директорів; обмеження з боку держави та зобов’язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки. Обрати критерії для позиціонування можна за наступними показниками: значимість для споживача; неповторність; відчутність; прийнятність за ціною; рентабельність. При позиціонуванні можна враховувати одну або більше характеристик. Для цього необхідно визначити показники, за якими будуть виміряні обрані критерії. Такі показники можна виявити в

результаті: ринкового тестування, проведення фокус-груп, експертним шляхом.

3. За результатами аналізу динаміки основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» виявлено, що підприємство нарощувало обсяги діяльності протягом 2017-2019 років, але за результатами 2018 року отримало чистий збиток в сумі 365420 тис. грн. При цьому, основна операційна діяльність підприємства була прибутковою в 2018 р., на що вказує наявність прибутку від операційної діяльності та позитивне значення рентабельності продукції. Збитковість діяльності ПрАТ «Оболонь» в 2018 році спричинена збільшенням повних витрат на виробництво і реалізацію продукції (+10,12%), які зростали більшими темпами ніж чистий дохід (+6,31%). У 2019 році корпорація відновила ефективність – за результатами роботи отримано чистій прибуток у розмірі 257633 тис. грн.

4. Проведений на ПрАТ «Оболонь» аналіз БКГ показав, що господарський портфель є незбалансованим, оскільки показники по всім асортиментним групам мають відхилення від норми: частка СГП із групи «Зірка» є меншою, ніж 20-30 % в 2018-2019 рр; частка СГП із групи «Собака» перевищує 5 % в 2018-2019 рр; хоча частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою, ніж 20-15 % в 2019 році. Тому ПрАТ «Оболонь» необхідно не просто утримувати вже існуючі позиції на ринку, але й покращувати та змінювати свою товарну, асортиментну політику відповідно до своєї конкурентної позиції на ринку.

5. Проведений на ПрАТ «Оболонь» SPACE-аналіз показав, що підприємство має дуже конкурентні СЗГ. Аналіз S-траєкторій кожної СЗГ та стратегічні рекомендації зокрема визначаються наступним чином: S-вектор для b 11’, 66’ належить до квадранту агресивного стану. За коефіцієнтами інтенсивності найкращі показники у СЗГ6, тобто воно розвивається активніше. СЗГ1 має також високі показники. СЗГ3 і СЗГ4 не показують швидких темпів розвитку, адже коефіцієнт інтенсивності γ найнижчий з усіх.

6. Побудовані карти стратегічних груп показали, що в парі факторів «Частка ринку – якість продукції» для виду продукції Пиво світле «Оболонь»

конкурентами виступають «Чернігівське», «Львівське», «ППБ», «Жигулівське» (SunlnBev). А для пива «Жигулівське» («Оболонь») конкурентом є пиво «Балтика». В парі факторів «Рівень менеджменту – ціновий діапазон» для виду продукції Пиво світле «Оболонь» і «Жигулівське» («Оболонь») конкурентами є пиво «Чернігівське», «ППБ, «Garage». В парі факторів «Рівень інвестицій – рівень маркетингу» для виду продукції Пиво світле «Оболонь» і «Жигулівське» («Оболонь») конкурентами є пиво «Чернігівське», «Жигулівське» (SunlnBev), «Балтіка», «Zibert», «Арсенал» і свіжий розлив (ППБ).

7. Оцінка стратегічної конкурентної позиції підприємства показало, що за індикаторами економічної і соціальної стратегічної конкурентної позиції переважає ПрАТ «Оболонь», а за індикатором продуктової стратегічної конкурентної позиції переважає ПАТ «Карлсберг Україна». Це свідчить, що ПрАТ «Оболонь» повинно працювати в напрямку підвищення продуктової стратегічної конкурентної позиції, а саме в напряму розширенні продуктової лінійки в асортименті, створювати нові види продукції із сучасними смаками, враховуючи зміну смаків і уподобань споживачів, підвищувати лояльність споживачів за рахунок дотримання жорстких вимог до якості продукції і цінової політики.

8. Рівень стратегічної конкурентної позиції підприємство показав, що для підвищення рівня продажів і розширення частки ринку для ПрАТ «Оболонь» доцільно впровадити проєкт щодо експорту продукції до країн Африки. Запропонований проєкт має позитивну середньорічну дохідність, чисту теперішню вартість, а також високі значення прибутковості. Загальний строк окупності проєкту менше року при оцінюванні тривалості проєкту в 5 років. Реалізуючи проєкт «Beer in Africa» підприємство зможе отримати додатковий чистий дохід у розмірі 26658,4 тис.грн. Проєкт є доцільним, так як принесе 18859,6 тис. грн. чистого прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Р. Акофф: пер. с англ.; под ред. В.И. Данилова-Данильяна. М.: Прогресс. 1985. 327 с. (3)
2. Алексєєва Т.І. Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції машинобудівних підприємств Харківського регіону. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 331-337.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. М.: Экономика. 1989. 160 с. (9)
4. Бабенко Д. М. Формування стратегій посилення конкурентоспроможності дослідницького університету. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 164-170.
5. Балан В., Тимченко І. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. Схід. 2016. № 4. С. 5-16. Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_4_2
6. Балан В.Г., Тимченко І. Методичний підхід до аналізу стратегічних розривів на основі модифікації BSC та методу DEMATEL. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 8. С. 101–107.
7. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу. К.: Наукова столиця, 2018. 200 с.
8. Винд Дж. Позиціонування. Маркетинг. Енциклопедія. Під ред. М.Бейкера. СПб.: Пітер. 2002. С. 369-376. (12)
9. Гребешкова О.М., Горбатько А.О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво*. 2017. № 39. С.125-144. (1)
10. Захарченко В.І., Корсікова М.М., Меркулов Н.М. Інноваційний

менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. - 448 с. (33)

11. Звіт про корпоративну соціальну відповідальність ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://obolon.ua/ukr (34)

12. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України.* 2017. №8. С.33–38. (6)

13. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С. Особливості інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 247-251. (35)

14. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. №1. С. 68-78. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2019_1_9

15. Климчук М. Н., Ильина Т.А. Потенциал современных видов маркетинга и его развитие. *Формирование рыночных отношений в Украине*. 2016. № 2 (177). С. 78-82. (38)

16. Климчук М. Н., Ильїна Т.А. Практичні аспекти застосування матриці Бостонської консультативної групи. *Формирование рыночных отношений в Украине*. 2012. № 45. С. 150-154.

17. Козик В. В., Соловій Х. Я. Модифікація матриці Бостонської консультаційної групи в стратегічному управлінні підприємством *Технологический аудит и резервы производства.* 2016. № 1 (3). С. 96-102.

18. Комплексний підхід до вибору зарубіжного ринку. Модель «чотирьох фільтрів». Режим доступу: http://buklib.net/books/24571/

19. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-изд.; Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. Санкт-Петербург : Изд-во Питер. 2006. 464 с. (2)

20. Куденко Н. В., Комліченко К. І. Маркетингове позиціонування: різновиди та взаємозв'язок категорій. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2006. Спец. вип.: Маркетинг: теорія і практика : у 2 т. Т. 1. С. 393–402. (8)

21. Маслак В.О. Ринкова інфраструктура та її вплив на економічне зростання виробництва: теоретичні та прикладні засади: монографія. НАН України, Інститут регіональних досліджень. Львів, 2010. 204 с. (55)

22. Маслак О. І., Безручко О. О., Маслак. М. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. *Економіка і організація управління*. 2014. №1. С. 166–173. (56)

23. Микитюк П.П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність: навч. посіб. К. : Центр навч. літ. 2009. 392 с. (60)

24. Неспляк С. В., Кушлик О.Ю. Порівняльний аналіз стратегічних наборів розвитку провідних підприємств пивоварної галузі України. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 87-92. (62)

25. Офіційний сайт компанії Карлсберг Україна. URL: http://carlsbergukraine.com.

26. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Абінбев Ефес Україна». URL: http://www.suninbev.com.ua.

27. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Оболонь». URL: http://obolon.ua. (68)

28. Офіційний сайт ПрАТ «Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «УКРПИВО». URL: http://www.ukrpivo.com. (69)

29. П'ятницька Г.Т., Предєін А.М., Рябова О.В. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. №1. С. 235-248.

30. Портал пивного ринку. URL: https://profibeer.ru/beer/ (74)

31. Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс. 2006. 454 с. (4, 10)

32. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 13-20. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_1_3

33. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу.

Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 13-20. (14)

34. Романишин С.Б. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства. Науковий вісник НЛТУ. 2009. №19(1) С.174–181. (4)

35. Савчук Н. П. Використання інструментарію бенчмаркінгу для зміцнення конкурентних позицій малого та середнього бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки.* 2019. № 6 (141). С. 60-72.

36. Соколова Л.В., Гінда Ю.О. Дослідження дефініції поняття «конкурентна позиція підприємства». Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами: монографія за заг. ред В.О. Тімофєєва, І.В. Чумаченко.Харків: ФОП Панов А.М. 2018. 314 с. С.35-40.

37. Тараненко І., Корнєєв, Д. Позиціонування підприємства на регіональному ринку поліграфічних послуг. Pridneprovskiy Scientific Bulletin. 2018. №23(583). Режим доступу: http://rusnauka.com/index.php/rusnauka/article/view/8193

38. Тарасенко О. М., Солнцев С. О. Аналіз актуальності стратегії позиціонування. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2016. № 13. С. 409–417.

39. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент. СПб. : Нева. 2003. 320 с. (13)

40. Халімон Т.М. Ідентифікація стійкої конкурентної позиції підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1 (19). С. 50-57. (7)

41. Хулей Г. Дж. Позиціонування. Маркетинг. Енциклопедія. Під ред. М.Бейкера. СПб.: Пітер. 2002. 1196 с. С. 394-402. (11)

42. D'Aveni Richard A. Mapping Your Competitive Position. Режим доступу: https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position

43. David Fred R. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. 2012. Prentice Hall. 290 p.

44. JJ-tours. Пиво в Єгипті. URL: http://jj-tours.ru/articles/Egypt/egypt-localhttp://jj-tours.ru/articles/Egypt/egypt-local-alcohol.htmlalcohol.html

45. Neolit Logistics. Офіційний сайт. Режим доступу: https://neolit.ua/ua/about (107)

46. Rasche A. The Paradoxical Foundation of Strategic Management. PhysicaVerlag Heidelberg, 2008. 345 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

KNUTE KHTEY

Додаток Б

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення		Темп змін, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	4777539	5078764	5466148	301225	387384	6,31	7,63
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	2465	2487	2365	22	-122	0,89	-4,91
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	448146	529153	626692	81007	97539	18,08	18,43
Продуктивність праці	тис. грн./особу	1938	2042	2311	104	269	5,36	13,18
Середньомісячна оплата праці	грн./особу	15150	17731	22082	2580	4352	17,03	24,54
Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості)	тис. грн.	5141361	4867736	4611402	-273625	-256334	-5,32	-5,27
Фондовіддача	грн./грн.	0,93	1,04	1,19	0,11	0,14	12,28	13,61
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів		2,87	4,59	4,70	1,72	0,10	60,02	2,27
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	51185	6495805	5983623	6444620	-512182	12590,96	-7,88
Власний капітал	тис. грн.	2495482	2082548	2336100	-412934	253552	-16,55	12,18
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	3878473	4292370	4277833	413897	-14537	10,67	-0,34
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	5062584	5663043	5498272	600459	-164771	11,86	-2,91
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	81,18	84,52	78,26	3,33	-6,26	4,11	-7,40
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	899066	786394	1188315	-112672	401921	-12,53	51,11
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	176580	-365420	257633	-542000	623053	-306,94	-170,50
Рентабельність продукції (за чистим прибутком)	%	4,55	-8,51	6,02	-13,07	14,54	**X**	**X**
Рентабельність власного капіталу	%	7,08	-17,55	11,03	-24,62	28,58	**X**	**X**
Рентабельність активів	%	0,72	-5,98	3,75	-6,70	9,73	**X**	**X**
Рентабельність продаж	%	3,70	-7,20	4,71	-10,89	11,91	**X**	**X**
Рентабельність продукції (за прибутком від реалізації продукції)	%	23,18	18,32	27,78	-4,86	9,46	**X**	**X**

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Додаток В

Таблиці з експертними оцінками по кожній групі факторів для кожної СЗГ для поточного та прогнозованого станів

Часткові критерії		Вага	Експертні оцінки (від 0 до 10)											
			СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4		СЗГ5		СЗГ6	
			Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П
Фінансова сила підприємства FS														
1	виробничі витрати	0,2	9	10	9	9	6	7	6	7	5	5	6	8
2	рентабельність вкладеного капіталу	0,14	9	7	9	8	7	7	6	6	6	6	7	8
3	стабільність отримання прибутку	0,18	9	9	8	7	5	8	7	6	7	7	8	7
4	рентабельність інвестицій	0,2	8	9	7	8	6	7	9	5	6	6	8	8
5	фінансова залежність	0,05	7	7	8	8	7	6	6	9	8	7	9	8
6	структура заборгованості	0,1	8	7	8	9	4	5	7	8	6	7	8	9
7	здатність до підвищення рівня капіталізації	0,13	8	9	9	8	7	5	8	8	7	7	9	10
Конкурентні переваги підприємства CA														
1	частка підприємства на ринку та її динаміка	0,15	7	8	7	8	7	5	7	6	7	6	7	6
2	тиск конкурентів	0,1	7	8	8	7	6	6	6	7	8	7	7	7
3	асортимент продукції підприємства	0,12	8	7	7	8	5	5	8	8	8	8	7	8
4	здатність здійснювати маркетингові заходи	0,14	7	9	8	8	5	5	5	6	9	6	8	8
5	можливості впливу на рівень цін і витрат	0,2	8	9	7	8	6	6	9	5	6	5	5	9
6	рівень технології	0,1	9	8	9	9	7	6	7	5	6	7	9	7
7	рентабельність продажів	0,19	9	9	8	8	6	7	7	8	5	6	6	8
Привабливість галузі IS														
1	характеристика конкурентної ситуації	0,33	9	9	7	7	5	6	5	6	7	6	5	6
2	стадія життєвого циклу сектора	0,15	9	10	8	8	6	7	5	7	7	7	6	7
3	залежність розвитку СЗГ від кон’юнктури	0,12	8	9	9	6	4	5	6	8	6	9	5	7
4	суспільна привабливість сектора	0,15	8	8	7	8	7	7	8	8	8	8	7	7
5	ефективність використання ресурсів	0,25	7	9	8	9	6	7	9	8	5	5	8	9
Стабільність сектора ES														
1	тривалість життєвого циклу сектора	0,05	7	8	7	8	6	7	6	5	7	7	6	7
2	ступінь інноваційності сектора	0,2	8	7	8	7	6	7	5	5	8	8	6	6
3	маркетингові можливості у галузі	0,28	6	8	9	9	6	7	4	6	6	6	7	5
4	мінливість попиту	0,1	7	9	5	7	7	8	5	5	9	6	8	8

5	цінова еластичність попиту	0,15	9	7	6	8	8	6	6	6	7	7	5	9
6	діапазон цін конкуруючих продуктів	0,12	7	8	7	7	6	7	5	5	8	6	7	8
7	ступінь впливу закордонного капіталу	0,1	9	9	5	7	7	8	7	7	8	8	9	9

Джерело: побудовано за матеріалами звітності ПрАТ «Оболонь»

Додаток Г

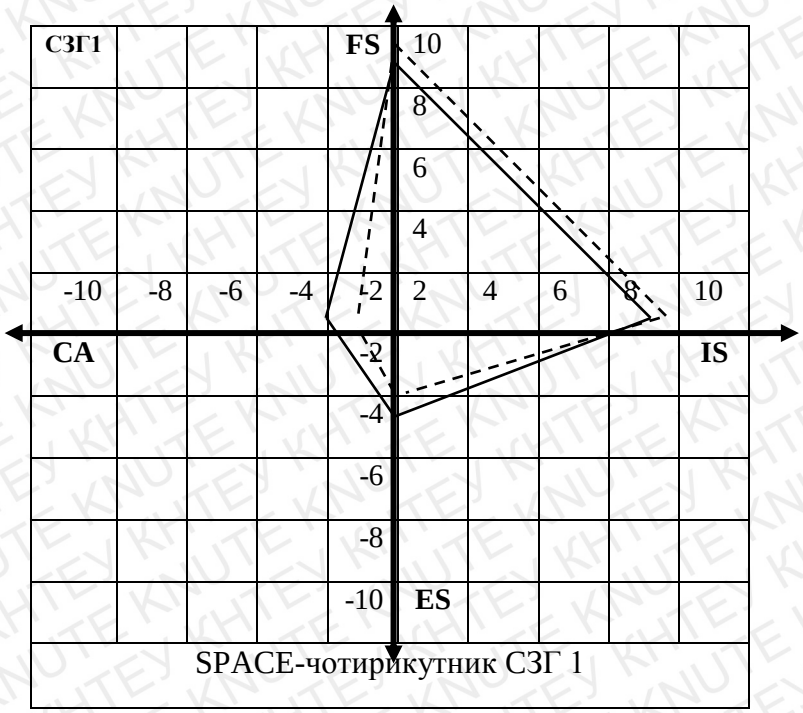


Рис. Г.1. SPACE-чотирикутник СЗГ 1

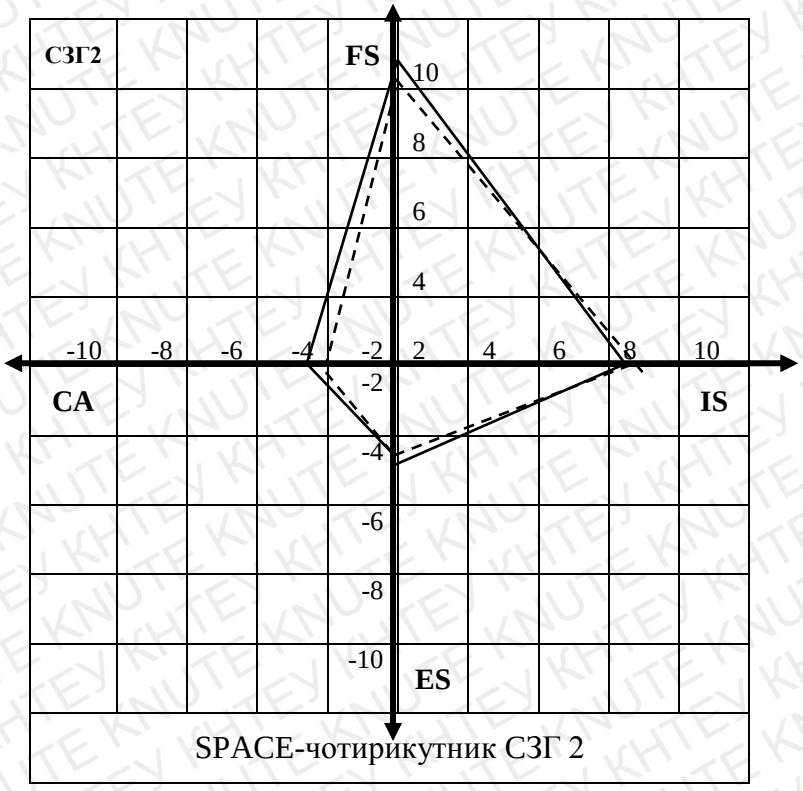


Рис. Г.2. SPACE-чотирикутник СЗГ 2

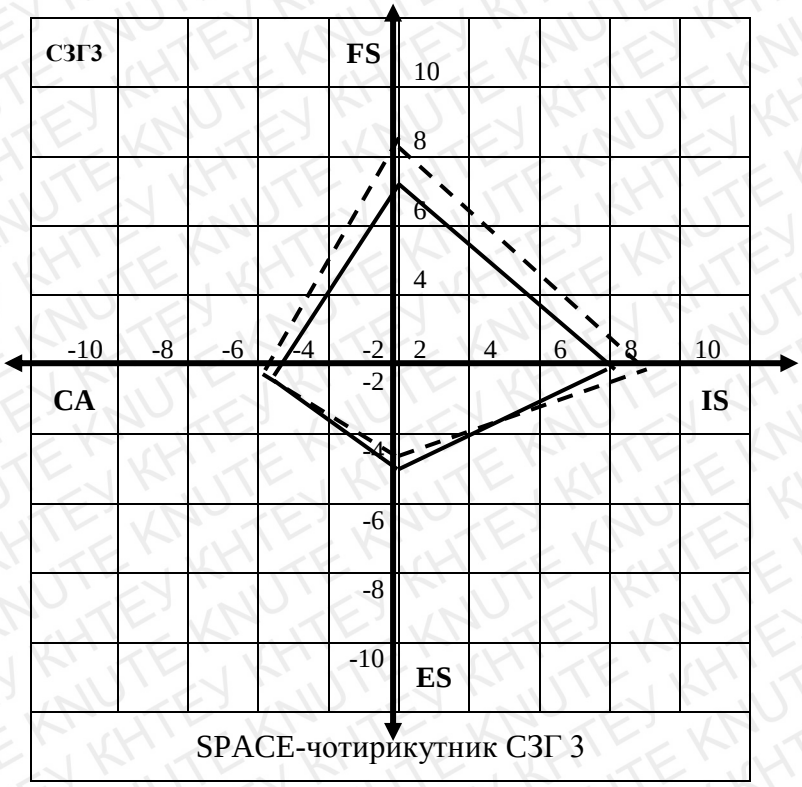


Рис. Г.3. SPACE-чотирикутник СЗГ 3

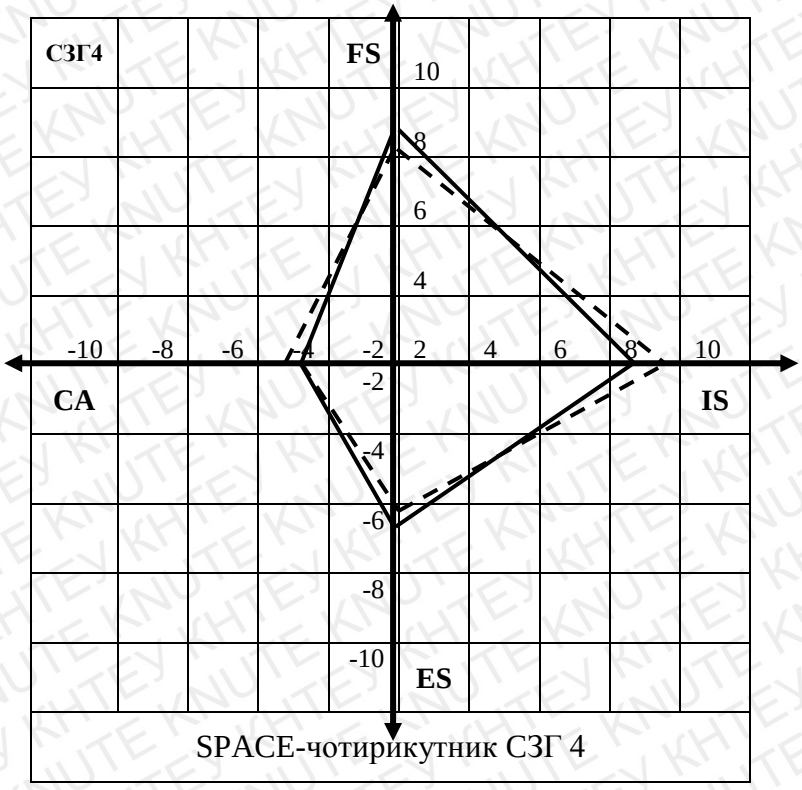
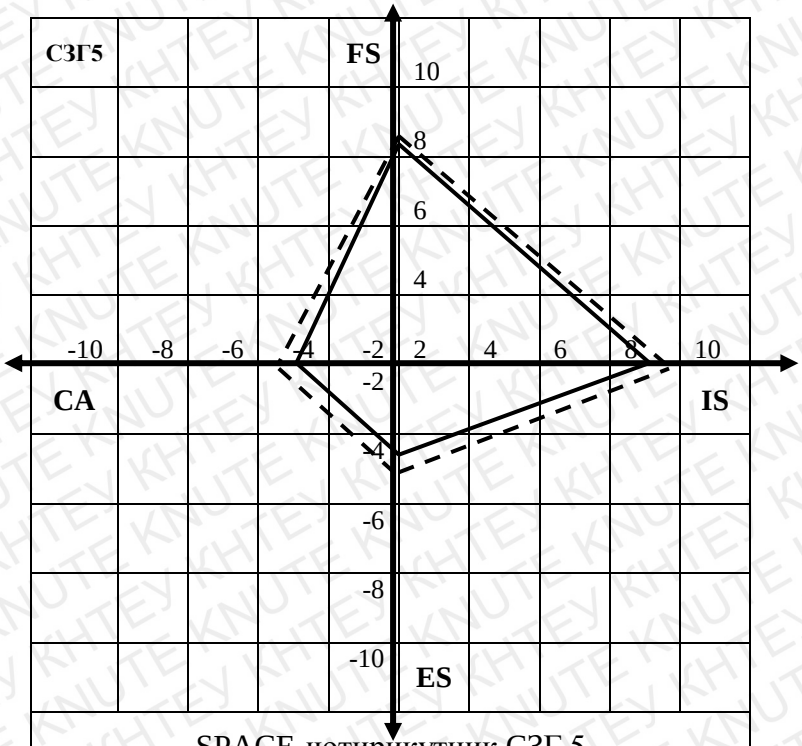
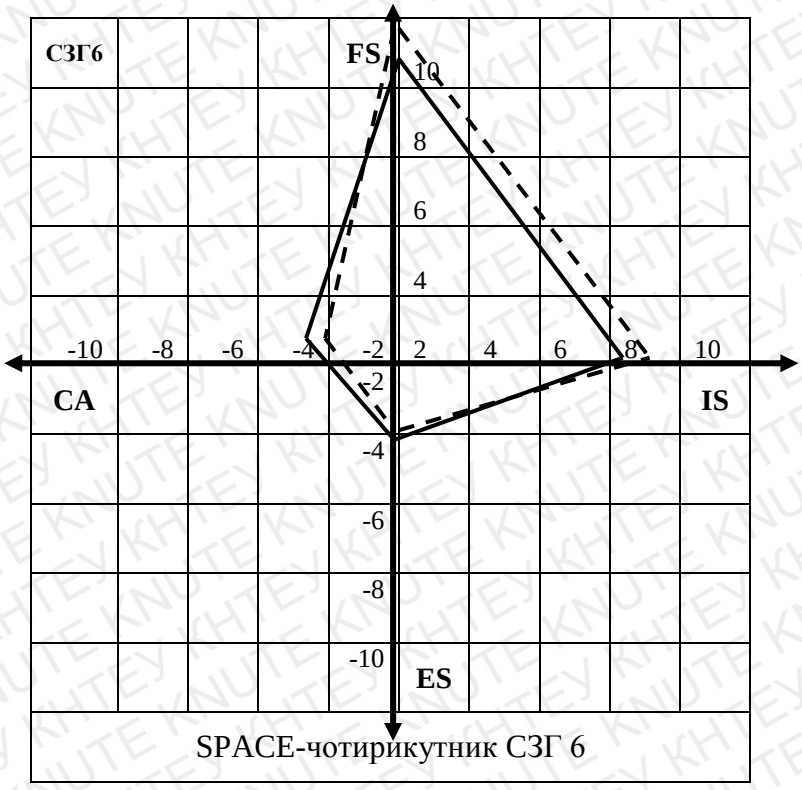


Рис. Г.4. SPACE-чотирикутник СЗГ 4



SPACE-чотирикутник СЗГ 5

Рис. Г.5. SPACE-чотирикутник СЗГ 5



SPACE-чотирикутник СЗГ 6

Рис. Г.6. SPACE-чотирикутник СЗГ 6

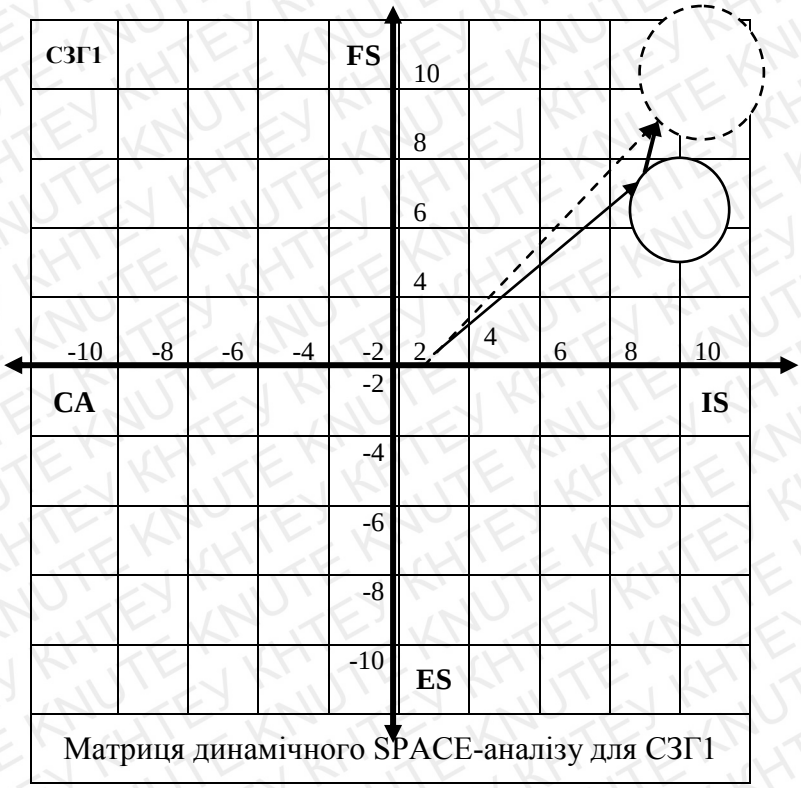


Рис. Г.7. Матриця динамічного SPACE-аналізу для СЗГ1

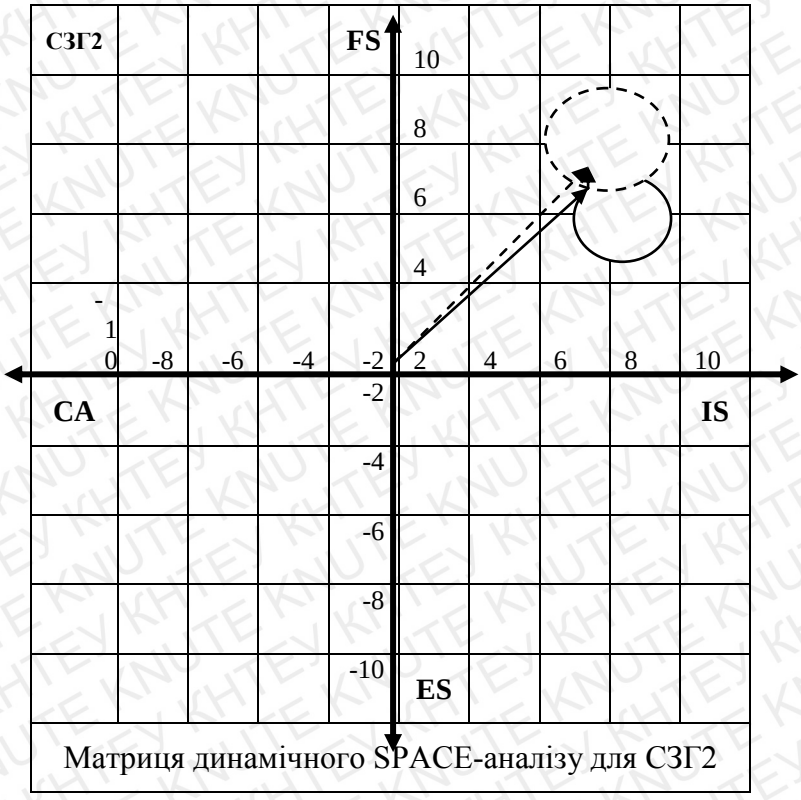


Рис. Г.8. Матриця динамічного SPACE-аналізу для СЗГ2

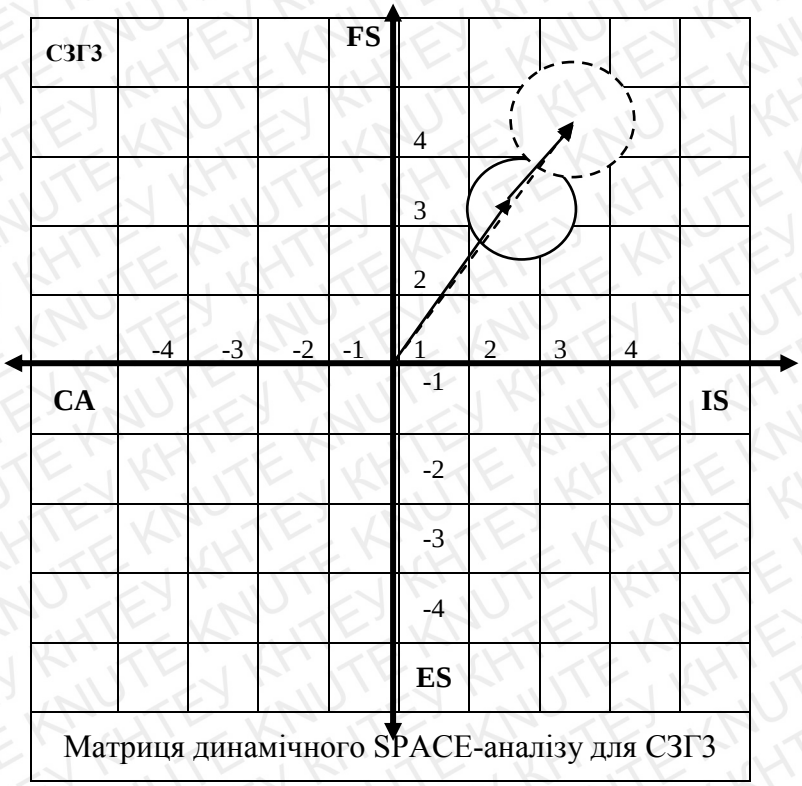


Рис. Г.9. Матриця динамічного SPACE-аналізу для СЗГ3

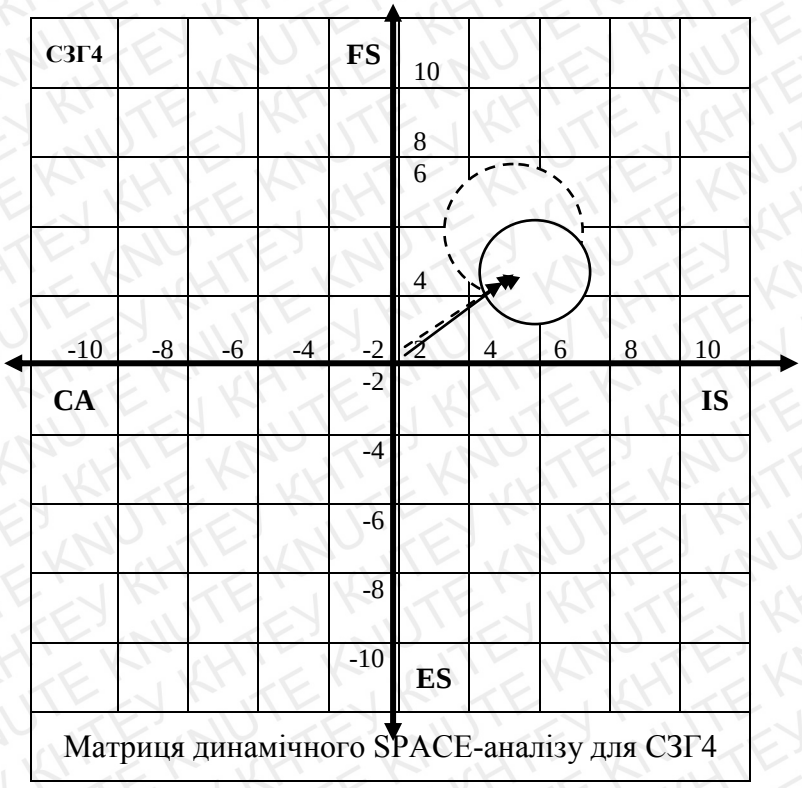


Рис. Г.10. Матриця динамічного SPACE-аналізу для СЗГ4

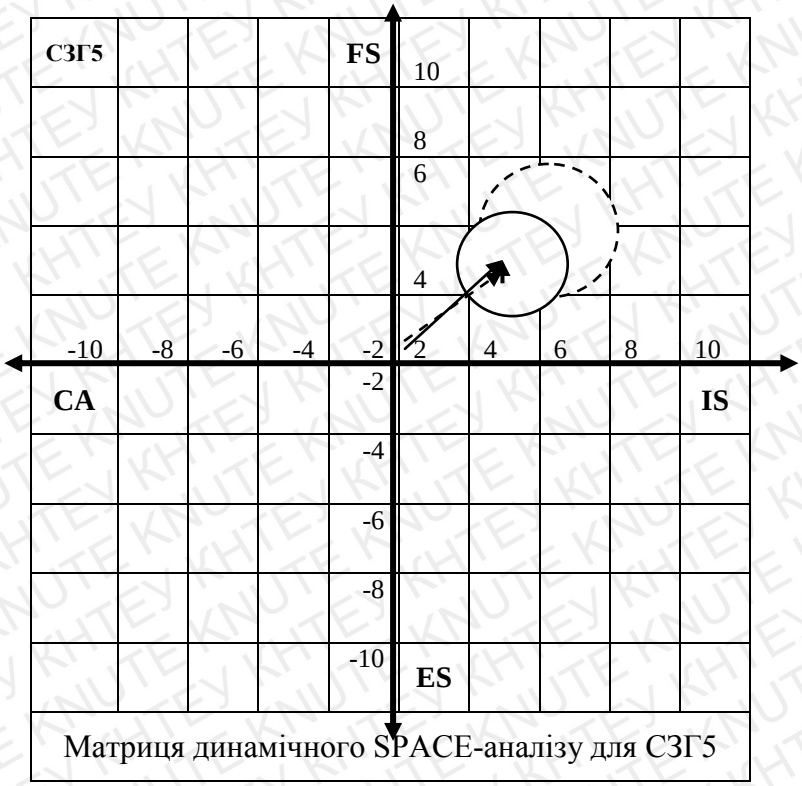


Рис. Г.11. Матриця динамічного SPACE-аналізу для СЗГ5

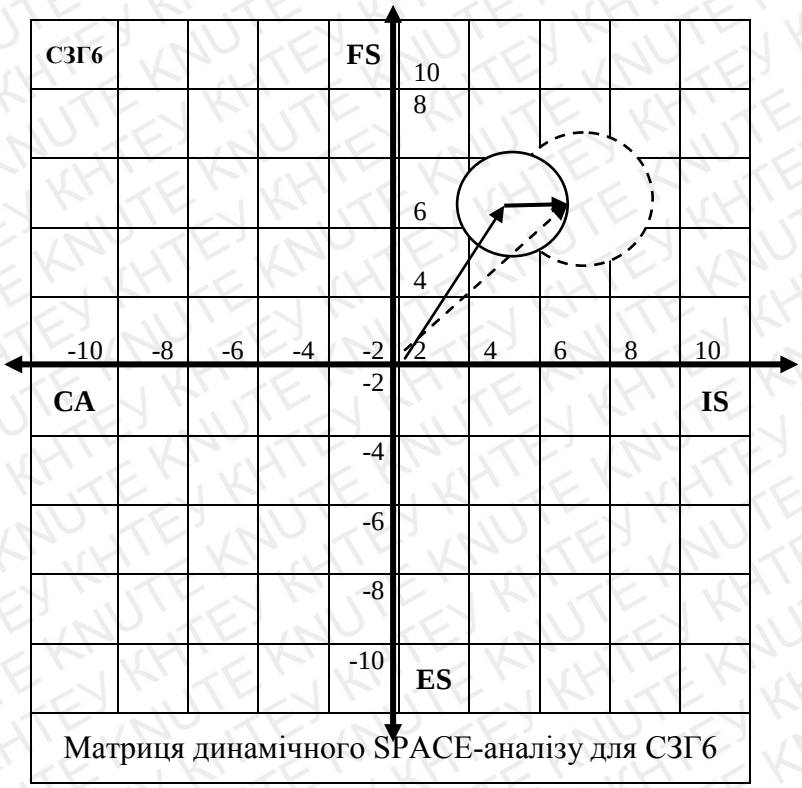


Рис. Г.12. Матриця динамічного SPACE-аналізу для СЗГ6

Додаток Д

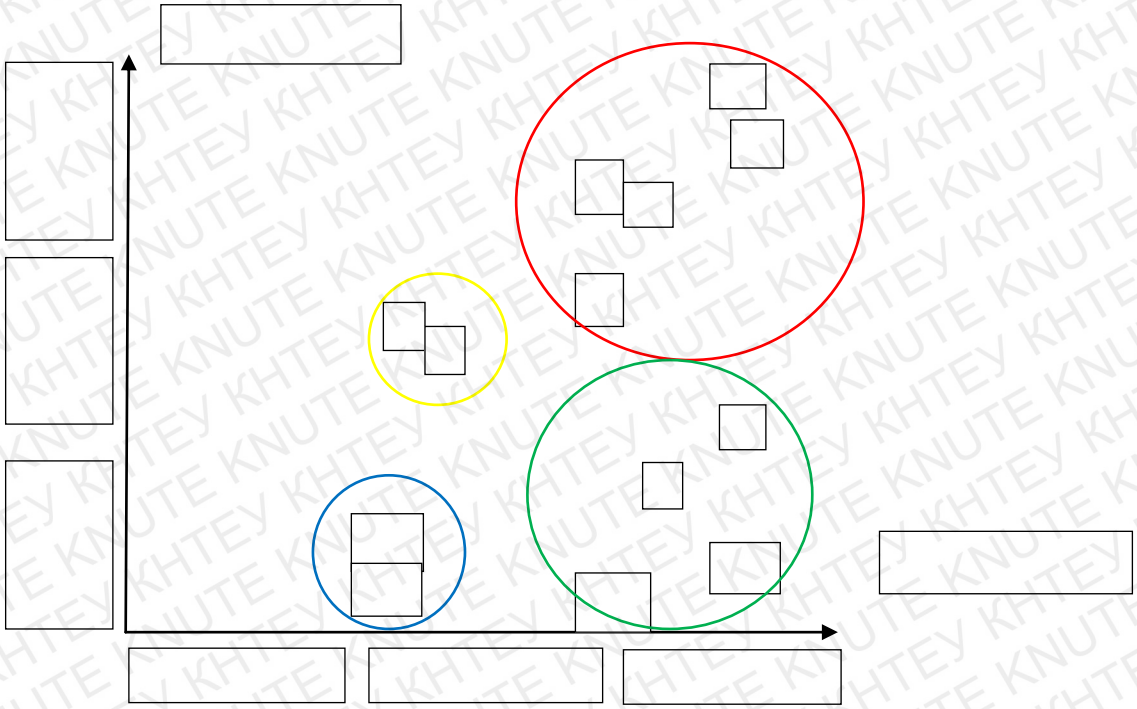


Рис. Д.1. Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Частка ринку – якість продукції»

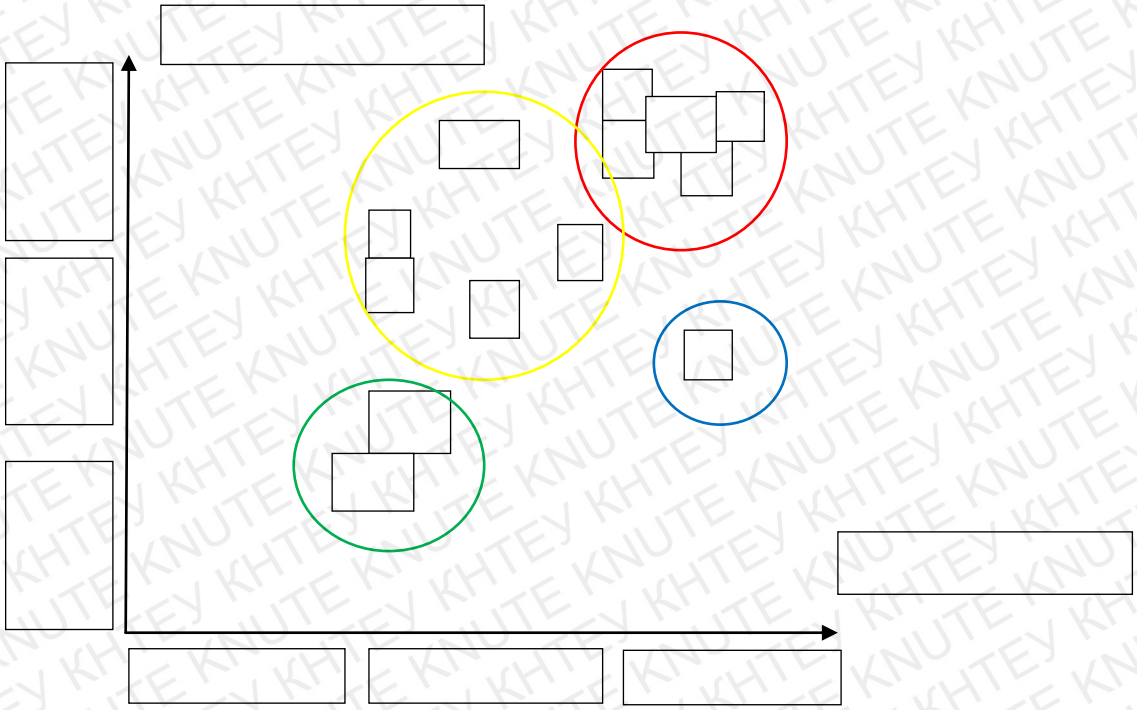


Рис. Д.2. Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Рівень менеджменту – ціновий діапазон»

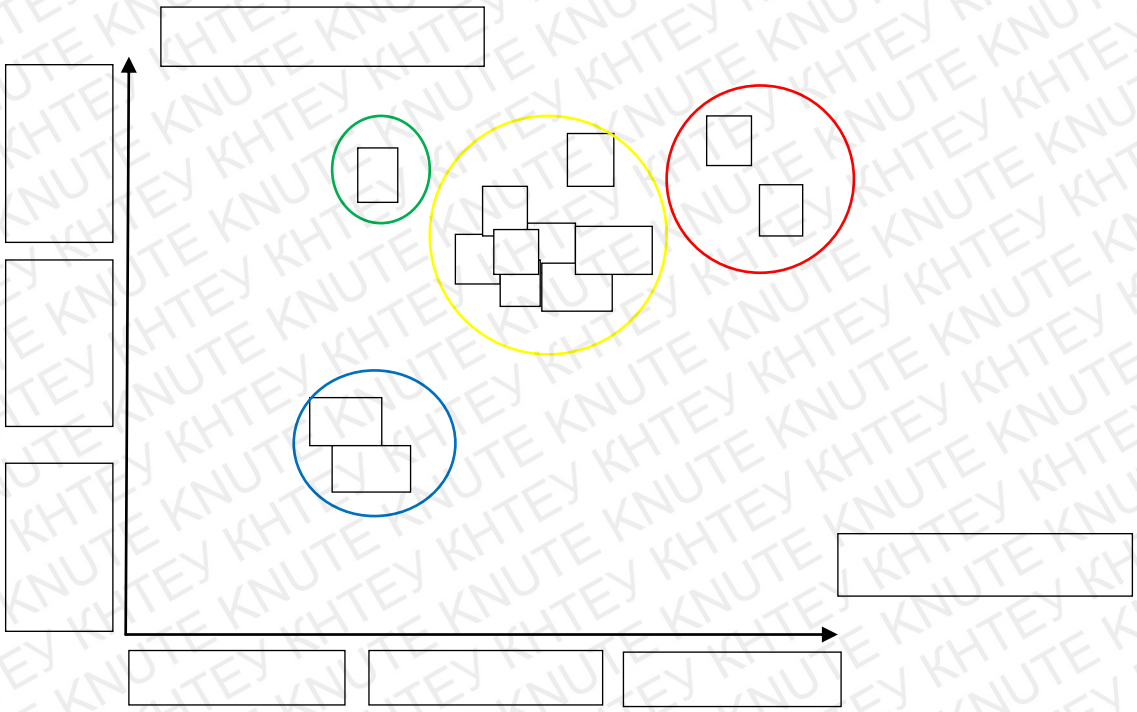


Рис. Д.3. Карта стратегічних груп конкурентів на основі «Рівень інвестицій – рівень маркетингу»