

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

**Пояснювальна записка**

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
«ОБОЛОНЬ»)

08-38.МКР.003.00.000 ПЗ

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-19м  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Бондар Надія Борисівна \_\_\_\_\_

Керівник: к.т.н., доц. каф. ММЕ

Несен Л.М. \_\_\_\_\_

«8» грудня 2020 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ

Причепа І.В. \_\_\_\_\_

«8» грудня 2020 р.

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Спеціальність 073 – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
завідувач кафедри ММЕ  
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«б» жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ  
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Бондар Надії Борисівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Оболонь»)

керівник роботи Несен Леонід Миколайович, к.т.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «25» вересня 2020 року №214.

2. Строк подання студентом роботи: 20 листопада 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» ПрАТ ««Оболонь»» (додаток Б).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства; аналізування стану управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства харчової промисловості ПрАТ «Оболонь»; удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік графічного матеріалу: еволюційні етапи розвитку управління бізнесом, функції стратегічного і тактичного маркетингу, визначення маркетингової стратегії, класифікація видів маркетингових стратегій, зміна обсягів виробництва основних видів продукції харчової промисловості, основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь», маркетинговий розвиток ПрАТ «Оболонь», динаміка показників оцінювання стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь», організація департаменту маркетингу ПрАТ «Оболонь», правила мерчендайзингу, які доцільно застосовувати ПрАТ «Оболонь».

## 6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Несен Л.М., доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «б» жовтня 2020 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	березень-квітень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	травень-червень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	вересень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	жовтень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад	
6	Рецензування МКР	листопад	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Н.Б. Бондар

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Л.М. Несен

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства	8
1.1 Економічна сутність стратегічного розвитку підприємства	8
1.2 Стратегічний маркетинг в системі управління підприємством	14
1.3 Сутність, види та процес формування маркетингової стратегії підприємства	22
1.4 Методичні засади оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності	39
Висновки до першого розділу	53
2 Аналізування стану управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства харчової промисловості ПрАТ «Оболонь»	55
2.1 Стан, тенденції та перспективи розвитку харчової промисловості України	55
2.2 Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»	64
2.3 Оцінювання стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»	73
2.4 Аналізування ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»	91
Висновки до другого розділу	98
3 Удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»	101
3.1 Рекомендації щодо удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»	101
3.2 Мерчендайзинг як ефективний інструмент підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»	116
3.3 Розробка економетричної моделі прогнозування чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь»	122
Висновки до третього розділу	127
Висновки	128
Список використаних джерел	132
Додатки	138

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток підприємств супроводжувався трансформацією маркетингу з рівноправних функцій управління взаємодією підприємства та ринку до маркетингового управління підприємством у цілому. Це сприяло функціональній інтеграції маркетингу та менеджменту та перетворення маркетинг-менеджменту на самостійну управлінську концепцію. Базовими постулатами сучасної концепції маркетинг-менеджменту є: орієнтація на споживчі потреби; розповсюдження філософії маркетингу, маркетингових принципів і переконань на всі рівні ієрархії управління підприємством; розуміння і прийняття маркетингу як основи діяльності підприємства всіма його співробітниками; інтеграція всіх функцій бізнесу в єдиний, сфокусований на споживачеві процес; широке розповсюдження маркетингової інформації серед усіх підрозділів і працівників підприємства; удосконалення маркетингового планування в напрямку забезпечення ціннісної значущості для споживача з урахуванням соціальних аспектів діяльності підприємства.

Основним елементом стратегічного розвитку маркетингової діяльності є розробка системи стратегій підприємства, при цьому маркетингова стратегія набуває статусу пріоритетної в системі стратегій підприємства та повинна органічно поєднуватися із загальнокорпоративною стратегією.

Теоретичною платформою досліджуваної проблематики є фундаментальні праці зарубіжних науковців, зокрема Л. Абалкіна, Г. Азоєва, Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Дойля, Б. Карлоффа, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, М. Мак-Дональда, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланда, Р. Фатхутдінова. Вагомий внесок у дослідження маркетингових стратегій розвитку внесли вітчизняні науковці, серед яких варто виділити А. Павленка, А. Войчака, В. Герасимчука, Н. Куденко, В. Пилипчука, І. Решетнікову, Т. Циганкову, Н. Чухрай.

Аналіз та узагальнення наукових праць, присвячених досліджуваній темі, виявили необхідність удосконалення як теоретичних, так і практичних розробок щодо управління стратегічним розвитком маркетинговою діяльністю підприємств.

**Мета і задачі дослідження.** Метою роботи є удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства та розробка заходів щодо забезпечення її ефективності на підприємстві харчової промисловості ПрАТ «Оболонь».

У процесі виконання роботи необхідно розв'язати наступні завдання:

- розкрити теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства;
- проаналізувати основні методичні засади оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності;
- здійснити аналізування стану, тенденцій та перспектив розвитку харчової промисловості;
- розкрити загальну характеристику та провести оцінювання фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити оцінювання стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати рівень ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та прикладні засади управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства харчової промисловості (на прикладі ПрАТ «Оболонь»).

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовувались такі методи дослідження: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного і попередніх років; групування – для оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності підприємства; монографічний – для детального вивчення теорії і практики управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства, моделювання – для побудови економетричної моделі прогнозування чистого доходу від реалізації продукції підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у теоретико-методичному та прикладному вирішенні проблеми управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства.

Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну:

***удосконалено:***

- методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності, який, на відміну від існуючих, дозволяє встановити елементи та параметри опису ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності і уникнути неврахування суттєвих показників оцінювання маркетингової діяльності підприємства;

***дістало подальший розвиток:***

- трактування категорії «стратегічний маркетинг», яка, на відміну від існуючих положень, розкривається як інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою участі у визначенні місії та цілей підприємства, розробці стратегії його розвитку та формуванні сприятливих передумов ефективної її реалізації, що забезпечило б підприємству та продуктованим ним товарам, послугам чи ідеям досягнення конкурентних переваг.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розроблених прикладних положеннях щодо удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства, а саме у розробці стратегічного напрямку маркетингової діяльності щодо відкриття мережі пабів-ресторанів, формування стратегії мерчендайзингу та розробці економетричної моделі прогнозування чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Оболонь».

**Особистий внесок магістранта.** Магістерська кваліфікаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані безпосередньо магістром.



# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Економічна сутність стратегічного розвитку підприємства

У процесі розвитку ринкової економіки в Україні перед вітчизняними підприємствами постає проблема розробки та вибору пріоритетних напрямків діяльності. Для підвищення своїх позицій на конкурентному ринку підприємствам необхідно активно використовувати заходи, завдяки яким буде можливо забезпечити подальший розвиток підприємств. Тільки розвиваючись, організація може досягнути основної мети своєї діяльності – отримання прибутку, зберігаючи конкурентоспроможність.

Таким чином, ефективна діяльність суб'єкта господарювання повинна ґрунтуватись на формуванні альтернативної стратегії розвитку, яка надасть можливість гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, допоможе підприємству обрати свій раціональний шлях розвитку, буде спрямованою на покращення конкурентного середовища та стабільності в економіці.

У процесі розвитку кожне підприємство стикається з певними проблемами, подолання яких здійснюється шляхом стратегічного планування та прийняття ефективних управлінських рішень. А технології стратегічного планування відіграють важливу роль при формуванні стратегій розвитку підприємств.

Теорії стратегічного розвитку відведено важливе місце в сучасному переліку актуальних наукових дискусій. Питання, пов'язані з визначенням та формуванням стратегії розвитку підприємства, знайшли своє відображення в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців.

Історично поняття «стратегія» склалася у військовому лексиконі та тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій [1]. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датований п'ятим століттям до нашої ери [2]. Слово «стратегія» походить від старогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую».

Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити, треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед.

Поняття «стратегія» почало вживатись у сфері управління на початку 60-х рр. ХХ ст. А. Д. Чандлер став автором першого наукового доробку «Стратегія і структура» у галузі стратегічного управління. Він вважав, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей і задач компанії та вироблення напрямку дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [3]. Це визначення, зроблене ще у 1962 році, як показує практика, становить класичний погляд на саму сутність стратегії підприємства.

Інше ключове визначення було зроблене у 1971 році К. Ендрюсом, який до класичної дефініції А. Чандлера додав поняття «відмітної компетенції» і трактував стратегію «як встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами» [4]. Таким чином, стратегія за К. Ендрюсом розглядається в традиційному розумінні представників наукової школи дизайну як засіб забезпечення відповідності внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

Однак, як справедливо зазначає Г. Мінцберг, одного простого визначення стратегії не існує і наводить дефініції стратегії в розрізі п'яти «П»: як план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві [5].

Для того, щоб комплексно оцінити концептуальні розходження між різними науковими дефініціями поняття «стратегія», необхідно дати відповідь на наступні ключові питання, які й визначають структурні елементи поняття:

- Що є базовим поняттям (або дією), яке закладається у розуміння стратегії підприємства?;

- Які інструменти реалізації закладені у визначенні стратегії підприємства?;

- Який загальний результат очікується від реалізації стратегії?

Аналіз теоретичних надбань менеджменту, дозволяє виділити основні варіанти визначення базового поняття «стратегія»:

1) «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» – І. Ансофф [6];

2) за О. С. Віханським, «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і форм її діяльності» [7]; у З. Е. Шершньової, С. В. Оборської «довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями» [8]; «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації» В. А. Белошапка, Г. В. Загорний [9];

3) за М. Портером, «наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі» [10]; за Б. Карлоффом «узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації ресурсів компанії» [11]; «якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу та координації своїх ресурсів» – В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко [12];

4) «система довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення» – І. О. Бланк [13];

5) «набір напрямків діяльності» – А. Наливайко [4];

6) детальний всебічний комплексний план: «детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей» – М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [12]; за Р. А. Фатхутдіновим «програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей» [13]; «план управління підприємством, спрямований на

зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей» – А. Стрікленд, А. Томпсон [14];

7) «система установок і заходів спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства» – Н. В. Шеховцева [15];

8) «функціональний засіб організації діяльності людей і розподілу ресурсів, що дає змогу досягти стратегічної мети» – В. Колпаков [16];

9) «координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми» – Н. В. Куденко [17];

10) «комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства» за П. С. Дойлем [18].

Зокрема В. А. Белошапка, Г. В. Загорний, В. Ф. Оберемчук, С. В. Оборська, З. Е. Шершньова формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації. На нашу думку, саме цей підхід до визначення поняття стратегії варто вважати найбільш змістовним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

Розглядаючи зміст поняття «розвиток», Л. Д. Забродська визначає його як просування від більш простого до більш складного ефективного [19].

Л. Г. Мельник визначив розвиток як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації [20]. Таким чином, основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також упорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [20].

У науковій літературі поняття «розвиток організації» починає розглядатися у 1950-х рр. XX ст. На той час організаційний розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, спрямованою на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою. У 60-70-х рр. XX ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на удосконаленні внутрішнього

функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо. У 1980-х рр. ХХ ст. поняття «організаційний розвиток» під впливом загострення конкуренції, розвитку інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими починають виступати: місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації.

Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика розглядають поняття «розвиток підприємства» як об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи, зумовлену як фундаментальними законами природи (єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань працівниками, виснаження природних ресурсів), за якої формуються нові властивості системи [21].

Аналізуючи зазначені визначення понять «стратегія» і «розвиток», можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між ними. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії.

З іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства. У даному контексті можна погодитися з В. С. Єфремовим, що стратегія формує бачення майбутнього розвитку [22]. На підприємствах, у яких стратегія функціонування відсутня або нечітко сформульована, розвиток має еволюційний характер. Відповідно, у компаніях, що діють згідно із стратегічним планом, розвиток відбувається революційно. Г. Мінцберг зазначав, що стратегічне управління наявне лише в тих організаціях, які готові йти на революційні зміни [2]. Таким чином, стратегічне управління надає організації спрямованості розвитку, але періодично призводить до організаційних криз.

У науковій літературі немає чіткого визначення терміну «стратегія розвитку підприємства». Стратегічний розвиток підприємства ототожнюється і

з еволюцією, і з економічним зростанням, і з процесом досягнення основної цілі організації.

Пономаренко В. С. та співавтори [23] ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства. У «Великій економічній енциклопедії» зазначено, що: «Стратегія розвитку передбачає проведення диверсифікації і реструктуризації виробництва для прискорення обертання капіталу, зменшення витрат, підвищення якості продукції і оновлення номенклатури. Важливішими її елементами є пошук нових ринкових ніш та удосконалення управління. Стратегія розвитку властива підприємствам, які мають істотний науково-технічний потенціал, які займають вагоме місце на ринку і контролюються чітко вираженими власниками.

Але в ході реалізації стратегії вони зіштовхуються з серйозними перешкодами: нестачі фінансів, спеціалістів та часу. Динаміка змін зовнішнього середовища часто випереджає модифікаційні процеси всередині підприємства» [24].

Якщо узагальнити всі вищезазначені наявні в літературі визначення поняття «стратегія розвитку підприємства», можна дійти висновку, що це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, складає встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку. Стратегія розвитку підприємства повинна забезпечувати оптимізацію довгострокової норми прибутку зміцнення конкурентних позицій підприємства, максимальну віддачу від капіталовкладень та задоволення потреб клієнта, а також більш ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства.

Але розглядати стратегію розвитку як повністю систематизований процес, який має чітку послідовність дій, виконання яких призведе до неминучого успіху в сучасних умовах нестабільної економічної ситуації в Україні, є

неправильним. Для сучасних організацій стратегію необхідно розглядати як набір тактичних засобів, які можуть та повинні змінюватись відповідно до ситуації, що склалася на ринку. Розробка та вибір тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства залежить від ресурсів, внутрішніх та зовнішніх умов, можливостей підприємства та ризиків, які повинні передбачатися.

На сьогодні розвиток – це одна з найважливіших категорій економіки, оскільки розвиток підприємства, його структура та продукт є фактором підвищення ефективності, досягнення безбиткового рівня діяльності. Узагальнюючи вищедосліджувані поняття, можна зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства базується на розумінні розвитку як процесу якісних змін та перетворень у діяльності підприємства у зв'язку з необхідністю розв'язання існуючих протиріч, а стратегії – як способу та напрямку розвитку. Отже, зміни – це основа розвитку, а стратегія – це розроблений план розвитку.

## 1.2 Стратегічний маркетинг в системі управління підприємством

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного зростання виробництва, зростаючі темпи розвитку національних ринків і як наслідок посилення до “неможливого” конкурентної боротьби висувають високі вимоги до стратегічного маркетингу господарюючих суб'єктів. Питання підвищення ефективності рівня стратегічних маркетингових підходів стає чи не найактуальнішою проблемою для сучасного підприємства, від якості вирішення якої залежить його конкурентне самовизначення та подальший розвиток. Адже, тільки стратегічний маркетинг із властиво йому функціональним апаратом в змозі передбачити і “створити” майбутнє, саме він на теперішній час найсучасніший дієвий інструмент конкурентної боротьби.

На рис. 1.1 зображено основні еволюційні етапи розвитку управління бізнесом, що слугували основними передумовами виникнення стратегічного маркетингу як науково-практичної концепції бізнесу [25].

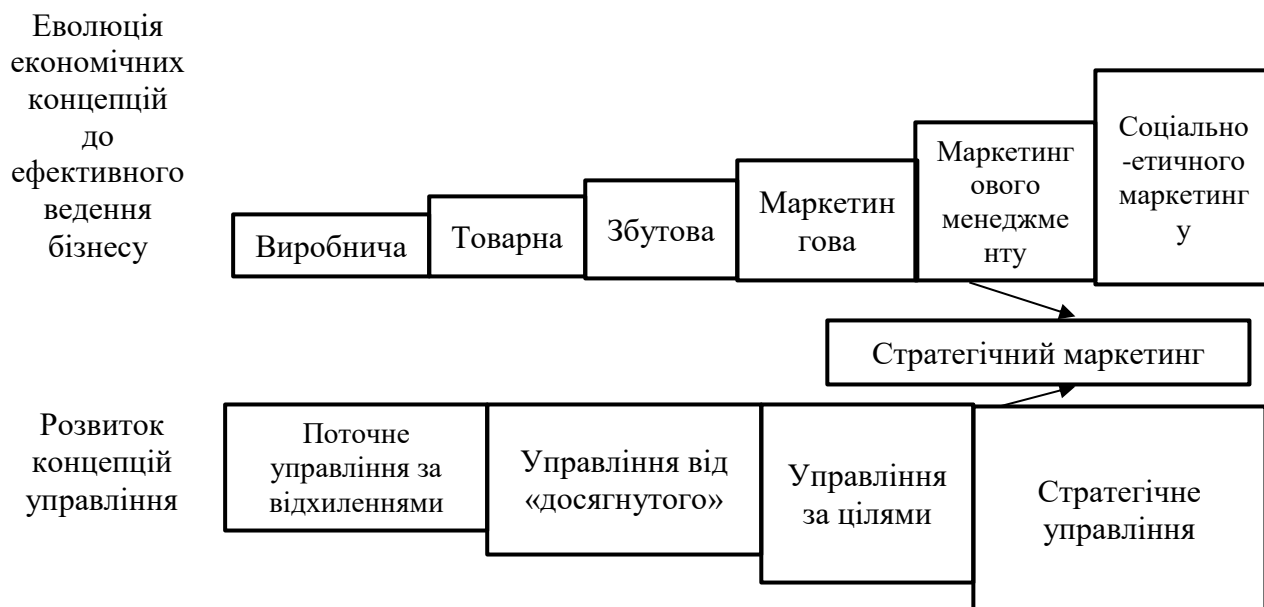


Рисунок 1.1 – Еволюційні етапи розвитку управління бізнесом

Аналіз основних періодів еволюції підходів до ефективного ведення бізнесу та розвитку управління дає змогу дійти висновку, що стратегічний маркетинг виник внаслідок органічного поєднання методів маркетингового менеджменту та стратегічного управління. В умовах сучасності стратегічний маркетинг – це самостійний напрямок у маркетинговій науці, для якого властиві своя суть, мета, об’єкт та предмет дослідження, суб’єкти, функції та методи.

Розкриваючи суть стратегічного маркетингу, необхідно відзначити те, що в економічній літературі не існує єдиного визначення поняття “стратегічний маркетинг”. Наприклад, за визначенням всесвітньо відомого бельгійського маркетинголога Ж-Ж. Ламбена “Стратегічний маркетинг – це постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що сприяє розробці ефективних товарів, які призначені для конкретних груп споживачів і володіють особливими властивостями, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і, отже, забезпечують виробнику стійку конкурентну перевагу” [26].

За словами російського теоретика маркетингу Р.А. Фатхудинова “Стратегічний маркетинг – це діяльність по розробці нормативів



конкурентноздатності організації і товарів, що нею виробляються на основі досліджень стратегічних потреб, цінностей, товарів і ринків. Стратегічний маркетинг є першою стадією життєвих циклів об'єктів (соціально-економічних, виробничих, технічних, технологічних та інших систем) і першою загальною функцією управління (менеджменту)” [13].

На думку американського вченого Джорджа Дейа “... стратегічна маркетингова діяльність базується на основних чотирьох виборах (AAAA (arena, advantage, access, activities)). Arena (арена) – це та сфера, яку бізнес визначає для своєї діяльності, ті сегменти ринку, на яких він буде обслуговувати споживачів. Advantage (перевага) – це найбільш висока цінність для споживача, яка є лакмусовим папером для перевірки конкурентноздатності організації. Access (доступ) – це вихід на потрібний ринок через відповідні канали дистрибуції та комунікацій. Activities (діяльність) – це асортимент та масштаби, тобто що саме та скільки бізнес буде пропонувати ринку” [27].

Крім того, в абревіатурі є ще одне “А” (adapt – адаптування), необхідність адаптування перерахованих вище напрямків для своєї організації, пише автор, що дозволяє ефективніше долати труднощі та використовувати можливості бізнесу [27].

Представники вітчизняної науки визначають стратегічний маркетинг, як постійний аналіз потреб, сегментування ринку та розробку концепцій конкурентноспроможних товарів, вибір ринків та стратегій розвитку фірми. Його завдання полягає в приведенні у відповідність вимог ринку та можливостей фірми, формуючи при цьому її конкурентні переваги [25].

Узагальнюючи вищевикладене, доходимо висновку, що стратегічний маркетинг – це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою участі у визначенні місії та цілей підприємства, розробці стратегії його розвитку та формуванні сприятливих передумов ефективної її реалізації, що забезпечило б підприємству та продуктованим ним товарам, послугам чи ідеям досягнення конкурентних переваг.

Основною метою стратегічного маркетингу є досягнення господарюючим суб'єктом стійкої конкурентної переваги. Об'єктом стратегічного маркетингу є теоретичні положення та практичний досвід маркетингової діяльності у процесі: визначення місії та цілей підприємства, розробки стратегії його розвитку та формування сприятливих передумов ефективної її реалізації.

Предметом стратегічного маркетингу є участь маркетингу в системі стратегічного управління підприємства, в тому числі:

- маркетинговий аналіз та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- участь у визначенні його місії та цілей;
- вибір та обґрунтування загальнофірмової стратегії;
- участь в управлінні портфелем бізнесу;
- сегментація ринку;
- позиціонування;
- розробка стратегії маркетингу;
- розробка програми тактичного маркетингу;
- інше.

Суб'єктами стратегічного маркетингу є спеціалісти в галузі маркетингу, менеджери, топ-менеджери та інші спеціалісти, які в силу своїх професійних обов'язків чи інших умов задіяні в процесі стратегічного маркетингу.

Говорячи про суб'єктів стратегічного маркетингу, необхідно відмітити визначальну та провідну роль вищої ланки управління підприємством (топ-менеджерів, власників, зборів акціонерів чи пайовиків тощо), оскільки вони в найбільшій мірі задіяні в процесі стратегічного маркетингу і саме на них лягає тягар відповідальності за обрання відповідного напрямку розвитку.

Розгляд функцій доцільно здійснити в контексті аналогії стратегічного маркетингу з тактичним (рис. 1.2).

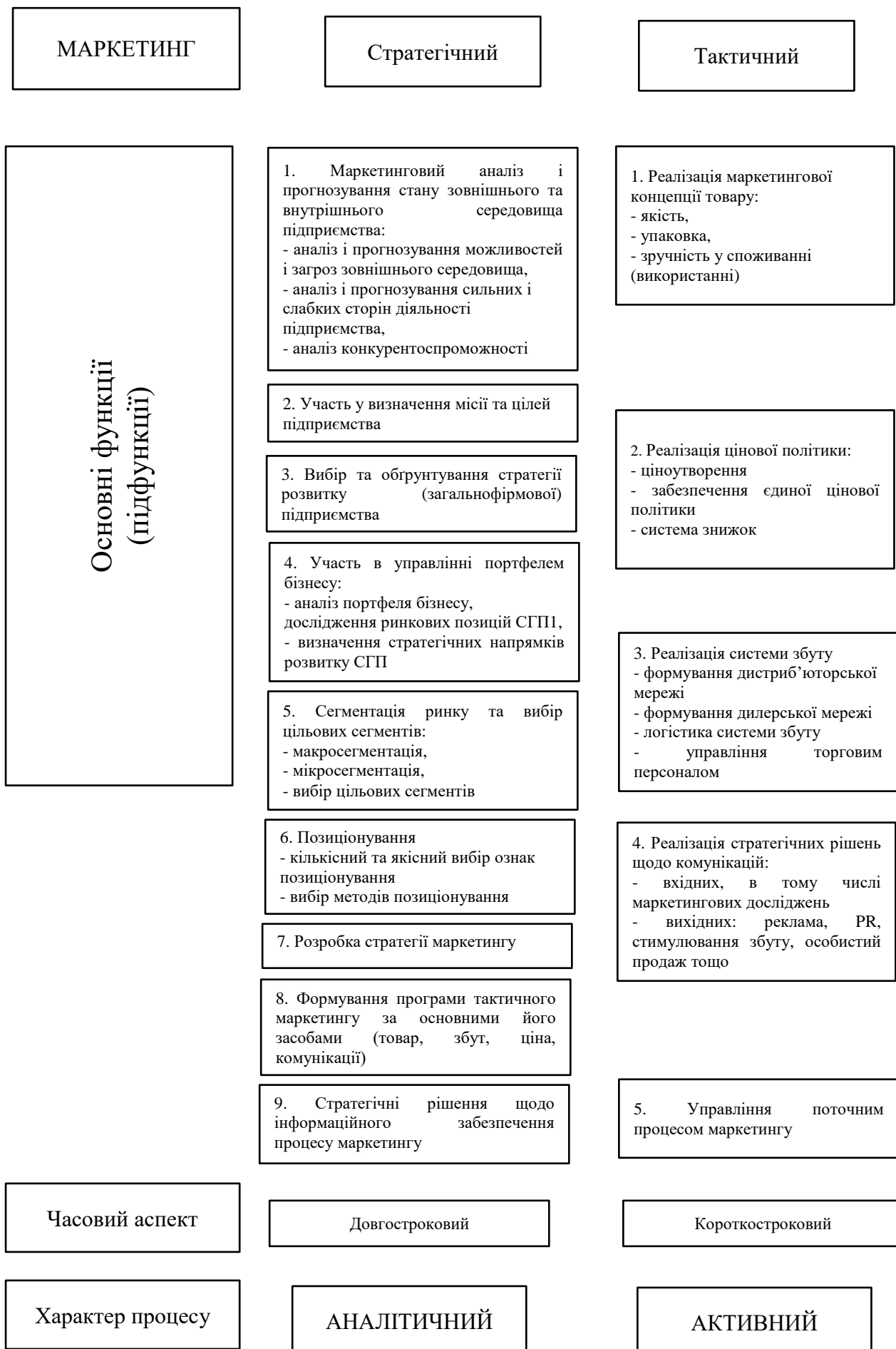


Рисунок 1.2 – Функції стратегічного і тактичного маркетингу

Для стратегічного маркетингу властиві середньо- та довгострокові часові виміри, основними завданнями є участь у визначенні місії підприємства та його цілей, вибір та обґрунтування стратегії розвитку, забезпечення оптимального “бізнес-портфелю”, розробка стратегії маркетингу та формування сприятливих передумов ефективної її реалізації.

Зауважимо, що за характером процесу в стратегічному маркетингу превалює аналітична діяльність, тоді як в тактичному активна. Ф. Котлер наголошує, що стратегічний маркетинг – це вибір конкретної цінності, а на тактичний маркетинг покладається робота з втілення цієї цінності в життя та переміщення її до споживача (користувача) [28].

Аналітична характеристика процесу стратегічного маркетингу черговий раз доводить, що стратегічний маркетинг – це передусім концепція, що зорієнтовує будь-яку діяльність на споживача.

Ж.-Ж. Ламбен в процесі стратегічного маркетингу звертає увагу на його чотири основні етапи [26].

На першому з них необхідно визначитись із сукупністю властивостей товару, бажаних з точки зору споживачів.

Другий етап – розробка мультиатрибутивної моделі товару відповідно до результатів попереднього етапу.

На третьому етапі здійснюється аналіз сегментації, шляхом аналізу привабливості сегментів та конкурентноздатності підприємства на них. Здійснюється вибір цільових сегментів та аналіз портфелю “ринків товару”. Завершальною стадією цього етапу є вибір стратегії розвитку.

Четвертий етап – розробка програми маркетингу за основними його засобами.

Під час стратегічного маркетингу використовують дві основні групи методів: загально- і спеціально-наукові.

Загальнонаукові наукові методи – аналіз, синтез, прогнозування, індукція, дедукція, узагальнення та абстрагування, метод експерименту і аналогії, моделювання, формалізації та інші.

До спеціально-наукових методів стратегічного маркетингу належать: сегментація ринку, SWOT-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, портфельний аналіз (Матриця БКГ, матриця “Дженерал Електрик – Мак Кінсі”, стратегічна модель М. Портера, “Матриця балансу життєвого циклу СГП”, інші) тощо.

## *2. Місце стратегічного маркетингу в системі маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту підприємства*

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту підприємства.

Стратегічний маркетинг у структурі маркетингового менеджменту визначається тим, що охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розробки маркетингових стратегій [17].

Питання визначення стратегічного маркетингу в структурі менеджменту підприємства є досить цікавим, одностайної відповіді на яке в економічній літературі не наводиться.

Наприклад, Фатхудінов Р.А. стверджує: “...стратегічний маркетинг є першою загальною функцією менеджменту, наступними за якою слідує планування, організація процесів по виконанню планів, облік і контроль, мотивація і регулювання” [13].

Куденко Н.В. визначає стратегічний маркетинг в системі стратегічного менеджменту, враховуючи поняття “функціональна стратегія”: “...функціональна стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії фірми... Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури фірми, остільки стратегічний маркетинг важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту фірми” [17].

Для доповнення цих наукових ідей автор пропонує, розглянути стратегічний маркетинг, як інтегровану функцію менеджменту. Згадана функція не лише передує таким функціям управління, як планування,

організація взаємодії, мотивація та контроль, але й наповнює їх комерційною суттю, постійно спрямовує в русло врахування нужд та потреб споживача.

Крім того, інтегрована функція менеджменту – стратегічний маркетинг – пронизує всі стратегічні рівні підприємства і на кожному з них відіграє своєрідну роль.

Наприклад, на загальнокорпоративному рівні (I) стратегічний маркетинг бере участь у визначенні місії та цілей підприємства, в здійсненні вибору стратегічного курсу та його обґрунтування.

На бізнес-рівні (II) за допомогою стратегічного маркетингу проводиться аналіз портфелю бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів та визначаються стратегічні напрямки їх розвитку.

На функціональному рівні (III) на стратегічний маркетинг покладаються завдання з визначення маркетингових цілей, розробці маркетингової стратегії та формування сприятливих передумов ефективної її реалізації.

*3. Взаємозалежність стратегічного маркетингу і процесу розробки нових товарів* У продовження нашого дослідження, слід відмітити тісний взаємозв'язок стратегічного маркетингу та науково дослідних і проектно-конструкторських робіт (НДПКР).

За висловом Ж-Ж. Ламбена: “...ідея нових товарів може подаватися з різних джерел: виробництва, відділу НДПКР, маркетингу та інших, але, як правило, вона повинна пройти контроль стратегічного маркетингу, перш як буде передане у виробництво”[26].

#### *4. Соціальне значення стратегічного маркетингу*

На завершення визначення сутності і змісту стратегічного маркетингу необхідно звернути увагу на соціальне значення стратегічного маркетингу.

Стратегічний маркетинг – це постійний пошук. Пошук кращої можливості задоволення потреб. Саме він є “генератором” руху “невидимої руки” Адама Сміта.

Стратегічний маркетинг “прагне” максимально наблизити якості товару до потреб споживачів, що в свою чергу лягає в основу збільшення попиту на цільових сегментах. У результаті суспільство отримує такі основні вигоди:

- економічний ефект у вигляді збільшення заощаджених коштів, внаслідок зниження цін (в результаті збільшення обсягів реалізації);
- економії ресурсів з погляду оптимального їх використання підприємством, що зумовлено економією на масштабах виробництва.

#### *5. Оцінка рівня використання методів стратегічного маркетингу в діяльності вітчизняних підприємств*

Відтак, стратегічний маркетинг – це інтегрована функція менеджменту, яка охоплює стадію планування маркетингу, тісно пов’язана з НДПКР, відіграє своєрідну роль на кожному із стратегічних рівнів підприємства і спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема, та зростання добробуту суспільства, загалом.

#### 1.3 Сутність, види та процес формування маркетингової стратегії підприємства

До маркетингової термінології поняття стратегії ввійшло в 50-60-ті роки ХХ століття, коли питання перспективного планування і завдання адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища організації отримали особливе значення для її успішної діяльності [29]. Аналіз наукових праць з питань визначення поняття маркетингової стратегії дозволив узагальнити наукові підходи щодо даного питання. Повний перелік диференцій визначення поняття маркетингової стратегії представлено в таблиці 1.1.

Якщо проаналізувати трактування маркетингової стратегії серед закордонних науковців, то стає очевидним єдиний підхід щодо визначення напрямків формування маркетингової стратегії. Наприклад, П. Дойль, розглядає маркетингову стратегію, «як рішення в області маркетингу, які визначають напрямок, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання» [18].

Аналогічне бачення маркетингової стратегії надає Х. Хершген, який розуміє під «маркетинговою стратегією принципів, середні і довгострокові рішення, що дають орієнтири і направляють окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей» [30].

Таблиця 1.1 – Визначення маркетингової стратегії зарубіжними науковцями

Визначення	Автор
1. Стратегія маркетингу - основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі	Г. Ассель [31]
2. Стратегія маркетингу – принципів, середні і довгострокові рішення, що дають орієнтири і направляють окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей.	Х.Хершген [30]
3. Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу.	М. Мак-Дональд [32]
4. Маркетингова стратегія – це загальний план маркетингових заходів за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і кошторису маркетингових заходів.	Ф. Котлер, Г. Армстронг [33]
5.Маркетингова стратегія – рішення в області маркетингу та інновацій, які визначають напрямок, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання.	П. Дойль [18]
6. Маркетингова стратегія полягає в тому, щоб забезпечити відповідність можливостей компанії умовам конкурентного ринку, на яких вона працює, не тільки на даний момент, але й на осяйне майбутнє.	Г.Хулей, Д.Сондерс, Н.Пірсі [34]
7. Маркетингова стратегія полягає у побудові найбільш точних пропозицій про майбутнє та в забезпеченні таким чином погляду, необхідного для дій, які направлені на розвиток галузі.	Ж.-Ж. Ламбен [26]
8. Стратегія – це план досягнення результатів.	Ф. Котлер, К.Келлер [28]
9. Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень з вибору і агрегування засобів організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.	А. Панкрухін [35]
10. Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона є основним способом досягнення маркетингових цілей, формуючи і конкретизуючи відповідну структуру маркетингу-миксу.	Г.Багієв, В.Тарасевич, Х.Анн [36]



Близькою до класичного уявлення про стратегію є точка зору М. Мак-Дональд, який представляє маркетингову стратегію, «як засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу» [32].

Виключно, як план дій визначають маркетингову стратегію Ф.Котлер та Г. Армстронг, які вважають, що «маркетингова стратегія – це загальний план маркетингових заходів за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей» [33]. При чому, Ф. Котлер та Г. Армстронг вважають, що маркетингова стратегія повинна складатися з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і кошторису маркетингових заходів. В наступних працях Ф. Котлер також вважає, що «стратегія – це план досягнення результатів» [28].

Конкурентний підхід при визначенні маркетингової стратегії застосовують Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі, які визначають маркетингову стратегію, як стратегію, яка орієнтована на пошук відповідності можливостей компанії умовам конкурентного ринку на майбутній період [34]. Стратегію, як генеральну програму маркетингової діяльності на цільових ринках визначають російські вчені Г. Багієв, В. Тарасевич, Х. Анн [36].

Відомий європейській вчений Ж.Ж. Ламбен при визначенні маркетингової стратегії пропонує орієнтуватися на формування пропозицій та майбутніх дій, направлених на розвиток галузі [26]. Згідно з його визначенням, підтримується конкурентний підхід при трактуванні маркетингової стратегії.

Російський вчений А. Панкрухін вважає, що «стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень з вибору й агрегування засобів організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності» [35].

З вищенаведеного матеріалу логічно випливає думка про те, що сутність стратегії маркетингу – це визначення способів досягнення стратегічних маркетингових цілей на основі чого розробляються маркетингові плани. Ще одним постулатом маркетингової стратегії є досягнення стійкого положення на ринку в умовах конкурентної боротьби.

Важливим концептуально-методологічним питанням, що розкриває сутність формування маркетингової стратегії підприємства, є дослідження взаємозв'язку між маркетинговою стратегією і тактикою. У цьому аспекті можна погодитися з думкою відомих американських дослідників Е. Райсом і Д. Траутом, що «стратегічний успіх складається з тактичних результатів» [37].

В контексті проведеного аналізу, можна узагальнити наукові підходи зарубіжних науковців-маркетологів щодо визначення маркетингової стратегії, під якою слід розуміти комплекс дій, способів та методів, які мають на меті досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Цікавим є аналіз понятійного апарату щодо визначення маркетингової стратегії вітчизняними науковцями-дослідниками (табл. 1.2). Узагальнюючи наукові підходи щодо визначення маркетингової стратегії можна побачити, що більшість українських вчених та науковців розуміють під стратегією план дій, який спрямований на досягнення маркетингових цілей.

Підводячи підсумок аналізу поняття маркетингової стратегії, можна стверджувати, що в науковій літературі переважає підхід щодо визначення маркетингової стратегії, який базуються на уявленні стратегії, як плану дій підприємства з метою досягнення маркетингових цілей. Але, стратегія не може бути планом, оскільки вона визначає загальний напрямок та основні орієнтири маркетингової діяльності підприємства. Безумовно, в контексті реалізації маркетингової стратегії повинні формуватися та розроблятися маркетингові плани, але стратегія концентрує увагу виключно на визначенні пріоритетів й основних принципів ведення бізнесу, а план конкретизує ці напрямки. В цьому аспекті можна погодитися з думкою відомої української вченої Л.В. Балабановою, яка вважає, що «маркетингові стратегії – це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації» [38].

Таблиця 1.2 – Визначення маркетингової стратегії вітчизняними науковцями

Визначення	Автор
1. Маркетингова стратегія – найважливіша функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки загально фірмової стратегії та бізнес-плану, вона зачіпає всі господарські області і функціональні підсистеми підприємства.	І.Л. Решетнікова [39]
2. Стратегія маркетингу – це раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання.	О.М. Тімонін, С.С. Олійник [40]
3. Стратегія маркетингу – це раціональна, логічна побудова, керуючись якою, підприємство планує виконати свої маркетингові завдання.	Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай [41]
4. Під поняттям «стратегія маркетингу» ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей.	С.С. Гаркавенко [42]
5. Найважливішими стратегічними завданнями маркетингу є визначення генеральної програми дій підприємства, визначення і освоєння цільових ринків, орієнтація виробництва на задоволення потреб, запитів споживачів, створення комунікаційних та розподільних систем, тощо.	А.Ф. Павленко, А.В. Войчак [43]
6. Маркетингові стратегії – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації.	Л.В. Балабанова [38]
7. Маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого має досягатися маркетингова мета.	В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін. [44]
8. Маркетингова стратегія – це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій.	Н. Куденко [17]
9. Маркетингова стратегія – це довгострокова програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках для досягнення стратегічних маркетингових цілей, яка визначає принципові рішення щодо створення стійких конкурентних переваг.	О.В. Кендюхов, С.М. Димитрова [45]

Узагальнюючі аналіз диференцій поняття маркетингової стратегії, можна зробити висновок, що більшість закордонних та українських науковців розуміють під стратегією напрями, способи та методи досягнення маркетингових цілей. Проте, суттєві зміни, що відбуваються в практиці

маркетингової діяльності в умовах інформатизації суспільства вимагають від промислових підприємств переосмислення існуючих маркетингових стратегій з врахуванням галузевих факторів.

При формуванні базової маркетингової стратегії підприємства доцільно виділяти наступні етапи (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Алгоритм формування маркетингової стратегії та формування напрямів стратегічного розвитку маркетингової діяльності

Маркетингова стратегія – це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній.

Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес-одиниці та стратегію усєї фірми. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації.

Маркетингова стратегія займає своє особливе місце в ієрархії стратегій підприємства (рис. 1.4) [46].

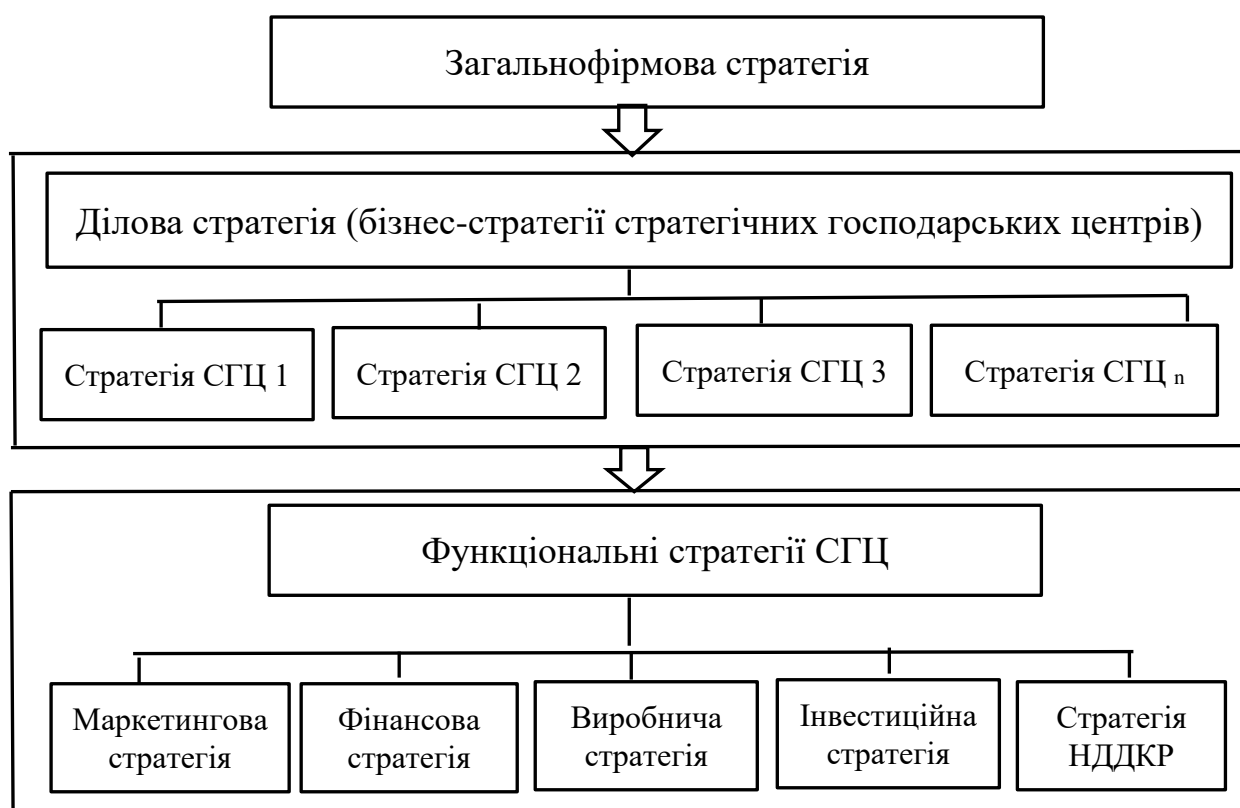


Рисунок 1.4 – Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства

Маркетингова стратегія полягає у визначення відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані. Визначає найефективніший

склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту).

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування:

- 1) цільового ринку;
- 2) номенклатури та асортименту;
- 3) цінової політики;
- 4) системи збуту;
- 5) організації реклами.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є такі:

- 1) визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
- 2) координація різних напрямів діяльності;
- 3) оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- 5) створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- 6) оцінка маркетингової діяльності підприємства [47].

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та клопіткого аналізу.

Процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, поділений на два етапи:

- 1) процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;

2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища [48].

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів:

стратегічний аналіз ринкової ситуації; визначення цілей маркетингу; вибір оптимальної маркетингової стратегії; розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінка й контроль результатів. Всі процеси послідовно впливають один із одного. Але існує й зворотній вплив, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії.

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей.

Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставленої мети.

Для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства. На вибір маркетингової стратегії впливає також позиція підприємства на ринку, забезпеченість його ресурсами, рівень витрат на виробництво й маркетинг.

Для визначення маркетингової стратегії необхідно відповісти на такі запитання:

1. Яку продукцію випускає підприємство?
2. Хто є покупцями цієї продукції?
3. Де знаходяться покупці продукції?

4. Де і як покупці купують продукцію підприємства?
5. В яких якостях продукції підприємства зацікавлені покупці?
6. Яку кількість продукції та за якою ціною купують покупці?
7. Як охарактеризувати продукцію підприємства так, щоб отримати за неї вищу ціну?
8. Чи може підприємство бути лідером з якогось виду продукції у своєму регіоні?
9. Чи може підприємство випускати іншу, нову продукцію?
10. Чи задовольняють виробничі потужності підприємства потреби покупців?

Відповіді на питання стосовно покупців отримують в результаті маркетингового дослідження.

Обрана маркетингова стратегія є основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є довгостроково орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства [17] (рис. 1.5).

В ході реалізації маркетингової стратегії досягаються поставлені маркетингові цілі підприємства.

Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, котрі можуть бути досягнуті за певний час. Маркетингові цілі безпосередньо стосуються двох аспектів діяльності підприємств – товарів та ринків.

Маркетингові цілі можуть бути такими:

- 1) прибутковість інвестицій;
- 2) прибутковість акцій;
- 3) збільшення ринкової частки;



## 4) збільшення частки нових продуктів.



Рисунок 1.5 – Характерні риси маркетингової стратегії підприємства

Реалізація стратегії являє собою процес трансформації стратегії маркетинга в конкретні дії шляхом розробки маркетингово плану та бюджету. Цей процес може передбачати зміни в бізнес-структурі, культурі та системі управління підприємством (фірмою).

Маркетингова стратегія складається з маркетингових цілей підприємства, маркетингових ресурсів підприємства, маркетингового середовища підприємства.

Розробку стратегії можна розбити на певні кроки. А.Вайсман наводить такі 10 кроків до успіху в формуванні стратегії маркетингу [49]:

1. Розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.
2. Аналіз зовнішнього середовища.

3. Аналіз конкурентів.
4. Аналіз споживачів.
5. Аналіз власної ситуації.
6. Визначення позиції на ринку. Перехід до практичного застосування стратегії.
7. Формування цілі.
8. Забезпечення наглядності.
9. Реалізація стратегії маркетингу.
10. Маркетинговий контролінг.

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії:

- 1) стратегічна модель Портера;
- 2) матриця “Дженерал Електрик”;
- 3) підхід, оснований на використанні матриці можливостей по товарах/ринках;
- 4) метод, що базується на використанні матриці “Бостонської консультативної групи”;
- 5) програма побудована на основі впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

Є декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. За одним із підходів, найвідомішими маркетинговими стратегіями є такі:

1) «ціна – кількість» – підприємство орієнтується на помірні ціни та значні обсяги збуту продукції, виробництво великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання ефективно опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни;

2) «стратегія переваг» – підприємство створює або має стабільну перевагу над конкурентами завдяки можливостям зміни технологій виробництва, розвитку сервісу і логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за

рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг).

Маркетингові стратегії також класифікують за такими ознаками (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація видів маркетингових стратегій

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
1	2
За строками розробки та реалізації	довгострокові (30-50 років) середньострокові (10-30 років) короткострокові (1-10 років)
За тривалістю життєвого циклу	маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; маркетингові стратегії на стадії росту; маркетингові стратегії на стадії насичення; маркетингові стратегії на стадії спаду.
За станом ринкового попиту	стратегія стимулюючого маркетингу; стратегія синхромаркетингу; стратегія підтримуючого маркетингу; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу.
Залежно від загальноекономічного стану фірми	стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія росту.
За елементами маркетингового комплексу	товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія товарного руху; стратегія просування.
За ознакою конкурентних переваг	стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія фокусування (концентрації).
Залежно від конкурентного становища фірми	стратегія ринкового лідера; стратегія челенджерів; стратегія послідовників; стратегія ринкової ніші.
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми	стратегія недиференційованого маркетингу; диференційованого маркетингу; концентрованого маркетингу.
За напрямком розвитку	стратегія інтернаціоналізації; стратегія диверсифікації; стратегія сегментації.

## Продовження таблиці 1.3

1	2
Залежно від виду диференціації	товарної диференціації; сервісної диференціації; іміджевої диференціації; кадрової диференціації.
Залежно від методу обрання цільового ринку	стратегія товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення.

З огляду на тему дослідження і розкриття стратегічного розвитку маркетингової діяльності підприємств саме харчової промисловості розглянемо вплив галузевих особливостей харчової промисловості в умовах інформатизації на формування маркетингової стратегії.

Харчова промисловість України представлена великою кількістю галузей: борошномельною, цукровою, спиртовою, пивоварною, хлібопекарською, кондитерською, м'ясо-молочною, рибною, лікєро-горілочаною, масложировою, виноробною, консервною, соляною, овочевою та іншими. Згідно із статистичними даними, в Україні працює понад 22 тис. великих, середніх і малих підприємств різної форми власності, які виробляють майже 20% від загального обсягу промислової продукції.

Тенденція глобалізації і міжнародна конкуренція впливають на розвиток харчової промисловості України. Ці тенденції стимулюють підприємства харчового комплексу впроваджувати заходи щодо спеціалізації і концентрації виробництва, поглиблювати міжнародну кооперацію та інтеграцію. Успішна реалізація цих заходів дозволить підприємствам харчової промисловості підвищити свою конкурентоспроможність не лише на внутрішньому, але й на зовнішньому ринках.

За технологічним і економічним змістом харчова промисловість є високоінтегрованою галуззю з сільським господарством. Саме тому кон'юнктурні коливання цін на сільськогосподарську сировину призводять до

коливання попиту і пропозиції на окремі види продукції харчової промисловості.

Останнім часом для галузей харчової промисловості характерним стає поширення інтеграційних стратегій і зростання ефективності як в межах окремих складових єдиного технологічного ланцюга (сільськогосподарські та переробні підприємства, заготівля, оптова і роздрібна торгівля), так і у виробничих стосунках між ними. Посилення зв'язків виробників сільськогосподарської сировини і переробних підприємств призводить до зміни структури інтегрованої системи.

Слід зазначити, що сильні конкурентні переваги в харчовій промисловості України мають компанії з вертикально інтегрованою структурою і замкнутим циклом виробництва – від вирощування, зберігання і переробки сировини до виробництва і реалізації готової продукції. За рахунок розвитку власного тваринництва і птахівництва, сільськогосподарських підприємств і торгових домів, компанії досягають замкнутого виробничого циклу, економії витрат і ефективного управління фінансовими потоками. Додатковими конкурентними перевагами можуть виступати розташування в спеціальних економічних зонах і на територіях пріоритетного розвитку, а також співпраця з іноземними партнерами.

В основі конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості лежать конкурентні переваги, які впливають на формування його маркетингової стратегії. Аналіз існуючих підходів до класифікації конкурентних переваг дозволяє запропонувати авторський підхід з урахуванням специфіки маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості. Конкурентні переваги підприємств харчової промисловості пропонується класифікувати за наступними ознаками:

1. Залежно від сфери виникнення конкурентної переваги:

- зовнішні, які залежать від зовнішніх чинників (кон'юнктура ринку на сільськогосподарську сировину, конкуренцію, кількості посередників, що беруть участь в розподілі продукції і т.ін.);

- внутрішні, які в першу чергу залежать від внутрішніх чинників підприємства (собівартість, ціна, рентабельність виробництва).

2. Залежно від змісту чинника конкурентної переваги:

- маркетингові;
- виробничі;
- фінансові;
- управлінські;
- інноваційні.

3. Залежно від ступеня впливу конкурентної переваги:

- основні;
- додаткові.

4. Залежно від кінцевого результату, який отримується:

- конкурентні переваги, що мають економічний ефект;
- конкурентні переваги, що мають соціальний ефект.

З метою досягнення необхідного рівня конкурентних переваг підприємству необхідно проаналізувати власні внутрішні конкурентні переваги. Це дозволить досягти необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства і сформулювати базову маркетингову стратегію.

До особливостей розвитку харчової промисловості України можна віднести наступні: наявність великої сировинної бази, широкий асортимент вироблюваної продукції, високий рівень конкуренції, висока міра інтегрованості з сільським господарством, насиченість ринку продуктами харчування. Враховуючи специфіку підприємств харчової промисловості, можна виділити маркетингові стратегії, які мають особливу актуальність на цьому ринку.

Стратегія "слідкування за лідером" – застосовується на підприємствах, які копіюють в продуктивній політиці конкурентів. Ця стратегія орієнтована на використання низьких цін. Її ефективно використовувати у тому випадку, якщо продукція є однорідною, а витрати на маркетинг – низькими. У харчовій

промисловості ця стратегія поширена серед підприємств, що випускають бакалійні вироби.

Стратегія захисту ринкових позицій використовується підприємствами харчової промисловості, які випускають також однорідну продукцію і знаходяться у зоні високих цін. Використання маркетингових інструментів в цій стратегії обмежене. Основною стратегічною метою підприємства стає збереження ринкової частки. Цю стратегію використовують, як правило, підприємства борошномельної, цукрової та консервної промисловості.

Стратегія проникнення на ринок використовується підприємствами, які прагнуть використати свої цінові конкурентні переваги за рахунок зниження витрат. Ця стратегія широко використовується в м'ясній, ковбасній і молочній промисловості.

Стратегія створення інноваційних продуктів орієнтована на вдосконалення якості, продукції, яка виробляється та її диференціації. Підприємства харчової промисловості, що використовують цю стратегію витрачають значні кошти на маркетинг і просування нових товарів. Ця стратегія також застосовується на ринку м'ясної і ковбасної продукції, а також дуже популярна на ринку напоїв і пива. Стратегія створення інноваційних продуктів припускає формування конкурентних переваг за рахунок створення принципово нових продуктів або технологій, яких не мають конкуренти. Підприємства, що використовують цю стратегію мають можливість отримання надприбутків, оскільки впровадження інновацій завжди несе за собою високу рентабельність внаслідок унікальності продукту.

Вибір стратегії загалом, в тому числі для харчового підприємства залежить від рівня конкуренції в галузі, динаміки попиту, займаної ринкової долі, життєвого циклу продукції і міри впровадження інновацій. Специфіка функціонування підприємств харчової промисловості дозволяє виділити наступні особливості, які впливають на формування маркетингової стратегії:

- сезонність в роботі галузей, які переробляють сільськогосподарську сировину, що позначається на завантаженості виробничих потужностей;

- високий рівень витрат матеріальних ресурсів. При цьому, велике значення має якість початкової сировини і матеріалів для кінцевого продукту;
- обмежені терміни придатності і швидке псування продукції.

Для підтримки попиту і згладжування сезонних коливань в попиті на продукцію підприємств харчової промисловості необхідно випускати інноваційні продукти та забезпечити високу мотивацію і кваліфікацію персоналу, що працює на підприємствах харчової промисловості. При формуванні маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості необхідно зважати на специфіку функціонування галузі.

#### 1.4. Методичні засади оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності

Маркетингова діяльність підприємства повинна бути ефективною та результативною, що по своїй суті не є одним і тим самим. Результативність – це показник, який вказує на досягнення в тій чи іншій мірі поставленого завдання, ступінь виконання якого може вимірюватись як в кількісному вимірі так і в площині «виконано/не виконано», «досягнуто/не досягнуто». Ефективність – це показник, який вказує на те – скільки ресурсів витрачено на досягнення результату. Адже результату можна досягти витрачаючи безліч ресурсів і не усвідомлюючи наскільки цінним є той результат, з точки зору, витрачених на його досягнення ресурсів. З погляду короткотермінових результатів ефективність маркетингу вимірюється показниками, пов'язаними з доходом, то з довготермінової перспективи – індикаторами, що відображають імідж підприємства та його продукції. Саме імідж підприємства, показник порівняно стійкий, характеризує ставлення споживачів до продукції та підприємства у перспективі, рівень та частку охоплення підприємством цільового ринку, а також відповідність маркетингової стратегії потребам і очікуванням споживачів. Основною перевагою позитивного іміджу підприємства є спрощення його доступу до різних видів ресурсів. Вартість підприємства, як і



його імідж, – зовнішня характеристика, що формується на підставі оцінювання його внутрішніх чинників. А оскільки підвищення вартості підприємства проявляється у зростанні вартості його ресурсів через підвищення їхньої конкурентоздатності та ефективності використання, то зазначена характеристика іміджу підприємства є однією з основних для оцінювання ефективності маркетингових стратегій.

Представники, так званого «Нового маркетингу», поділяються на два табори одні з них, такі як: Ферріс Поль У., Бендл Нейл Т., Пфайфер Філіп І., Рейбштейн Девід Дж. сповідують систему оцінки ефективності здійснення маркетингової діяльності виключно на підставі аналізу показників, що можливо виміряти в числовому значенні; інші, такі як: Хенді Ч., Пітерс Т., Хемел Г., Гошал С., Грант Дж., вважають емпіричний підхід більш актуальним в час глобальних змін. Обидва табори впевнені в своїй правоті на підставі досвіду застосування успішними компаніями тих підходів, які запропоновані у їх працях, що насамперед доводить лише той факт, що за сучасних умов найбільш ефективними є ті методи та прийоми маркетингу, які не були реалізовані до цього.

Прихильники «емпіричного» підходу до визначення критеріїв ефективності маркетингової діяльності виділяють вісім основних критеріїв маркетингової діяльності, що по своїй суті є показниками результативності маркетингової діяльності.

Одним з критеріїв оцінки результативності маркетингової діяльності підприємства повинен бути критерій зрозумілості. Це означає, що підприємство, його продукт, мета, стратегія повинна бути зрозумілою споживачу. Маркетинг повинен бути спрямований на встановлення тісних зв'язків із споживачем і тим чим він займається. Потрібно знищити бар'єри між людьми та виробником, товаром, брендом. Потрібно будувати зрозумілу, наближену до реального повсякденного життя та реальної людини маркетингову стратегію, яка б справляла позитивне враження на споживачів та клієнтів і водночас була індивідуальною та креативною.

Другим критерієм оцінки результативності маркетингової діяльності підприємства є критерій задоволення потреб. Концепція ієрархії потреб сформулював в 1950-му році психолог Абрахам Маслоу. Успішною виявляється та, маркетингова стратегія, яка орієнтована на універсальні людські потреби. Ще в 1988 році група американських психологів оприлюднила дослідження, де було перераховано 15 фундаментальних сил та потреб, які є рушійною силою людини, це – секс, голод, фізичні та психічні задоволення, спокій, цікавість, слава, порядок, справедливість, спілкування, сім'я, престиж, влада, громадянська позиція, незалежність, суспільне визнання, з них 12 притаманні і тваринам і лише 3 виключно людині. Найлегше – це вибрати одну з фундаментальних потреб, яку потрібно використати при побудові маркетингової стратегії, найскладніше – відобразити потребу таким чином, щоб вона знайшла масового споживача. Чим більш масовою вона постане, тим ефективнішою буде маркетингова стратегія.

Третім критерієм результативності маркетингової діяльності є інноваційність. Маркетинг повинен постійно трансформуватись, змінюватись внаслідок впровадження інновацій. Сучасне суспільство не є стабільним та вимагає постійних інновацій. Всі сфери життя і вподобання рухаються в певному напрямі, тобто змінюються. В цих умовах статичність підприємства, бренда або продукту є кроком назад. Лідери ринків завжди пропонують клієнтам актуальні ідеї для бізнесу та життя.

Четвертим критерієм результативності маркетингової діяльності є критерій стратегічної креативності, в основі якого лежить винахідливість та відмова від шаблонів.

П'ятим критерієм результативності маркетингової діяльності є її автентичність. Раніше маркетинг базувався на традиціях та умовностях, тепер він повинен бути реальним, персоніфікованим та оригінальним, нерідко це потребує радикальних змін правил, що діють на ринку. При виході автентичного продукту з автентичною пропозицією все інше виглядає

синтетичним та штучним, тобто викликає недовіру в споживачів та клієнтів, внаслідок чого, весь ринок змінюється або стає монопольним.

Шостим критерієм результативності маркетингової діяльності є довіра споживачів та клієнтів, орієнтація на співробітництво та взаємодію із споживачем, що також означає активне залучення клієнтів та покупців в процес виробництва та продажу товару. Бізнес, як і маркетинг, має бути соціально орієнтованим.

Сьомим критерієм результативності маркетингової діяльності є здатність до швидкого прилаштування до змін в зовнішньому середовищі. Результатом є випуск актуального товару в потрібний момент часу, який відповідає очікуванням покупців та клієнтів та не йде в розріз з сучасним тлумаченням його актуальності та ефективності в використанні.

Восьмим критерієм результативності маркетингової діяльності є критерій відповідності стратегічному баченню або місії та цінностям підприємства, в якому вона провадиться. Будь-яке підприємство може мати перед конкурентами дві дуже сильні переваги, які виражаються в: унікальному баченні свого майбутнього і ролі на ринку та унікальній культурі та цінностях. Невідповідність маркетингової компанії внутрішній силі підприємства тягне за собою грандіозний провал незалежно від того, наскільки ефективний її вплив на зовнішню аудиторію. Маркетинг повинен бути невід'ємним комунікативним та ціннісним елементом підприємства.

При безперечній важливості всіх вище перелічених критеріїв оцінки результативності маркетингової діяльності без врахування ефективності здійснення маркетингових заходів вони не можуть бути реалізованими.

Ефективність маркетингової діяльності виступає як необхідна умова її формування. Її вирішення пов'язане з такими найважливішими практичними та науковими задачами, як підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, обґрунтування ефективності маркетингової стратегії.

Ефективність маркетингової діяльності підприємства — показник, що характеризує співвідношення ефекту від впровадження маркетингових заходів із витратами на реалізацію цих заходів і досягнення результатів у довготерміновій перспективі [50].

Зміст оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств проявляється в аналізі формування стратегії і результатів її реалізації, їх відповідності поставленим цілям та здійсненим витратам. Оскільки маркетингові стратегії формують у внутрішньому середовищі підприємств, але спрямовують на зовнішнє середовище, то усі критерії оцінювання їх ефективності можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні.

Відповідно, внутрішніми критеріями оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств варто вибрати:

- результативність (характеризує відповідність між досягнутими результатами від реалізації маркетингової стратегії та її метою);
- доцільність (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії і потребами підприємства у її реалізації);
- витратність (характеризує відповідність між результатами від реалізації маркетингової стратегії і витратами на її розроблення і реалізацію).

Результативність маркетингової діяльності – основний критерій ефективності – характеризують показники частки ринку, обсягів реалізації продукції та прибутку підприємства від цієї реалізації.

Проте цього критерію недостатньо для оцінки ефективності, оскільки тільки на основі самого результату важко оцінити його відповідність загальній меті маркетингової стратегії та очікування підприємства від реалізації цієї стратегії. Для цього можна застосувати критерій доцільності маркетингової стратегії, що характеризує відповідність її поставленій меті і рівень її досягнення. Оскільки тієї самої мети можна досягти, залучивши різні ресурси і здійснивши різні витрати, то до критеріїв оцінювання ефективності маркетингової діяльності можна додати і витратність.

Витратність діяльності можна визначити через показники продуктивності праці, фондо- і матеріаловіддачі, а також ресурсні показники рентабельності, тобто показники що характеризують обсяги витрачених ресурсів та витрат під час реалізації маркетингової стратегії.

Оскільки маркетингова стратегія – це передовсім план дій, то до основних внутрішніх критеріїв її ефективності можна зарахувати також:

- реальність (характеризує відповідність можливостей підприємства у сфері маркетингу і мети його маркетингової стратегії);
- обґрунтованість (характеризує відповідність між метою маркетингової стратегії і ресурсами, необхідними для її досягнення).

До зовнішніх критеріїв оцінювання ефективності О. Коваль пропонує зарахувати [51]:

- раціональність (відповідність потребам);
- соціальність (рівень досягнення соціального ефекту);
- адаптивність (приспособування до змін середовища);
- креативність (рівень творчості та неординарності);
- конкурентоздатність (рівень отримання конкурентних переваг).

Узагальнення внутрішніх і зовнішніх критеріїв, а також аналіз співвідношень між ними дасть змогу отримати об'єктивну оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємств, виявити помилки, допущені у їх розробленні і реалізації. Наприклад, аналіз співвідношення соціального ефекту і витратності його досягнення характеризує оптимальність маркетингових витрат. Співвідношення між потребами споживачів і метою маркетингової стратегії відображає раціональність, тобто вибір обґрунтованих і реальних мети та завдань маркетингової стратегії. Саме тому оптимальність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість, продуктивність та інші показники ефективності становлять підґрунтя формування та визначення результатів реалізації маркетингової діяльності вартісно-орієнтованих підприємств і управління ними.

Оцінювання ефективності за окремими критеріями, що чітко розмежовані і тому характеризують ефективність маркетингової діяльності у різних її аспектах, дасть змогу отримати оцінку і її складових елементів (проаналізувавши вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на її формування), і її узагальненого показника (проаналізувавши кінцевий економічний, соціальний, організаційні та інші результати її застосування).

Основним критерієм успіху на думку таких вітчизняних вчених як Є.В.Савельєв, С. І. Чоботар, Д. А. Штефаніч є критерій прибутковості, як цілого комплексу маркетингової діяльності підприємства так і окремих маркетингових заходів, що найвірніше вказує на ефективність маркетингової діяльності [50]. Але сам по собі цей показник не дасть відповіді на питання: «Чи ефективно витрачені кошти на маркетингові заходи», навіть виходячи із того, що немає стовідсотково достовірної системи оцінки отримання додаткового прибутку від впровадження окремо взятого маркетингового заходу. Крім того на показники обсягу продажу та прибутку впливають крім маркетингу і такі складові елементи потенціалу підприємства як – менеджмент, виробнича потужність, кадрові, фінансові ресурси та інші.

Другим критерієм ефективності маркетингової діяльності є частка ринку. Цей критерій є головним в японській моделі побудови бізнесу. Прибуток, розуміють більше в соціальному та моральному плані, ніж в економічному: він не є метою, а виникає внаслідок виконання місій, що з самого початку сформульовані на догоду споживачеві та суспільству [50].

Зважаючи на все вище викладене О.В. Радько виділяє три основних показники ефективності здійснення маркетингової діяльності – це прибутковість, ринкова частка та відносна ринкова частка.

Прибутковість розглядається в контексті результативності маркетингових заходів, як по підприємству в цілому, так і в розрізі об'єктів аналізу збуту продукції та їх структури по певним параметрам:

- 1) географічні регіони – місця продажу, області, регіони, території, країни;

- 2) товарний портфель – продукти, розміри, модельні ряди;
- 3) покупці, клієнти – по типу, обсягу відвантаження;
- 4) посередники – масштабу, покриття;
- 5) методи збуту – персоніфіковані, через Internet, через пошту;
- 6) розмір замовлення – 1000 грн, 10 000 грн, 100 000 грн.

Критерій «прибутковість», можна розбити на безліч показників, які будуть відображати рівень прибутковості або збитковості по будь-яких параметрах системи збуту. О.В. Радько пропонує використовувати три основних показники для визначення критерію «прибутковість», які відображають загальні тенденції по підприємству [52]:

- Показник «прибуток на одиницю продукції» [52]:

$$\text{Под} = \text{Цод} - \text{С}, \quad (1.1)$$

де  $\text{Цод}$  – ціна на одиницю продукції;

$\text{С}$  – собівартість на виготовлення одиниці продукції.

- Показник «коефіцієнт прибутковості» [52] :

$$\text{Кпр} = \frac{\text{П}}{\text{ВР}}, \quad (1.2)$$

де  $\text{П}$  – прибуток;

$\text{ВР}$  – виручка від реалізації.

- Показник «маржинальний прибуток» [53] :

$$\text{Мпр} = \text{ЧД (В)} - \text{СРП} - \text{МВ} \quad (1.3)$$

де  $\text{ЧД (В)}$  – чистий дохід (виручка) від реалізації;

$\text{СРП}$  – собівартість реалізованої продукції;

$\text{МВ}$  – маркетингові витрати за звітний період.

Однією з базових цілей підприємства (і водночас найважливішим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки фірми. Тому ряд маркетологів як основні критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства виділяє ще два показники: ринкова частка підприємства і відносна ринкова частка підприємства.

Ринкова частка підприємства — це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку до загального обсягу продаж на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках.

Ринкова частка підприємства визначається за формулою (1.4) [52]:

$$РЧ_{\Pi} = \frac{Q_{з.п.}}{MP} * 100\%, \quad (1.4)$$

де  $Q_{з.п.}$  – обсяг збуту товарів підприємства на ринку;

$MP$  – місткість ринку.

Підприємство, як правило, діє в конкурентному середовищі. Тому важливе значення в стратегічному маркетингу має показник «відносна ринкова частка». Відносна ринкова частка фірми визначається як відношення ринкової частки фірми до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента.

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище підприємства на ринку.

Відносна ринкова частка підприємства визначається за формулою (1.5) [52]:

$$ВРЧ_{\Pi} = \frac{РЧ_{\Pi}}{РЧ_{нк}} * 100\%, \quad (1.5)$$

де  $РЧ_{нк}$  – ринкова частка найсильнішого конкурента.



Існує ще цілий ряд критеріїв та показників ефективності маркетингової діяльності підприємства, які можна розглядати як окремо, від показників прибутку та частки ринку, так і як їх складові елементи. В залежності від специфіки ринку критерії «дохід від діяльності», «структура витрат» «прибутковість клієнтів», «цінність окремих клієнтів та взаємовідносини з ним» можуть розглядатись як окремо, так і складовими частинами критерію «прибутковість».

В оцінці стратегії основою її вибору є ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому і надійність після її впровадження. Даний процес рідко є простим, коли факти найчастіше не визначені, значення і пріоритети щодо цілей спірні, коли час стиснутий, і рішення повинні прийматися швидко. Кожна стратегія, що передбачується повинна оцінюватися з погляду бажаності, практичного застосування і комерційної життєздатності.

Перший крок при оцінці стратегій полягає в уявленні, які цілі необхідно досягти. Частою причиною конфліктів в області прийняття рішень, зв'язаних зі стратегічним маркетинговим плануванням, є розходження цілей, наявність невідповідностей у розташовуваній інформації і різних поглядах на наслідки, що виникають після застосування можливих стратегій.

При оцінці ефективності маркетингової стратегії О.В. Радько радить проаналізувати наступні елементи [52]:

1. Цілі і місія підприємства. Будь-яка планована стратегія повинна відповідати місії і цілям компанії, а також узгоджуватися з її інвестиційними цілями, відповідати потенціалу підприємства, а також повинна брати участь у формуванні лояльності споживача.

2. Ступінь ризику. Ризик у даному випадку полягає в імовірності одержання менших доходів і в розмірах можливих витрат. Оцінка ступеня ризику є питанням, яке досить глибоко розроблено в науці, але ніколи не можна зробити точну оцінку, оскільки взаємозв'язок між стратегією і результатом ніколи не буває абсолютно ясным, особливо це стосується довгострокових

результатів, на які впливає невизначеність дій конкурентів з їх постійно мінливими бажаннями і переконаннями.

3. Баланс портфеля. Існує необхідність збалансувати портфель товарів підприємства таким чином, щоб усі пропозиції фірми не зводилися до стагнуючих ринків.

4. Інвестиції. Потрібно оцінити необхідні інвестиції. Існують первинні витрати, зв'язані з входженням на ринок, і витрати, зв'язані зі збереженням частки ринку. Найпроблематичнішою є наявність достатньої кількості засобів. Якщо стратегія є бажаною, то повинна бути досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами. І нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з нього моменту вона буде частиною ієрархії планів. Однак однієї відповідності недостатньо, і, крім цього, необхідно прорахувати можливі небажані наслідки.

Для кращого оцінювання маркетингової діяльності доцільно також буде використовувати факторну модель валового прибутку підприємства. Необхідно порівнювати ще й показники результативності та ефективності маркетингової діяльності по підприємству в цілому та по окремим об'єктам структури системи збуту (регіонам, клієнтам, каналам збуту). Таким чином можна буде дати оцінку загальній системі маркетингової діяльності підприємства та знайти шляхи покращення показників по неефективним об'єктам структури збуту.

Як показав аналіз наукових праць, наведений вище, досі немає ще єдиної методики оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства. Тому досить актуальним є розроблення методичних основ комплексного оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств.

На нашу думку оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств повинно складатися з двох блоків. Перший блок повинен містити визначення та опис маркетингової стратегії, а другий блок – розрахунок економічних показників щодо ефективності маркетингової стратегії та

маркетингової діяльності загалом. Однак, перед тим як розпочати оцінювання кожного з блоків, необхідно провести збір інформації та її моніторинг.

Розглянемо детальніше перший блок оцінювання маркетингової стратегії. Перш за все необхідно проаналізувати існуючий стан маркетингової діяльності на підприємстві. На нашу думку, даний процес включає наступні етапи:

1. Визначення місії підприємства.
2. Опис:
  - основних ринків збуту (дистрибуторська система, вид продажу, наявність експорту за кордон);
  - цільової аудиторії (соціальні, вікові, економічні та ін. характеристики);
  - основних постачальників сировини та матеріалів;
  - конкурентів.
3. Опис філософії бізнесу (базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують на підприємстві; стиль поведінки власників і управлінського персоналу)
4. Побудову структури департаменту маркетингу.
5. Опис організаційних структур управління маркетингом на підприємстві.

Наступний етап передбачає визначення маркетингової стратегії. В рамках даного процесу здійснюється визначення цілей підприємства в межах існуючої стратегії. Для цього необхідно побудувати дерево цілей, а також окреслити механізм їх досягнення.

Оскільки маркетингова стратегія завжди підтримується рекламною кампанією, тому наступний етап оцінювання передбачатиме опис рекламної кампанії (основні напрямки, використовуваний образ) та філософії рекламної стратегії.

Розглянемо другий блок оцінювання ефективності маркетингової стратегії та маркетингової діяльності підприємства. Таке оцінювання доцільно буде базувати на розрахунку динаміки показників, що характеризують

прибутковість комерційної діяльності підприємства та його конкурентоздатність. Для цього необхідно обрахувати наступні показники:

1) Коефіцієнт прибутковості (інше найменування цього показника – коефіцієнт “прибуток/продаж” (profit margin), норма чистого прибутку) [19]. Він показує, який чистий прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД(В)Р}}, \quad (1.6)$$

де ЧП – чистий прибуток

ЧД(В)Р – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Цей показник показує скільки копійок прибутку від кожної гривні продажу залишається після вирахування з отриманого доходу коп. прибутку від кожної гривні продажу.

2) Ринкову частку підприємства (за формулою 1.4)

3) Відносну ринкову частку підприємства (за формулою 1.5)

4) Коефіцієнт зміни обсягу продажів (КЗОП) [53]. Цей показник відображає зростання або зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок зміни обсягу продажів:

$$K_{\text{ЗОП}} = \frac{\text{ОПКЗП}}{\text{ОППОП}}, \quad (1.7)$$

де ОПКЗП – обсяг продажів на кінець звітного періоду

ОППОП – обсяг продажів на початок звітного періоду

5) Коефіцієнт рівня цін (КРЦ) [53] – відображає зростання або зниження конкурентоспроможності підприємства за рахунок зміни ціни на продукт:

$$K_{\text{РЦ}} = \frac{\text{Ц}_{\text{макс}} + \text{Ц}_{\text{мін}}}{2 * \text{Ц}_{\text{ВП}}}, \quad (1.8)$$

де  $\text{Ц}_{\text{мах}}$  – максимальна ціна товару на ринку

$\text{Ц}_{\text{мін}}$  – мінімальна ціна товару на ринку

$\text{Ц}_{\text{ВП}}$  – ціна товару, встановлена підприємством

б) Рентабельність маркетингових витрат ( $\text{Р}_{\text{МВ}}$ ) [54]– співвідношення суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг та ілюструє ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів.

$$\text{Р}_{\text{МВ}} = \frac{\text{ЧД(В)Р}}{\text{В}_{\text{т}}}, \quad (1.9)$$

де  $\text{ЧД(В)Р}$  – чистий дохід виручка від реалізації

$\text{В}_{\text{т}}$  – витрати на маркетинг

Завершальним етапом може бути визначення ефективності вибраної стратегії за допомогою моделі Спрінгейта [55], що дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику.

$$Z = 1,03 X_1 + 3,07 X_2 + 0,66 X_3 + 0,4 X_4 \quad (1.10)$$

де  $X_1$  – робочий капітал / загальна вартість активів;

$X_2$  – прибуток до сплати податків та процентів / загальна вартість активів;

$X_3$  – прибуток до сплати податків та процентів / короткострокова заборгованість;

$X_4$  – обсяг продажу / загальна вартість активів.

У моделі Спрінгейта, якщо  $Z < 0,862$ , то стратегія зазнає «краху».

Проведення вище запропонованого алгоритму оцінювання ефективності маркетингової стратегії та маркетингової діяльності загалом в умовах ринку дозволить здійснювати гнучке реагування на зміни в сфері товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, вживати своєчасних заходів щодо коригування стратегії, розробляти дієві управлінські рішення щодо

стратегічного маркетингового планування, що в свою чергу буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

### Висновки до першого розділу

Ефективна діяльність суб'єкта господарювання повинна ґрунтуватись на формуванні альтернативної стратегії розвитку, яка надасть можливість гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, допоможе підприємству обрати свій раціональний шлях розвитку, буде спрямованою на покращення конкурентного середовища та стабільності в економіці.

У науковій літературі немає чіткого визначення терміну «стратегія розвитку підприємства». Стратегічний розвиток підприємства ототожнюється і з еволюцією, і з економічним зростанням, і з процесом досягнення основної цілі організації. Систематизувавши існуючі трактування щодо розкриття поняття «стратегія розвитку підприємства», вважаємо, що це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, складає встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.

Узагальнюючи низку наукових позицій щодо розкриття поняття «стратегічний маркетинг», вважаємо, що це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою участі у визначенні місії та цілей підприємства, розробці стратегії його розвитку та формуванні сприятливих передумов ефективної її реалізації, що забезпечило б підприємству та продукуваним ним товарам, послугам чи ідеям досягнення конкурентних переваг.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета –

ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. Процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, поділений на два етапи: процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення; процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

Згідно проведеного оцінювання наукових праць, наведених в даному розділі, наразі немає єдиної методики оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності підприємства. Відтак, був розроблений методичний підхід оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності підприємства, який складається з двох блоків. Перший блок містить визначення та опис маркетингової стратегії, а другий блок – розрахунок економічних показників. Вважаємо, що завдяки поділу методики оцінювання на два блоки можна точніше оцінити маркетингову стратегію підприємства з врахування основних внутрішніх і зовнішніх чинників, а на основі результатів оцінювання дати максимально ефективні напрямки і заходи удосконалення стратегічного розвитку маркетингової діяльності.

## 2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

### 2.1 Стан, тенденції та перспективи розвитку харчової промисловості України

Харчова промисловість завжди вважалася для України пріоритетною і стратегічно важливою галуззю, яка здатна забезпечити не тільки потреби внутрішнього ринку, а й вагоме місце держави в когорті світових країн – лідерів із виробництва продуктів харчування. Доступність харчових продуктів, їх якість та екологічність впливають на рівень продовольчої безпеки держави, виступають індикаторами її соціальної стабільності. З огляду на це необхідність аналізу проблем харчової промисловості й розробки практичних рекомендацій щодо їх подолання не викликає жодного сумніву.

Водночас, посилення процесів глобалізації та інтеграція України до світової спільноти, по-перше, зробили економіку нашої держави більш вразливою до зовнішніх загроз і, по-друге, висунули перед нею серйозні вимоги щодо забезпечення відповідного рівня її конкурентоспроможності. Це, зокрема, стосується й харчової промисловості. Відповідність світовим стандартам може бути досягнута тільки за умови переходу галузі на інноваційну модель розвитку та активного впровадження сучасних технологій харчового виробництва. Відтак питання щодо підвищення ефективності функціонування вітчизняних харчових підприємств, виявлення загроз і потенційних можливостей зростання галузі, а також покращання рівня якості та конкурентоспроможності вітчизняних продуктів харчування набувають неабиякої актуальності.

У сучасних умовах проблемам розвитку промисловості надається першочергове значення та є одним із національних пріоритетів. Структурно продовольче забезпечення включає виробництво, розподіл, обмін і споживання продуктів харчування на всіх сегментних зрізах, зокрема ключова роль



відводиться сільському господарству і харчовій промисловості, які в сукупності формують агропромисловий комплекс та ринок продовольчих товарів. Харчова промисловість для нашої країни є важливою сферою, що може задовольнити потреби не лише внутрішнього споживання, а й є постачальником продуктів харчування на світові ринки. Харчова промисловість, задіяна у формуванні експортного потенціалу нашої держави, може позитивно впливати на економічне зростання України, є пріоритетом у забезпеченні економічної безпеки держави і досягненні високої національної конкурентоспроможності країни. Також потрібно зазначити, що важливість харчової промисловості для економіки нашої країни зумовлена обсягом податкових надходжень, які вона забезпечує.

Саме тому провідна роль у складі переробної промисловості належить саме харчовій галузі, оскільки її функціонування спрямовується на переробку сільськогосподарської сировини. Загалом, з огляду на важливість для всього агропромислового комплексу, харчова галузь є своєрідним «локомотивом» економіки нашої держави й її розвитку та включає в себе сукупність господарюючих суб'єктів, діяльність яких спрямовується на задоволення потреб населення в продовольстві, важливість якої полягає у тому, що продукція, яка виробляється харчовими підприємствами, належить до товарів першої необхідності, тому користується постійним попитом. Харчова промисловість об'єднує у своєму складі десятки підгалузей, основними серед яких є: цукрова, молочна, олійно-жирова, хлібопекарська, кондитерська, м'ясна, спиртова, лікєро-горілчана, пиво-безалкогольна, тютюнова та низка інших.

Глобальний попит на продовольство продовжує зростати, зокрема росте й потреба в експорті продуктів харчування, тому вітчизняні підприємства харчової промисловості покликані прискорено інтегрувати свою діяльність не лише в європейській, а й у світогосподарській простір. Харчова промисловість займає друге місце за обсягами реалізованої продукції. У 2016 р. обсяг реалізованої продукції харчової промисловості становив 381,4 млрд грн (21,6%

всього обсягу в промисловості), з яких було експортовано продукції на 91,4 млрд грн. (19,6% до обсягу промислової продукції, реалізованої за межі країни) [56]. У загальній структурі за обсягами реалізованої продукції переробна промисловість займає майже  $\frac{3}{4}$  усієї промисловості нашої держави і в 2017 р. Становила 65,03%, а в 2019 р. – 65,25%. Добувна промисловість зросла в 2019 р. порівняно з 2017 р. на 0,6% і становила 15,8%. Постачання електроенергії, газу, пари в 2019 р. становило 18,55%. Найменшу частку в структурі промисловості займає водопостачання: у 2019 р. – 1,02%.

У структурі переробної промисловості частка виробництва харчових продуктів у 2017 р. становила 17,68%, а включаючи напої і тютюнові вироби – 20,95%, що становить близько  $\frac{1}{5}$  частини всієї промисловості нашої країни. У 2019 р. обсяг реалізованої продукції харчової промисловості становив 443176,2 млн. грн., або 17,86 % від обсягу всієї реалізованої промислової продукції, у тому числі обсяг харчової продукції, реалізованої за межі країни в 2019 р., становив 125 272,6 млрд грн (18,37% від обсягу експорту всієї української промисловості за цей період) [57].

Із цього співвідношення видно, що харчова промисловість України має велике значення, адже протягом років галузь утримує одне з перших місць у структурі промислового виробництва України та виробляє майже п'яту частину від загального випуску промислової продукції для економіки країни, підприємства цієї галузі забезпечують розвиток промисловості, а суспільство – стабільним випуском конкурентоспроможної продукції та формують продовольчу безпеку країни (табл. 2.1).

Необхідно зазначити, що найбільші частки реалізації харчової продукції припадають на виробництво:

- м'яса та м'ясних продуктів – 76495 млн грн (3,08% до всієї реалізованої продукції);
- олії та тваринних жирів – 133365,2 млн грн (5,38%);
- напоїв – 61100,8 млн грн (2,46%);

- молочної продукції – 60637,9 млн грн (2,44% до всієї реалізованої продукції).

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізованої продукції харчової промисловості підприємствами України за 2017-2019 роки, млн. грн. [58]

№ n/n	Вид продукції	2017		2018		2019	
		Обсяг реалізованої продукції	Частка обсягу РП, %	Обсяг реалізованої продукції	Частка обсягу РП, %	Обсяг реалізованої продукції	Частка обсягу РП, %
1	2	3	4	5	6	7	8
	Промисловість	2153031,3	100	2508579,5	100	2480804,2	100
1.	Переробна промисловість	1400214	65,03	1636893	65,25	1597451,8	64,39
1.1	Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	451114,8	20,95	504332,4	20,10	530505,1	21,38
1.1.1	Виробництво харчових продуктів	380695,6	17,68	422730,5	16,85	443176,2	17,86
	м'ясо та м'ясні продукти	62921,8	2,92	75160,6	3,0	76495	3,08
	олія та тверді жири	115350	5,36	132746,4	5,29	133365,2	5,38
	риба	3782,2	0,18	4853,6	0,19	5681,1	0,23
	фрукти і овочі	13142,5	0,61	15680,6	0,63	18425,6	0,74
	молочні продукти	51561,5	2,39	57638,6	2,30	60637,9	2,44
	хліб, хлібобулочні і борошняні вироби	306998,6	14,26	33733,7	1,34	19160,3	0,77
1.1.2	Напої	46902,4	2,18	55394	2,21	61100,8	2,46
1.1.3	Тютюн	23516,8	1,09	26207,9	1,04	26228,1	1,06
1.2	Інші підгалузі переробної промисловості	949099,2	44,08	1132560,6	45,15	222676,5	8,98

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	313824,8	14,58	380828,1	15,18	394847,2	15,92
3.	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	416616,6	19,35	465276,5	18,55	458204,1	18,47
4.	Водопостачання: каналізація, поводження з відходами	22375,9	1,04	25581,9	1,02	30301,1	1,22

Отже, харчова промисловість на загально-державному рівні займає перше місце за обсягами реалізованої промислової продукції серед усіх галузей промисловості і має позитивну динаміку питомої ваги.

Для дослідження тенденцій обсягів виробництва харчової продукції також було проаналізовано індекс харчової продукції (рис. 2.1).

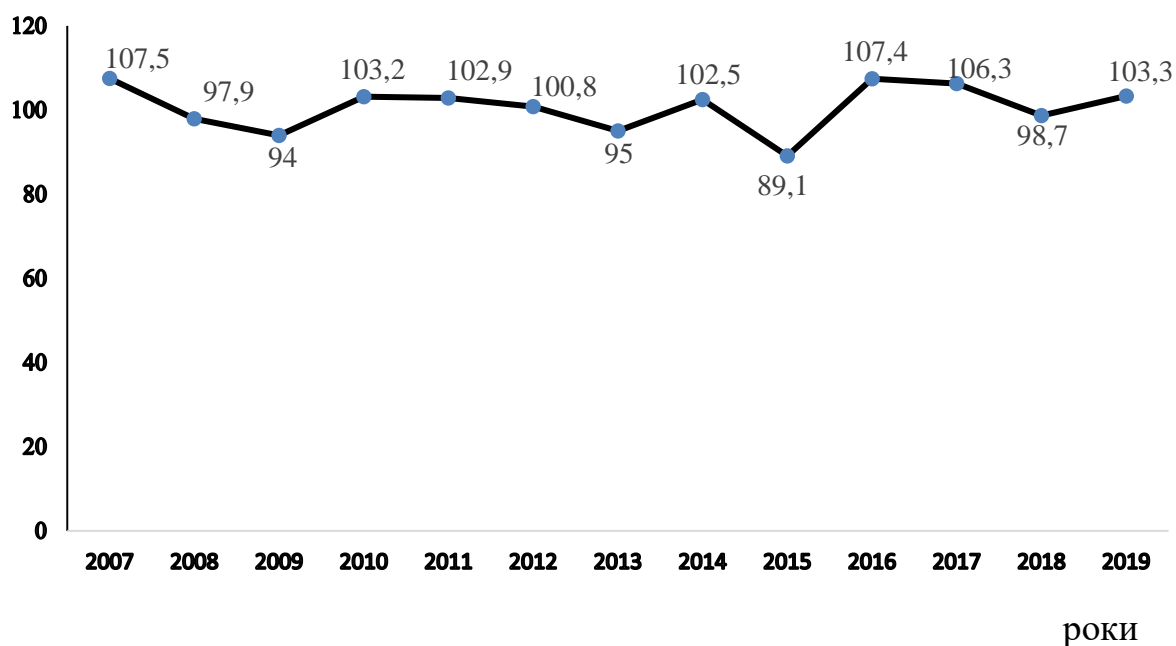


Рисунок 2.1 – Динаміка індексів виробництва продукції харчової промисловості за 2007-2019 роки [58]

Як свідчать дані, представлені на рис. 2.1, із 2007 по 2009 р. результативність галузі знижувалася в середньому на 3–6% щорічно. Це відбувалося внаслідок негативного впливу світової фінансової кризи на економіку України загалом та на діяльність підприємств харчової промисловості зокрема. З 2009 по 2012 р. приріст в обсягах виробництва становив щорічно 1–3%.

У 2012–2018 рр. динаміка обсягів виробництва була нестабільною. Спади виробничої діяльності спостерігалися у 2013, 2015 та 2018 рр. на 5%, 10,7% та 1,5% відповідно, зростання виробництва – на 2,5%, 4,4% та 2,9% відповідно у 2014, 2016 та 2017 рр. Але у цілому порівняно з 2007 р. лінія тренду свідчить про загальну тенденцію до зниження темпів виробництва, що є наслідком низької платоспроможності населення. Водночас позитивним стало збільшення виробництва продукції харчової продукції в 2019 році.

Аналіз трендів обсягів виробництва продукції харчової промисловості в 2017 та 2016 рр. має позитивну тенденцію, як і в 2018-2019 років за виключенням цукру (табл. 2.2) [58].

Таблиця 2.2 – Зміна обсягів виробництва основних видів продукції харчової промисловості

Група товарів	Темпи приросту, %						
	2005/ 2004	2010/ 2009	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Продукти харчування	+17,5	+10,7	+44,4	+8,5	+13,4	+11,8	+4,84
Хліб і хлібопродукти	-1,1	+12,3	+60,6	+11,1	+8,4	-89,0	-43,2
М'ясо та м'ясопродукти	+30,3	+2	+31,3	+7,3	+20,9	+19,5	+1,78
Риба та продукти з риби	+29,8	+5,1	+60,2	+5,1	+1,7	+28,3	+17,1
Молоко, сир та яйця	+23,4	+21,9	+28,5	+14,1	+20,8	+11,8	+5,2
Олія та жири	+24	+9,6	+45,5	+13,4	+15,4	+15,1	+0,47
Алкогільні та безалкогольні напої	+3,4	+2,8	+1,6	+0,8	+2,4	+0,7	+1,2
Фрукти	+20,6	+5,1	+72,4	-1,8	+15,2	+17,8	+16,8
Овочі	-8,3	+14,5	+30,8	-6,4	+10,3	+19,8	+18,3
Цукор	+27,5	+57,5	+36	+17,8	+6,8	-15,4	-19,3

Зокрема, збільшилося виробництво фруктів у 2019 р. на 16,8% порівняно з 2018 р., значно зросли обсяги виробництва овочів (+18,3%). У 2019 р. в Україні збільшено випуск риби та продуктів з риби на 17,1%. Також у цей період було збільшено обсяги виробництва олії (+0,47%), мяса та м'ясопродуктів (+1,78%), молока, сиру та яєць (+5,2%). Проте негативний результат за 2018-2019 роки спостерігаємо щодо виробництва хліба та хлібопродуктів – на 43,2 % і цукру – на 19,3%.

Необхідно зазначити, що основними перешкодами для розвитку галузі харчової промисловості в аспекті збільшення обсягів виробництва є недостатня ефективність ринків сільськогосподарської продукції, монополія деяких із торговельних компаній, низька якість сировини, зокрема і кінцевої продукції, невідповідність системи норм харчових продуктів європейській та міжнародній практиці, неефективна система надання кредитів, дотацій, високий ступінь зношеності матеріально-технічної бази і низький рівень інноваційних упроваджень на підприємствах [59].

Проаналізувавши сучасний стан харчової промисловості України, можна виокремити низку проблем, які будуть стримувати розвиток підприємств цієї галузі:

- незначна інвестиційна привабливість;
- скорочення обсягів постачання сировини від сільського господарства, від якого залежать ціна та якість продукції;
- ціна на орендну плату за сільськогосподарські землі;
- кліматичні умови;
- застаріле обладнання та недосконала техніка обробки сировини;
- невідповідність міжнародним стандартам якості;
- залежність експорту української продукції від попиту на іноземних ринках;
- недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами.

Для розвитку харчової промисловості України, необхідно прийняти та реалізувати такі заходи:

- розширити нові ринки збуту, а також реконструювати існуючі;
- дотримуватися міжнародних стандартів якості продукції;
- впровадити інноваційні заходи;
- залучати інвестицій;
- зацікавити фінансові структури, зокрема для надання вигідних кредитів для розвитку;
- переймати досвід розвинених країн.

Отже, для ефективного розвитку харчова промисловість має як сировинну базу, так і трудові ресурси. Проте існує низка чинників, що не дає поштовху до розвитку даної галузі, серед яких: інноваційний складник, інвестиційна політика, нестабільна політична ситуація та ін. Вирішення даних проблем та реалізація певних заходів дадуть змогу здійснити поштовх до розвитку харчової промисловості України [60].

Якщо проаналізувати причини, що стримують здійснення інноваційної діяльності на підприємствах харчової промисловості, можна зробити висновок, що найбільш вагомими з-поміж них є такі: недостатність коштів на реалізацію інноваційних проектів; високі інноваційні витрати на технічне обладнання і заробітну плату висококваліфікованому персоналу; відсутність гарантованої швидкої окупності цих витрат та ін. Ще однією серйозною причиною, що не сприяє інноваційній діяльності на вітчизняних харчових підприємствах, є труднощі, пов'язані із залученням наукового і кадрового потенціалу, пошуком нових ідей.

На важливості проблеми наукового забезпечення харчової промисловості тривалий час наголошують провідні вітчизняні вчені. Скорочення обсягів фінансування галузевої науки гальмує підвищення інноваційно-технологічного рівня галузі. На межі виживання знаходиться більшість науково-дослідних і проектно-конструкторських інститутів, які мають займатися якнайшвидшим упровадженням високопродуктивного устаткування та новітніх технологій у процес виробництва продуктів харчування. Чисельність науково-технічних працівників щорічно скорочується приблизно на 15%, а середній вік

дослідників становить 48 років [59]. Це є перешкодою для нових, креативних ідей, пошуку нестандартних і нетрадиційних способів вирішення технічних завдань, що здатні привнести більш молоді та активні дослідники.

Одним із дієвих напрямів підвищення ефективності функціонування харчової промисловості науковці вважають розвиток інтеграційних зв'язків і побудову на їх основі інтегральних об'єднань. Як зазначає Скопенко Н., більш значні конкурентні переваги (зокрема ті, що мінімізують залежність від постачальників та коливань цін на сировину) матимуть ті підприємства – виробники харчових продуктів, що входитимуть до вертикально інтегрованих структур [59]. Для таких структур характерний замкнений цикл виробництва – від вирощування, зберігання і переробки сировини до виробництва та реалізації готової продукції, що дозволяє їм отримати економію на витратах, раціонально управляти ресурсними, інформаційними потоками.

Харчова промисловість є важливою складовою агропромислового комплексу України. Як заключна ланка технологічного ланцюга ця галузь повинна виконувати своє безпосереднє призначення, а саме – якомога краще зберегти і переробити сільськогосподарську продукцію, перетворивши її на товари високої якості. Однак питання дотримання якості та екологічної безпеки продуктів харчування все ще залишаються для нашої держави доволі гострими.

На відміну від європейських країн головним критерієм для вітчизняних товаровиробників і споживачів виступає зовсім не якість продуктів харчування, а їх ціна. Норми безпеки, що містяться в державних стандартах, є незмінними вже тривалий час, зусилля вітчизняних стандартизаторів та споживачів часто ігноруються державними інститутами. Через неефективність державного контролю в Україні продовжують випускатися низькоякісні вітчизняні продукти та імпортуватися харчі й напівфабрикати сумнівної якості.

Підсумовуючи вищевикладене, хотілося б ще раз наголосити на тому, що харчова промисловість відіграє надзвичайно важливу роль в економіці нашої держави. І, незважаючи на наявність багатьох проблем, ця галузь може й



повинна залишатися провідним сектором національного промислового виробництва. Для цього важливо вирішити ряд стратегічних завдань, як-от:

- здійснення якнайшвидшої комплексної модернізації харчових виробництв, спрямованої на інтенсифікацію відтворювальних процесів, упровадження у виробничий процес новітніх досягнень науки та техніки;
- забезпечення зростання обсягів інвестицій для посилення інноваційної діяльності, впровадження ресурсозберезувальних і маловідходних виробництв, розробки нових та вдосконалення існуючих продуктів;
- здійснення контролю за якістю і безпекою продовольчих товарів на основі методик системи HACCP, систем менеджменту якості за міжнародним стандартом серії ISO 9000, систем екологічного менеджменту харчових виробництв відповідно до міжнародного стандарту серії ISO 140000;
- розробка та впровадження дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках тощо.

Реалізація зазначених завдань допоможе вітчизняній харчовій промисловості піднятися на новий рівень розвитку, сприятиме збереженню здоров'я нації, посиленню продовольчої безпеки та підвищенню рівня конкурентоспроможності національної економіки.

## 2.2 Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» заснована в 1974 році компанія, яка займається виробництвом різних алкогольних і безалкогольних напоїв, які користуються широкою популярністю в Україні. Історія ПрАТ «Оболонь» бере початок, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. В 1980 відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива. В 1986 на базі Київського пивзаводу №3 створено пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого ввійшли також

Київський пивзавод №1, Київський пивзавод № 2 та Фастівський пивзавод. В 1993 приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства. В 1998 році вперше в галузі ЗАТ «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати продукцію світового рівня. В 2004 запущено найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод «Оболонь» увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи. В 2008 році ЗАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу [61].

Компанія «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). В 2009 році відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який є одним із найсучасніших у Європі. Інвестиції у проєкт склали \$ 100 млн. Потужність підприємства складає 120 тис. тонн солоду на рік. В 2009-2011 роках введено в експлуатацію реконструкцію виробничого комплексу в м. Олександрія, що запровадило виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в скляній тарі, ПЕТ пляшках та жестианих банках, а також лінію розливу в кеги, запроваджено випуск тари (ящики) та кріпильно-пакувальної стрічки, збудовано фірмовий магазин тощо. Загальні інвестиції в виробничий комплекс становили понад 50 млн.грн. Крім того в 2012 році ПАТ «Оболонь» розпочала в м. Олександрія виробництво преформ для ПЕТ пляшок вагою 31,7 г (1л) та 34,7 г (1,25л), кошторис будівництва становив 62 млн.грн. В 2012 році завершилася реконструкція ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта» в м. Фастів (ТОВ «Пивоварня Зіберта»), що дозволило збільшити його потужність до 10 млн.дал пива на рік. В 2012-2015 роках виконувалася реконструкція виробничих

потужностей ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»: реконструйовано цех розливу № 1 та склад готової продукції № 2, водопідготовку, в 2015 році запроваджено випуск нового для корпорації виду продукції – настоянок. Загальна вартість проектів становила понад 30 млн.грн. В 2012 році на ПрАТ «Дятьківці» в м. Коломия запроваджено виробництво снєків. В 2013 році введено в експлуатацію 1-шу та 2-у черги реконструкції підприємства з доведенням потужності до 130 млн.дал пива на рік. Інвестиції у проект склали більше 420 млн.грн. Крім того в 2014 році введено в експлуатацію після реконструкції цех розливу №2 та започатковано випуск бутильованої води.

Наприкінці 2014 року завершено розширення елеватора солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, додаткові 14 силосів якого дозволили збільшити потужність на 2160 м<sup>3</sup>. Інвестиції у проект становили 20,5 млн.грн.

Структура корпорації «ОБОЛОНЬ» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Корпорація «ОБОЛОНЬ» об'єднує 10 виробничих підприємств по всій Україні. Загалом у корпорації працює майже 6 тисяч людей.

Підприємства корпорації «ОБОЛОНЬ»:

1. Головне підприємство: ПрАТ «Оболонь» (Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини. Загалом у 2014 році випущено понад 70 млн дал напоїв.) та ПрАТ «Тетіс» (продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії);

2. Територіально віддалені цехи: Виробничий комплекс ПрАТ «Оболонь» (виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ) та солодовий завод ПрАТ «Оболонь» (виробництво солоду);

3. Дочірні підприємства: ТОВ «Пивоварня Зібєрта» (виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв), ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське» (Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод);

4. Підприємства з корпоративними правами: ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води), ПрАТ «Бершадський комбінат» (виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв), ПрАТ «Дятьківці» (виробництво пшеничного солоду), ПАТ «Севастопольський завод напоїв» (виробництво безалкогольних напоїв, мінеральної води), ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» (виробництво склотари), ТОВ ФК «Оболонь-Бровар» (футбольний клуб «Оболонь-Бровар») [61].

Структура управління ПрАТ «Оболонь»:

1. Президент (стратегічне й оперативне планування).
2. Голова Наглядової ради, директор з управління персоналом (організація роботи з персоналом, регулювання трудових відносин, розвиток персоналу, координація соціальних програм).
3. Генеральний директор (стратегічне планування, оперативне управління, безпека праці).
4. Директор з продажу (організація збуту всіх видів продукції).
5. Директор з маркетингу (стратегічне маркетингове планування, розробка кампаній з просування брендів для різних медіа ресурсів. Реклама та зв'язки з громадськістю та засобами масової інформації).
6. Директор фінансовий (стратегічний аналіз, поточне та оперативне планування. Управління національною інтегрованою корпоративною структурою).
7. Директор з корпоративних питань та розвитку (розвиток підприємств з корпоративними правами, диверсифікація бізнесу корпорації, розвиток фірмової торгівлі та мережі фірмових магазинів "О-маркет").
8. Директор комерційний (стратегічне управління системою продажів на внутрішньому ринку, розвиток дистрибуційної мережі).
9. Директор з зовнішньоекономічних питань (зовнішньоекономічна діяльність, розвиток експортних ринків, операції з імпорту).

10. Директор з операційної діяльності (технічний контроль та якість продукції на всіх етапах виробництва, логістика, функціонування систем управління ISO).
11. Директор з матеріально-технічного постачання (управління та координація централізованого постачання сировини та матеріалів, реалізація сировини власного виробництва).
12. Директор технічний (управління технологічним обладнанням, оновлення й модернізація, розробка та впровадження інвестиційних проектів).

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» («Підприємство») та його дочірні підприємства (далі разом – «Група») виготовляють та продають пиво, мінеральну воду, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки «Оболонь». У звітному періоді ПрАТ «Оболонь» залишалося ключовим гравцем галузі, яка характеризується жорсткою конкуренцією, значним впливом сезонних змін та загальної економічної ситуації в Україні і світі.

Впродовж звітного періоду ПрАТ «Оболонь» вела активну брендингову політику. Зокрема були випущені нефільтроване світле пиво «MAROCHNE 1913», слабоалкогольний напій «Obolon Hardmix X-CAN», лимонад SMARTCOLA від бренду «Живчик», безалкогольний соковмісний «Lemonissimo Lemonata».

Слідуючи тенденціям ринку та побажанням споживачів ПрАТ «Оболонь» впроваджувала нові формати упаковки, зокрема для «Оболонської води зі смаком лайма та м'яти» – ПЕТ 0,5л та 1л, для пива Premium Extra Brew – банку 0,5 л.

Основними видами продукції емітента є пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, солод. «Оболонь» є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Окрім позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Цей портфель включає в себе ТМ «Живчик» – один із

найулюбленіших сімейних напоїв українців, лінійку традиційних лимонадів – так звану "Ностальгічну серію" (паритетний лідер відповідного сегменту ринку), квас "Старокиївський", який у 2015 р увійшов до трійки лідерів ринку квасу України, широкий асортимент мінеральних та питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора, та інші регіональні води). Основними ринками збуту продукції корпорації є Україна, Молдова, Білорусь та країни Прибалтики. Галузь характеризується жорсткою конкуренцією та великим ступенем впливу цінового фактору на прийняття рішення про покупку. Сировина – основні види сировини: ячмінь, цукор, хміль, рисова січка, кукурудзяна крупа, солод. Сировина придбається як у виробників на ринку України так і за кордоном [61].

Загальні обсяги виробництва і продажів у 2019 році, внутрішній ринок – 58711 тис. дал, експорт продукції – 7910 тис. дал.

Проблеми, які впливають на діяльність емітента: втрата контролю над частиною території на Сході країни та Криму, значне скорочення, а під час і втрата традиційних ринків збуту продукції; девальвація національної валюти, великі курсові різниці, зростання курсів іноземних валют (придбання обладнання, сировини, матеріалів за кордоном, розрахунки за кредитами); наявність нестабільної ситуації на ринку сировини; значне зростання вартості на основну сировину, допоміжні матеріали та енергоносії; недостатня купівельна спроможність населення; відсутність льготного кредитування, велика кількість банків, що мають проблемний стан; нестабільність нормативно – правового поля; постійне посилення фіскального тиску, збільшення податкового навантаження, зростання адміністративного тиску, віднесення пива до алкогольних напоїв; значне збільшення ставок акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, підвищення нормативів справляння плати за надра та використання підземних та поверхневих вод для підприємств, підвищення орендної плати за землю та земельного податка; висока конкуренція в галузі.

Розвиток виробництва проводиться за рахунок власних прибутків. Робочого капіталу для поточних потреб достатньо. ПрАТ «Оболонь»

продовжує шукати нові можливості на експортних ринках та розвивати мережу фірмових магазинів.

ПрАТ «Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, що покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та забезпечує ощадливе використання ресурсів. На підприємствах групи впроваджена і сертифікована система управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001:2007. В ПрАТ «Оболонь» постійно діє програма контролю виробництва та покращення якості продукції.

Товариство в своїй діяльності керується власними Принципами (кодексом) корпоративного управління затвердженими Загальними зборами акціонерів 13 квітня 2017 року. Ці Принципи розроблені відповідно до чинного законодавства України та модельних Принципів корпоративного управління, затверджених Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку України. Принципи визначають сутність і важливість корпоративного управління та їх вплив на успішну діяльність Товариства. Принципи затверджуються Загальними зборами акціонерів Товариства та можуть бути змінені та доповнені лише ними.

Впродовж звітнього періоду ПрАТ «Оболонь» слідувала за тенденціями ринку випускаючи крафтове пиво та напої на основі пива, впроваджувала нові сучасні формати упаковки продукції та розвивала мережу фірмових магазинів.

ПрАТ «Оболонь» залишалась одним з основних виробників private labels пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшими дискаунтерами. ПрАТ «Оболонь» продовжувала розширювати діяльність на експортних ринках.

Загальні обсяги випуску продукції ПрАТ «Оболонь» у 2019 році склали більше 66 тис. дал., внутрішній ринок з яких склав 58 тис. дал. та експортні ринки – 8 тис. дал.. Експорт продукції ПрАТ «Оболонь» здійснювався більш ніж до 50 країн світу. У подальшому ПрАТ «Оболонь» планує слідувати за тенденціями ринку та розвивати перспективні напрями діяльності.

Для більш детальної фінансово-економічної характеристики ПрАТ «Оболонь», на основі фінансової звітності [61], розглянемо його основні економічні показники та їх динаміку протягом 2017-2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. від 2017 р.		Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
	2017	2018	2019	абсол.	відн.	абсол.	відн.
	1	2	3				
1. Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4963232	5078764	5466148	115532	2,33	387384	7,63
2. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	220797	-325802	144591	-546599	-247,56	470393	144,38
3. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	49482	-128200	219688	-177682	-359,08	347888	-71,36
4. Величина чистого прибутку, тис. грн.	176580	-365420	257633	-542000	-306,94	623053	170,50
5. Середня величина вартості майна, тис. грн.	6773132	6495804,5	5983622,5	-277327,5	-4,09	-512182	-7,88
6. В тому числі: основного (необоротного), тис. грн.	5345684	5110447	4848684,5	-235237	-4,40	-261762,5	-5,12
7. Оборотно, тис. грн.	1427448	1385357,5	1134938	-42090,5	-2,95	-250419,5	-18,08
8. Середня величина власного капіталу, тис. грн.	2406861	2289015	2209324	-117846	-4,89	-79691	-3,48
9. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3565168	4292370	4277833	727202	20,39	-14537	-0,34
10. Коефіцієнт покриття загальний	0,606	0,639	0,422	0,033	5,45	-0,217	-33,96
11. Рентабельність основної діяльності, % (п.3/п.9)	1,39	-2,99	5,14	-4,38	-315,11	8,13	271,91



Продовження таблиці 2.3

А	1	2	3	4	5	6	7
12. Рентабельність власного капіталу, % (п.4/п.8)	7,34	-15,96	11,66	-23,3	-317,44	27,62	173,06
13. Коефіцієнт автономії (п.8 / п.5)	0,355	0,352	0,369	-0,003	-0,85	0,017	4,83
14. Оборотність загального капіталу (п.1/п.5)	0,733	0,782	0,914	0,044	6,68	0,132	16,88
15. Оборотність мобільного капіталу (п.1/п.7)	3,477	3,666	4,816	0,189	5,44	1,15	31,37
16. Фондовіддача необоротних активів (п.1/п.6)	0,928	0,994	1,127	0,066	7,11	0,133	13,38

Наведені розрахунки в таблиці 2.3 свідчать про такі результати діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь». Чистий дохід від реалізації продукції протягом 2017-2018 рр. збільшився на 15532 тис. грн., а протягом 2018-2019 рр. – на 387384 тис. грн., що є позитивним в діяльності підприємства і свідчить про збільшення обсягів його діяльності. Собівартість реалізованої продукції протягом 2017-2018 років збільшилась на 727202 тис. грн. і протягом 2018-2019 років має тенденцію до незначного зменшення – на 14537 тис. грн. (0,34%). Щодо фінансових результатів, то ПрАТ «Оболонь» в 2017 році та 2019 році мав прибуток, але в 2018 році спостергалось отримання негативного фінансового результату. Але позитивним є те, що в 2019 році чистий прибуток перевершив значення чистого прибутку в 2017 році. Це свідчить про вдале вирішення фінансових проблем і налагодження прибуткової діяльності. Згідно наведеної динаміки показники рентабельності також мали тенденцію до збільшення саме в 2019 році, що характеризує покращення ефективності використання витрат та капіталу підприємства ПрАТ «Оболонь».

Тенденція зміни вартості капіталу підприємства є відмінною до зміни чистого доходу від реалізації продукції протягом аналізованого періоду, а саме спостерігається зменшення як загального капіталу, так і основного і оборотного.

Це є свідченням деякого звуження масштабів діяльності, але підвищення ефективності діяльності. Відтак, загалом фінансово-економічна діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь» є прибутковою, ефективною, рентабельною, але негативним є погіршення платоспроможності підприємства в 2019 році та поступове скорочення масштабів діяльності у абсолютному вираженні.

### 2.3 Оцінювання стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»

Розглянемо основні чинники та складові стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь».

Місією підприємства ПрАТ «Оболонь» є щоденна праця, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті.

Стратегія ПрАТ «ОБОЛОНЬ» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін [61].

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Спрямованість ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на удосконалення системи управління означає, що:

- підприємство є надійним партнером для постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог, та договірних зобов'язань.
- підприємство підкреслює, що завтра вони повинні бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленню до довкілля та зменшення професійних ризиків для персоналу та людей, що знаходяться на території.

- обов'язком підприємства є постійне виконання очікувань замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування.

- дії керівництва підприємства спрямовані на підвищення результативності системи управління.

- забезпечується підвищення мотивації співробітників і задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

«Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить у сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним із лідерів пивного ринку України. До складу корпорації «Оболонь» входять: головний завод у Києві – ПрАТ «Оболонь», який є найбільшим пивзаводом в Україні, два дочірніх підприємства – ДП ПАТ «Пивоварня Зібєрта» та ДП ПАТ «Красилівське», шість підприємств із корпоративними правами – ПАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Бершадський комбінат», ПрАТ «Дячківці», ТОВ «Оболонь Агро», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» і два відокремлених цехи – завод в Олександрії Кіровоградської області і солодовий завод у смт Чемерівці в Хмельницькій області. У цілому в корпорації працює близько 7,5 тис. осіб [61].

Варто зазначити, що ПрАТ «Оболонь» не конкретизує виробництво пива, а наголошує на тому, що основним видом даної компанії є напої.

З метою оцінювання стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» насамперед наведемо історію маркетингового розвитку підприємства.

Таблиця 2.4 – Маркетинговий розвиток ПрАТ «Оболонь»

Роки	Маркетинговий розвиток
1	2
1982	Випуск першої продукції у цеху розливу мінеральної води.
1992	«ОБОЛОНЬ» отримала приватизаційне свідоцтво №1 Фонду держмайна України. На ринок вийшов перший український бренд пива — ТМ «ОБОЛОНЬ».
1994	Із випуском легендарного слабоалкогольного напою «Джин Тонік» компанія започаткувала ринок слабоалкогольних напоїв не тільки в Україні, але й у Східній Європі.

Продовження таблиці 2.4

1	2
1995	Початок випуску напоїв у новій упаковці — ПЕТ-пляшках.
1996	Вперше в Україні представлені інновації у тароупаковці — налив пива в кеги та жерстяні банки.
1998	Вперше в галузі ЗАТ «ОБОЛОНЬ» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року. Початок аграрного напрямку в структурі корпорації: на Хмельниччині створена науково-виробнича асоціація «Нива Оболонь», що займається селекцією та промисловим розмноженням насіння перспективних сортів ячменю.
1999	На ринок вийшла ТМ «Живчик», що поклала початок категорії безалкогольних соковмісних напоїв із корисними властивостями.
2000	Випуск нових видів продукції: пива «2000», безалкогольних напоїв «Кола Нова», «Оболонь Оранж АСЕ».
2001	ЗАТ «ОБОЛОНЬ» підтверджує високу організацію системи управління якістю і вперше в Україні отримує сертифікат згідно стандарту ISO-9001 версії 2000 року. Починається випуск безалкогольного напою «Живчик Унік», який замість цукру містить фруктозу.
2004	Із запуском нового варильного порядку та найбільшої в Європі лінії розливу пива потужністю 110 тис. пляшок на годину «ОБОЛОНЬ» увійшла до трійки найпотужніших пивоварень континенту. На ринок вийшов молодіжний бренд «hike premium», що започаткував випуск пива лімітованими партіями.
2005	Виведено на ринок нові торгові марки — пиво «Десант» та питну воду «Прозора».
2008	«ОБОЛОНЬ» першою серед підприємств харчової промисловості сертифікувала чотири системи управління: ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П ОHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Відбулося значне розширення кегової лінії з 400 кег/год. до 1000 кег/год. Встановлено європейський рекорд з виробництва пива — 111,1 млн дал. Продовжується впровадження екологічних проектів: на заводі у Києві введена в експлуатацію установка сушки пивної шротини, а в Олександрії впроваджено перше в Україні виробництво пакувальної стрічки на основі переробки пластикових пляшок.
2009	Розпочав роботу солодовий завод у смт. Чемерівці Хмельницької області потужністю 120 тис. тонн солоду на рік. На Д. П. «Пивоварня Зібберта» у м. Фастові після масштабної модернізації введені в експлуатацію нові варильні порядки та лінії розливу пива, що дозволило збільшити потужність підприємства із 0,5 млн дал до 23,5 млн дал пива на рік. Портфель брендів компанії поповнився новою ТМ «Zibert». До лінійки увійшли сорти — «Zibert Світле», «Zibert Баварське», «Zibert Біле».
2010	Розширено асортимент відразу кількох брендів: «Живчик з соком яблука» отримав негазовану версію, а серед напоїв «BeerMix» з'явився пивний коктейль із смаком грейпфрута. Відновлено випуск пива «Жигулівське».

Продовження таблиці 2.4

1	2
2011	Molson Coors Brewing Company та корпорація «ОБОЛОНЬ» оголошують про комерційну співпрацю в Україні. Так на українському ринку з'явилося легендарне пиво «Carling». «ОБОЛОНЬ» виходить на ринок кулерної води з ТМ «Аквабаланс». Розпочато випуск нових сортів пива («Ячмінний колос», «Слава країни», «Оболонь Exclusive»), безалкогольного соковмісного напою «Живчик Вишня». Корпорація «ОБОЛОНЬ» посідає 28 місце у світі за обсягами виробництва пива за підсумками 2010 року та здійснює перші експортні поставки пива до Китаю.
2012	Компанія розширює асортиментну лінійку безалкогольних напоїв, виводячи на ринок «Кола Нова зі смаком лимона» та «Ріо-де-мохіто». Розпочато налив одразу кількох видів продукції у жерстяні банки — слабоалкогольних коктейлів класичної серії («Джин-Тонік», «Бренді-Кола» та «Ром-Кола»), пива «Zlata Praha» та «Carling».
2013	Корпорація «ОБОЛОНЬ» вийшла на ринок снєків з ТМ «Оболонські». Виробництво сухариків зосереджене в місті Коломия, Івано-Франківської області. «ОБОЛОНЬ» випустила кілька новинок у сегменті слабоалкогольних напоїв: коктейль «Віскі Вишня» та молодіжну серію «Ріо». Корпорація розпочала випуск нового сорту «Розливне» під брендом «ОБОЛОНЬ», а також розширила лінійку ТМ «Zibert» пивом «Бочкове». Лінійка бірміксів доповнена новими смаками — «Beermix Gin Rio Red» та «Beermix Карамболь». ТМ «Zlata Praha» перемогла на міжнародному конкурсі Asia Beer Awards'2013. Регіональні підприємства корпорації розпочинають випуск пива під власними торговими марками — «Охтирське» та «Фастівське».
2014	Завдяки реалізації ряду енергоефективних та екологічних програм корпорації вдалося досягти максимального показника переробки та повторного використання виробничих відходів — 98%. «ОБОЛОНЬ» випустила кілька новинок (пиво «Zlata Praha Āerne», «Zibert Weissbier», квас живого бродіння «Старокиївський», безалкогольний напій «Живчик Апельсин», слабоалкогольний напій «Водка Лайм»), а також здійснила перезапуск легендарного пива «2000».
2015	Корпорація «ОБОЛОНЬ» представила одразу кілька новинок у сегменті мінеральних вод: «Збручанська 77», «Прозора» з персиком та зеленим чаєм, «Оболонська» за смаком лимона й апельсина. Дитячий соковмісний напій «Живчик» отримав нову тароупаковку — ПЕТ пляшку 0,33 л, а також спеціальний різновид кришки flip-top. Компанія відкрила нові категорії продуктів, розпочавши виробництво сидру «Ciber» та нового різновиду снєків — грінок «BULBA Grenki». Пивний асортимент корпорації поповнився новинками «BeerMix Energy» та «Zibert Bockbier».
2016	«ОБОЛОНЬ» приєдналася до Меморандуму про профілактику продажу пива неповнолітнім. Розширення лінійки пива Zibert: Pils, Weiss, Dunkel та Bock.

	Запуск нової категорії «hard drink» з випуском бренду Hardmix Citrus.
Продовження таблиці 2.4	
1	2
2017	Випуск нового сорту «Оболонь Солодове».
2018	Запуск нових сортів пива — «Premium Extra Brew», «Obolon Zhygulyvske Export», «Оболонь Київське Розливне», «Zibert Біле», яскравий редизайн ТМ «hike», вихід у категорію енергетичних напоїв із брендом «Bronx».
2019	ТМ «Живчик» відсвяткувала своє 20-річчя. Розпочато налив лінійки крафтових лимонадів «Lemonissimo Lemonata», для яких була спеціально розроблена ПЕТ пляшка унікальної форми місткістю 0,8л. У сегменті спеціального пива вийшла новинка «Obolon Hardmix X-CAN».

На своєму офіційному сайті ПрАТ «Оболонь» визначає головну мету діяльності: розширення ринків продажу, збільшення прибутків, найповніше задоволення потреб споживачів. Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і за рахунок цього на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв за постійної уваги до запобігання забрудненню і збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід’ємною частиною стратегії є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. Виходячи з цього, зробимо висновок, що корпоративною стратегією ПрАТ «Оболонь» є саме стратегія розвитку.

Аналіз бізнес-стратегій указує на те, що виробництво пива є основним видом діяльності ПрАТ «Оболонь». Кожного року пивоварня нарощує обсяги виробництва та реалізації пива. Керівництво спрямовує в дану галузь найбільше ресурсів. Із кожним роком удосконалюється технологія виготовлення пива та мінімізуються виробничі витрати за рахунок купівлі нового обладнання, навчання та розвитку персоналу, що дає змогу утримувати задовільну ціну на продукцію. Виходячи з цього, стратегію в даній бізнес-одиниці нами сформульовано як стратегію глибокого проникнення на ринок. Виробництво безалкогольних напоїв представлене переважно брендом «Живчик» та напоями

«Оболонь Ситро», «Оболонь Лайм», «Кола Нова», квас. Слід зазначити, що напій «Живчик» знаходиться на стадії зрілості, користується стабільним попитом і приносить стабільний прибуток. Проте після стадії зрілості слідує стадія занепаду, на що вже реагує керівництво «Оболоні» шляхом розширення асортименту «Живчика» з новими смаками (апельсин, груша). Також у рамках бренду запустили виробництво нового напою «Унік» – першого в Україні безалкогольного напою, який замість цукру містить елітну фруктозу, яка легко засвоюється організмом і сприяє відновленню втраченого водного балансу. Ще однією новинкою у цій стратегічній зоні господарювання (СЗГ) є квас «Старокиївський білий». Отже, у цьому напрямі діяльності «Оболонь» використовує стратегію розширення ринку. Виробництво слабоалкогольних напоїв в «Оболоні» за останній період скорочується. Бренди «Оболоні» в цій галузі є менш відомими та впізнаваними серед споживачів, компанія ставить нижчі ціли у цій СЗГ, що вказує на застосування стратегії скорочення. На ринку мінеральної води корпорація «Оболонь», маючи у портфелі два флагманські бренди – «Оболонську» і «Прозору», – входить до першої п'ятірки виробників із часткою ринку 4,3%. У 2006 р. проведено значну реконструкцію, в яку інвестовано більше 12 млн. євро. Уведено в експлуатацію дві лінії розливу напоїв потужністю по 20 тис. пл./год., нове сучасне купажне відділення, котельню, водопідготовку, службово-побутовий корпус, склад сировини та матеріалів. Отже, «Оболонь» прагне розвивати даний підрозділ, це – стратегія інтенсивного зростання. До промислових товарів, що виробляються на ПрАТ «Оболонь», належать: солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТф-преформа. Такий перелік продукції свідчить, що компанія використовує стратегію концентричної диверсифікації, оскільки дані товари частково пов'язані з продукцією «Оболонь» і реалізуються на інших ринках.

Експортна стратегія ПрАТ «Оболонь» направлена на розбудову довготривалих партнерських відносин із дистриб'юторами. Підприємство не прагне будь-якою ціною здійснити разову поставку і поставити ще одну точку

на карті світу. Стратегічна мета компанії сьогодні – стабільні поставки і міцне партнерство. «Оболонь» ставить перед собою стратегічні цілі збільшити обсяг поставок на 10%. Також планується збільшити обсяг експортних поставок із дочірніх підприємств компанії, а саме ДП «Пивоварня Зібєрта» (пиво) та ДП «Красилівське» (безалкогольні напої та мінеральна вода).

На солодовому заводі ПрАТ «Оболонь» у Хмельницькій області здійснюється виробництво солоду для всієї компанії. За рахунок цього досягається економія на сировині, а також на логістичних витратах. До того ж компанія переробляє пивну дробину і реалізує її як корм для тварин, що також дає змогу знизити собівартість продукції. Реалізуючи стратегію диференціації, компанія розширює лінійку своїх брендів, посилює позиції брендів «Зібєрт», «Десант», упроваджує новітні методи маркетингу в контролюванні продажів продукції. Також для підсилення іміджу компанія вдосконалює соціальну відповідальність, займається благодійністю, розвиваючи культуру, спорт, приймає участь у діяльності міжнародних асоціацій з якості, захисту навколишнього середовища та ін. У рамках стратегії фокусування компанія під час розвитку бренду Ніке концентрує зусилля на молодіжному сегменті. Таким чином, ПАТ «Оболонь» найбільшу увагу приділяє стратегіям лідирування у витратах і диференціації [62].

Аналізування складових частин функціональних стратегій ПрАТ «Оболонь» показує наступне. Виробнича стратегія ПрАТ «Оболонь» включає:

- управління якістю: проведення зовнішнього аудиту інтегрованої системи якості корпорації «Оболонь»;

- технології: впровадження системи Re Con із рекуперації (повернення) енергії під час газифікації скрапленої вуглекислоти; установка адіабатичних панелей для попереднього охолодження повітря перед холодильною установкою у цеху № 8 пивоварні «Оболонь».



Стратегія у сфері маркетингу передбачає реалізацію таких заходів: розширення співпраці компанії з українськими представництвами у Польщі, Ізраїлі, Грузії в частині популяризації української культури та успішних практик корпорації «Оболонь»; розробка окремої антикорупційної політики, комунікація програми «Споживай відповідально» у рамках екскурсійних програм на пивоварню «Оболонь». У рамках маркетингової стратегії передбачається налагодження співпраці зі стейкхолдерами в таких напрямках: розширення екскурсійного проекту «Відкрита Оболонь»; підсилення комунікації програми; вдосконалення механізму подання скарг заінтересованих сторін через гарячу лінію корпорації «Оболонь»; розробка пілотної політики співпраці з постачальниками.

Стратегія управління персоналом на ПрАТ «Оболонь» забезпечується: реалізацією програми тренінгів для персоналу «Досягай навчаючись» із залученням внутрішніх фахівців керівного складу компанії; організацією мовних курсів для співробітників; пілотним упровадженням проекту «Обмін досвідом» між фахівцями різних підприємств корпорації «Оболонь».

З огляду на те, що найбільш впливовими підприємствами на досліджуваному ринку є ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна», проведемо оцінювання стратегічного розвитку загалом, в тому числі і маркетингової діяльності (табл. 2.5, табл. 2.6, табл. 2.7).

Таблиця 2.5 – Порівняння базового вектору розвитку підприємств-лідерів

Елемент порівняння	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Карлсберг Україна»
Місія	Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті	Збережемо вікові традиції пивоваріння для майбутнього покоління
Корпоративна стратегія	Стратегія розвитку	Стратегія розвитку на основі корпоративної соціальної відповідальності

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз бізнес-стратегій ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Оболонь»		ПрАТ «Карлсберг Україна»	
Бізнес-одиниця	Маркетингова стратегія	Бізнес-одиниця	Маркетингова стратегія
Виробництво пива	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Виробництво пива	Стратегія розвитку бренду
Виробництво безалкогольних напоїв	Стратегія розширення ринку		
Виробництво слабоалкогольних напоїв	Стратегія скорочення		
Виробництво мінеральних вод	Стратегія інтенсивного зростання	Виробництво квасу та сидру	Стратегія глибокого проникнення на ринок
Виробництво промислових товарів	Стратегія концентричної диверсифікації		
Стратегія функціонування на міжнародному ринку (експортна стратегія)			
Стратегія співробітництва		–	
Конкурентні стратегії (за Портером)			
Лідерства у витратах		Диференціації	
		Фокусування	

Таблиця 2.7 – Аналізування складових частин функціональних стратегій  
ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг»

Функціональні сфери	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Карлсберг Україна»
Виробнича	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління якістю</li> <li>– технології</li> <li>– енергозберігаючі проекти</li> <li>– екологічність виробництва (усі підприємства отримали сертифікат ISO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виробництво пива, що відповідає світовим стандартам</li> <li>– всебічне управління якістю</li> <li>– використання новітнього обладнання від передових компаній пивоварної промисловості світу</li> <li>– екологічність виробництва (усі підприємства отримали сертифікат ISO)</li> </ul>
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– репутація</li> <li>– стандарти ведення бізнесу</li> <li>– зацікавлені сторони</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетингові комунікації;</li> <li>– помірне вживання</li> <li>– відповідальний маркетинг</li> <li>– спонсорство</li> <li>– відносини зі стейкхолдерами</li> </ul>
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комфорт робочого середовища</li> <li>– забезпечення життя і здоров'я кожного працівника</li> <li>– етика і рівність прав</li> <li>– розвиток персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– пільги і компенсації</li> <li>– розвиток персоналу</li> <li>– трудові права та права людини</li> </ul>

Проведений аналіз дав змогу визначити певні спільні риси у стратегічних наборах обох підприємств. До них віднесемо: застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності під час формування стратегій, використання механізму відповідального маркетингу, ставлення до персоналу як до найціннішого ресурсу підприємства. Основною суттєвою відмінністю є значна диверсифікація виробництва ПАТ «Оболонь» порівняно з «Карлсберг Україна». Щодо конкурентних стратегій «Карлсберг Україна» приділяє однакову увагу: стратегії лідирування у витратах: упровадження новітніх технологій автоматичного управління, перерозподіл потужностей до

Запорізького і Львівського заводів, де нижче вартість енергоносіїв і сировини тощо; стратегії диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик; стратегії фокусування.

Маркетинговою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Оболонь» займається департамент маркетингу, який складається з відділу досліджень і відділу реклами (рис.2.2).

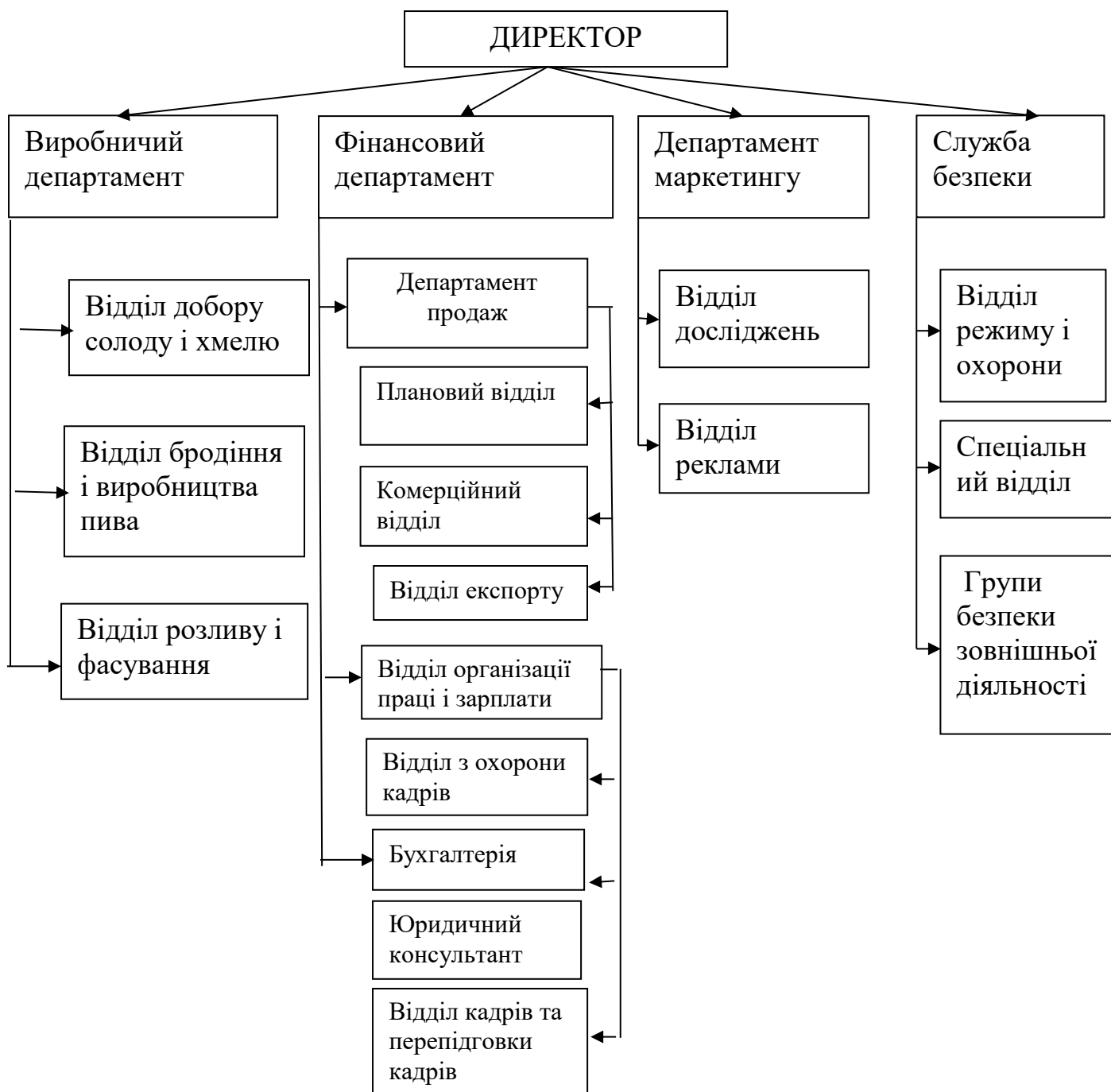


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь»

Організація департаменту маркетингу на підприємстві (рис. 2.3) враховує напрямки товарної політики та політики розподілу, а також розміри і характер діяльності підприємства, його виробничі потужності та інноваційний потенціал.

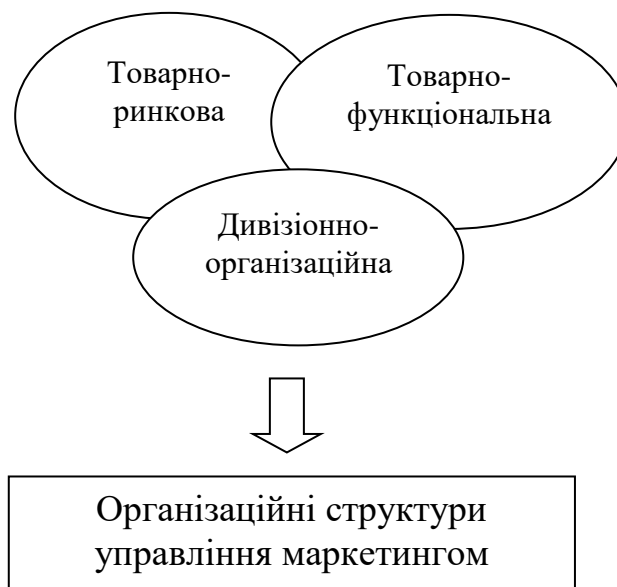


Рисунок 2.3 – Організаційні структури управління маркетингом, які застосовує ПрАТ «Оболонь»

Сильною стороною товарно-функціональної структури є можливість сконцентрувати свою увагу на відповідності виробленої продукції вимогам та очікуванням споживачів. Товарно-ринкова структура дає змогу розробити комплексну програму виходу на ринок із охопленням різномірних сегментів споживачів. При цьому фахівці департаменту маркетингу при реалізації такої структури володіють повними і вичерпними знаннями щодо товарів, які підприємство реалізовує. Дивізіонно-організаційна структура є однією з основних структур управління маркетингом на ПрАТ «Оболонь». Ця структура застосовується на двох рівнях управління. При цьому на першому рівні формулюються та приймаються стратегічні маркетингові рішення для компанії в цілому, а стратегічні господарські підрозділи другого рівня відповідають за розробку та впровадження маркетингових програм для конкретного товару, ринку чи споживчого сегменту в межах своєї діяльності, прав та обов'язків.

При аналізуванні маркетингової діяльності підприємства є необхідним оцінити збуву політику підприємства ПрАТ «Оболонь». На підприємстві створені спеціалізовані відділи збуту продукції для різних категорій споживачів. На рис. 2.4 показана ієрархічна схема управління каналом розподілу.

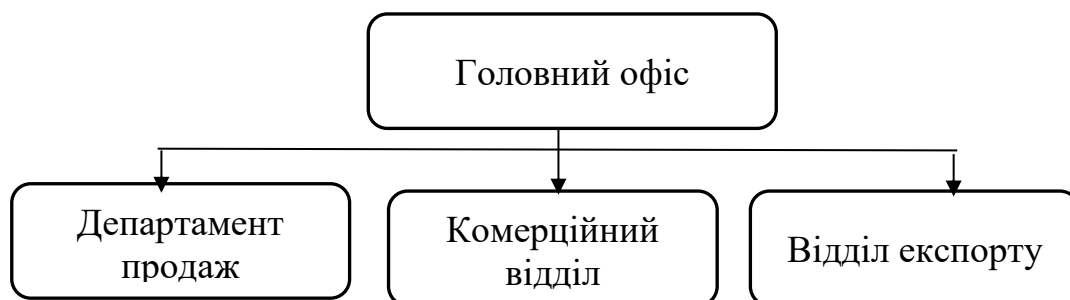


Рисунок 2.4 – Ієрархічна схема управління каналом розподілу ПрАТ «Оболонь»

За координацію процесу розподілу продукції по Україні відповідають регіональні менеджери ПрАТ «Оболонь». Організацію збуту продукції за межі країни займається відділ експорту. Комерційний відділ здійснює торгівлю зерновими відходами та пивною дробиною, їх сфера діяльності – промисловий ринок.

Канали розподілу підприємства ПрАТ «Оболонь» – це сукупність юридичних та фізичних осіб, які беруть участь у процесі розподілу товарів на однорідні клієнтурні ринки. Підприємство продає також свою продукцію кінцевому споживачу через фірмові магазини, які створені і функціонують у Києві, Фастові, Бершаді, Олександрії, Красилові, Староконстантинові, Охтирці. Фірмові магазини розташовані у межах роботи виробничих потужностей корпорації, що зумовлює оптимальну логістику, у результаті якої продукція без посередників з виробництва надходить до споживачів.

Департаментом продажів, регіональними менеджерами та їх командами забезпечується продаж продукції каналом розподілу першого рівня роздрібним мережам в Україні з розподільчих складів при підприємстві та його підрозділах. Підприємство співпрацює тільки з великими мережами,

роздрібні підприємства купують продукцію у дистриб'юторів. Канали розподілу від вистриб'юторів до роздрібних підприємств у регіонах представлені національними роздрібними мережами: «Сільпо», «АТБ», «Ашан», «Fozzy Group», «Квіза-Трейд», «Фуршет», «Епіцентр» та іншими.

Департамент продаж ПРАТ «Оболонь» співпрацює також з незалежними дистриб'юторами. ПРАТ «Оболонь» має свою частку в портфелі 25 дистриб'юторських компаній, які займаються торгівлею напоями, продуктами, фінансують дебіторську заборгованість роздрібних точок. Вони також доставляють продукцію в роздрібні підприємства протягом щодобово з моменту отримання замовлення. Кожен з посередників обслуговує певний регіон, зазначений у договорі. Такими посередниками залежно від регіонів є: ТОВ «ТД «Марс», ТОВ «Ратушенко», ТД Юкас, ТОВ «Київ-Північ», ТОВ «Львів-збут», ЧФ «Парус», та інші. Всього таких роздрібних магазинів в Україні, які обслуговуються оптовиками – близько 21 тисячі, їх кількість щороку збільшується на 2,5%.

ПРАТ «Оболонь» надає виключні права на продаж своєї продукції у кожному окремому регіоні ексклюзивним дистриб'юторам. Поки що тільки ці два регіони мають ексклюзивних представників ТМ «Оболонь». У Північному регіоні ексклюзивним дистриб'юторам є ТОВ "Північ Центр ЛТД" і ТОВ «Оболонь-Чернігів», у Центральному регіоні – ТОВ «Кашкан логістик» (канал «СЗДЕ»).

Для збуту продукції на закордонні ринки корпорація «Оболонь» застосовує канали розподілу, які містять у собі чотирьох посередників. Це: «Obolon Polska» (Польща), ТОВ «Арамис и К» (Білорусь), «Алко Прага» (Угорщина), СП «Оболонь-Аурелія» (Молдова). Експортна продукція має високі стандарти якості, вона може конкурувати з продукцією інших країн. Отже, ПРАТ «Оболонь» на внутрішньому ринку України має значну кількість каналів розподілу, що забезпечує наявність продукції підприємства на 98 % території України.

Комунікаційна політика підприємства як складова маркетингової діяльності

ПрАТ «Оболонь» полягає у комплексі інформаційних заходів, які здійснює підприємство для споживачів. Комунікаційна діяльність також полягає у інформуванні посередників та різних контактуючих груп, про переваги свого продукту, новинки, інноваційні та соціальні заходи.

Проаналізуємо комунікаційну діяльність ПрАТ «Оболонь». Основними складовими комунікаційної політики досліджуваного підприємства є: реклама, стимулювання збуту, соціальна діяльність. До додаткових елементів входять: спонсорство, благодійна діяльність, виставки та ярмарки, брендинг, зокрема, формування фірмового стилю і торгової марки. Керівництво ПрАТ «Оболонь» має сплановану довгострокову комунікаційну стратегію, яка охоплює всі аспекти його діяльності. Детальніше розглянемо кожен складову.

Рекламуванню продукції приділяється значна увага. Це – рекламні банери в усіх областях України, внутрішня реклама в магазинах і супермаркетах; реклама в засобах ЗМІ (газети, журнали, телебачення); реклама в мережі Інтернет. Рекламування засобами банерів, щитів, плакатів та вивісок організоване на достатньо високому рівні.

Стимулювання збуту передбачає проведення акцій. У 2019 році був запущений проект – мета якого привернути увагу споживачів та здобути їх прихильність. Відбувся запуск оновленого бренду «Zibert» за всіма правилами стратегії стимулювання. Цільова аудиторія бренду – чоловіки, що розбираються в якості пива, але мають середній матеріальний дохід. Комунікація зі споживачами будувалась на двох принципах: висока якість німецької рецептури пива, і водночас, доступна ціна. Слоган акції – «Німецька якість – українська ціна». Були проведені акційні дегустації, вигідні пропозиції як-то додаткові подарунки та бонусні знижки. Стимулювальні заходи забезпечили зростання частки ринку, і за підсумками 2019 р. темпи його зростання збільшилися на 6,5% [61]. Також здійснена стимулювальна компанія була визнана однією з найкращих на щорічному конкурсі «Effie Awards Ukraine 2019». На конкурсі оцінювали ефективність маркетингових комунікацій і бренду «Zibert» ПрАТ «Оболонь» було присуджено найвищу нагороду в категорії «Алкогільні і



слабоалкогольні напої».

Важливе значення має реклама в інтернет-мережі. ПрАТ «Оболонь» має свій офіційний сайт – <http://obolon.ua/ua> (рис.2.5) [61].

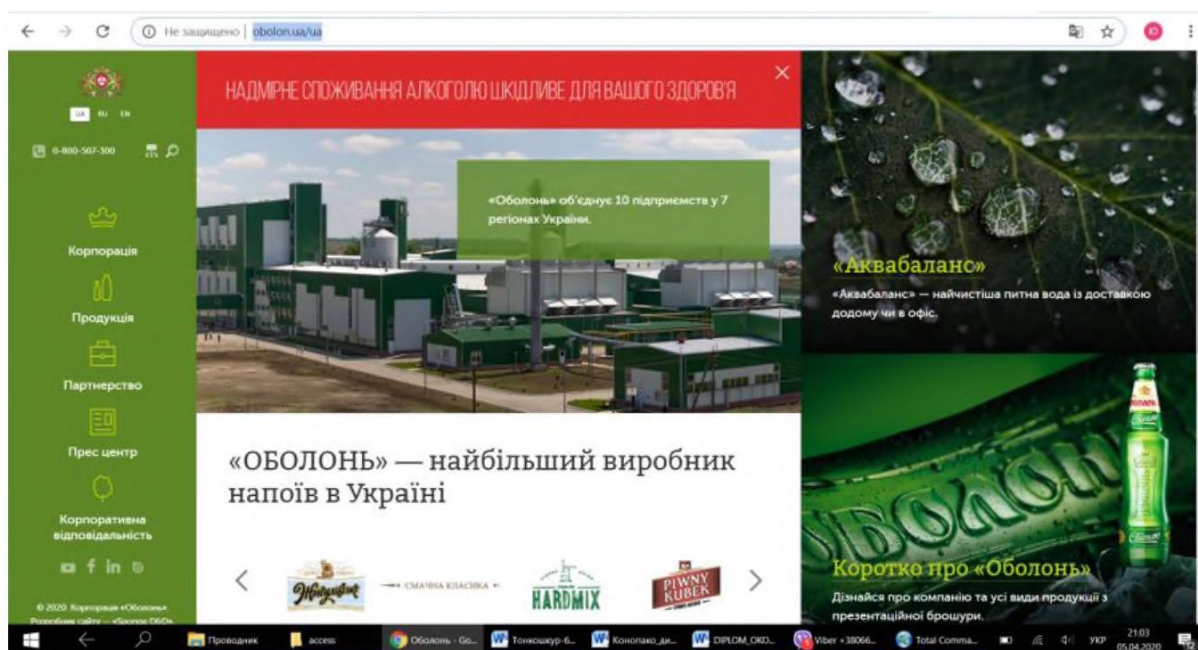


Рисунок 2.5 – Офіційний сайт компанії ПрАТ «Оболонь»

Сайт інформативного характеру, на ньому представлена загальна інформація про історію розвитку фірми, її перспективи. Відгук вкладинок займає достатньо тривалий період, що є недоліком. Також відбувається взаємодія із сиоживачими засобами соціальних мереж, зокрема, Фейсбук та Інстаграмм.

Розглянемо спонсорство, благодійну діяльність, виставки та ярмарки, брендинг. Як свідчить офіційна статистика, представлена у звіті діяльності ПрАТ «Оболонь» підприємство впродовж 20 років активно займається благодійністю і спонсорськими проектами. Цей напрямок діяльності включає: культурно-освітні проекти; допомогу соціально незахищеним прошаркам населення; відродження духовності історико-культурної спадщини; розвиток спорту.

У 2019 році ПрАТ «Оболонь» створило довгострокову програму співпраці з Національним цирком України. У результаті такої співпраці підприємство



Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Участь у міжнародному конкурсі	фінансова підтримка						*	*	*	*			
Благодійні акції	фінансова підтримка										*	*	*

Директор з маркетингу ПрАТ «Оболонь» стверджує, що компанія «Оболонь» здійснює повне оновлення свого флагманського бренду, втілюючи найсучасніші світові тенденції у дизайні та рекламних комунікаціях. Лаконічний стиль, увага до деталей та стримана елегантність у кожному елементі – від оновленого логотипу до традиційних написів на етикетці. Легкість, впізнаваність, преміальність – це нова «Оболонь».

Бренд оновлює продуктову лінійку та змінює дизайн, щоб упевнено почуватися серед різноманіття європейських марок. Рік тому на ринок вивели кардинально новий сорт пива – «Obolon Premium Extra Brew», що став одним із улюблених для українців. Директор з маркетингу ПрАТ «Оболонь» Василь Шилов зазначає: «2020 рік – це новий етап у розвитку бренду «Оболонь». Ми цілком по-новому підійшли до рекламної комунікації. Зокрема, при розробці ідеї ставили задачу створити не класичну рекламну історію про пиво, а показати процес народження продукту як феєричну магічну дію у стилі музичного кліпу. Новий підхід, новий дизайн – нова «Оболонь». Адже це бренд, який надихає йти вперед і розвиватися. Протягом майже 40 років наше пиво задає тон на українському ринку. Ми змінюємося, щоб іти в ногу із світовими трендами, але при цьому зберігаємо національну ідентичність і наші особливі традиції. Сьогодні «Оболонь» – це сучасна міжнародна марка, відома у різних країнах світу, і ми по праву нею пишаємося» [61].

Ребрендинг ТМ «Оболонь» здійснений спільно з провідними українськими агенціями. Як 100% національна компанія, яку знають у світі і яка є лідером

з експорту пива в Україні, для співпраці підприємство обрало топові українські агенції, які креативно втілюють іноземний досвід та мають успішні міжнародні кейси. Дизайн розроблено спільно з «Reynolds and Reuner», у портфелі яких майже 150 вдалих проектів для ринків різних країн. Телевізійний ролик створено агенцією «Кінограф», неодноразовим володарем багатьох премій в галузі маркетингу, комунікації та креативної майстерності. Так у співпраці з найкращими розвивається сучасний європейський бренд пива «Оболонь», що гідно представляє нашу країну на світовому ринку.

#### 2.4 Аналізування ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»

Проведемо оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» на основі існуючої маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» за алгоритмом, розробленим в пункті 1.4. Перший блок оцінювання був проведений в пункті 2.3. Розглянемо другий блок оцінювання ефективності маркетингової стратегії. Для цього розрахуємо наступні показники:

##### 1) Коефіцієнт прибутковості (за формулою 1.6)

$$2017 \text{ р.:} \quad K_{\text{п}} = \frac{176580}{4963232} = 0,036$$

$$2018 \text{ р.:} \quad K_{\text{п}} = \frac{-365420}{5078764} = -0,072$$

$$2019 \text{ р.:} \quad K_{\text{п}} = \frac{257633}{5466148} = 0,047$$

Збільшення коефіцієнта прибутковості у 2019 році свідчить про те, що підприємство почало отримувати більше копійок прибутку від кожної гривні

продажу. Таке явище є позитивною динамікою і говорить про відновлення ефективності реалізації маркетингової стратегії.

2) Ринкова частка підприємства (за формулою 1.4)

$$2017\text{р.}: \quad \text{РЧ}_{\text{П}} = \frac{4963232}{19463654,9} * 100 = 25,5 \%$$

$$2018 \text{ р.}: \quad \text{РЧ}_{\text{П}} = \frac{5078764}{209866,28} * 100 = 24,2\%$$

$$2019 \text{ р.}: \quad \text{РЧ}_{\text{П}} = \frac{5466148}{19247000} * 100 = 28,4\%$$

3) Відносна ринкова частка підприємства (за формулою 1.5)

$$2017 \text{ р.}: \quad \text{ВРЧ}_{\text{П}2017} = \frac{25,5}{31,2} * 100 = 81,73\%$$

$$2018 \text{ р.}: \quad \text{ВРЧ}_{\text{П}2018} = \frac{24,2}{32,7} * 100 = 74,01\%$$

$$2019 \text{ р.}: \quad \text{ВРЧ}_{\text{П}2019} = \frac{28,4}{33,4} * 100 = 85,02\%$$

З розрахунків видно, що про ефективність існуючої маркетингової стратегії свідчать збільшення ринкової частки і відносної ринкової частки в 2019 році.

4) Коефіцієнт зміни обсягу продажів (за формулою 1.7)

$$2017 \text{ р.}: \quad \text{КЗОП} = \frac{4963232}{4310214} = 1,089$$

$$2018 \text{ р.}: \quad \text{КЗОП} = \frac{5078764}{4963232} = 1,023$$

$$2019 \text{ р.}: \quad \text{КЗОП} = \frac{5466148}{5078764} = 1,076$$

## 5) Коефіцієнт рівня цін (КРЦ) (за формулою 1.8)

Ціни бралися з бутілок ємністю 0,75.

$$2017 \text{ р.:} \quad \text{КРЦ} = \frac{17,5+10,3}{2*11,2} = 1,241$$

$$2018 \text{ р.:} \quad \text{КРЦ} = \frac{18,9+10,7}{2*11,5} = 1,287$$

$$2019 \text{ р.:} \quad \text{КРЦ} = \frac{19,6+10,95}{2*11,8} = 1,294$$

## б) Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат (за формулою 1.9)

$$2017 \text{ р.:} \quad \text{Р}_{\text{МВ}} = \frac{4963232}{1111347} = 4,466$$

$$2018 \text{ р.:} \quad \text{Р}_{\text{МВ}} = \frac{5078764}{675489} = 7,519$$

$$2019 \text{ р.:} \quad \text{Р}_{\text{МВ}} = \frac{5466148}{601989} = 8,257$$

Збільшення в динаміці коефіцієнту зміни обсягу продажів, коефіцієнту рівня цін є позитивним явищем для підприємства і цим самим підтверджує ефективність використовуваної маркетингової стратегії.

Для оцінювання ефективності маркетингової стратегії розглянемо ще фактори, що впливають на зміну валового прибутку підприємства за допомогою чотирьохфакторної моделі валового прибутку, яка має наступний вигляд:

$$\text{ВП} = \text{Др} - \text{ПДВ} - \text{А} - \text{Ср.}, \quad (2.1)$$

де ВП – валовий прибуток;

Др – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

ПДВ – податок на додану вартість;

А – акцизний збір;

Ср – собівартість реалізації продукції.

Вплив факторів на зміну валового прибутку підприємства можна визначити за допомогою способу ланцюгових підстановок.

$$\Delta ВП_{Др} = (Др_{2019} - Др_{2017}) - ПДВ_{2017} - А_{2017} - Ср_{2017}$$

$$\Delta ВП_{ПДВ} = Др_{2019} - (ПДВ_{2019} - ПДВ_{2017}) - А_{2017} - Ср_{2017}$$

$$\Delta ВП_{А} = Др_{2019} - ПДВ_{2019} - (А_{2019} - А_{2017}) - Ср_{2017},$$

$$\Delta ВП_{Ср} = Др_{2019} - ПДВ_{2019} - А_{2019} - (Ср_{2012} - Ср_{2011})$$

У таблиці 2.9 наведено методику факторного аналізу та її реалізацію для ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.9 – Факторний аналіз валового прибутку ПрАТ «Оболонь»

Показник	Фактичне значення, тис. грн.		Абсолютне відхилення, тис. грн. 2019 р. від 2017 р.
	2017 рік	2019 рік	
Валовий прибуток	1398064	1188315	-209749
Дохід (виручка) від реалізації продукції	6303305	6996670	693365
Податок на додану вартість	794117	874584	80467
Акцизний збір	545956	655938	109982
Собівартість реалізації продукції	3565168	4277833	712665

Розрахуємо зміну валового прибутку за рахунок кожного фактора:

$$\Delta \text{ВП}_{\text{Др}} = (6996670 - 6303305) - 794117 - 545956 - 3565168 = -4211876 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{ПДВ}} = 6996670 - (874584 - 794117) - 545956 - 3565168 = 2805079 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{А}} = 6996670 - 874584 - (655938 - 545956) - 356516 = 2446936 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ВП}_{\text{Ср}} = 6996670 - 874584 - 655938 - (4277833 - 3565168) = 4753483 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток за рахунок зміни вказаних факторів за 2017-2019 роки зменшився на 209749 тис. грн. Основний негативний вплив на скорочення валового прибутку мало збільшення податку на додану вартість на 80467 тис. грн., акцизу – на 109982 тис. грн. та зростання собівартості реалізації продукції на 712665 тис. грн. Позитивно вплинули на динаміку валового прибутку збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції на 693365 тис. грн.

Отже, з розрахунків видно, що для позитивної динаміки показника валового прибутку необхідно зменшувати собівартість реалізації продукції. Зменшення собівартості можна досягти кількома шляхами, основними з яких є збільшення масштабу виробництва; зменшення рівня виробничих і збутових витрат; раціональне використання ресурсів; підвищення рівня якості виробництва; збільшення рівня ефективності виробництва; упровадження нових методів виробництва і технологій. Водночас досягти зменшення собівартості реалізації можливо шляхом оптимізації дистриб'юторської системи. На даний момент дистриб'юторська система ПрАТ «Оболонь» нараховує 61 дистриб'ютора по всій Україні. На нашу думку, краще було б співпрацювати з кількома (до 15) великими, надійними дистриб'юторами, налагодити з ними хороші партнерські відносини, що дало б можливість підприємству контролювати їх, оцінювати і спільно планувати діяльність.

Завершальним етапом оцінювання маркетингом стратегії ПрАТ «Оболонь» буде визначення ефективності вибраної стратегії за допомогою моделі Спрінггейта (за формулою 1.10).



$$2017 \text{ р.: } Z = 1,03*(-0,137) + 3,07 *0,0326+ 0,66*0,094+0,4*0,733=0,314$$

$$2018 \text{ р.: } Z = 1,03*(-0,120)+ 3,07 *(-0,05)+0,66*(-0,15)+0,4*0,782=-0,063$$

$$2019 \text{ р.: } Z = 1,03*(-0,26) + 3,07 *0,024 + 0,66*0,054 +0,4*0,914=0,207$$

З отриманих розрахунків можна зробити висновок про те, що стратегія на даний момент часу зазнає невдачі. Адже у моделі Спрінгейта значення Z повинно бути не менше 0,862. Збільшення значення моделі Спрінгейта є позитивним і свідчить про зміцнення позиції підприємства, вчасне коригування стратегії у відповідності зі змінами зовнішнього середовища. Проте саме значення вказує на наявність проблем. При аналізуванні значень складових показників доцільно зазначити, що основну проблему складає недостатність робочого капіталу для покриття поточних зобов'язань, хоча керівництво підприємства стверджує протилежне. Окрім того, недостатньо висока рентабельність капіталу підприємства та покриття зобов'язань за рахунок загального фінансового результату підприємства. Відтак, це є результатом недостатньої ефективності сформованої стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь».

Розглянемо зміну обрахованих показників в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Зміна показників оцінювання стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Рік			Відхилення,%		
	2017	2018	2019	2018 від 2017	2019 від 2018	2019 від 2017
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт прибутковості	0,036	-0,072	0,047	-300,0	165,28	30,56
Ринкова частка	25,5	24,2	28,4	-5,09	17,36	11,37
Відносна ринкова частка	81,73	74,01	85,02	-9,45	14,88	4,03
Коефіцієнт зміни обсягу продажів	1,089	1,023	1,076	-6,06	5,18	-1,19
Коефіцієнт рівня цін	1,241	1,287	1,294	3,71	0,54	4,27

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт рентабельності маркетингових витрат	4,466	7,519	8,257	68,36	9,82	84,89
Значення моделі Спрінгейта	0,314	-0,063	0,207	-120,06	428,57	-34,08

Розраховані показники свідчать про збільшення у динаміці частки підприємства на ринку в 2019 році порівняно із 2017 роком та 2018 роком і як результат зміцнення конкурентного становища. Проте 2018 рік характеризується погіршенням конкурентної позиції. Така динаміка стала можливою за рахунок збільшення обсягу виробництва продукції і зростання продажів бренду в 2019 році. Збільшення обсягу виробництва продукції стало можливим за рахунок модернізації обладнання. Основними напрямками модернізації були: зниження витрат на сировину і втрат у виробничому процесі, поліпшення якості продукції, зниження енергоспоживання.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» використовує базову стратегію розвитку, оскільки підприємство займає достатньо стійкі ринкові позиції, має стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності.

Отже, у звітному періоді ПрАТ «Оболонь» залишалось ключовим гравцем галузі, яка характеризується жорсткою конкуренцією, значним впливом сезонних змін та загальної економічної ситуації в Україні і світі.

Впродовж звітного періоду ПрАТ «Оболонь» вела активну брендингову політику. Зокрема були випущені нефільтроване світле пиво «MAROCHNE 1913», слабоалкогольний напій «Obolon Hardmix X-CAN», лимонад SMARTCOLA від бренду «Живчик», безалкогольний соковмісний «Lemonissimo Lemonata». Слідуючи тенденція ринку та побажанням споживачів ПрАТ «Оболонь» впроваджувала нові формати упаковки, зокрема для «Оболонської води зі смаком лайма та м'яти» – ПЕТ 0,5л та 1л, для пива

Premium Extra Brew – банку 0,5 л. У подальшому ПрАТ «Оболонь» планує слідувати за тенденціями ринку та розвивати перспективні напрями діяльності.

Отже, з проведеного оцінювання маркетингової стратегії можна стверджувати про її недостатню ефективність (про що свідчить модель Спрінгейта), хоча спостерігається зростання ринкової частки з 25,5% до 28,4%. Відтак, необхідним є корегування маркетингових стратегій для відповідних видів продукції підприємства з метою збільшення робочого капіталу та рентабельності ПрАТ «Оболонь» загалом.

### Висновки до другого розділу

Харчова промисловість є важливою складовою агропромислового комплексу України і має велике значення, адже протягом років галузь утримує одне з перших місць у структурі промислового виробництва України та виробляє майже п'яту частину від загального випуску промислової продукції для економіки країни, підприємства цієї галузі забезпечують розвиток промисловості, а суспільство – стабільним випуском конкурентоспроможної продукції та формують продовольчу безпеку країни.

Оцінювання стану галузі показує, що у 2012–2018 рр. динаміка обсягів виробництва була нестабільною. Спади виробничої діяльності спостерігалися у 2013, 2015 та 2018 рр. на 5%, 10,7% та 1,5% відповідно, зростання виробництва – на 2,5%, 4,4% та 2,9% відповідно у 2014, 2016 та 2017 рр. Але у цілому порівняно з 2007 р. лінія тренду свідчить про загальну тенденцію до зниження темпів виробництва, що є наслідком низької платоспроможності населення. Водночас позитивним стало збільшення виробництва продукції харчової продукції в 2019 році.

Проаналізувавши сучасний стан харчової промисловості України, можна виокремити низку проблем, які будуть стримувати розвиток підприємств цієї галузі: незначна інвестиційна привабливість; скорочення обсягів постачання сировини від сільського господарства, від якого залежать ціна та якість

продукції; ціна на орендну плату за сільськогосподарські землі; кліматичні умови; застаріле обладнання та недосконала техніка обробки сировини; невідповідність міжнародним стандартам якості; залежність експорту української продукції від попиту на іноземних ринках; недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами.

Здійснено економічне оцінювання підприємства ПрАТ «Оболонь» – найсучаснішого підприємства України, яке спеціалізується на виробництві пива та безалкогольної продукції. Проведене оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства засвідчило про такі результати. Чистий дохід від реалізації продукції протягом 2017-2018 рр. збільшився на 15532 тис. грн., а протягом 2018-2019 рр. – на 387384 тис. грн., що є позитивним в діяльності підприємства і свідчить про збільшення обсягів його діяльності. Собівартість реалізованої продукції протягом 2017-2018 років збільшилась на 727202 тис. грн. і протягом 2018-2019 років мала тенденцію до незначного зменшення – на 14537 тис. грн. (0,34%). Щодо фінансових результатів, то ПрАТ «Оболонь» в 2017 році та 2019 році мав прибуток, але в 2018 році спостергалось отримання негативного фінансового результату. Але позитивним є те, що в 2019 році чистий прибуток перевершив значення чистого прибутку в 2017 році. Це свідчить про вдале вирішення фінансових проблем і налагодження прибуткової діяльності. Згідно наведеної динаміки показники рентабельності також мали тенденцію до збільшення саме в 2019 році, що характеризує покращення ефективності використання витрат та капіталу підприємства ПрАТ «Оболонь».

Тенденція зміни вартості капіталу підприємства є відмінною до зміни чистого доходу від реалізації продукції протягом аналізованого періоду, а саме спостерігається зменшення як загального капіталу, так і основного і оборотного. Це є свідченням деякого звуження масштабів діяльності, але підвищення ефективності діяльності. Відтак, загалом фінансово-економічна діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь» є прибутковою, ефективною, рентабельною, але негативним є погіршення платоспроможності підприємства в 2019 році та поступове скорочення масштабів діяльності у абсолютному вираженні.

Маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і за рахунок цього на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв за постійної уваги до запобігання забрудненню і збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною частиною стратегії є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. Виходячи з цього, зробимо висновок, що корпоративною стратегією ПрАТ «Оболонь» є саме стратегія розвитку.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 3.1 Рекомендації щодо удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»

У попередньому розділі роботи було проаналізовано стратегічний розвиток маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь». Диференціація маркетингових стратегій, які застосовує підприємство (виробництво пива – стратегія глибокого проникнення на ринок; виробництво безалкогольних напоїв – стратегія розширення ринку; виробництво мінеральних вод – стратегія інтенсивного зростання; виробництво слабоалкогольних напоїв – стратегія скорочення) в 2019 році забезпечила прибуткову діяльність, але згідно моделі Спрінгейта отриманий прибуток є недостатньо значний, а також спостерігається недостача робочого капіталу.

До проблем підприємства, які можна вирішити за допомогою використання стратегічної маркетингової моделі слід зазначити:

- гостру конкуренцію на ринку (національному і міжнародному);
- сезонність споживання пива;
- недосконалість каналів збуту за кордон;
- повторюваність стратегій, які застосовують різні виробники.

Щоб вирішити дані проблеми ПрАТ «Оболонь» може удосконалити стратегічний розвиток маркетингової діяльності в наступних напрямках:

1. Створення товарів, які можуть привернути увагу споживачів, незважаючи на наявність на ринку безлічі повних та функціональних аналогів. Сюди входить розробка концепції абсолютно нового товару, який би повністю враховував потреби і властивості споживачів, зовнішні фактори та можливості підприємства.

Можна, наприклад, скористатися іноземним досвідом. Так на Заході стало досить популярним пиво, яке отримують у результаті дозрівання протягом 8-15

місяців в дубових бочках "pinot noir". Ці бочки частіше використовують для дозрівання в них вина, оскільки це надає йому вишуканий смак. З тією ж метою бочки "pinot noir" застосовують і для дозрівання пива. Таке пиво має легкий фруктовий аромат, приємний гіркуватий смак з присмаком ванілі і шоколаду. Довгий приємний післясмак напою робить його схожим на гарне червоне вино. Дана марка дуже добре підійде до червоного м'яса з солодкуватим соусом, ванільного морозива, шоколадного десерту і чорного шоколаду. Виготовлення такого виду пива надасть підприємству певні конкурентні переваги, оскільки така новинка серед великого різноманіття українського пива швидко зацікавить споживачів. А звернувши увагу на те, що напій відноситься до класу люкс або ж виходить лімітованою партією, збільшить бажання його спробувати. До речі, цей напій можна робити і безалкогольним. Також можна робити його на основі інших фруктів, тобто поекспериментувати з смаками. Враховуючи цікавість молоді до чогось нового і не стандартного, можна сміливо виготовляти таку продукцію і розглядати молодь, як основний цільовий сегмент.

2. Новий підхід у збутовій політиці. Йдеться насамперед про використання агентських технологій у роботі підприємства з гуртовими посередниками, які ґрунтуються на чіткому розподілі функцій і партнерських відносинах. Ці гуртовики поставляють товари барно-ресторанному сектору і роздрібним посередникам. Втілення даного підходу дасть змогу оптимізувати розміщення продукції, її ціну, враховуючи дефіцит торгових площ. Також він полегшить впровадження нових брендів, так як відвідувачі барно-ресторанному сектору стають першими дегустаторами нової продукції. Саме вони будуть носіями такого важливого інструменту маркетингу, як «word of mouth», тобто, коли один задоволений покупець розповідає іншому про товар. Як показують маркетингові дослідження, цей інструмент маркетингу набагато ефективніший, реклами, особистого продажу і PR.

3. Диверсифікація діяльності з метою зменшення негативних наслідків гострої конкуренції на ринку. Необхідність пошуку шляхів диверсифікації для

підприємства ПрАТ «Оболонь» пояснюється ще й тим, що галузь на сучасному етапі знаходиться у фазі швидкого інноваційного розвитку та технологічного переозброєння.

4. Використання нового стратегічного напрямку маркетингової діяльності просування продукції (див. п.3.1).

5. Створення мережі пабів-ресторанів по всій території України від ПрАТ «Оболонь» (див. п.3.1).

6. Розробка нового пакування для кількох пляшок пива. Враховуючи те, що найчастіше купують по 3-6 пляшок, то можна розробити міні-ящички з брендовим візерунком. Міні-упаковки залишилися в минулому. Як показує досвід саме таке застаріле пакування у вакуумні упаковки створює поганий, а інколи і нульовий фейсинг продукту, що в свою чергу впливає на впізнаваність продукту, а відтак, і на його продаж. До нової упаковки можна буде ще в подарунок прикріплювати супровідну до пива продукцію (сухарики, горішки, рибу, чіпси тощо). Щоб зекономити витрати на супровідну продукцію, можна укласти договір про спільне просування продукції разом із однією з компаній, що виготовлять супровідну до пива продукцію. Це дасть можливість зменшити витрати на рекламу та збут. В такий спосіб можна також буде користуватися новими каналами збуту, які доступні партнеру.

7. Незважаючи на те, що продукція підприємства потужно експортується, доцільно буде завойовувати нові ринки.

З метою удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності доцільно здійснити реорганізацію департаменту маркетингу. На даний момент, департамент маркетингу складається лише з відділу досліджень і відділу реклами (див. п.2.3 рис.2.2). Така структура має значну кількість недоліків, зокрема перевищення норм керованості, а отже і перенавантаження керівників, потреба у керівниках універсальної кваліфікації, складність контролю, недостатня гнучкість. Пропонуємо наступну організаційну структуру управління департаментом маркетингу (рис. 3.1).



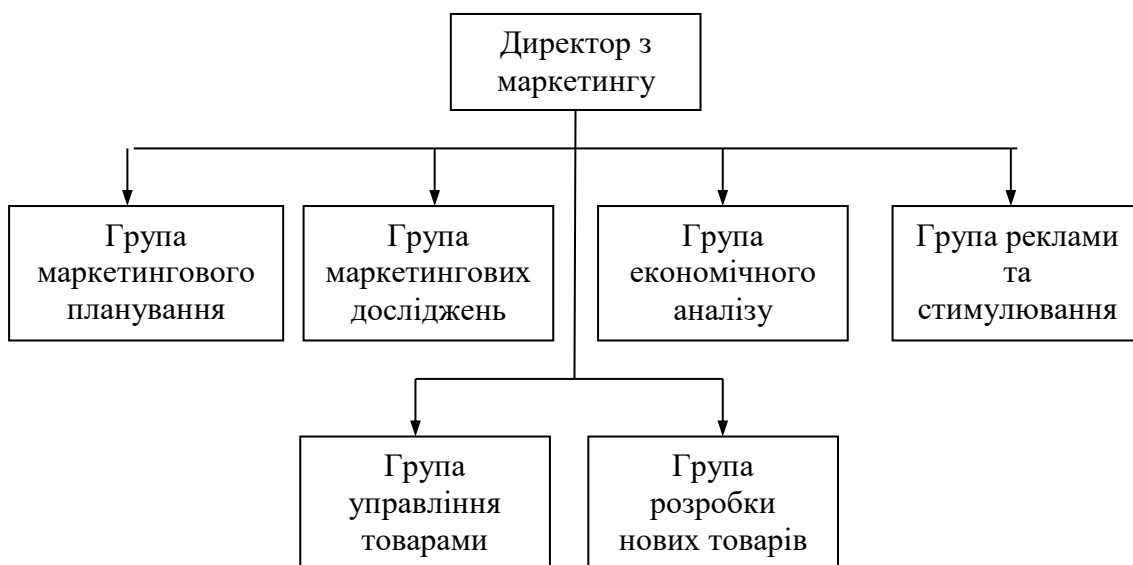


Рисунок 3.1 – Організація департаменту маркетингу ПрАТ «Оболонь»

Директор з маркетингу буде керувати департаментом маркетингу підприємства, організовувати і управляти всією діяльністю підприємства в сфері маркетингу, реклами і стимулювання збуту. Йому будуть безпосередньо підпорядковані керівники груп департаменту маркетингу, а в спеціальному відношенні – директора департаментів, підрозділів і служб, що виконують маркетингові функції і задачі на підприємстві.

Група маркетингового планування і контролю відповідатиме за стратегічне і поточне планування маркетингової діяльності підприємства. Фахівці цієї групи здійснюватимуть контроль за виконанням маркетингових функцій підрозділами підприємства, що структурно не входять до складу департаменту маркетингу. На цю групу буде покладена задача періодичної ревізії організації системи маркетингової діяльності на підприємстві.

Група маркетингових досліджень відповідатиме за планування, організацію, збір інформації й обробку результатів маркетингових досліджень, проведених департаментом маркетингу. При цьому, сферою досліджень може виступати будь-який елемент як зовнішнього так і внутрішнього маркетингового середовища підприємства. При необхідності, фахівці цієї групи

можуть залучати зовнішні ресурси (компанії) до проведення маркетингових досліджень.

Група економічного аналізу і цінової політики здійснюватиме аналіз економічних показників діяльності підприємства. При цьому в задачу групи не входитимуть задачі фінансового аналізу і планування діяльності. Фахівці цієї групи визначатимуть цінову політику підприємства, політику знижок, складатимуть преїскуранти підприємства.

Група реклами і стимулювання збуту буде призначена для планування, організації і контролю рекламної діяльності компанії, діяльності в області просування товарів і стимулювання збуту. На цю же групу покладатимуться обов'язки по підтримці суспільних зв'язків компанії.

Група управління товарними марками складатиметься з менеджерів по товарних марках (бренд-менеджерів), у задачі яких входитимуть координування всього комплексу маркетингу своєї торгової марки і визначення товарної політики компанії по кожній товарній марці. Менеджери цієї групи можуть оперативно реагувати на найменші зміни ситуації на ринку, вони краще інших співробітників департаменту маркетингу знають особливості свого ринкового сегмента і свого продукту (товарної марки).

Група розробки нових товарів і послуг відповідатиме за планування, організацію і контроль діяльності підприємства в області розробки і впровадження нових товарів і послуг, а також виведення з ринку товарів і послуг, життєвий цикл яких закінчується.

За результатами аналізування діяльності підприємства, а також аналізу ринку, проведених в попередньому розділі, вважаємо, ПрАТ «Оболонь» буде доцільно розробити такі стратегічні напрями маркетингової діяльності:

- організація мережі пивних пабів-ресторанів від ПрАТ «Оболонь» на засадах франчайзингу;
- диверсифікація діяльності;
- нова стратегія просування продукції.

Розглянемо можливі стратегічні напрями удосконалення маркетингової діяльності для ПрАТ «Оболонь» більш детально.

Першим напрямком може бути організація мережі пивних пабів ПрАТ «Оболонь» по всій території України. Оцінюючи закордонний досвід використання системи франчайзингу, зокрема у пивній сфері, можна стверджувати, що цей механізм реалізації продукції вже давно використовується і набув значної популярності. На Заході виробники вже давно усвідомили, що справжні цінителі пива при виборі місця його споживання завжди виберуть пивний паб порівняно з іншими закладами громадського харчування. В Україні ситуація не така як на Заході, однак друге місце по споживанню займають саме заклади ресторанного господарства.

Аналізуючи дані державної статистики за 2005-2019 роки, можна зробити висновок, що спостерігається помітне зростання продажу пива як у роздрібній торгівлі, так і в мережі ресторанного господарства. Аналогічне зростання спостерігається і в мережі ресторанного господарства. Зважаючи на отримані дані, можна стверджувати про перспективність організації мережі пивних пабів.

У пабах атмосфера закладу сприяє кращому засвоєнню пива і створює відчуття легкості. Порівняно із звичайними кафе, пивні паби мають переваги, наведені нижче:

- традиційно вважається, що у пабах пиво завжди свіже;
- асортимент пива завжди ширший, ніж у інших барах;
- в меню завжди можна знайти закусочні страви до пива;
- існує можливість скуштувати пивні коктейлі, що зазвичай відсутні в інших закладах громадського харчування;
- в пабах панує особлива «пивна» атмосфера.

Організація фірмових пивних пабів повинна супроводжуватися спеціальною пропозицією пива від підприємства. Так, наприклад, ПрАТ «Оболонь» можна скористатися методом, який використала мережа пивних закладів «Тинькофф».

Звичайно всі пивні бари, паби, пропонують споживачам тільки пляшкове або привезене із заводу пиво в бочках, що пройшло попередню обробку –

фільтрацію, пастеризацію тощо. Ресторан «Тинькофф», аналоги якого сьогодні розповсюджені у Європі, докорінно відрізняється від численних пивних закладів. Безпосередньо в пабі, на очах відвідувачів, у величезних чанах вариться свіже пиво «Тинькофф» – 9 сортів нефільтрованого й 2 сорти фільтрованого пива. Все пиво, що пропонується, особливе для гурманів тим, що воно натуральне, не оброблене сучасними технологіями, які застосовуються лише для збільшення строку реалізації пива й знижують його смакові якості [63].

Створити мережу фірмових пивних закладів можна за допомогою різних підходів. Однак, на нашу думку, найдоцільніше буде застосувати систему франчайзинг. Світова практика довела, що франчайзинг – один з найефективніших способів розвитку бізнесу для фірм, що вже домоглися успіху й бажають розвивати його далі.

Створення абсолютно нового каналу збуту продукції ПрАТ «Оболонь» вимагає розробки чіткого бізнес-плану. Для реалізації власної мережі спеціалізованих закладів громадського харчування, тобто пивних пабів пропонується сформуванню бюджет проекту в розмірі 2999 тис. грн. Приблизна площа ресторану: 200 м<sup>2</sup>, який розрахований на 100 посадочних місць. Запропонована структура середніх витрат наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура середніх витрат бізнес-проекту створення мережі пивних пабів ПрАТ «Оболонь» в розрахунку на один паб-ресторан

Призначення коштів	Сума, тис. грн.
1	2
Безпосередньо будівництво	780
Отримання ліцензій та дозвільної документації	235
Додаткові елементи живлення електрики	187
Послуги дизайнера-декоратора, який працює над проектом і дизайном	45

Продовження таблиці 3.1

1	2
Оплата послуг інженера, що стежить за правильним виконанням проекту	28
Пожежна сигналізація	18
Система водоочищення	20
Опалення та системи вентиляції	130
Освітлення	19
Вбудовування меблів, підготовка комунікацій та інші роботи	150
Меблі, вивіска, дрібна обробка інтер'єру	390
Обладнання для кухні (холодильне, теплове та механічне)	180
Барне обладнання	160
Посуд	78
Кухонне начиння	37
Форма співробітників	17
Оргтехніка	65
Музика	12
Комутація для ТБ-сигналу, музики, комп'ютера	18
Касова система	36
Зарплата персоналу до відкриття (шеф-кухар, керуючий і заступники, лінійний персонал)	59
Опрацювання страв	35
Реклама	85
Створення стратегічного запасу плюс поточні продукти і напої на п'ять перших днів	140
Непередбачені витрати	75
<b>Разом</b>	<b>2999 тис.грн.</b>

Розглянемо статті витрат:

## 1. Реєстрація підприємства

- 1.1. Підготовка і підписання франчайзингової угоди
- 1.2. Відкриття поточного рахунку в банку
- 1.3. Підготовка документів до реєстрації в державній реєстраційній палаті
- 1.4. Сплата державних мит за реєстрацію
- 1.5. Формування і виплата статутного фонду
- 1.6. Проведення процедури реєстрації підприємства в державній реєстраційній палаті
- 1.7. Реєстрація в податковій інспекції, відділі статистики, Пенсійному фонді, фондах соціального захисту

## 2. Створення пабу

- 2.1. Побудова приміщення для пабу
- 2.2. Підготовка і отримання документів дозвільного характеру
  - 2.2.1. Узгодження проекту з санепідстанцією
  - 2.2.3. Узгодження проекту пабу з пожежною інспекцією
  - 2.2.4. Узгодження проекту пабу з відділом архітектури і будівництва
  - 2.2.5. Складання і затвердження проектно-кошторисної документації
  - 2.2.6. Підписання договору з постачальниками теплової, електричної енергії, підприємствами водоканалізаційної служби
- 2.3. Оснащення пабу
  - 2.3.1. Розробка дизайну пабу
  - 2.3.2. Формування загальної концепції пабу, вимог до дизайну і оснащення
  - 2.3.3. Укладення договору з агенством по дизайну
  - 2.3.4. Розробка дизайну пабу агенством по дизайну
  - 2.3.5. Затвердження дизайну пабу
  - 2.3.6. Проведення ремонтних і оформлювальних робіт, закупівля і установка устаткування і оснащення
    - 2.3.6.1. Закупівля витратних матеріалів

- 2.3.6.2. Ремонт приміщення
- 2.3.6.3. Дизайнерське оформлення
- 2.3.6.4. Закупівля меблів
- 2.3.6.5. Закупівля техніки
- 2.3.6.6. Закупівля інвентарю
- 2.3.6.7. Облаштування робочих місць
- 2.3.6.8. Закупівля засобів пожежогасіння і безпеки

## 2.4. Прийом приміщення до експлуатації

## 2.5. Підбір персоналу

- 2.5.1. Визначення чисельності, вимог до персоналу і штатного розкладу
- 2.5.2. Підбір персоналу власними силами або за допомогою рекрутингового агентства
- 2.5.3. Оголошення в ЗМІ про пошук необхідного персоналу
- 2.5.4. Проведення співбесіди
- 2.5.5. Остаточний вибір персоналу
- 2.5.6. Укладання договорів із співробітниками
- 2.5.7. Реєстрація необхідного персоналу, проведення інструктажу по техніці безпеки
- 2.5.8. Формування і підписання колективного договору

## 2.6. Отримання дозвільних документів на відкриття пабу

- 2.6.1. Отримання свідоцтва торгової точки
- 2.6.2. Отримання дозволу санепідстанції
- 2.6.3. Отримання дозволу пожежної інспекції
- 2.6.4. Сплата і отримання ліцензії на право торгівлі алкогольними напоями

2.7. Укладання договорів на матеріально-технічне постачання сировини, матеріалів, продуктів та напоїв ( договір про співпрацю з постачальниками; договір про поставки продуктів харчування; договір про поставки алкогольних і безалкогольних напоїв і тютюнових виробів)

## 2.8. Створення суббренду

2.8.1. Створення робочої групи для розробки суббренду

2.8.2. Розробка назви пабу

2.8.3. Розробка макета логотипу

2.8.4. Упровадження логотипу на зразках візиток, фірмової канцелярії

## 2.9. Розробка цінової політики послуг пабу

2.9.1. Складання пакетів послуг

2.9.2. Оцінка вартості пакету

2.9.3. Складання цін меню

## 2.10. Розробка рекламної кампанії

2.10.1. Складання плану рекламної кампанії

2.10.2. Розробка рекламних текстів і рекламних роликів

2.10.3. Проведення рекламної кампанії

## 3. Запуск пабу

3.1. Підготовка до відкриття

3.2. Урочисте відкриття пабу (святковий фуршет).

Основними статтями витрат будуть маркетингові заходи з формування нового суббренду, маркетингових досліджень, за результатами яких можна було б правильно позиціонувати пивний паб-ресторан по всій території України, а також асоціювати його з брендом ПрАТ «Оболонь», під яким випускається продукція ПрАТ «Оболонь».

Після формування повного пакета пропозиції, пропонується відкрити перший пивний паб-ресторан у Києві, який би повністю належав заводу ПрАТ «Оболонь», що матиме певні переваги. По-перше, відкриття першого пивного паб-ресторану у Києві було б позитивно сприйняте громадськістю, завдяки прихильності до продукції ПрАТ «Оболонь». По-друге, підприємство має можливість використати власну територію для розміщення пабу-ресторану. По-третє, сьогодні існує логічна передумова створення пабу-ресторану від ПрАТ «Оболонь», а саме “Музей пивоваріння”, що знаходиться на території заводу ПрАТ «Оболонь». По-четверте, розміщення пивного пабу-ресторану



біля заводу дасть змогу використовувати знання фахівців пивоваріння, і оптимально здійснювати варку пива безпосередньо у закладі згідно з оригінальною рецептурою.

Потреба у створенні нового бренду для мережі паб-ресторанів ґрунтується на низці причин. Зокрема йдеться про можливість його легкого сприйняття по всій території України. Безумовно, позиціонування пивних паб-ресторанів повинно бути зроблено в руслі, яке б не заважало просувати його на всій території України. Концепція спеціалізованих пивних закладів передбачає наявність широкого асортименту пива. Основою пивної пропозиції має бути продукція ПрАТ «Оболонь» у пляшці. Альтернативою КЕГ пива, що використовується в барах, кафе, має стати пиво, безпосередньо виготовлене на міні-пивоварні за рецептурою ПрАТ «Оболонь». Таке пиво повинно позиціонуватись як фірмове. Також важливо подати в асортименті пиво закордонних виробників, проте ціна на нього має бути порівняно високою. Основною умовою є відсутність пива інших українських виробників.

Важливе місце в культурі споживання пива займають страви, що споживаються з ним. Склад холодних закусок до пива повинен містити вже традиційні для українців позиції, такі, як: горішки, фісташки, чіпси, смажені сухарики, копчені сири, м'ясні страви – суджук, бастурма, мюнхенські ковбаски, морепродукти – копчена риба, тарань, сушений кальмар тощо. Також пропозиція закладу повинна містити солену випічку під пиво. Додатком до «фірмового» пива можуть слугувати фірмові салати з вищеперелічених закусок. Допоміжною складовою пропозиції пивного пабу-ресторану повинна стати наявність в меню гарячих страв переважно української кухні.

Здійснення економічної діяльності на умовах франчайзингу передбачає єдину систему цін на товарну пропозицію. У межах цього бізнес-проекту, передбачається встановлення єдиної ціни на основну пропозицію, передбачену франчайзинговою угодою, тобто на пиво, а також фірмові закуски. Безперечно, у разі підписання угоди з кожним франчайзі, необхідно в індивідуальному порядку розглядати економічну доцільність встановлення певного рівня ціни на

товарну пропозицію, враховуючи територіальний показник доходу. Для пива пляшкового пропонується встановлення ціни в межах 19–25 грн. за одну пляшку ємністю 0,5 л. Для пива, виготовленого на мініпивоарні, пропонується ціна в межах 25–29 гривень за 0,5 л. Ціну на додаткові страви пропонується встановити в межах, при яких середній товарний чек на одну особу, котра придбала бокал пива (0,5 л) і холодну закуску до нього, в середньому становив би 100–150 грн. Детальніший розрахунок ціни на пропозицію потрібно здійснити з урахуванням витрат та порівняно з аналогічною пропозицією в закладах-конкурентах.

Враховуючи той факт, що ведення ресторанного бізнесу передбачає кінцеве споживання продукції безпосередньо в місці покупки, можна говорити про створення нульового каналу розподілу, за схемою виробник-споживач. Об'єкти розгляду – паб-ресторани є кінцевими заключними ланками окремого каналу збуту ПрАТ «Оболонь».

Важливими і витратними при реалізації бізнес-плану з створення мережі пивних пабів будуть заходи комунікаційної політики. Найбільшою складовою проекту бюджету є витрати на рекламу. Необхідність її широкого використання пояснюється важливістю поінформованості потенційних споживачів про створення подібного закладу, формування у споживачів пива особливого ставлення до його споживання. Варто зазначити, що за договорами франчайзингу, франчайзер здійснює рекламну діяльність бренду і закладів, діяльність яких підпадає під угоду. Франчайзингова діяльність передбачає діяльність усіх франчайзі під єдиним брендом. Можна запропонувати бренд під назвою «Пивна легенда», під яким би здійснювалась діяльність усіх пивних паб-ресторанів. Цей бренд слід позиціонувати з прямою асоціацією на якість, неповторність пива, свіжість, унікальність. Заклади «Пивна легенда» повинні асоціюватись у споживачів із затишним, спокійним місцем, де можна відпочити з друзями, попиту смачного свіжого пива, провести пивні змагання тощо. Здійснення рекламної діяльності доречно буде доручити одній з провідних рекламних агенцій в Україні. Для реклами пабу слід застосовувати такі засоби:

- реклама на телебаченні;
- реклама на радіо;
- зовнішня реклама (в вигляді світлової вивіски або щитової конструкції);
- реклама в періодичних виданнях.

Обов'язковим елементом успішної діяльності фірмових пивних паб-ресторанів «Пивна легенда» є реалізація системи лояльності, що передбачає використання комп'ютерних автоматизованих систем, персональних бонусних рахунків та випуск клубних карток, за якими будуть ідентифікуватися споживачі, а також наявність персональних бонусних рахунків. Використання нагромаджувальної бонусної системи дасть змогу утримувати споживачів і сприятиме більшій лояльності до закладів «Пивна легенда». Це передбачає створення єдиної бази даних клієнтів з доступом через глобальну мережу Інтернет. Отже, постійні відвідувачі закладів «Пивна легенда» будуть мати можливість отримати знижку відповідно до нагромадження бонусів у закладах мережі по всій території України.

Відкриття кожного пивного пабу-ресторану «Пивна легенда» повинно супроводжуватись промоакціями, які мають бути розроблені в межах підтримання їх іміджу.

Важливим елементом діяльності мережі пивних паб-ресторанів «Пивна легенда» на умовах франчайзингу є дотримання єдиних стандартів до якості і створення єдиної системи постачання. Досягти її ефективного функціонування можна завдяки використанню комп'ютерним систем прийняття замовлень і правильній організації логістичних процесів.

Розглянувши умови функціонування франчайзингових відносин між франчайзером і франчайзі, необхідно звернути увагу на вартість річної франчайзингової угоди, а також роялті.

Реалізація запропонованої ідеї створення мережі фірмових пивних паб-ресторанів «Пивна легенда» від ПрАТ «Оболонь» на умовах франчайзингу,

безумовно забезпечить певний позитивний економічний ефект, що відобразиться на діяльності ПрАТ «Оболонь» загалом.

Ринкові тенденції ресторанного бізнесу в Україні, до якого можна зарахувати паби, перебувають на стадії зростання. Крім того, відсутність конкуренції як такої, створює позитивні передумови їх входження на ринок. А це може свідчити про те, що створення такої мережі пивних пабів-ресторанів «Пивна легенда» від ПрАТ «Оболонь» буде користуватися популярністю, а отже, швидше окупиться.

Ще одним стратегічним напрямком маркетингової діяльності для ПрАТ «Оболонь» може бути диверсифікація діяльності. Напрямами диверсифікації ПрАТ «Оболонь» може бути розробка нових прогресивних технологій з використанням заміників цукру, на основі нових ароматизаторів, барвників, біологічно активних добавок та виробництва напоїв з нетрадиційних видів сировини, виробництво пивобезалкогольних виробів підвищеної фізіологічної цінності. В цьому напрямку необхідна розробка нових видів продукції:

- лікувально-профілактичного призначення;
- спортивні напої;
- групи напоїв, орієнтованих на дітей;
- приготування газованих фруктових вод для хворих діабетом.

Також можливий варіант наступного напрямку стратегічного розвитку маркетингової діяльності для ПрАТ «Оболонь», а саме нова стратегія просування продукції. Виходячи із специфіки продукції підприємства доцільно вже до існуючої реклами застосовувати ще й реклами таких видів:

- зовнішню рекламу (збільшити кількість білбордів, сітілайтів, брандмауерів);

- промоакції в магазинах, супермаркетах, торгових центрах (зокрема дегустація);
- рекламу на телебаченні (збільшити кількість рекламних роликів з 19:00 до 21:00);
- рекламу в журналах (спеціалізованих);
- розкрутку сайту;
- рекламу на інформаційних інтернет-порталах.

При оцінюванні запропонованих стратегічних напрямів маркетингової діяльності вважаємо, що найбільш економічно вигідним для підприємства є стратегічний напрям маркетингової діяльності щодо відкриття мережі пабів-ресторанів під новим брендом «Пивна легенда» від ПрАТ «Оболонь». Цей напрям стратегічного розвитку маркетингової діяльності є менш ризикованим і в перспективі може бути більш прибутковим, оскільки буде здійснюватися на умовах франчайзингу.

### 3.2 Мерчендайзинг як ефективний інструмент підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»

Мерчендайзинг на сьогодні ефективний напрямок у просуванні продажів, що швидко розвивається. Можна, звичайно, визначити його як маркетингову діяльність у торговому місці з метою оптимально презентувати продукт покупцеві. Усе це так, але головне – за своєю сутністю мерчендайзинг є науковою методикою, що дозволяє, знаючи психологію покупця, значно збільшувати продажі. Мерчендайзинг – це комплекс заходів щодо підготовки товарів до продажів в роздрібній мережі, що включає оформлення торговельних вітрин, прилавків, розташування товару в торговельному залі, надання інформації про сам товар, його виробництво і якість.

За даними Міжнародної асоціації реклами в місцях продажів (ROPAI), грамотно розмістивши в магазині товарні групи плюс враховуючи поведінку покупців, можна збільшити продаж в середньому на 10%. Вірне викладення

підніме дохід ще на 15%, а прийоми акцентування (колір, розташування) – ще на 25%. В цілому ж, за інших рівних умов, продажі "правильного" магазину можуть бути на 200-300% вище, ніж в аналогічній торговій точці, де товар розкладений довільно. 70% товарів купуються в магазинах не тому, що вони кращі, а тому що в конкретний момент ці товари справили найбільш сприятливе враження на покупця [64].

На сьогоднішній день покупця у магазині зустрічає безліч брендів. Справжня боротьба за покупців розгортається не біля телеекрану або рекламного щита, а безпосередньо на місці продажів, тому що 70% рішень про купівлю товарів народного споживання приймаються у місцях продажу, а не біля телевізора.

На рішення покупця про придбання того чи іншого товару безпосередньо у магазині впливають такі чинники: впізнаваність товару; ціна товару; зовнішній вигляд товару, упакування; рекламно-інформаційні матеріали у місці продажу (POS); привабливе викладення, доступність товару; фірмове устаткування; спеціальні акції: дегустації, лотереї тощо; думка людей (продавців та інших покупців).

Для здійснення ефективного продажу товарів ПрАТ «Оболонь» доцільно використовувати стратегію мерчендайзингу. Основні правила мерчендайзингу, які повинно застосовувати підприємство (рис. 3.2).

Характер будь-яких купівель можна розділити на три категорії або типи купівель:

- Чітко запланована купівля;
- Не чітко запланована купівля;
- Імпульсивна (спонтанна) купівля.

Для максимально ефективного продажу, продукція ПрАТ «Оболонь» повинна брати участь у всіх трьох типах купівель споживачів. У зв'язку з цим нова стратегія мерчендайзингу ПрАТ «Оболонь» зводиться до трьох ключових областей:

- Організація оптимального запасу продукції;

- Ефективне розміщення точок продажу в залі і викладка продукції;
- Залучення уваги до продукту оформленням рекламними матеріалами.

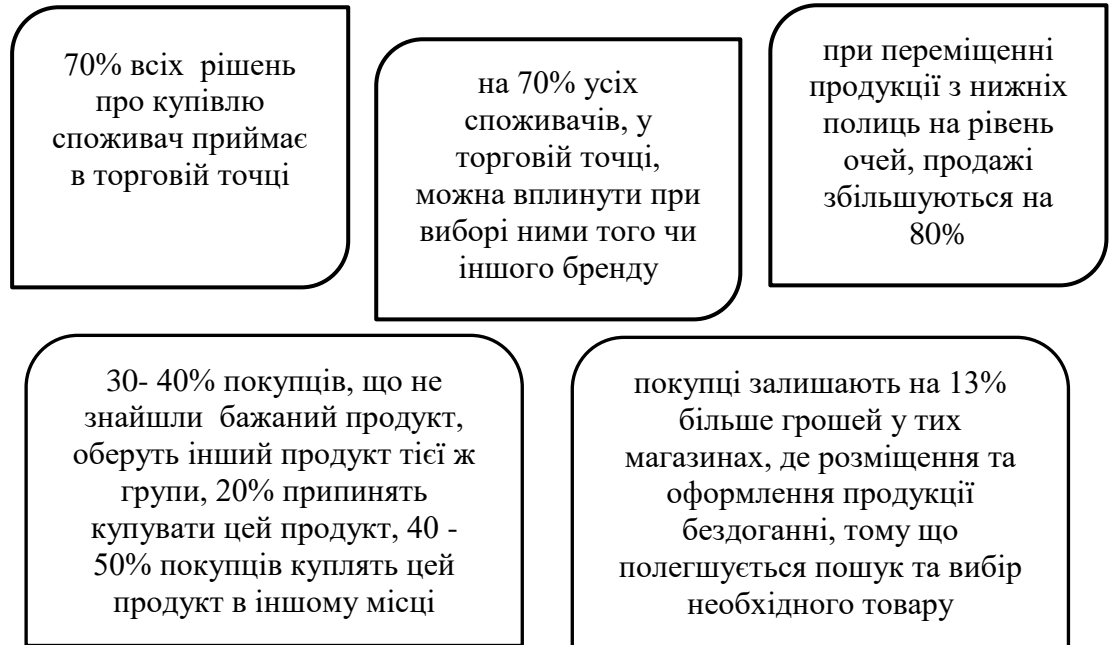


Рисунок 3.2 – Правила мерчендайзингу, які доцільно застосовувати  
ПрАТ «Оболонь»

На сьогоднішній день в супермаркетах ведеться гостра боротьба щодо розміщення товарів на полицях. Ніхто з товаровиробників не хоче опинитися у так званій «мертвій зоні». Мова йде про зони і полиці, найменш помітні для покупців, а отже, невдалих для викладення товарів. Традиційно до них належать вхідні зони, що залишаються за спиною споживача, далека частина магазину (доведено, що тільки 40-50% покупців заходять у внутрішню зону магазину самообслуговування), нижній лівий кут стелажа, початок і кінець полиці або стелажу, закутки і кути, вузькі проходи і тупики, відокремлені або ізольовані від основного купівельного потоку. Ці зони найчастіше залишаються непоміченими покупцями, і оборотність розташованого там товару набагато нижче, ніж у середньому по магазину.

Тому мерчендайзери ряду виробників використовують прийоми недобросовісної конкуренції, щоб насолити конкурентам. Наприклад, можуть

без відома адміністрації перенести товар конкурента з вигідного місця прямо на склад, а натомість поставити власний. Інший варіант – переставити продукцію конкурента на іншу полицю, іноді навіть у «мертву зону». Ще простіше засунути товар конкурента вглиб полки, а передній ряд (фейсинг) заповнити своєю продукцією. Але вищий пілотаж – створення додаткових зон продажів.

Війни мерчендайзерів приносять збитки мереж. Тому мережі «розводять бюрократію»: вимагають від постачальників поіменний список мерчендайзерів, які мають право доступу до товару (із зазначенням паспортних даних, з медичними книжками), фіксують час їх приходу на точку і відходу з неї, щоб виявити порушників. Деякі ж мережі, щоб розтоптати «Мерчендайзинговий мурашник» забороняють стороннім працівникам доступ у свої зали. А особливо наполегливим запропонували договір, що передбачає штрафні санкції за порушення правил роботи мерчендайзерів аж до 2% від річного обороту постачальника, що в ряді випадків становить кілька мільйонів доларів.

Мережа Metro не дозволяє працювати у себе мерчендайзерам постачальників, чия продукція належить до категорії FMCG. У цій товарній групі діють категорійні мерчендайзери – незалежні співробітники мерчендайзингових агентств, які здійснюють викладку однієї категорії (наприклад, «пиво, соки, води»).

Враховуючи специфіку продукції підприємства, ПрАТ «Оболонь» не може розміщувати свою продукцію у так званих «гарячих точках», тобто в місцях візуальної цікавості, які розміщені в зонах з найбільшим рухом потоку покупців (вхід/вихід, каси).

Беручи до уваги все вище зазначене, можна запропонувати наступні місця розміщення продукції для ПрАТ «Оболонь» в великих торгівельних мережах:

- 1) продукція повинна розміщуватися на полках або стелажах на рівні очей до третього гудзика сорочки. Це, як правило, дві-три «найгарячіші» полиці продажу (збільшення рівня продажу на 63-78%);
- 2) розміщення продукції у додаткових місцях продажу (основні місця – полиці у спеціалізованій секції торгівельного залу): мобільний стелаж



або стійка, холодильник з фірмовим візерунком (ріст рівня продажу на 2–30%). У ряді торгівельних мереж є так звана "експрес-петля", тобто короткий маршрут для заможних покупців і покупців, що відчувають дефіцит часу, на якому присутні найбільш вигідні для мережі товари. Саме на цьому маршруті повинні розташовуватися додаткові точки продажу;

- 3) враховуючи той факт, що людський зір охоплює лише 1,25-1,5 м торгової площі, не слід розміщувати товар великим фейсингом. Зважаючи на те, що продукція підприємства досить різноманітна, то бажано розміщувати товар в 6–10 фейсів;
- 4) продукцію слід також розміщувати враховуючи кольорову гаму за принципом палітри: зліва направо від найсвітлішого до найтемнішого;
- 5) продаж продукції через торгівельні автомати. Для зростання обсягу продаж можна продавати не тільки власну продукцію, але і супровідну до власної (так, як основною продукцією підприємства є пиво, то можна як супровідну використовувати: горішки, сухарики, чіпси, сушену рибу тощо);
- б) оскільки обсяг продажів пива з вечора п'ятниці до середини дня неділі може становити до 70% від тижневих продажів, важливо присутність повного асортименту в ці дні, своєчасність поставок, проведення презентацій і дегустацій;
- 7) викладати потрібно певну кількість товару. З психологічних причин покупець, побачивши на полиці невелику кількість продукції, може подумати, що це залишки, а така думка відбиває бажання купувати товар. Потрібно ж створити ефект затребуваності товару. Повна і широка викладка продукції на полиці приваблює покупця. Однак ще більше стимулює продаж відсутність на полиці декількох проданих упаковок, створюється так званий ефект затребуваності продукції.

Сьогодні досить популярним є продаж пива в упаковках (по 3,4,6 штук).

Однак, не завжди таке упакування товару супроводжується ростом продажу,

незважаючи на свою популярність. Вся причина в тому, як здійснена вакуумна упаковка товару. На жаль, більшість таких упаковок (не тільки ПрАТ «Оболонь», але і інших його конкурентів) мають нульовий фейсінг. Причому як не постав упаковку, етикетку покупець так і не побачить. А як може покупець купити товар, якщо не видно етикетку, назву товару? Вихід один: переробити процес пакування. Однак, щоб продати вже наявний «бракований» товар в торгівельній мережі можна:

- привернути увагу покупця рекламними матеріалами;
- відслідковувати правильність розміщення і написів на цінниках (цінник повинен бути з повною назвою, місткістю і ціною товару. На ньому також повинна вказуватися додаткова інформація про товар: виробник, країна виробника).

Додатковою можливістю нагади про свою продукцію до того, як перед поглядом покупця з'явиться безліч однотипних товарів є застосування POS-матеріалів. Кожний сантиметр площі входу до магазину цінується дуже дорого. Адже кожен відвідувач, навіть якщо він проведе в магазині всього лише декілька хвилин, не зможе не пройти повз рекламні матеріали, розташовані безпосередньо біля входу. Рекламні матеріали ж, що розміщуються безпосередньо в торгівельному залі, повинні, передусім, спрямовувати покупця до місця викладенні товару. Способи, які для цього використовуються різні і кожного року з'являється щось нове [65].

ПрАТ «Оболонь» може використовувати наступні POS-матеріали:

- мобайли – плакати, що кріпляться до стелі;
- спеціальні цінники або звичайні цінники, тільки збільшені в розмірі і з логотипом бренду;
- плакати в якості звичайної прикраси торгового приміщення;
- воблери – пластикові рекламні покажчики, які зазвичай кріпляться до верхньої полиці стелажа;
- листівки та диспенсери (лотки для рекламного матеріалу);

- шелф-токер – картонні, пластикові або металеві панелі, що прикріплюються до прилавків, полиць для візуального виділення групи товарів;
- нек-хенгери – цінники для пляшок, що одягаються на горлечко товару;
- джумби – об’ємні конструкції, що за формою повторюють товар, збільшений у декілька разів.

Мобайли, плакати, листівки та диспенсери, джумби, розкидані в різних частинах торговельного залу будуть виконувати функцію нагадування про товар. Цінники, шелф-токери та нек-хенгери будуть стимулювати продаж безпосередньо на місці розміщення товару.

Метою розміщення даних POS-матеріали є: створити бажання, імпульс до купівлі; нагадати покупцеві про те, що в даному магазині він може придбати даний товар; проінформувати про ціну та акції.

Проведення вище вказаної стратегії мерчандайзингу повинно позитивно вплинути на обсяги продажу. До того ж, реалізація цієї стратегії буде коштувати менше, ніж будь-яка з наведених в п.3.1 стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності підприємства.

### 3.3 Розробка економетричної моделі прогнозування чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь»»

При визначенні перспектив розвитку вважаємо за доцільне виявити прогностні показники обсягу реалізації продукції підприємства на майбутні періоди. Серед існуючих показників доходу вважаємо, що необхідно спрогнозувати величину чистого доходу від реалізації продукції як одного із основних узагальнюючих показників усіх напрямків діяльності підприємства.

Використовуючи дані щодо величини чистого доходу підприємства за 2016–2019 роки побудуємо прогноз на наступні три роки. Для зручності зведемо вхідні дані у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Динамічний ряд чистого доходу від реалізації продукції підприємства за 2016–2019 роки

Роки	1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції підприємства, тис. грн.	4310214	4963232	5078764	5466148

На основі даних таблиці 3.2 побудуємо лінійний тренд (3.1):

$$y = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.1)$$

де  $y$  – значення функції;

$t$  – час;

$a_0, a_1$  – параметри рівняння.

Змінні  $y$  і  $t$  являються відомими величинами, у нашому випадку це відповідно витрати підприємства і роки, а параметри рівняння  $a_0$  і  $a_1$  – невідомі величини. Вони визначаються за допомогою методу найменших квадратів (3.2):

$$\sum (y_t - \hat{y}_t)^2 = \min, \quad (3.2)$$

де  $y_t$  – фактичне значення функції;

$\hat{y}_t$  – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння.

Для лінійного рівняння залежність (3.6) буде мати вигляд (3.3):

$$\sum (y_t - a_0 - a_1 \cdot t)^2 = \min. \quad (3.3)$$

Для визначення параметрів рівняння прирівнюємо до нуля похідні від виразу (3.3) по кожному початковому параметру окремо. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного тренда мають вигляд:

$$\begin{aligned}\sum y_t &= a_0 \cdot n + a_1 \cdot \sum t \\ \sum y_t t &= a_0 \cdot \sum t + a_1 \cdot \sum t^2\end{aligned}\quad (3.4)$$

Методом підстановок виражаємо  $a_0$  та  $a_1$  (3.5, 3.6):

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum y t \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2} \quad (3.5)$$

$$a_1 = \frac{n \sum y t - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2} \quad (3.6)$$

Отже, спершу розрахуємо проміжні показники для визначення параметрів рівняння (3.1) і відобразимо у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

Роки, t	Чистий дохід від реалізації продукції підприємства, тис. грн. $y_t$	$y_t t$	$t^2$	$y_t^2$
1	2	3	4	5
1	4310214	4310214	1	18577944725700
2	4963232	9926464	4	24633671885800
3	5078764	15236292	9	25793843767600
4	5466148	21864592	16	29878773957900
$\Sigma$ 10	19818358	51337562	30	98884234337000

Використовуючи отримані проміжні дані розрахуємо параметри рівняння  $a_0$  та  $a_1$  за допомогою формул (3.7, 3.8):

$$a_0 = \frac{19818358 \cdot 30 - 51337562 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{594550740 - 513375620}{20} = 4058756 \quad (3.7)$$

$$a_1 = \frac{4 \cdot 51337562 - 19818358 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{205350248 - 198183580}{20} = 3583334 \quad (3.8)$$

На основі розрахованих параметрів лінійне рівняння можна записати наступним чином (3.9):

$$y_t = 4058756 + 3583334 \cdot t. \quad (3.9)$$

Підставимо у рівняння (3.9) значення  $t$ , визначимо розрахункове значення витрат за чотири роки та знайдемо проміжні показники для статистичних характеристик рівняння (див. табл. 3.4).

Отже, використовуючи дані таблиці 3.2 і 3.3 проведемо оцінку якості побудованого рівняння за допомогою коефіцієнта парної кореляції, середньої помилки апроксимації та середнього квадратичного відхилення між фактичними і розрахунковими значеннями функцій.

Таблиця 3.4 – Проміжні показники для визначення статистичних характеристик рівняння

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства тис. грн. $y_t$	$\hat{y}_t$	$ y_t - \hat{y}_t $	$(y_t - \hat{y}_t)^2$	$\frac{ y_t - \hat{y}_t }{y_t}$	$\left(\frac{(y_t - \hat{y}_t)}{y_t}\right)^2$
1	2	3	4	5	6
4310214	4417089,4	106875,4	11422351125,1	0,024795	0,000615
4963232	4775422,8	187809,2	35272295604,6	0,037840	0,001432
5078764	5133756,2	54992,2	3024142060,84	0,010827	0,000117
5466148	5492089,6	25941,6	672966610,56	0,004746	0,000023
19818358	19818358	–	50391755401	0,078208	0,002187

Коефіцієнт парної кореляції відображає щільність зв'язку між результативним показником і факторіальною ознакою і становить (3.10):

$$\begin{aligned}
 r &= \frac{(n \sum yt - \sum y \sum t)}{\sqrt{(n \sum t^2 - (\sum t)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}} = \\
 &= \frac{4 \cdot 51337562 - 19818358 \cdot 10}{\sqrt{(4 \cdot 30 - 10^2)(4 \cdot 98884234337 - 19818358^2)}} = 0,963
 \end{aligned} \tag{3.10}$$

Значення коефіцієнта 0,963 свідчить про те, що зв'язок є сильним, щільним і прямим.

Середня помилка апроксимації служить для оцінки адекватності рівняння реальним процесам і складає (3.11):

$$\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum \frac{|y_t - \hat{y}_t|}{y_t} \cdot 100 = \frac{1}{4} \cdot 0,078208 \cdot 100 = 1,96\%. \tag{3.11}$$

Загально прийнято нормативне значення  $\bar{\varepsilon} \leq 10\%$ , тому 1,96% показує, що побудоване рівняння характеризується високим рівнем адекватності реальному процесу.

В цілому можна констатувати, що побудоване рівняння характеризується високими і надійними характеристиками, тому прогноз здійснений за цим рівнянням буде точним.

Відтак, спрогнозуємо чистий дохід від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Оболонь» на 2020, 2021 та 2022 роки (3.12–3.14):

$$y_{2020} = 4058756 + 3583334 \cdot 5 = 5850423 \text{ тис. грн.} \tag{3.12}$$

$$y_{2021} = 4058756 + 3583334 \cdot 6 = 6208756,4 \text{ тис. грн.} \tag{3.13}$$

$$y_{2022} = 4058756 + 3583334 \cdot 7 = 65670898 \text{ тис. грн.} \tag{3.14}$$

Отже, наведене прогнозування показує про прогнозне збільшення чистого доходу від реалізації продукції за умов розвитку, які спостерігаються сьогодні на підприємстві і з врахуванням впливу зовнішнього середовища.

## Висновки до третього розділу

З метою удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства пропонується три альтернативні варіанти стратегічного розвитку маркетингової діяльності для ПрАТ «Оболонь», а саме: організація мережі пивних пабів-ресторанів від ПрАТ «Оболонь» на засадах франчайзингу; диверсифікація діяльності; нова стратегія просування продукції. Розглянувши всі три варіанти і з врахуванням оцінювання підприємства, найбільш доцільно буде застосувати стратегічний напрям маркетингової діяльності щодо відкриття мережі пабів-ресторанів під новим брендом «Пивна легенда» від ПрАТ «Оболонь». Окремий акцент робився на умови франчайзингу, тобто дотримання єдиних стандартів до якості і створення єдиної системи постачання.

Для збільшення обсягів продажу запропоновано використовувати стратегію мерчандайзингу, яка узагальнює такі три ключові напрями: організацію оптимального запасу продукції; ефективне розміщення точок продажу в залі і викладка продукції; залучення уваги до продукту оформленням рекламними матеріалами.

Розроблено економетричну модель прогнозування чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Оболонь» для прогнозування перспектив розвитку підприємства. Наведене прогнозування показує про прогнозне збільшення чистого доходу від реалізації продукції, але із одночасною оптимізацією стратегічного розвитку маркетингової діяльності підприємства.



## ВИСНОВКИ

Необхідність перебудови діяльності підприємства на основі стратегічного управління зумовлена змінами в зовнішньому середовищі і, насамперед, зростанням його невизначеності, а також змінами в організації маркетингової діяльності. Ігнорування нових обставин, що виникають унаслідок посилення глобалізації, може призвести до значних негативних наслідків. Тому постає нагальна потреба у дослідженні стратегічного розвитку маркетингової діяльності, аналізі впливу факторів і розробці заходів щодо удосконалення маркетингового розвитку підприємства.

На підставі проведеного теоретико-методичного та прикладного дослідження щодо стану управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства харчової промисловості ПрАТ «Оболонь» визначили такі основні положення:

1. Стратегічний розвиток підприємства ототожнюється і з еволюцією, і з економічним зростанням, і з процесом досягнення основної цілі організації. Систематизувавши існуючі трактування щодо розкриття поняття «стратегія розвитку підприємства», вважаємо, що це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, складає встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.

Систематизувавши низку наукових позицій щодо розкриття поняття «стратегічний маркетинг», вважаємо, що це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою участі у визначенні місії та цілей підприємства, розробці стратегії його розвитку та формуванні сприятливих передумов ефективного її реалізації, що забезпечило б

підприємству та продуктованим ним товарам, послугам чи ідеям досягнення конкурентних переваг.

2. Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. Процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, поділений на два етапи: процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення; процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

3. Згідно проведеного оцінювання наукових праць, наведених в даному розділі, наразі немає єдиної методики оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності підприємства. Відтак, був розроблений методичний підхід оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності підприємства, який складається з двох блоків. Перший блок містить визначення та опис маркетингової стратегії, а другий блок – розрахунок економічних показників. Вважаємо, що завдяки поділу методики оцінювання на два блоки можна точніше оцінити маркетингову стратегію підприємства з врахування основних внутрішніх і зовнішніх чинників, а на основі результатів оцінювання дати максимально ефективні напрямки і заходи удосконалення стратегічного розвитку маркетингової діяльності.

4. Оцінювання стану харчової промисловості показує, що у 2012–2019 рр. динаміка обсягів виробництва була нестабільною. Спади виробничої діяльності спостерігалися у 2013, 2015 та 2018 рр. на 5%, 10,7% та 1,5% відповідно, зростання виробництва – на 2,5%, 4,4% та 2,9% відповідно у 2014, 2016 та 2017 рр. Але у цілому порівняно з 2007 р. лінія тренду свідчить про загальну

тенденцію до зниження темпів виробництва, що є наслідком низької платоспроможності населення. Водночас позитивним стало збільшення виробництва продукції харчової продукції в 2019 році. Проаналізувавши сучасний стан харчової промисловості України, можна виокремити низку проблем, які будуть стримувати розвиток підприємств цієї галузі: незначна інвестиційна привабливість; скорочення обсягів постачання сировини від сільського господарства, від якого залежать ціна та якість продукції; ціна на орендну плату за сільськогосподарські землі; кліматичні умови; застаріле обладнання та недосконала техніка обробки сировини; невідповідність міжнародним стандартам якості; залежність експорту української продукції від попиту на іноземних ринках; недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами.

5. Оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» як найсучаснішого підприємства України, яке спеціалізується на виробництві пива та безалкогольної продукції засвідчило такі результати. Чистий дохід від реалізації продукції протягом 2017-2018 рр. збільшився на 15532 тис. грн., а протягом 2018-2019 рр. – на 387384 тис. грн., що є позитивним в діяльності підприємства і свідчить про збільшення обсягів його діяльності. Собівартість реалізованої продукції протягом 2017-2018 років збільшилась на 727202 тис. грн. і протягом 2018-2019 років мала тенденцію до незначного зменшення – на 14537 тис. грн. (0,34%). Щодо фінансових результатів, то ПрАТ «Оболонь» в 2017 році та 2019 році мав прибуток, але в 2018 році спостергалось отримання негативного фінансового результату. Але позитивним є те, що в 2019 році чистий прибуток перевершив значення чистого прибутку в 2017 році. Це свідчить про вдале вирішення фінансових проблем і налагодження прибуткової діяльності. Згідно наведеної динаміки показники рентабельності також мали тенденцію до збільшення саме в 2019 році, що характеризує покращення ефективності використання витрат та капіталу підприємства ПрАТ «Оболонь».

6. Маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і за рахунок цього на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв за постійної уваги до запобігання забрудненню і збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною частиною стратегії є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. Виходячи з цього, зробимо висновок, що корпоративною стратегією ПрАТ «Оболонь» є саме стратегія розвитку.

7. Для удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства пропонується три альтернативні варіанти стратегічного розвитку маркетингової діяльності для ПрАТ «Оболонь», а саме: організація мережі пивних пабів-ресторанів від ПрАТ «Оболонь» на засадах франчайзингу; диверсифікація діяльності; нова стратегія просування продукції. Розглянувши всі три варіанти і з врахуванням оцінювання підприємства, найбільш доцільно буде застосувати стратегічний напрям маркетингової діяльності щодо відкриття мережі пабів-ресторанів під новим брендом «Пивна легенда» від ПрАТ «Оболонь». Окремий акцент робився на умови франчайзингу, тобто дотримання єдиних стандартів до якості і створення єдиної системи постачання.

8. З метою збільшення обсягів продажу запропоновано використовувати стратегію мерчандайзингу, яка узагальнює такі три ключові напрями: організацію оптимального запасу продукції; ефективне розміщення точок продажу в залі і викладка продукції; залучення уваги до продукту оформленням рекламними матеріалами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості : економічна сутність / І. Денисюк // Економічний аналіз. – 2017. – Випуск 12. Частина 3. – С. 112–115.
2. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
3. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
4. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2015. – 227 с.
5. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн; пер. с англ. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебное пособие / О. С. Виханский. – М. : Гардарики. 1999. – 296 с.
8. Шершньова З. Є Стратегічне управління: навчально-методичний посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2014. – 232 с.
9. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика : учебное пособие / В. А. Белошапка, Г.В. Загорий. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
10. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер; пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
11. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / Б. Карлофф; пер. с англ. – М. : Экономика, 1993. – 287 с.

12. Васильченко В. А. Стратегічне управління : навчальний посібник / В. А. Васильченко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
13. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
15. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – № 6. – 2012. – С. 34-41.
16. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления / В. Колпаков // Персонал. – 2002. – № 3. – С. 38-44
17. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
18. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика : учебное пособие / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
19. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посібник для студ. / Л. Д. Забродська. – Х.: Консул, 2004. – 2008 с
20. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – С. : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
21. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудика. – Х.: Издательский дом «ИНЖЭК», 2016. – 184 с.
22. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В. С. Ефремов. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/1999-1/01.shtml>
23. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах криз : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ИНЖЕК», 2014. – 328 с.

24. Большая экономическая энциклопедия. – М. : Изд-во «Эксмо», 2008. – 816 с.
25. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств / М.М. Дмитрук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2016. – № 484 : Проблеми економіки та управління. – С. 50–60.
26. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб., 1996. – 419 с.
27. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей. – М., 2002. – 382 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ. – СПб., 1999. – 563 с.
29. Романенко О.О. Специфіка маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості / О.О. Романенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – №3. –Том 1. – С. 78-85.
30. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов/ Х. Хершген; пер. с нем. – М.: Инфра-М, 2000. – 334с.
31. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегии / Генри Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 804с.
32. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб: Питер, 1999. – 272с.
33. Армстронг Г. Маркетинг. Общий курс : учеб. пособие / Г. Армстронг, Ф. Котлер; пер. с англ. – 5-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2001. – 608с.
34. Хулей Грэм. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Грэм Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси; Пер. с англ. – Д.: Бизнес Букс, 2005 – 800с.
35. Панкрухин А. П. Маркетинг : учебник. – М.: ИКФ Омега-Л, 2002. – 656 с.
36. Анн Х. Маркетинг : учебник для вузов / Х. Анн, Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2005. – 736 с.
37. Траут Дж. Маркетинговые войны / Дж. Траут, Эл. Райс; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.

38. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л.В Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: Дон. ун-т ім. М. Туган-Барановського, 2015. – 294 с.
39. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях: монография / И.Л. Решетникова. – Луганск: Изд-во ВУГУ, 1998. – 270 с.
40. Тимонін О.М. Стратегії маркетингу : навч. посібник / О.М. Тимонін, С.С. Олійний. – Х.: Око, 1999. – 184с.
41. Чухрай Н.І. Маркетинг: навч. посібник / Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай. – Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 1999. – 244 с.
42. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 1998. – 382с.
43. Павленко А.Ф. Маркетинг: підручник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К.: КНЕУ. – 2012. – 246с.
44. Руделіус В. Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов [та ін.]: ред. упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422с.
45. Кендюхов О.В. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності: монографія / О.В. Кендюхов, С.М. Дмитрова. – Донецьк : ДонУЕП, 2009. – 182 с.
46. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету 2017. – № 3. – Т. 1. – С. 213-219.
47. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств :навч. посібник / С.І. Дем'яненко. – К.: КНЕУ, 2005. – 347 с.
48. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Монографія / О.С. Телетов. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
49. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: Экономика, 1995. – 362 с.



50. Романов О.О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності [Електронний ресурс] / О.О.Романов // Економічні науки/ Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – №2 (Т.1).— Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vchnu\\_ekon/2009\\_2/zmist.files/34.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_ekon/2009_2/zmist.files/34.pdf)
51. Коваль З. О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств [Електронний ресурс] / З.О. Коваль // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» – 2019. — Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12522/1/19\\_99-104\\_Vis\\_722\\_menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12522/1/19_99-104_Vis_722_menegment.pdf)
52. Радько О.В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Радько // — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NND\\_2009/Economics/43165.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43165.doc.htm)
53. Квятковська Л.А. Механізм оцінки маркетингової стратегії [Електронний ресурс] / Л.А. Квятковська// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 4 – Т.ІІ – С. 98-104. — Режим доступу до журналу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mimi/2011\\_4\\_2/2\\_5.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_4_2/2_5.pdf)
54. Костюк О.С. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві [Електронний ресурс] / О.С. Костюк, Н.В. Тижай, Н.В.Фаск// Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2016. — Режим доступу до журналу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11357/2/15.pdf>
55. Фучеджи В.І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Фучеджи// Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2017. — Режим доступу до журналу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10052/1/37.pdf>
56. Краснолуцька О.В. Аналіз функціонування та тенденцій організаційного розвитку харчової промисловості України / // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Випуск 3(14). – С. 66–70.

57. Пашнюк Л.О. Харчова промисловість України: стан, тенденції та перспективи розвитку / Л.О. Пашнюк // Економічний часопис – XXI. – 2012. – №1–2. – С. 60–63.
58. Хрип'юк В.І. Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку / В.І. Хрип'юк // Економіка АПК. – 2018. – №9. – С. 77-86.
59. Пилипенко О.Є. Розвиток харчової промисловості України / О.Є. Пилипенко // Наукові праці НУХТ. – 2019. – Том 23. №3. – С. 15.25.
60. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.ukrstat.gov.ua/>
61. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <https://obolon.ua/ua>
62. Неспляк С.В. Порівняльний аналіз стратегічних наборів розвитку провідних підприємств пивоварної галузі України / С.В. Неспляк, Кушлик О.Ю. // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Випуск 6. – С. 87–92.
63. Косар. Н.С. Вдосконалення маркетингової збутової політики виробників пива [Електронний ресурс] / Н. С. Косар, Н.Є. Косар, В.В. Понтус// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – №605.– С.88-97. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/311>
64. Бичікова Л.А. Мерчеданзинг як інструмент отримання додаткового прибутку та досягнення конкурентних переваг [Електронний ресурс] / Л.А. Бичікова, К.П. Хитра, Т.С. Фесенко// Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vchnu/ekon/2009\\_5\\_3/028-031.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vchnu/ekon/2009_5_3/028-031.pdf)
65. Герасимчук В.В. Мерчандайзинг в продовольчих магазинах і супермаркетах Кременчука / В.В.Герасимчук, О.Ю.Кузьменко // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Частина 1.– 2018. – № 6(71). – С.204-207.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри ММЕ  
\_\_\_\_ д.е.н., проф. Н.П. Карачина  
«6» жовтня 2020 р.

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**

на виконання НДРС

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
«ОБОЛОНЬ»)

08-38.МКР.003.00.000 ПЗ

Керівник дипломної роботи:

\_\_\_\_\_ к.т.н., доц. Л.М. Несен  
«6» жовтня 2020 р.

Виконавець: ст. гр. МЗД-19м

\_\_\_\_\_ Бондар Н.Б.  
«6» жовтня 2020 р.

## **1 Підстава для виконання роботи**

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «25» вересня 2020 р. №214. Дата початку роботи – 6 жовтня 2020 р. Дата закінчення роботи – 20 листопада 2020 р.

## **2 Мета і призначення науково-дослідної роботи**

Метою роботи є удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства та розробка заходів щодо забезпечення її ефективності на підприємстві харчової промисловості ПрАТ «Оболонь».

Для виконання НДР необхідно розв'язати такі задачі:

- розкрити теоретичні аспекти управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства;
- проаналізувати основні методичні засади оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності;
- здійснити аналізування стану, тенденцій та перспектив розвитку харчової промисловості;
- розкрити загальну характеристику та провести оцінювання фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити оцінювання стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати рівень ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства.

## **3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи**

Офіційні статистичні дані щодо розвитку харчової промисловості; законодавчі документи України та фінансова звітність підприємства

ПрАТ «Оболонь» (Форми №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати» за 2017-2019 роки) та ін.

#### **4 Джерела розробки**

1. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості : економічна сутність / І. Денисюк // Економічний аналіз. – 2017. – Випуск 12. Частина 3. – С. 112–115.

2. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

3. Шершньова З. Є Стратегічне управління: навчально-методичний посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2014. – 232 с.

4. Романенко О.О. Специфіка маркетингової стратегії підприємств харчової промисловості / О.О. Романенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – №3. –Том 1. – С. 78-85.

5. Романов О.О. Маркетингова діяльність підприємства: інструменти, критерії результативності [Електронний ресурс] / О.О.Романов // Економічні науки/ Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – №2 (Т.1).

#### **5 Виконавець НДР**

**Головний виконавець НДР** – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.

**Виконавець НДР** – Бондар Надія Борисівна.

#### **6 Вимоги до виконання НДР**

При виконанні науково-дослідної роботи потрібно визначити напрями удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь», використовуючи методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного і попередніх років; групування – для оцінювання ефективності стратегічного розвитку маркетингової діяльності підприємства;

монографічний – для детального вивчення теорії і практики управління маркетинговою діяльністю на стратегічному рівні на підприємстві, моделювання – для побудови економетричної моделі прогнозування чистого доходу від реалізації продукції підприємства ПрАТ «Оболонь».

## 7 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

№	Етапи НДР	Зміст етапу	Термін виконання
1	2	3	4
1.	Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР.	Березень-квітень поточного року
2	Теоретичне дослідження	1 Теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства	Травень-червень поточного року
3	Аналітична частина дослідження	2 Аналізування стану управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства харчової промисловості ПрАТ «Оболонь»	Вересень поточного року
4	Розробка рекомендацій та пропозицій	3 Удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»	Жовтень поточного року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень.	Листопад поточного року
6	Подання МКР до захисту	Одержання відгуку і рецензії керівника. Додаткове оформлення МКР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень.	Листопад поточного року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР.	Грудень поточного року

### **8 Очікувані результати**

В результаті виконання МКР очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення ефективності його діяльності та удосконалення управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства.

### **9 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів**

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія, роздатковий матеріал.

### **10 Порядок приймання НДР та її етапів**

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист МКР.



## ДОДАТОК Б

## Фінансова звітність

ПрАТ «Оболонь» за 2017-2019 роки