

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Мельничук Дар'ї Вадимівни

академічної групи 073-19-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування міжнародної стратегії виробничого підприємства (за матеріалами ПрАТ «Оболонь»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.	90	відмінно	
Рецензент				
Нормоконтролер	Швець В.Я.	90	відмінно	

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 01 » травня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Мельничук Д.В. академічної групи 073-19-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування міжнародної стратегії виробничого підприємства (за матеріалами ПрАТ «Оболонь»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.
№ 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування міжнародної стратегії підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» та умов його функціонування	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Проект заходів щодо формування міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано _____ Швець В.Я.
(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » квітня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання _____ Мельничук Д.В.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування міжнародної стратегії підприємства	7
1.1 Дослідження та вдосконалення стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства	7
1.2 Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку	15
1.3 Сучасні стратегії просування продукції в міжнародній діяльності	21
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» та умов його функціонування	31
2.1 Огляд пивоварної галузі України	31
2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»	38
2.3 Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства	45
2.4 Оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	51
3 Проєкт заходів щодо формування міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь»	67
3.1 Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»	67
3.2 Вибір країни для формування міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь»	72
Висновки	77
Перелік джерел посилання	83

ВСТУП

Сучасне становище світової економіки є складним і нестабільним, а темпи змін на ньому часто випереджають реакцію підприємства, що викликає труднощі ведення бізнесу. Стратегічне планування є актуальним питанням і стає необхідним за таких умов, але для більшості українських підприємств є досить новим явищем. Здійснення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності сприяє економічному зростанню та підвищенню ефективності розвитку підприємства. Успіх його здійснення визначається тим, наскільки підприємство вдало пристосовується до економічного, політичного, соціального та інших напрямків середовища іноземних ринків.

Проблема забезпечення ефективного рівня функціонування сучасних компаній є однією із основоположних. Особливо гостро це відчувається завдяки швидким темпам розвитку трансформаційних перетворень, інноваційності управлінських рішень компаній на світовій арені. Таким чином, проблема формування стратегії управління інноваційним довгостроковим розвитком є не лише основоположною, а й формує засади для забезпечення стратегічного планування та прогнозування діяльності компанії на міжнародному ринку. Створення інноваційно та технологічно забезпеченої довгострокової стратегії діяльності компанії є можливим завдяки врахуванню таких факторів, як: забезпечення системності, технологічності, інноваційності, врахування існуючих та потенційно можливих ресурсів діяльності компанії, створення сучасних умов для управління інноваційним процесом та швидкого прийняття виважених стратегічних рішень, формування інструментарію реалізації стратегії на міжнародному ринку при веденні зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Сучасна економіка стрімко розвивається під впливом процесу цифрової трансформації, який можна спостерігати практично в усіх галузях

економіки і бізнесу. Створення інновацій та використання штучного інтелекту відкрили перед компаніями величезні можливості щодо підвищення рівня їх конкурентоспроможності, продуктивності, створення та отримання додаткової вартості. З іншого боку, зумовлені корона-кризою виклики і загрози, змусили бізнес адаптуватися до нових ринкових умов шляхом впровадження інноваційних бізнес-стратегій. Постала гостра потреба у пошуку нестандартних рішень, створенні нових підходів ведення бізнесу, розробці адекватних маркетингових заходів, які б відповідали запитам і тенденціям ринку. Відповідно, питання створення та реалізації ефективних маркетингових стратегій і надалі залишаються актуальними, адже значна кількість експертів надає їм першорядного значення у процесі формування загальної бізнес-стратегії розвитку мультинаціональних компаній

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування міжнародної стратегії виробничого підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто особливості дослідження та вдосконалення стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства;
- досліджено інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку;
- оцінено сучасні стратегії просування продукції в міжнародній діяльності;
- розглянуто особливості функціонування пивоварної галузі України;
- досліджено загальну характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізовано зовнішнє конкурентне середовище;
- виконано оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтовано напрями стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»;
- розглянуто вибір країни для формування міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь».

Об'єкт розроблення роботи – процес формування міжнародної стратегії виробничого підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до формування міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: ситуаційний підхід, метод експертних оцінок; SWOT-аналіз; статистичний аналіз; графічні; узагальнення.

Практична значущість полягає у тому, що при реалізації міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь» більш привабливим для здійснення експорту усієї продукції ПрАТ «Оболонь» на сьогоднішній день є Угорщина. Згідно до проведеного аналізу конкурентних переваг можемо зазначити, що більш вигідними є позиції для ПрАТ «Оболонь» також на ринку Угорщини. Порівнявши дві експертні оцінки щодо привабливості ринку та можливостей і конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» віддає перевагу щодо співпраці з Угорщиною.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Дослідження та вдосконалення стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства

Коли підприємство досягає рівня максимального збуту, а значить, і максимально можливого прибутку на внутрішньому ринку, займає лідируючі або міцні позиції на ньому, керуюча ланка розглядає варіанти виходу на зовнішні ринки. Незнання нового середовища потребує розробки стратегічного плану, який буде враховувати такі елементи ринку, як нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність та ін. Перед управлінцями постає завдання визначення стратегій та розробки плану для завоювання частки іноземних ринків та укріплення на них своїх позицій [8].

На початковому етапі функціонування підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності перед ним стоїть низка завдань (рисунок 1.1) для забезпечення довгострокового існування на міжнародному ринку як успішної конкурентоспроможної фірми. У процесі управління постає головне завдання – планування діяльності підприємства на майбутнє, яке повинно враховувати всі можливі напрямки розвитку тих чи інших подій. Враховуючи сьогоденну нестабільну ситуацію зовнішнього середовища, його новизну та складність, сучасні підприємства здійснюють свою діяльність на основі стратегічного планування, яке за своїм характером є багаторівневим, складним і містить велику кількість управлінських рішень для своєчасної адаптації внутрішньої структури до змін ззовні. Зовнішньоекономічна діяльність потребує більш детального стратегічного планування, оскільки кожний ринок має свої відмінності та нюанси, які залежать від місцевості, де він знаходиться, інших суб'єктів ринку та законів, які там діють [8].



Рисунок 1.1 – Базові задачі підприємства для довгострокового існування на міжнародному ринку

Формування вдалої стратегії потребує детального аналізу фінансового стану підприємства та його можливостей у майбутньому, ефективності функціонування виробництва та рівня інноваційного технічного і технологічного забезпечення, високого професіоналізму та рівня кваліфікації персоналу, організаційної культури та гарного іміджу організації та, найголовніше, – врахування стану зовнішнього середовища для визначення правильного напрямку дій під час стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності [35].

Сучасні підприємства намагаються активно використовувати та вдосконалювати системи різних напрямків управлінської діяльності для підвищення довгострокової ефективності, тому створюють нові підрозділи, відділи або групи, які визначають довгострокові стратегії розвитку свого бізнесу та формують відповідні стратегічні системи.

Стратегічний менеджмент допомагає отримувати значну перевагу серед конкурентів на ресурсних ринках, ринках споживачів та постачальників [26]. Стратегічне планування та управління є новим для

більшості українських підприємств явище, яке стрімко набирає силу. Воно є необхідним при сучасній зміні економіки (її переходу до ринкової) та в нестабільних, складних умовах розвитку світової економіки. Темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у результаті чого зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Важливим у стратегічному управлінні є вміння розширити горизонти передбачуваності всіх можливих змін зовнішнього середовища та створення можливості своєчасної реакції підприємства на такі зміни на будь-якому ринку [2]. Отже, основна проблема, яка вимагає розробки більш складних і деталізованих систем стратегічного управління на підприємстві, – постійно зростаюча нестабільність (непередбачуваність, новизна, складність) зовнішнього середовища. Але існують й інші передумови переходу до стратегічного планування, які наведено на рисунку 1.2.

На наш погляд, існування стратегії зовнішньоекономічної діяльності можливе за умови взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища: внутрішнього – з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, зовнішнього – з можливістю конкурувати на зовнішніх ринках і займати стійку позицію. Тому стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності має вплив на систему управління підприємством у цілому: воно допомагає визначити проблеми, які можуть виникнути, та дати їм комплексне обґрунтування, на основі яких буде розроблятися стратегія розвитку підприємства на майбутній період. В основу стратегічного плану лягає аналіз перспектив розвитку підприємства. Спершу виявляються тенденції та чинники, що впливають на розвиток. Далі аналізуються конкурентні позиції, визначається рівень конкурентоспроможності власної продукції або послуг [2]. Отже, початком стратегічного планування є вибір стратегії на основі внутрішнього аналізу, можливостей матеріального-технічного та ресурсного забезпечення, можливих перспектив бізнесу та визначення пріоритетів розвитку.

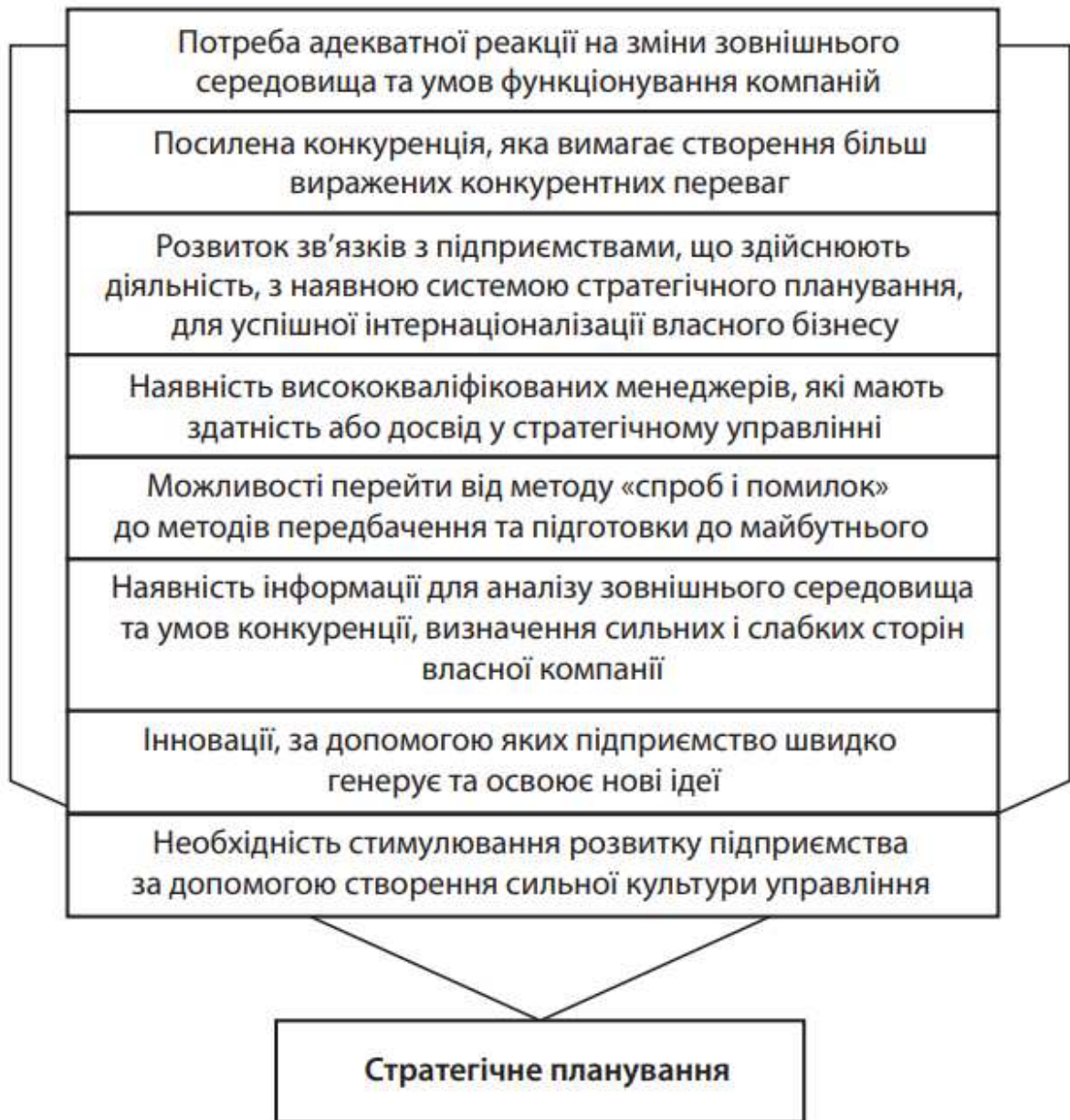


Рисунок 1.2 – Передумови переходу до стратегічного планування

Стратегічні плани відрізняються за кількістю етапів і змістом і залежать від ряду факторів: форми власності, характеру діяльності та розміру підприємства, його структури та системи управління, особливостей галузі. У цілому процес стратегічного планування й управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел та інтенсивну аналітичну роботу [8]. Процес стратегічного управління міжнародною діяльністю, як і внутрішньофірмовий, можна поділити на три стадії, пов'язані між собою (рисунок 1.3).

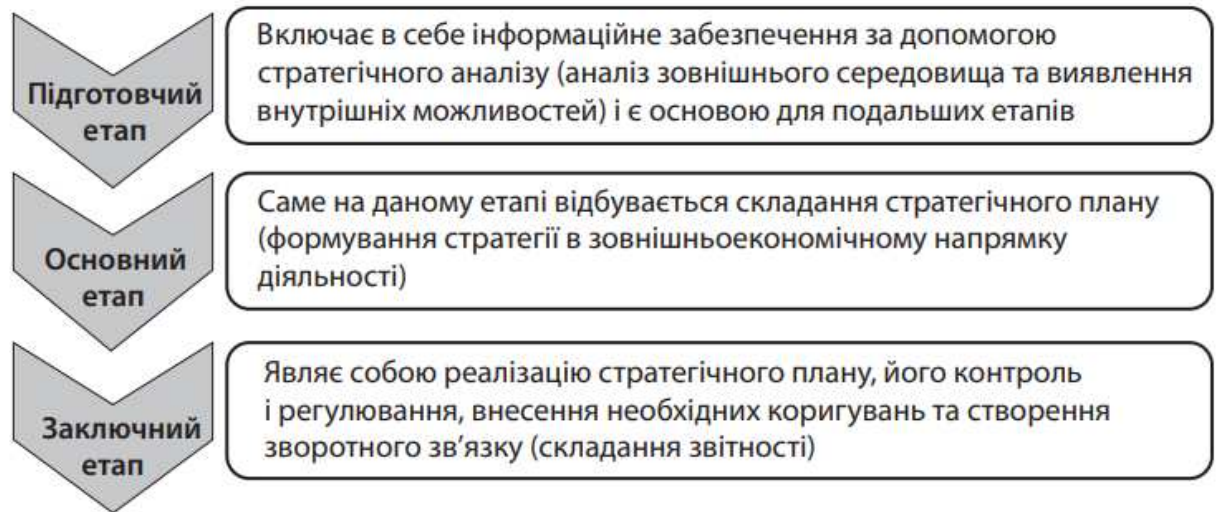


Рисунок 1.3 – Стадії процесу стратегічного управління міжнародною діяльністю

Слід зазначити, що стратегічне планування та стратегічне управління – різні процеси, які відрізняються широтою та місткістю. Стратегічне планування відповідає на питання «що робити?», тоді як стратегічне управління – на питання «що, хто і як повинен робити?» [35]. Місце стратегічного планування в системі здійснення стратегічного управління наведено на рисунок 1.4.

Науковці схематично представляють систему стратегічного управління по-різному, але стратегічне планування в цій системі займає основне місце; воно проводиться на основі сформульованої місії, визначених цілей і пріоритетів. На основі аналізу моделі стратегічного управління, наведеної В.А.Євтушенко та іншими дослідниками, нами було визначено етапи стратегічного управління міжнародною діяльністю (таблиця 1.1).

Відповідно до особливостей стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності можна сформулювати ряд вимог, при додержанні яких підприємство забезпечить ефективну діяльність системи стратегічного планування [19]:

- висококваліфіковані працівники, які пов'язані зі стратегічним планування міжнародної діяльності;

- система стратегічної інформації – збір та аналіз інформації, яка необхідна для ефективного плану міжнародної діяльності;
- система мотивації персоналу для розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності;
- спроможність керівників мислити стратегічно;
- система моніторингу та стратегічного контролю при реалізації стратегії міжнародної діяльності;
- стратегічне планування має містити оперативне планування;
- принцип безперервності процесу стратегічного планування міжнародної діяльності;
- використання сучасних методів і підходів при здійсненні стратегічного планування міжнародної діяльності.

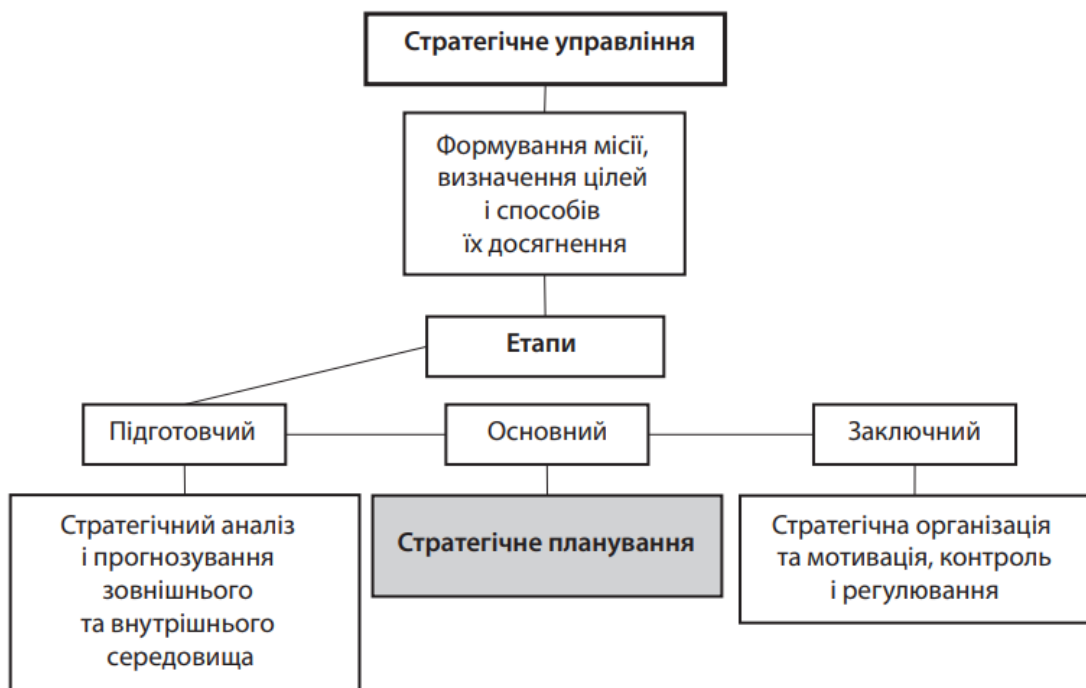


Рисунок 1.4 – Місце стратегічного планування в системі здійснення стратегічного управління

Реалізація стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності можлива за умов дотримання принципів, які наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.1 – Етапи стратегічного управління міжнародною діяльністю

№ з/п	Характеристика
Етап 1	Визначення місії, цілей розвитку міжнародної діяльності (формування перспективного напрямку виходу на нові зарубіжні ринки, збільшення та укріплення завойованих ринкових позицій)
Етап 2	Оцінка умов і чинників зовнішнього середовища, що впливають на ефективність планування економічного розвитку міжнародної діяльності (забезпечення інформацією про діяльність усіх суб'єктів міжнародних ринків)
Етап 3	Здійснення аналізу можливостей внутрішнього потенціалу виробництва (визначення цільового, функціонального, організаційного та ресурсного забезпечення підприємства щодо формування та реалізації стратегії розвитку міжнародної діяльності)
Етап 4	Формування стратегії та механізмів її реалізації в конкурентному середовищі міжнародного бізнесу (розробка стратегічного плану для досягнення місії в найефективніший спосіб)
Етап 5	Розробка альтернативних стратегічних планів (урахування всіх можливих відхилень від центрального плану для його використання в будь-який момент)
Етап 6	Оцінка та контроль результатів реалізації стратегічної програми (проводиться на основі розрахунків відхилення поточних показників від запланованих, після чого робиться необхідне коригування плану)

Під час стратегічного планування міжнародної діяльності управлінська діяльність включає в себе такі види діяльності [29]:

- вибір напрямків розвитку (реорганізації) міжнародної діяльності;
- економічне обґрунтування доцільності складених проєктів розвитку (реорганізації) системи зовнішньоекономічної діяльності;
- розподіл ресурсів між перспективними, поточними та плановими складовими міжнародного менеджменту;
- встановлення джерел і послідовності фінансування, прогнозування фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи обсяги прибутку;
- встановлення вимог до кваліфікації персоналу на підприємстві, які задіяні в стратегічному плануванні.

Тому стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності повинне передбачати гнучкість і динамічність, вміти швидко і без утруднень реагувати на проявлені зміни або загрози зовнішнього середовища, пристосовуючись до нового ринкового положення [8].

Таблиця 1.2 – Принципи реалізації стратегічного планування міжнародної діяльності

Принцип	Характеристика
Цілевстановлення (цілеспрямованість)	Усі шляхи здійснення, зазначені в системі стратегічного планування, необхідно спрямовувати на досягнення стратегічних цілей
Багатоваріантність, альтернативність	Бути готовим реагувати на змінюване середовище за допомогою заздалегідь обгрунтованих і визначених альтернатив
Глобальність, системність, збалансованість	Бути орієнтованим на охоплення всіх аспектів міжнародної діяльності та їх взаємозв'язок; розробляти не окремі рішення, а систему рішень у межах стратегічного планування; мати спрямованість на зміни як зовні, так і всередині підприємства
Послідовність	Стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку, включаючи досягнені результати та специфічні особливості різних процесів і явищ
Безперервність	Оскільки стратегічне планування міжнародної діяльності є складним процесом, то будь-яка зупинка потребує повернення до початкового етапу
Обгрунтованість (наукова та методична)	Розробка стратегічних планів потребує науково-методичних підходів, які враховують параметри зовнішнього та внутрішнього середовища
Реалістичність, досяжність	Особливості функціонування та можливості досягнення певних орієнтирів для кожного підприємства є фундаментом для розробки стратегічних планів ЗЕД
Гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію	Урахування можливих характерних змін з можливістю адекватної на них реакції та адаптації
Ефективність і соціальна орієнтованість	З одного боку, перевищувати рівень своїх витрат, а з іншого – брати участь у вирішенні суспільних проблем
Кількісна й якісна визначеність	Стратегічне планування має давати певні орієнтири для визначення контрольних точок, але не може звестися тільки до кількісних показників, забуваючи про здійснення потрібних процесів
Довгостроковість	Бути орієнтованим на вирішення складних проблем, які виникатимуть у довгостроковій перспективі, тому що такі проблеми потребують складних, послідовних і обгрунтованих заходів

У разі довгострокового функціонування на міжнародних ринках підприємствам необхідно аналізувати стан зовнішнього середовища та його суб'єктів на постійній безперервній основі. Слід зазначити, що етап аналізу повинен виконуватися не тільки на початку, а й впродовж усього стратегічного планування, що дасть змогу знизити можливість виникнення складних нерозв'язуваних завдань. Стратегії міжнародної діяльності, як правило, розробляються вищими ланками керівництва, які збігаються з

цілями підприємства. Бачення компанії акцентуються на тих принципах діяльності, які забезпечують здійснення місії. Якщо формування стратегії охоплює вище керівництво, то її реалізація – підприємство в цілому [8].

1.2 Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку

За словами Р.В. Ігнатенко: «Розвиток інформаційного суспільства, смарт-економіки, процесів глобалізації викликають необхідність використання цифрового маркетингу, причому сама парадигма цифрового маркетингу також постійно розвивається, створюючи умови для успішного розвитку та конкурентного позиціонування бізнесу» [10]. Відповідно, метою та основними завданнями даного розділу кваліфікаційної роботи є аналіз існуючих видів інноваційних стратегій зовнішньоекономічної діяльності компаній та формування комплексного підходу у вигляді моделі формування та реалізації стратегічних рішень в умовах глобалізаційних трансформацій.

Однією із найважливіших складових інноваційного менеджменту діяльності компанії є процес обґрунтування, створення та реалізації її інноваційної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, що формує передумови для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності організації, стратегічного довгострокового розвитку, забезпечення дієвих механізмів комплексних стратегічних перетворень. Комплексний підхід формує можливості для успіху інноваційної діяльності компанії на міжнародних ринках. Наприклад, у 2021 р. лідером Глобального індексу інновацій – є Швейцарія. За нею у рейтингу місця посідають наступні країни світу: Швеція, Сполучені Штати Америки, Велика Британія та Республіка Корея. В свою чергу, – Україна втратила свої рейтингові позиції у порівнянні із іншими країнами світу [22] (таблиця 1.3).

Таким чином, інноваційність підходів до формування стратегії компанії є необхідною запорукою розвитку бізнесу як в Україні, так і за кордоном.

Таблиця 1.3 – Україна у міжнародних рейтингах, що відображають інноваційний розвиток

Назва складової рейтингу	2020 рік	2021 рік
1 Глобальний індекс інновацій	45	49
2 Індекс інноваційного розвитку	56	58
3 Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло	33	34

Необхідно завбачити, що інноваційна стратегія компанії повинна бути гнучкою, та мати можливість швидкого пристосування до змін оточуючого середовища й трансформації виробничих процесів [22]. Проаналізуємо фактори, які впливають на формування гнучкості інноваційної стратегії компанії (рисунок 1.5).

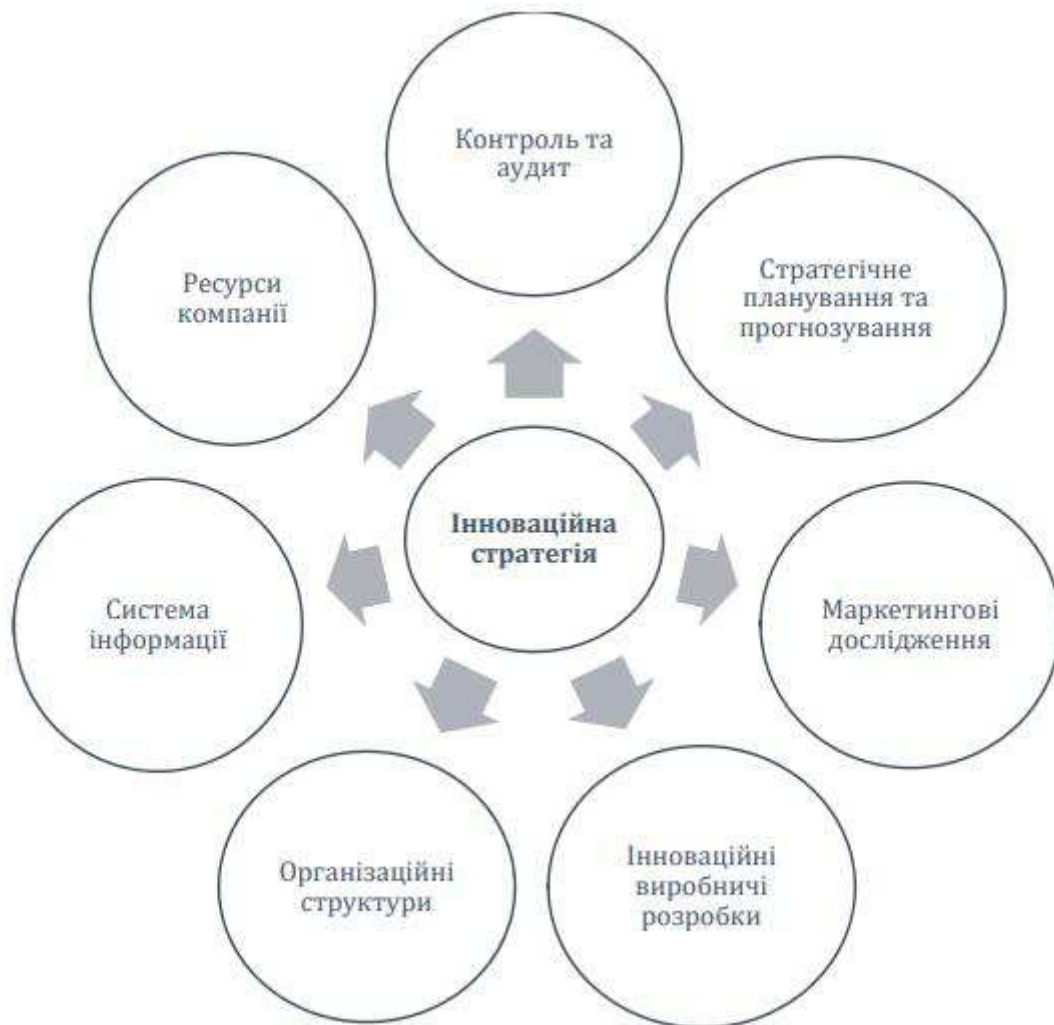


Рисунок 1.5 – Забезпечення формування інноваційної стратегії компанії [24]

Отже, створення та розвиток інноваційної системи діяльності компанії залежить від комплексу складових елементів, врахування яких є запорукою успішного ведення бізнесу на міжнародному ринку [22].

Крім того, в сучасних умовах ведення бізнесу, необхідності швидкої адаптації та пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, змін факторів впливу на діяльність компанії на міжнародних ринках, формування високого рівня її конкурентоспроможності – інноваційна стратегія є необхідним складовим елементом успіху компанії та забезпечення її довгострокового життєвого циклу [22].

Ґрунтуючись на цьому, компанії почали активно впроваджувати різноманітні інновації у свою діяльність, шукати шляхи забезпечення формування комплексного підходу до своєї діяльності, аналізу можливих пріоритетів стратегічного довгострокового розвитку. Компанії розвинених країн світу створюють, формують та аналізують одразу кілька можливих інноваційних стратегій свого розвитку, що знижує можливості потенційного ризику та формує передумови для підвищення рівня конкурентоспроможності фірми, забезпечуючи правильність та високу швидкість прийняття керівництвом управлінських рішень. Такий підхід створює інноваційну модель ведення бізнесу, що передбачає постійну адаптацію та вдосконалення процесів ведення зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках.

С. Фриман [40]: «інновації забезпечують підвищення рівня життя кожної людини, а тому мають спрямованість на швидкий і стійкий розвиток». Політика компанії на заохочення інновацій та формування інноваційного підходу формує конкурентне середовище, врахування сучасності та технологічності рішень керівництва, високого ступеню прибутковості та довгострокового життєвого циклу компанії.

Варто розуміти, що інноваційна стратегія може приводити компанію як до швидкого інноваційного розвитку, так і до проблемних аспектів у зовнішньоекономічній діяльності. Для того, щоб розуміти переваги та

недоліки інноваційної стратегії компанії необхідно проаналізувати показники ефективності та проблемності її інноваційної стратегії, а саме такі.

По-перше, показники ефективності інноваційної стратегії компанії [22]:

- 1) високе визнання компанії на міжнародній арені;
- 2) забезпечення високого рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності компанії;
- 3) формування довгострокових перспектив стратегічного розвитку компанії;
- 4) формування передумов для високого технологічного розвитку компанії;
- 5) забезпечення інноваційності рішень керівництва компанії;
- 6) формування пріоритетних можливостей прийняття керівництвом компанії швидких управлінських рішень.

По-друге, показники проблемних аспектів формування інноваційної стратегії компанії [22]:

- 1) висока ступінь ризику при формуванні управлінських рішень;
- 2) низький рівень адаптивності до зміни факторів середовища у процесі вибору та реалізації інноваційної стратегії;
- 3) високий рівень ризиків при визначенні кінцевих результатів зовнішньоекономічної діяльності компанії;
- 4) необхідність внутрішньо-організаційної перебудови компанії;
- 5) високі інвестиційні ризики компанії у процесі реалізації проєктів на міжнародних ринках.

Ґрунтуючись на проведених наукових дослідженнях К. Фрімена та показниках аналітичного Звіту глобальної конкурентоспроможності країн світу [40], виділимо сім основних видів інноваційних стратегій [45], які детально представлені у таблиці 1.4. Окрім пошуку шляхів реалізації інноваційних рішень та формування інноваційної стратегії, – більшість компаній на міжнародних ринках шукають способи перетворення інновації та системних комплексний організаційний підхід.

Таблиця 1.4 – Характеристика сучасних інноваційних стратегій міжнародних компанії при веденні діяльності

Назва інноваційної стратегії	Коротка характеристика інноваційної стратегії	Приклад застосування інноваційної стратегії
1 Традиційна інноваційна стратегія	Передбачає собою відсутність серйозних, великих, радикальних змін у технологічному процесі виробництва продукції компанії	Будівельна індустрія, ресторанний або готельний бізнес
2 Залежна інноваційна стратегія	Повністю залежить від «материнських» компаній та їх управлінських рішень при веденні бізнесу на міжнародних ринках	Дочірні компанії агросектору економіки, будівельного бізнесу та інші
3 Змішана інноваційна стратегія	Формується та реалізується завдяки поєднанню двох складових елементів: інноваційних цілей компанії та її інноваційних можливостей перетворень	Холдингові компанії
4 Опортуністична інноваційна стратегія	Передбачає, для успішної реалізації, абсолютну відсутність у технологічному процесі виробництва продукції (надання послуг) компанії науково-технічної діяльності	Ресторанний бізнес, туристичний бізнес, харчова промисловість, роздрібна торгівля
5 Оборонна інноваційна стратегія	Потребує оптимізації виробничого процесу у таких складових елементах, як: витрати та випуск продукції	Харчова індустрія, машинобудівна галузь економіки
6 Імітаційна інноваційна стратегія	Дана стратегія передбачає копіювання її у тих компаній, які є лідерами при веденні зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках	Виробництво фармацевтичної продукції, легка промисловість, харчова промисловість
7 Наступальна інноваційна стратегія	Забезпечення постійного безперервного інноваційного процесу, який формує передумови для реалізації нових можливостей, впровадження нових продуктів компанії та інше	Автомобілебудування, сфера інформаційних технологій, виробництво та реалізація програмного забезпечення

У компаніях постійно відбувається пошук та реалізація інноваційних довгострокових стратегічних ідей та планів, що створюють передумови для швидкої реалізації інвестиційних проєктів, залучення потенційних інвесторів на довгострокову перспективу, що, у своєму комплексі, – дозволяє повномасштабно реалізувати стратегію інноваційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії на міжнародному ринку [38].

Однак, відсутність необхідного для керівництва компанії досвіду щодо впровадження інновацій у своїй діяльності формує цілий комплекс

передумов для збільшення можливих ризиків та ліквідації компанії у майбутньому. Отже, розробка повномасштабної програми інноваційного розвитку компанії у довгостроковій перспективі і, як наслідок, відповідної інноваційної стратегії – є базою формування конкурентних переваг і стійкого фінансового стану при веденні зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках [22].

Враховуючи пріоритети становлення бізнесу та можливості розвитку компанії, – обирається вид інноваційної стратегії та виділяються ресурси для реалізації програми розвитку та втілення обраної стратегії у довгостроковій перспективі. Слід відмітити, що розвинені світові компанії-лідери обов'язково створюють декілька сценарії розвитку подій при розробці та запровадженні інноваційної стратегії, щоб знизити вплив потенційно можливих ризиків та мінімізувати можливі втрати, пов'язані із необхідністю швидкого прийняття необхідних управлінських рішень [44].

Найважливішими критеріями при виборі виду інноваційної стратегії компанії можна виділити наступні [22]:

1) використання можливостей синергетичного ефекту при впровадженні та реалізації інноваційної стратегії компанії у довгостроковій перспективі;

2) формування балансу між роботою усіх структурних підрозділів компанії;

3) наявність необхідного потенціалу (кадрового, технічного, технологічного та інших) при реалізації поставлених довгострокових цілей розвитку компанії та реалізації її інноваційної стратегії;

4) формування конкурентних переваг компанії при ведення зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках за рахунок вивчення сильних та слабких сторін конкурентоспроможності інших організацій на ринку;

5) відповідність інноваційної стратегії можливостям та загрозам зовнішнього середовища компанії.

1.2 Сучасні стратегії просування продукції в міжнародній діяльності

При виході на зовнішні ринки компанії потрапляють в умови жорсткої міжнародної конкуренції. Відповідно, важливою є попередня оцінка потенційних ризиків, переваг і можливих негативних наслідків освоєння нових висококонкурентних ринків [6]. Вагомими складовими створення успішної маркетингової стратегії залишаються інноваційність й несхожість на інші продукти і сервіси, фокусування на смаки та вподобання конкретних споживачів (цільової аудиторії), а також посилення ядра цінності товару чи послуги для покупців.

Швидкі зміни зовнішнього середовища та внутрішні трансформаційні процеси вітчизняної економіки спонукають менеджмент компанії вдаватися до нестандартних управлінських рішень, використовувати нові бізнес-моделі, які у свою чергу, є фундаментом для формування нових трендів сучасного маркетингового стратегування [17].

Слід зазначити, що основна бізнесстратегія мультинаціональної компанії та її стратегія маркетингу тісно пов'язані між собою й багато в чому збігаються. За висновками американських вчених питома вага маркетингової стратегії компанії становить близько 80% її основної бізнес-стратегії [36]. Отже, ефективна маркетингова стратегія, як основа головної бізнес-стратегії, в першу чергу необхідна [17]:

- компаніям, які тільки почали свій бізнес та збираються виходити на нові ринки збуту;
- фірмам, які хочуть покращити свої позиції на міжнародних ринках, вийти на нові сегменти й збільшити масштабність бізнесу;
- підприємствам, у яких спостерігається падіння темпів розвитку та обсягів продажів на міжнародних ринках;
- компаніям, які ставлять собі за мету створення нових ринків (інноваційні компанії, що продукують інноваційні товари і послуги, яких ще не було на ринку).

У вітчизняній та зарубіжній літературі існує багато думок щодо визначення поняття маркетингової стратегії, найбільш поширені трактування згруповано у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Інтерпретації трактування поняття «маркетингова стратегія»

№	Характеристика
1	засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
2	напрямок (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій
3	система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію; передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки та втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків
4	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; є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес одиниці та стратегію усієї фірми
5	процес розробки стратегії міжнародного маркетингу на початкових етапах інтернаціоналізації компанії із застосуванням певних методів і моделей, а також із встановленням відповідних організаційних заходів щодо її практичної реалізації
6	багаторівнева модель діяльності компанії, в основі якої лежить комплекс маркетингових заходів щодо вибору цільових сегментів зовнішнього ринку та споживачів, ефективного функціонування на цих сегментах ринку з метою максимального задоволення потреб споживачів, позиціонування компанії та її продукції на обраному зовнішньому ринку на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища

У маркетинговій літературі експерти підкреслюють, що метою розроблення сучасних маркетингових стратегій є використання цифрових технологій, які мають високий економічний потенціал для досягнення бізнес-цілей компаній. Інструменти цифрового маркетингу сприяють кращому позиціонуванню компаній на ринку, роблять більш впізнаваним бренд, полегшують налагодження якісної комунікації компаній з споживачами їхньої продукції та дають змогу швидко отримати зворотній зв'язок. Однак, розробляючи свою бізнес-стратегію компаніям варто розуміти, що цифрова трансформація – це не лише сукупність нових технологій, а й нові підходи та можливості ведення бізнесу [12].

Реалізація стратегії цифрової трансформації у маркетинговій діяльності компаній отримала назву стратегії цифрового маркетингу. Слід зазначити, що окрім очевидних переваг використання інструментів цифрового маркетингу, існують і недоліки його застосування, які проявляються у частковій відмові від традиційного маркетингу, таким чином інформаційно-комунікаційні інструменти, які пропонує цифровий маркетинг, є лише свого роду «прискорювачем» маркетингових концепцій. Іншими словами, без принципів і підходів традиційного маркетингу неможливо розробити комплексну та ефективну маркетингову стратегію розвитку бізнесу [17].

Основними факторами, які впливають на процес формування маркетингової стратегії для компаній, що мають на меті вихід на міжнародний ринок, виступають [18]:

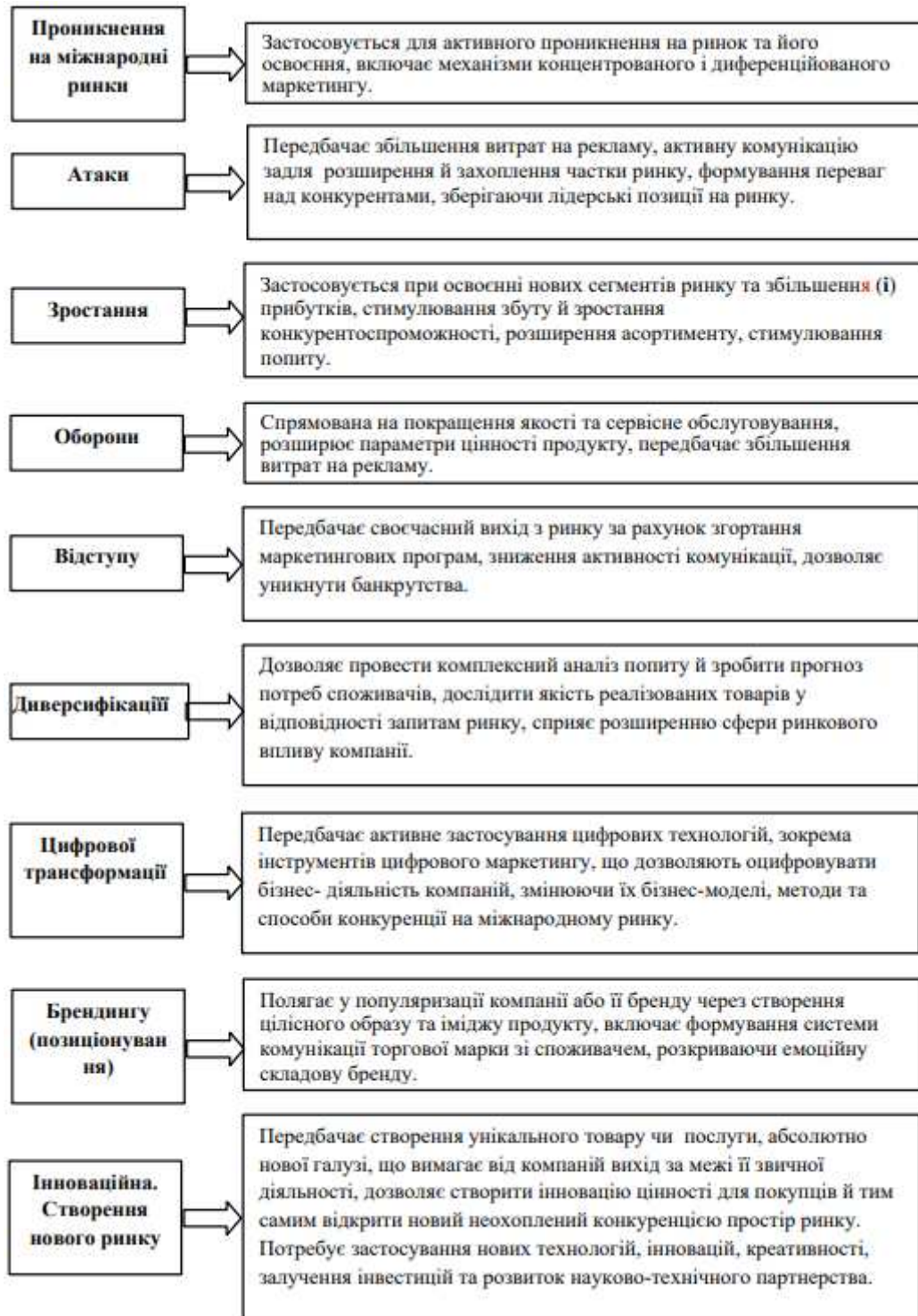
- 1) місія, стратегічні цілі та завдання компанії, їх зв'язок з цільовими ринками;
- 2) ресурси компанії, які вона використовує в процесі досягнення поставлених цілей;
- 3) ринкова кон'юнктура, стан конкурентного середовища;
- 4) умови розвитку зовнішнього маркетингового середовища.

Успішність стратегії міжнародної маркетингової діяльності значною мірою залежить від чіткого розуміння основних процесів зовнішнього ринку та може бути реалізована через міжнародний підрозділ чи відділ маркетингу компанії [17].

Важливим завданням міжнародної діяльності маркетингового відділу на етапі формування ефективної маркетингової стратегії є проведення аналізу таких параметрів ринку як: обсяг і перспектива зростання; структура конкуренції та маркетингова інфраструктура; політичні, економічні, соціально-культурні чинники; рівень професійності персоналу, рівень інформаційного забезпечення; технологічні та цифрові можливості; транспортна інфраструктура; система комунікації та зв'язку, тощо [33; 36].

У професійній маркетинговій літературі існує чимало класифікацій

сучасних міжнародних маркетингових стратегій, окреслено їхні особливості та характеристики. Найбільш поширені стратегії маркетингу, які використовують компанії при виході на зовнішні ринки можна згрупувати таким чином (рисунок 1.6).



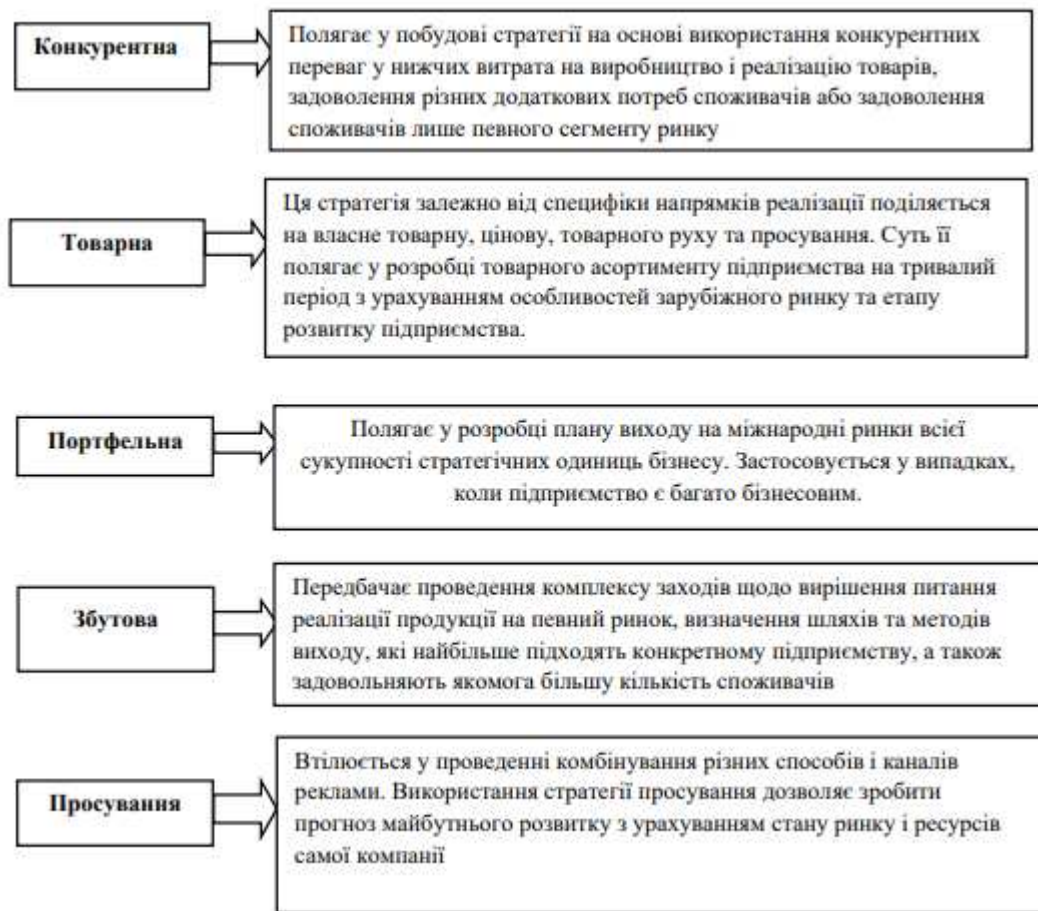


Рисунок 1.6 – Види сучасних стратегій міжнародного маркетингу

Слід зазначити, що в міжнародному маркетингу не існує єдиної універсальної моделі прийняття рішень щодо виходу компанії на зовнішній ринок, але можна виділити основні етапи, які не варто ігнорувати, і які допоможуть компаніям зорієнтуватись й максимально адекватно оцінити усі ризики і перспективи прийняття таких рішень [17]. Процес формування міжнародної маркетингової стратегії компанії можна представити у вигляді блок-схеми (рисунок 1.7).

Процес розроблення маркетингової стратегії повинен проводитись паралельно з детальним аналізом основних бізнесметрик компанії для більшого розуміння реальних можливостей її реалізації. Метрики, на які варто спиратися менеджменту у процесі формування маркетингової стратегії будь-якого типу бізнесу є такі показники як [37; 43]:



Рисунок 1.7 – Блок-схема формування міжнародної маркетингової стратегії

- SAC (customer acquisition cost) – це вартість залучення одного споживача;
- LTV (lifetime value) – вартість споживача протягом усього його життя як споживача продуктів або послуг компанії;
- ARPU (average revenue per user) – середній щомісячний дохід з одного споживача.
- CR (churn rate) – показник, що показує швидкість, з якою споживачі скасовують/не відновлюють свої підписки протягом звітного періоду.

У загальному підсумку, компанії, які мають на меті створення власної автентичної маркетингової стратегії, отримують значно більше шансів бути успішними в освоєнні зовнішніх ринків. Особливої уваги потребує етап формування супровідного портфелю проєктів, який включає в себе брендинг, визначення параметрів асортиментної та цінової політики, розроблення концепції збуту, рекламну стратегію та налагодження якісної комунікації з

партнерами та споживачами [17].

Варто зазначити, що в сучасних умовах, брендинг, як одна із складових маркетингової стратегії, створює додатковий конкурентний потенціал й тим самим посилює позиціонування компанії на ринку. Умовно алгоритм розроблення ефективної маркетингової стратегії може складати комплекс маркетингових заходів, які можна розділити на три блоки (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Практичні рекомендації щодо розроблення ефективної міжнародної маркетингової стратегії

Складова	Характеристика
1 Дослідження та аналіз	<ul style="list-style-type: none"> ▪ організація та проведення бренд-сесії необхідних для визначення цілей бренду; ▪ проведення глибинних інтерв'ю з цільовою аудиторією, інтерпретація результатів; ▪ дослідження позицій конкурентів, складання карти позиціонування; ▪ формування нульових гіпотез
2 Стратегування	<ul style="list-style-type: none"> ▪ визначення споживчих сегментів; ▪ вербалізація ціннісних пропозицій; ▪ формування big idea, місії, візії та цінностей; ▪ складання екосистеми каналів комунікації
3 Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> ▪ заповнення брифів; ▪ розроблення стратегії комунікації; ▪ формування команди, визначення термінів виконання поставлених задач та контроль за їхнім виконанням

Отже, процес формування сучасних маркетингових стратегій складається з таких взаємозалежних процесів як [17]:

- визначення цілей маркетингу;
- розробка маркетингового плану;
- стратегічний аналіз ситуації на ринку та оцінка й контроль результатів.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що стратегічне планування є основним етапом у стратегічному управлінні, тому включає в себе багаторівневу, складну діяльність і велику кількість управлінських рішень. Підсумовуючи, можна виділити такі обов'язкові критерії, які повинен містити стратегічний план зовнішньоекономічної

діяльності: план має бути підкріплений масштабними дослідженнями та фактичними даними для ефективного конкурування в сучасному світі бізнесу потрібно здійснення збору та детальний аналіз інформації про галузь, становище зовнішніх ринків, конкуренцію на них та інші фактори, що впливають на ведення міжнародної підприємницької діяльності; план повинен формувати визначеність діяльності підприємства та його індивідуальність; загальний стратегічний план треба розглядати як довготривалий проект, який завжди має бути гнучким, залишатися цілісним протягом всього періоду, враховуючи, що динаміка середовища потребує постійних коригувань.

При формуванні і реалізації інноваційної стратегії компанії обов'язково повинні враховуватись такі складові елементи, як базова стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії, наявність необхідного ресурсного забезпечення, комплексність, відкритість компанії для забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Крім того, управління компанії повинно перевірити готовність міжнародного ринку до сприйняття інноватики у діяльності організації.

Зміни внутрішнього та зовнішнього середовища формують для компанії як комплекс ефективних пріоритетних напрямів розвитку, так і комплекс проблем, які можуть призводити до ліквідації компанії на світовій арені. Важливою складовою успішного довгострокового розвитку компанії при веденні зовнішньоекономічної діяльності є правильний та виважений вибір виду інноваційної стратегії у довгостроковій перспективі. Наукові дослідження вчених дозволили сформувати комплексний узагальнений підхід до пошуку виду інноваційної стратегії та аналізу шляхів її реалізації у діяльності компанії. Обґрунтована та зважена інноваційна стратегія з адекватним змістом, як певний стратегічний портфель, забезпечить інноваційний процес розвитку компанії на всіх її етапах, що є запорукою тривалого успіху її зовнішньоекономічної діяльності. Вдосконалення вибору інноваційної стратегії компанії формує один із основних пріоритетів

розвитку для будь-якої організації, а саме – можливість швидкої реалізації інвестиційних проєктів у довгостроковій перспективі.

Сучасний світ важко уявити без вигод цифрових технологій, тому важливо продовжувати використовувати переваги цифрових інструментів в маркетинговій діяльності мультинаціональним компаніям, які хочуть бути успішними й прагнуть відповідати вимогам світової конкурентної боротьби.

Маркетингові інтернет-стратегії швидко інтегрувались у сучасні бізнеспроцеси й стали одними з найпотужніших маркетингових інструментів сьогодні. Цифровий маркетинг став невід'ємною частиною концепції міжнародних маркетингових стратегій, що у свою чергу дало можливість розвивати необхідні зв'язки на зовнішньому ринку, виводячи бізнес на якісно вищий рівень позиціонування.

Різноманіття сучасних маркетингових стратегій доводить той факт, що найбільш ефективними є ті стратегії, формування яких базується на індивідуальному підході щодо прийняття концептуальних маркетингових рішень з опорою на якісний попередній аналіз поточних бізнес-метрик компаній. Саме тому в сучасній маркетинговій практиці не існує єдиної уніфікованої стратегії, яка була ефективною для усіх компаній.

У сучасній міжнародній маркетинговій діяльності найбільш прогресивними маркетинговими стратегіями залишається інноваційна та стратегія цифрової трансформації. Інноваційна маркетингова стратегія передбачає створення унікального товару чи послуги, абсолютно нової галузі, інновацію цінності для покупців, відкриття нового неохопленого конкуренцією ринку.

Стратегія цифрової трансформації, передбачає активне застосування цифрових технологій, зокрема інструментів цифрового маркетингу, що дозволяють оцифровувати бізнес-діяльність компаній, змінюючи їх бізнес-моделі, методи та способи конкуренції на міжнародному ринку.

Алгоритм формування сучасних міжнародних маркетингових стратегій кожна компанія вибудовує у відповідності до своїх цілей, можливостей та

загальної бізнес-стратегії, враховуючи власні бізнесметрики.

Процес розроблення маркетингової стратегії складає комплексний план діяльності компанії, який розробляється на основі креативного, обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних бізнес-цілей. Будь-яка маркетингова стратегія базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу, який має певну логіку, послідовність і циклічність. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей компаній та визначає їхню бізнес-траєкторію на ринку.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА УМОВ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1 Огляд пивоварної галузі України

Сьогодні пивоварна галузь є однією з інвестиційно-привабливих секторів економіки. Не зважаючи на складну воєнну та економічну ситуацію в Україні, пивний ринок перебуває на стадії динамічного розвитку. Вкласти кошти в пивоварну галузь дуже перспективно, оскільки пиво користується значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом. Водночас, для поліпшення існуючого стану, підприємствам необхідно розширювати асортимент пивних виробів, зокрема шляхом їх диференціації, а саме: випуску солоду, квасу або ексклюзивних та іменних марок пива для торговельних мереж. Впровадження таких заходів дасть можливість пивоварам збільшити свою частку на вітчизняному ринку на 1–2% [20].

У порівнянні з європейськими ринками український ще досить молодий і відкритий для експериментів. В Україні споживання пива на сьогоднішній день досягає лише 65 л на душу населення, що значно нижче споживання пива в європейських країнах (в Чехії цей показник сягає 125 л, в Німеччині – 180 л) [23]. За даними агентства KOLORO на сьогоднішній день Україна випускає 20 ліцензійних брендів пива, близько 400 сортів пива і експортує хмільний напій в 42 країни [31].

Проаналізувавши ринок пива України, можна виділити наступні тенденції:

1) разом із погіршенням рівня доходу населення знижуються обсяги споживання пива;

2) відбувається поляризація споживчих переваг: скорочується споживання пива середньоцінового сегмента, в той час як в преміальному і економ-сегменті спостерігається зростання продажів; великі пивоварні

підприємства переорієнтуються на виробництво супер-преміальної і преміальної продукції;

3) зберігається жорстка конкуренція з виробниками сильного алкоголю (як на рівні лобіювання своїх інтересів на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі);

4) протягом останніх 10-ти років поступово змінилася культура споживання алкоголю в Україні; так, українці почали віддавати перевагу пиву (частка в загальному обсязі споживання алкоголю збільшилася на 25%), та менше споживати горілки (частка знизилася на 18%);

5) стабільним залишається ринок безалкогольного пива; в останні роки обсяг його виробництва істотно не змінюється і в середньому становить 5 млн. дал. на рік.

Аналіз конкурентного стану галузі свідчить, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополістична з низьким вмістом невеликих виробників. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: АВ InBev (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «Stella Artois», «Staropramen», «Beck's» та ін.); Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Holsten», «Carlsberg»); «Оболонь» (ТМ «Оболонь», «Nike», «Carling», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Охтирське»); Альянс Efes і SABMiller (ТМ «Сармат» і «Velkoporovický Kozel»); Альянс ППБ і Oasis CIS (ТМ «Перша приватна броварня», «Галицька корона», «Жигулі Барне», «Закарпатське», Stare Misto) (рисунки 2.1).

Компанія АВ InBev до війни була лідером на українському ринку пива і входила в п'ятірку найбільших FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товари повсякденного попиту) компаній у світі. За даними [15] у 2021 р. компанія згенерувала 36,8 млрд дол. США. Штаб квартира компанії знаходиться в м. Льовен, Бельгія. Приблизно 120 тис. осіб в 23 країнах світу щодня працюють на загальний прибуток цієї компанії. В Україні компанія об'єднує три пивоварні підприємства – відділення в м. Чернігів, м. Миколаїв

та м. Харків. Портфель брендів компанії включає як національних бренди «Чернігівське», «Рогань» і «Янтар», так і міжнародні бренди Bud, Staropramen, Beck's, Stella Artois, Leffe, Hoegaarden і Lowenbrau.

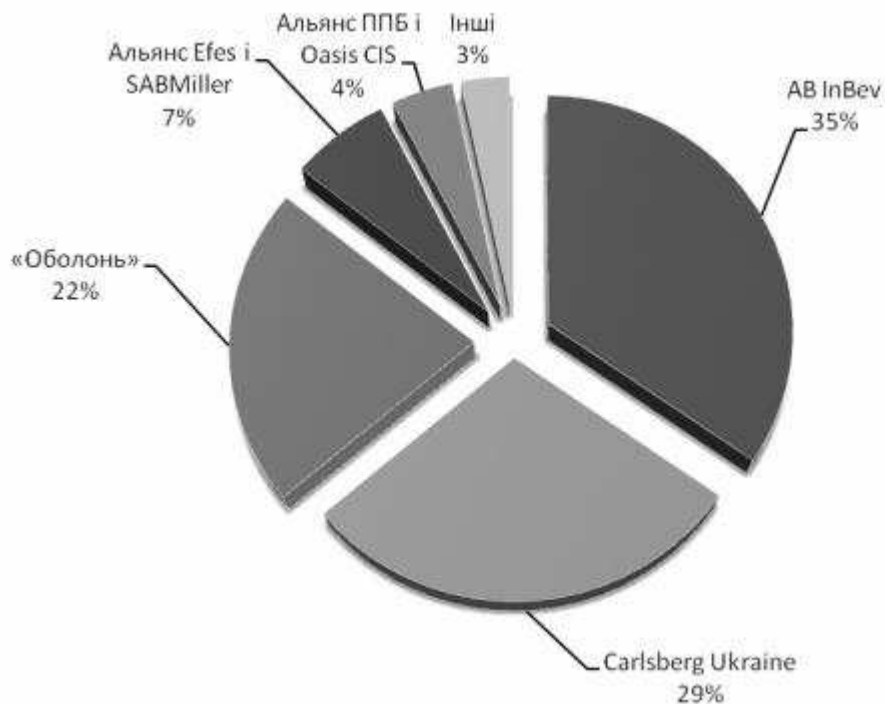


Рисунок 2.1 – Частки ринку виробників пива у 2021 р., % [31]

Через те, що заводи групи AB InBev Efes в м. Чернігів, м. Миколаїв та м. Харків з початку повномасштабного вторгнення і по грудень 2022 р. залишалися закритими, ця компанія втратила 70% своїх продажів. Найбільший завод групи в Україні (в м. Чернігів) постраждав під час обстрілів міста російською армією навесні, при цьому компанія почала частково відновлювати виробництво лише в грудні. В результаті, обсяг виручки AB InBev Efes Україна в 2022 р. склав 2,3 млрд грн, що на 67% нижче, ніж в попередньому році [15].

Компанія Carlsberg Ukraine входить до складу Carlsberg Group – однієї із найбільших компаній в Європі, четверту в світі за розміром капіталу пивоварну групу. В її портфелі налічується 500 пивних брендів і значна кількість безалкогольних напоїв. В Carlsberg Group працює понад 40 тис.

співробітників, продукти компанії експортуються більш ніж на 150 ринків. Carlsberg Group в Україні об'єднує три пивоварні заводи: ПАТ «ПБК «Славутич» у м. Запоріжжі, Київський пивоварний завод та Львівська пивоварня. Загальний портфель брендів включає в себе як широко відомі вітчизняні марки «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Хмільне», «Балтика» так і світові бренди, такі як Tuborg, Carlsberg, Holsten, Corona, Negra Modelo, Guinness, Zatecky Gus, Kilkenny, Harp, Warsteiner, Grimbergen [5]. Компанії Carlsberg Україна (лідер серед виробників пива України в 2021 р. з часткою більше 30%) у 2022 р. збільшила виручку від реалізації у порівнянні з 2021 р. на 8% (до 9 млрд грн), але у порівнянні з ПрАТ «Оболонь» цей показник є значно скромнішим [15].

В цілому в корпорації працює близько 4 тис. людей. «Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить в сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним з лідерів пивного ринку України. До складу корпорації «Оболонь» входять головний завод у м. Київ – ПрАТ «Оболонь», який є найбільшим пивзаводом в Україні, два дочірніх підприємства – ДП ПАТ «Пивоварня Зіберта» та ДП ПАТ «Красилівське», п'ять підприємств з корпоративними правами – ПАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Бершадський комбінат», ПрАТ «Дятьківці», ТОВ «Оболонь Агро», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» і два відокремлених цехи – завод в Олександрії в Кіровоградській обл. і солодовий завод в смт. Чемерівці в Хмельницькій обл. Компанія «Оболонь» випускає пиво під такими торговими марками, як: «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Zlata Praha», «Carling», «Десант», «Охтирське», «Жигулівське», слабоалкогольні напої «Icelife», «Бренді-кола», «Ром-кола», «Джин-Тонік», «Ріо-де-мохіто», безалкогольні напої «Живчик», «Кола Нова», «Лимонад», «Ситро», квас «Богатирський» і мінеральні води «Прозора», «Оболонська», «Охтирська» та «Підгірна». ПрАТ «Оболонь» також виробляє товари промислового призначення – солод, гранульовану пивну дріб і бандажну (пакувальну) стрічку з переробленої ПЕТ-тари [20].

Загальна виручка ПрАТ «Оболонь» в 2022 р. збільшилась у порівнянні з 2021 р. майже на 50% та склала 8,7 млрд грн. (рисунок 2.2).

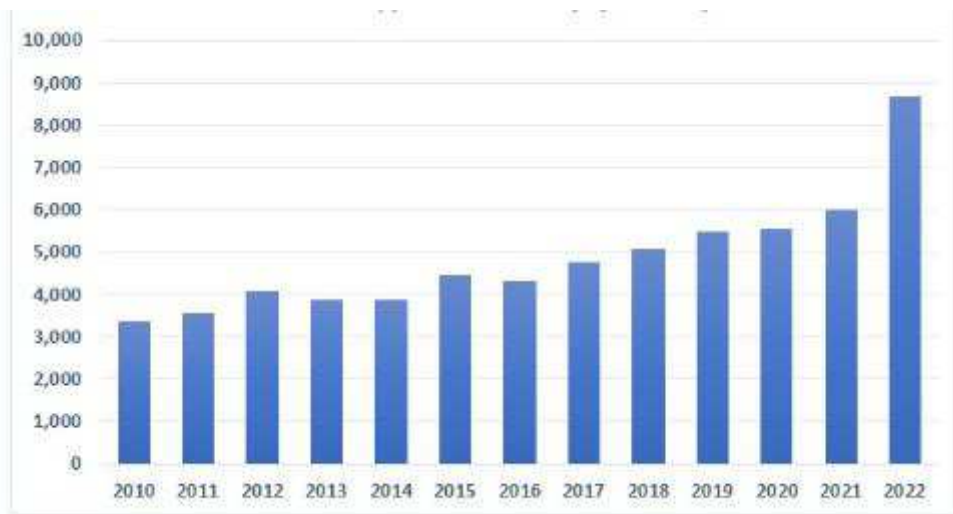


Рисунок 2.2 – Динаміка виручки від реалізації ПрАТ «Оболонь» [15]

В 2021 р. продажі пива склали близько 60% від загальної виручки, за 2022 р. подібної інформації наразі немає, але, за нашими оцінками, ця частка як мінімум не зменшилась, тобто виручка від реалізації пива ПрАТ «Оболонь» в 2022 р. зростає як мінімум на ті ж 50% [15].

Основним драйвером подібної динаміки було зростання цін: протягом 2022 р. пиво в Україні подорожчало на 48%. Але навіть незважаючи на зростання цін, а також на скорочення виробництва та споживання пива в Україні (виробництво в 2022 р. скоротилось на 28%, споживання, за нашими оцінками, – на 25%), ПрАТ «Оболонь» збільшило обсяги реалізації пива і в натуральному вимірі [15].

ЕВІТДА ПрАТ «Оболонь» компанії збільшилась з 347 млн грн в 2021 р. до більше ніж 2 млрд грн в 2022 р., в результаті чистий прибуток в звітному році склав 1,2 млрд грн. З точки зору фінансових результатів (як і з точки зору частки ринку) цей рік можна назвати найуспішнішим для ПрАТ «Оболонь» за останні 10–15 років. Як результат хороших показників, компанія значно покращила свою структуру балансу – загальний кредитний портфель зменшився вдвічі – з 1,6 млрд грн на кінець 2021 р. до близько 800

млн грн на 31.12.2022 р. [15]

В 2023 р. ситуація для компанії буде більш складною – поступово відновлює виробництво та повертається на ринок АВ InBev Efes Україна, конкурувати з міжнародними гравцями буде важко, але, як мінімум, на сьогодні корпорація Оболонь має значно більший запас міцності в своїй діяльності у порівнянні з минулими роками.

Британська пивоварна компанія, SABMiller є другою за величиною пивоварною компанією в світі після АВ InBev. В Україні SABMiller розпочав свою діяльність з 2008 року, придбавши майже 100% акцій пивоварні ЗАТ «Сармат» в Донецьку. Підприємство продовжило випуск пива під торговою маркою «Сармат», а також розпочало випуск окремих сортів пива чеського торгової марки «Velkoropovický Kozel», що належить SABMiller. 7 березня 2012 р. було офіційно повідомлено про передачу низки активів SABMiller, включаючи ПрАТ «Miller Brands Ukraine», у власність турецької компанії Anadolu Efes. Згідно умовам передачі SABMiller, в свою чергу, отримав 24% акцій Efes [15].

Значну частку ринку також займає Альянс ППБ і Oasis CIS. ТОВ «Перша приватна броварня» (ППБ) – підприємство харчової промисловості України, яке функціонує з 2004 р. і зайняте у сфері виробництва та реалізації напоїв натурального бродіння (пива та квасу). ППБ наполегливо прагне вибратися за межі локального підприємства. У квітні 2012 р., при рівному участі компаній в капіталі, відбулося об'єднання активів «Перша Приватна Броварня» і Oasis CIS. В об'єднану компанію увійшли Львівський пивзавод і пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», загальна продуктивність яких по пиву складає 2 млн. гектолітрів. Об'єднаний портфель брендів компанії тепер включає в себе такі торгові марки пива, як «Перша приватна броварня», «Жигулі Барне», «Галицька корона», «Радомишль», «Закарпатське», Stare Misto, Oettinger і Cervena Selka, а також дві торговельні марки квасу - «Львівський» і «Древлянський». Oasis CIS в своєму портфелі вже має такі відомі бренди, як Budweiser Budvar, Kirin Ichiban, Spaten,

Erdinger, Bernard і Bitburger, і можна припустити, що з часом і інші зарубіжні партнери погодяться передати компанії контракти на дистрибуцію або навіть ліцензію на виробництво своїх брендів в Україні [15].

За результатами [20] серед споживачів пива найбільшим попитом користуються такі торгові марки: «Carlsberg» (19,4%), «Балтика» (13,2%) і «Львівське» (8,3%). Далі йдуть такі торгові марки як «Tuborg» (6,7%) і «Velkoporovický Kozel» (4,9%) (рисунок 2.3).

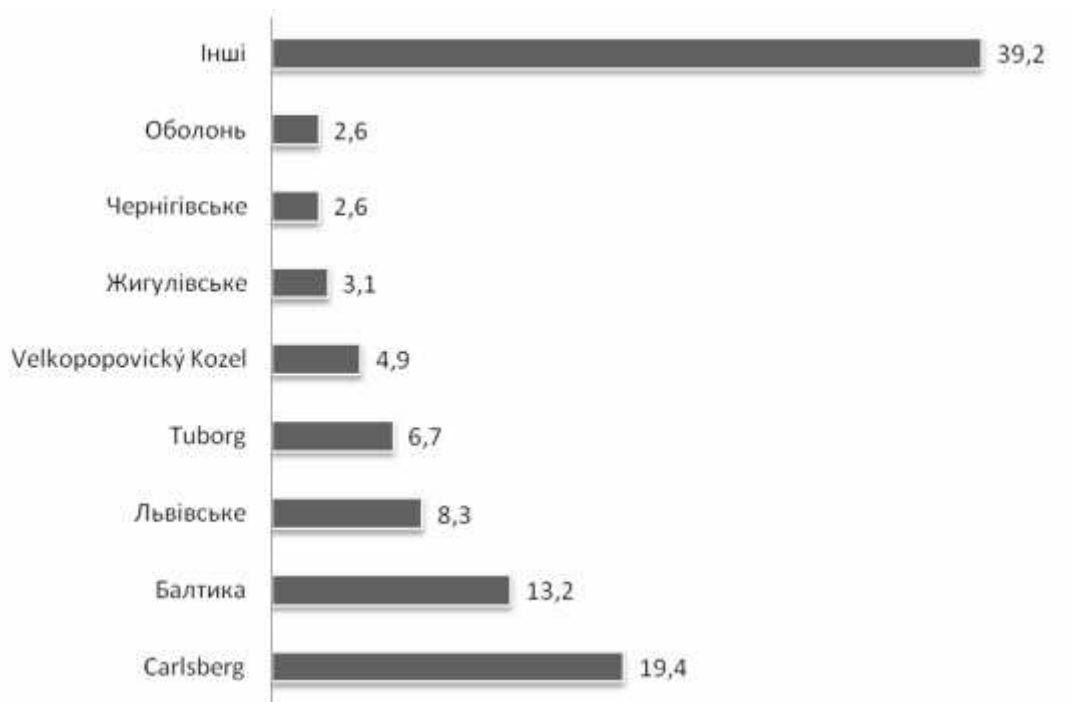


Рисунок 2.3 – Споживчі переваги по торговим маркам пива,% [3]

Замикають ланцюжок лідерів пиво «Жигулівське» (3,1%), «Чернігівське» (2,6%) і «Оболонь» (2,6%). Вітчизняне пивоварне виробництво своїм розвитком завдячує в основному великим та середнім підприємствам. Натомість, кількість невеликих пивоварень поступово зменшується. Їх частка на ринку становить близько 6 %. Ситуація, що склалася, вказує на те, що пивний ринок поступово наближається до повного насичення.

2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Корпорація «ОБОЛОНЬ» – лідер українського ринку пивоваріння, історія якого наведена у таблиці 2.1.

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 та об'єднує 10 підприємств по всій Україні (рисунок 2.3). Загалом у корпорації працює майже 4 тисячі людей [47].

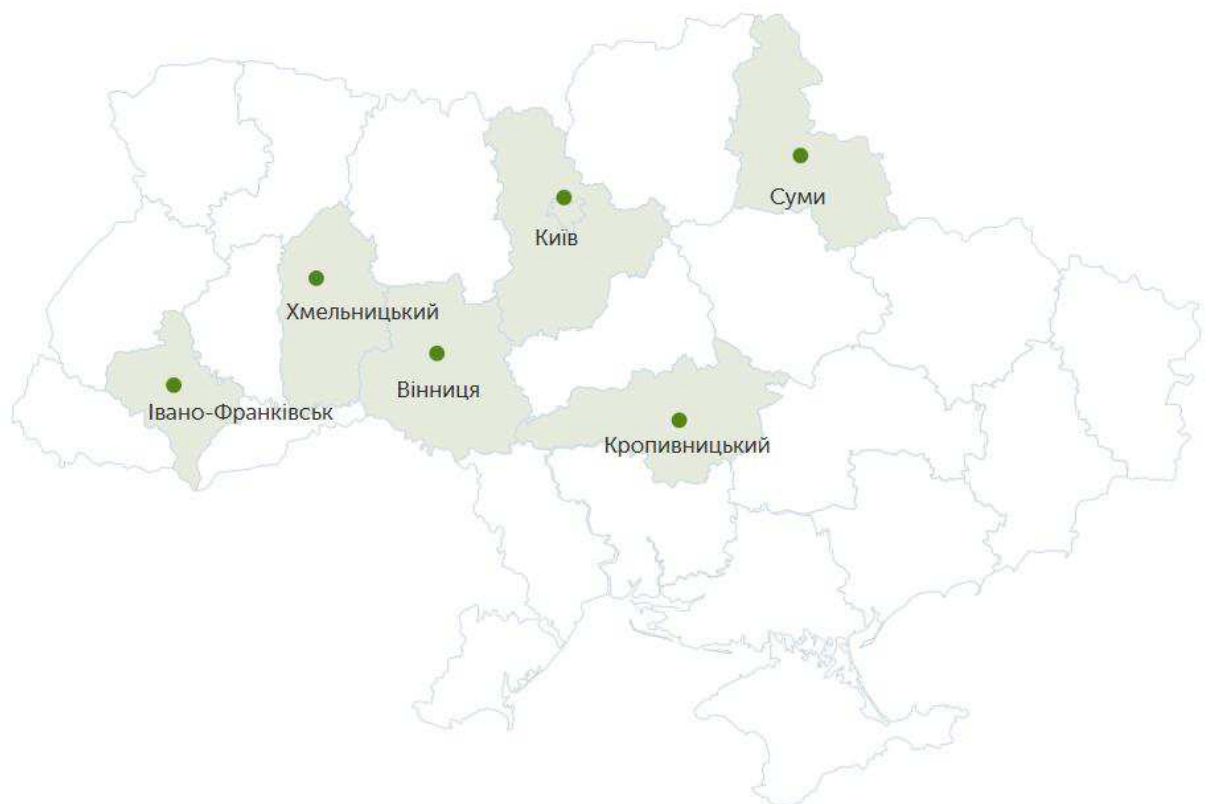


Рисунок 2.3 – Підприємства корпорації «Оболонь»

В таблиці 2.2 наведений перелік із місцями розташування підприємств, які входять до корпорації «ОБОЛОНЬ».

Таблиця 2.1 – Історія становлення ПрАТ «Оболонь» [47]

Рік	Події
1	2
1980	Офіційне відкриття Київського пивзаводу № 3, приурочене до XXII Олімпійських ігор
1982	Випуск першої продукції у цеху розливу мінеральної води
1986	На базі Київського пивзаводу № 3 створено пивобезалкогольне об'єднання «ОБОЛОНЬ», до якого увійшли також два київських та фастівський пивзаводи
1990	Колектив взяв підприємство в оренду з правом викупу. «ОБОЛОНЬ» відкриває для себе Америку: на полицях магазинів США з'явилося пиво «Русское»
1992	«ОБОЛОНЬ» отримала приватизаційне свідоцтво № 1 Фонду держмайна України. На ринок вийшов перший український бренд пива — ТМ «ОБОЛОНЬ»
1993	Приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства
1994	Із випуском легендарного слабоалкогольного напою «Джин Тонік» компанія започаткувала ринок слабоалкогольних напоїв не тільки в Україні, але й у Східній Європі
1995	Початок випуску напоїв у новій упаковці – ПЕТ-пляшках
1996	ЗАТ «ОБОЛОНЬ» стає співвласником ВАТ «Севастопольський пивобезалкогольний завод» та ЗАТ «Бершадський пивокомбінат». Вперше в Україні представлені інновації у тароупаковці — налив пива в кеги та жерстяні банки
1997	ЗАТ «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Охтирський пивоварний завод». Компанія вперше в Україні отримує без гарантій уряду кредит від ЄБРР у 40 млн дол. США на фінансування стратегічних програм
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
2002	В Олександрії на Кіровоградщині впроваджено проект з переробки пластмасових пляшок
2003	Бренд «ОБОЛОНЬ» визнано «Золотою торговою маркою»
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

Продовження таблиці 2.1

1	2
2005	Президент ЗАТ «ОБОЛОНЬ» О. Слободян очолив рейтинг «ТОП-100. Кращі топ-менеджери України». ЗАТ «ОБОЛОНЬ» перемогло у Всеукраїнському конкурсі на звання «Кращий роботодавець року» в групі підприємств з чисельністю працівників від 1001 до 5000 осіб. Виведено на ринок нові торгові марки – пиво «Десант» та питну воду «Прозора»
2007	Компанія «ОБОЛОНЬ» визнана одним із кращих платників податків міста Києва. На головному заводі корпорації встановлено новий варильний порядок, запущено нові лінії розливу в ПЕТ та склопляшки, а також алюмінієві банки
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 проєктів: 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 Зібєрта» 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	У травні корпорація відзначила свій 30-річний ювілей. Під час святкування був встановлений новий рекорд України: найчисельніший пивний тост одночасно проголосили 2123 працівника корпорації. 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». «ОБОЛОНЬ» посіла перше місце серед кращих роботодавців за принципами справедливої гендерної політики
2011	Компанія «ОБОЛОНЬ» змінює форму власності, ставши публічним акціонерним товариством. 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», які виробляються в м. Коломия, Івано-Франківської області. «ОБОЛОНЬ» випустила кілька новинок у сегменті слабоалкогольних напоїв: коктейль «Віскі Вишня» та молодіжну серію «Rio». 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»

Кінець таблиці 2.1

1	2
	перемогла на міжнародному конкурсі Asia Beer Awards'2013. Регіональні підприємства корпорації розпочинають випуск пива під власними торговими марками – «Охтирське» та «Фастівське»
2014	«ОБОЛОНЬ» підвела підсумки 12-річної програми оглядових екскурсій: пивоварню у Києві відвідали понад 120 тисяч вітчизняних та іноземних гостей. Реалізація енергоефективних та екологічних програм призвело до максимізації переробки та повторного використання виробничих відходів – 98%. «ОБОЛОНЬ» випустила кілька новинок (пиво «Zlata Praha Černe», «Zibert Weissbier», квас живого бродіння «Старокиївський», безалкогольний напій «Живчик Апельсин», слабоалкогольний напій «Водка Лайм»), а також здійснила перезапуск легендарного пива «2000». За підсумками 2013 р. корпорація «ОБОЛОНЬ» увійшла до ТОП-5 найпрозоріших українських компаній. Шостий Звіт «ОБОЛОНЬ» про сталий розвиток (за 2013–2014 рр.) став першим в Україні звітом, складеним у відповідності до вимог міжнародного стандарту GRI 4
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. Експертне журі XIX Міжнародного конкурсу пива нагородили підприємство 6 Гран Прі, 13 золотими і 6 срібними медалями. Розширення лінійки пива Zibert: Pils, Weiss, Dunkel та Bock. Запуск нової категорії «hard drink» з випуском бренду Hardmix Citrus
2017	«ОБОЛОНЬ» змінила форму власності з ПАТ на «Приватне акціонерне товариство». Випуск нового сорту «Оболонь Солодове»
2018	Запуск нових сортів пива – «Premium Extra Brew», «Obolon Zhygulivske Export», «Оболонь Київське Розливне», «Zibert Біле», яскравий редизайн ТМ «hike», вихід у категорію енергетичних напоїв із брендом «Bronx». Найбільша відеоінсталяція із привітанням до Дня незалежності, що увійшла до Книги рекордів України: відео транслювалося на поверхнях ЦКТ київської пивоварні загальною площею 1000 м ²
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». ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» почав випуск нефільтрованого світлого пива із символічною назвою «MAROCHNE 1913» («Марочне 1913») на честь року заснування підприємства
2020	«Оболонь» відсвяткувала свій 40-річний ювілей. Корпорація увійшла до рейтингів ТОП-25 інноваційних компаній України та ТОП-50 найкращих компаній за підсумками року. Відбулося масштабне оновлення ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert». Випущено нові сорти пива («Germanarich», «Оболонь Київське Міцне», «Obolon Premium Dark Brew», «Hardmix Tequila&Lime» ПЕТ 0,6 л), сидру («Ciber Rose»), 2 нових смаки безалкогольних напоїв ТМ «Живчик», мінеральну воду «Оболонська слабогазована». Також компанія першою в Україні почала випуск слабоалкогольних напоїв нової для ринку категорії «хард зельцер»

Таблиця 2.2 – Підприємства корпорації «Оболонь» [47]

Рівень підпорядкування	Назва підприємства	Види діяльності
Головне підприємство	ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Київська область, м. Київ	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини. Загалом у 2014 р. випущено понад 70 млн дал напоїв
	ПрАТ «Тетіс» Київська область, м. Київ	Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії
Дочірні підприємства	ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» Хмельницька область, Красилів	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод
	ТОВ «ПІВОВАРНЯ ЗІБЕРТА» Київська область, Фастів	Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв
Територіально віддалені цехи	Виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Кіровоградська область, м. Олександрія	Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТф-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТф-преформ
	Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ» Хмельницька область, смт Чемерівці	Виробництво солоду
Підприємства з корпоративними правами	ПрАТ «Бершадський комбінат» Вінницька область, м. Бершадь	Виробництво солоду
	ПрАТ «Дятьківці» Івано-Франківська область, Коломия	
	ТОВ «ФК «Оболонь» Київська область, м. Київ	Футбольний клуб «Оболонь»
	ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» Сумська область, м. Охтирка	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води

Організація менеджменту ПрАТ «Оболонь» наведено у таблиці 2.3.

ПрАТ «Оболонь» є унікальним українським брендом, лідером продовольчого ринку України. На світовому ринку «Оболонь» є послом української пивної культури і займає непохитні позиції впродовж останніх двох десятиліть. ПрАТ «Оболонь» є лідируючим та найбільш прогресивним приватним підприємством з виробництва пива, мінеральних вод, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні.

На рисунку 2.4 наведено структуру асортименту продукції на кінець 2022 р.

Таблиця 2.3 – Організація менеджменту у ПрАТ «Оболонь»

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями
Бачення	ПрАТ «Оболонь» – найбільший виробник напоїв в Україні та єдина компанія зі Східної Європи, що входить до ТОП-40 світових виробників пива
Цінності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Якість – орієнтація на випуск напоїв високих стандартів якості і безпеки 2. Професіоналізм – злагоджена і майстерна робота працюючих 3. Безпека – відповідальність за життя і здоров'я співробітників, споживачів 4. Ефективність – значні результати роботи з дотриманням екологічної і промислової безпеки 5. Командний дух – єдина «родина» однодумців, які розділяють спільні цінності
Цілі	<p>Задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючих позицій на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на зовнішній ринок протягом 3-х років. 2. Збільшення виручки від реалізації на 20%. 3. Ріст вартості акцій. 4. Більш диверсифікована база надходження прибутку. 5. Зростання можливості конкурувати на міжнародних ринках. 6. Краще обслуговування клієнтів, споживачів. 7. Більш низькі витрати в порівнянні з конкурентами.
Діяльність	<p>11.05 Виробництво пива 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв 11.06 Виробництво солоду 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі</p>

Підприємство постійно здійснює благодійність, волонтерство і соціальне інвестування за напрямками, які наведені на рисунку 2.5.

Організаційна структура управління корпорації «Оболонь» представлена на рисунку 2.6. та повністю відповідає чинному законодавству України.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в умовах економічної кризи та війни в Україні при

постійній увазі до високої якості продукції, збереження навколишнього середовища, забезпечення гідних та безпечних умов праці, розвиток та професійне навчання персоналу.

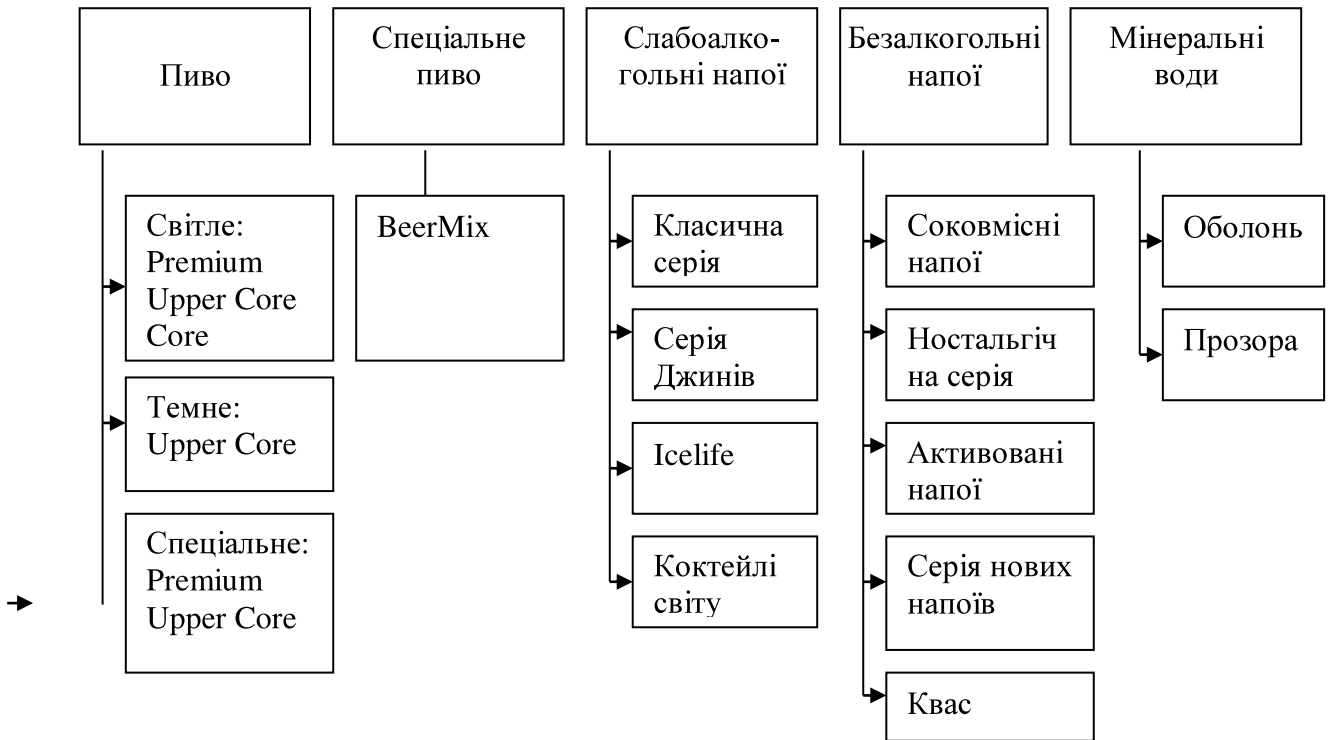


Рисунок 2.4 – Структура асортименту ПрАТ «Оболонь»

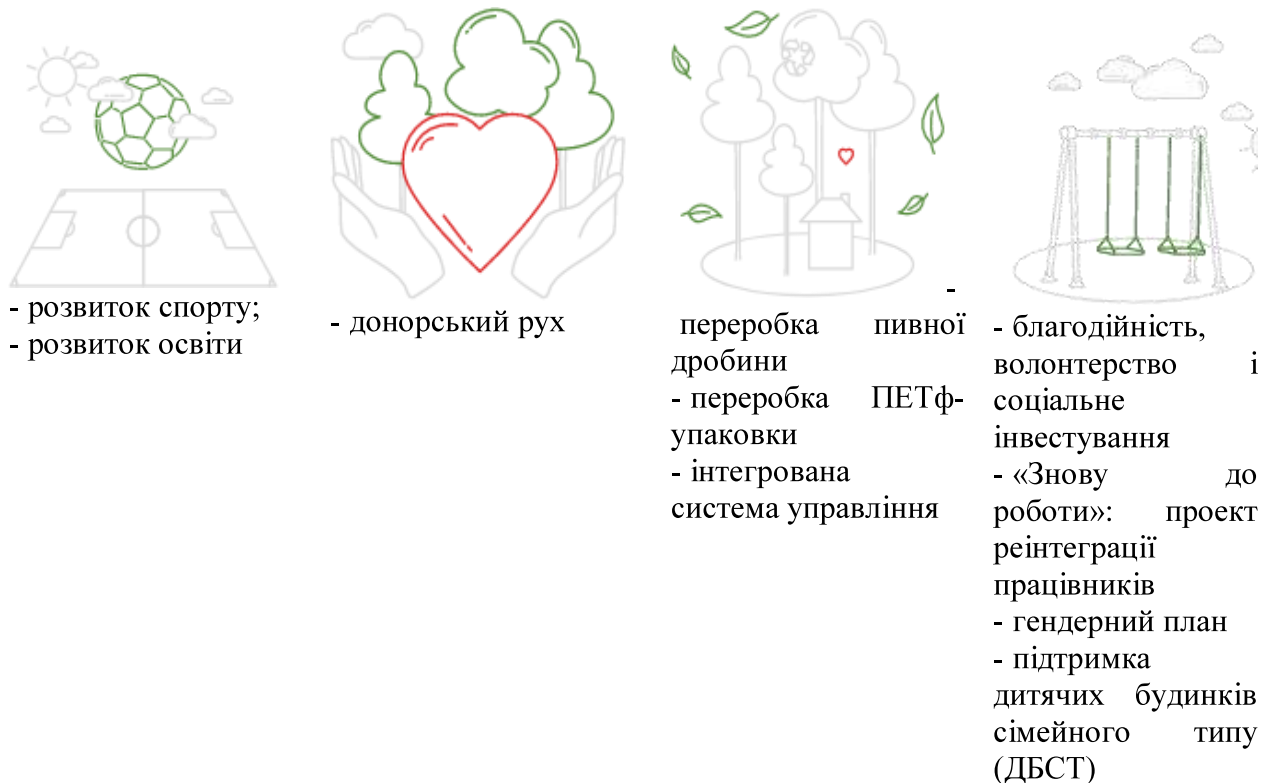


Рисунок 2.5 – Корпоративна відповідальність ПрАТ «Оболонь» [47]

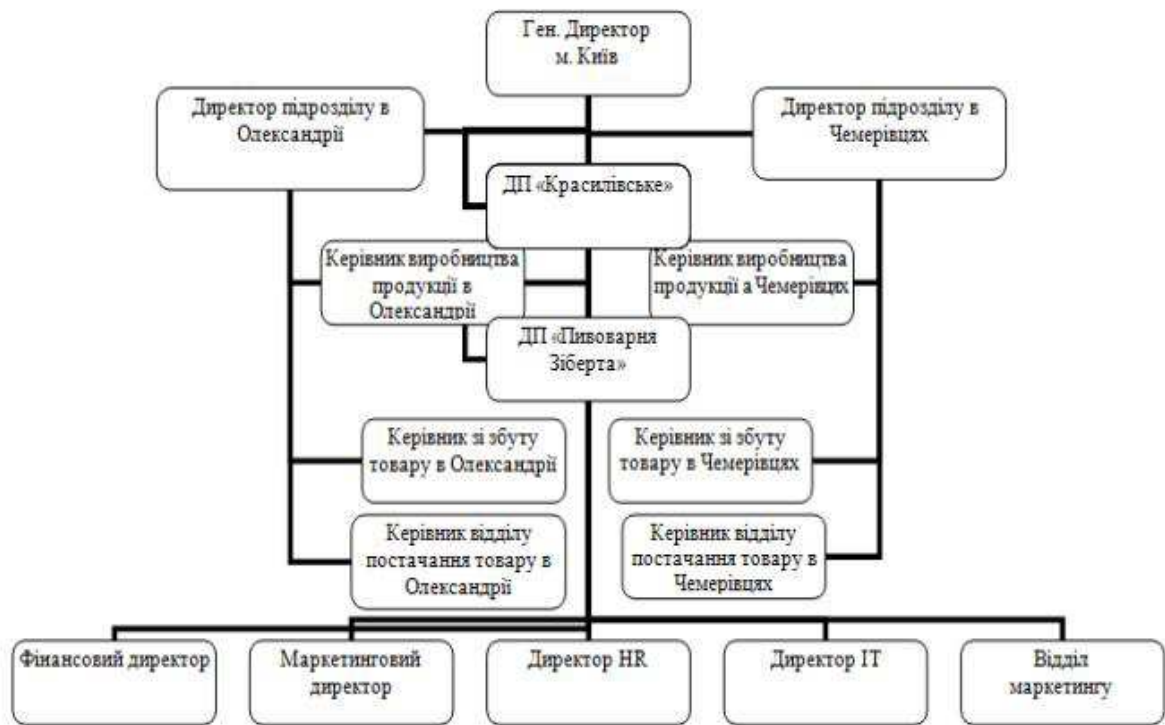


Рисунок 2.6 – Структура управління ПрАТ «Оболонь» [47]

ПрАТ «Оболонь» очолює генеральний директор, якому підпорядковуються центральний офіс і представництва. Ним забезпечується: планування діяльності фірми; контроль за виконанням поставлених цілей, завдань, функцій; визначення стратегічних напрямів діяльності.

2.3 Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства [13]. PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political/legal – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні фактори. Метою PEST-аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу

для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології [28].

Проведення PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність підприємства (таблиця 2.4). В цьому аналізі можна виявити можливості та загрози підприємства для реалізації проєктів.

Під час проведення аналізу ми використали шкалу для кожного з факторів, відповідно до якої: 5 балів – вплив фактору найбільш позитивний; 1 бал – вплив фактору найбільш негативний. А також за допомогою експертної оцінки визначений вагомий коефіцієнт для кожного з факторів.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Ступінь впливу	Ваговий коефіцієнт	Напрями впливу	Оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
1	2	3	4	5	6
Політичні					
Олігархізація бізнесу	2	0,045	+	2	0,09
Війна та зростання рівня зовнішніх загроз	3	0,082	-	5	0,41
Державна політика в сфері регулювання конкуренції	1	0,053	+	1	0,053

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Громадське невдоволення політикою уряду	1	0,035	-	3	0,105
Посилення державного контролю за діяльністю суб'єктів бізнесу та штрафні санкції	2	0,04	-	3	0,12
Недосконалість законодавчої бази	2	0,058	-	4	0,232
Економічні					
Умови функціонування підприємницьких структур	2	0,068	-	4	0,272
Рівень інфляції	3	0,035	-	5	0,175
Інвестиційний клімат в галузі	3	0,032	+	4	0,128
Підвищення мінімального рівня зарплати	3	0,045	-	4	0,18
Загальні проблеми оподаткування	2	0,035	-	2	0,07
Підвищення рівня попиту на дані види послуг	3	0,035	+	5	0,175
Посилення державного контролю за ціноутворенням	1	0,074	-	3	0,222
Транспорт і комунікації	2	0,055	+	4	0,22
Соціальні					
Демографічна ситуація	1	0,065	+	3	0,195
Структура доходів і витрат	2	0,018	-	4	0,072
Уявлення ЗМІ	1	0,051	+	1	0,051
Недостатня кількість кваліфікованих робітників	3	0,025	-	2	0,05
Тенденції способу життя	2	0,045	+	2	0,09
Технологічні					
Незначна інноваційна активність підприємств	2	0,037	-	3	0,111
Прискорення темпів науково-технічного прогресу	1	0,035	+	4	0,14
Необхідність вкладання власних коштів через зростання витрат	1	0,032	-	3	0,096
Всього	43	1		71	3,257
<p>Примітка: ступінь впливу фактору визначаємо за 3-бальною шкалою: 1 – невеликий ступінь впливу, тобто його вплив майже не змінює роботу підприємства (насамперед обсяги продаж та розмір прибутку); 2 – значна зміна у факторі впливає на рівень продажів та прибутку; 3 – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до значного впливу на діяльність підприємства. Також визначаємо напрямок впливу: «-» негативний та «+» позитивний. Оцінка ймовірності зміни фактору оцінюється за 5-ти бальною шкалою: 1 – ймовірність зміни фактору мінімальна, 5 – максимальна ймовірність змін. Ступінь впливу чинників представлена у вигляді відносних вагових коефіцієнтів, які розраховані шляхом коригування ступеню впливу кожного фактору на загальний ступінь впливу</p>					

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що компанія більшою мірою зазнає негативного впливу, зокрема з боку економічних та

політичних факторів. Соціокультурні та технічні фактори навпаки позитивно впливають на підприємство.

Вага кожного з факторів представлена вище на пелюстковий діаграмі (рисунок 2.7), яка наглядно показує силу впливу кожного фактора.



Рисунок 2.7 – Пелюсткова діаграма факторів PEST-аналізу, які впливають на діяльність підприємства

Наведена діаграма доводить, що підприємство має більше загроз, ніж можливостей. Найбільші загрози – це війна та зростання рівня зовнішніх загроз, умови функціонування підприємницьких структур, недосконалість законодавчої бази, транспорт і комунікації та ін. Економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства, а війна у країні є великою загрозою для

даного підприємства, бо в цьому випадку компанія несе великі втрати та страждає економіка в країні в цілому. Тому, за умови воєнного стану та не стабільній економічній ситуації підприємство має більше загроз, ніж можливостей. Політичні, економічні та у деяких випадках соціальні фактори є найбільш вагомими, тому саме вони негативно впливають на фінальний результат.

Проведення SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь». Для того, щоб підприємство успішно функціонувало та для підвищення його ефективності необхідно проводити SWOT-аналіз, компонентами якого є сильні (strengths) і слабкі (weaknesses) сторони підприємства, можливості (opportunities) та загрози (threats), що виникають у процесі діяльності цього підприємства. Цей метод є основним інструментом стратегічного управління, при якому оцінюється у комплексі внутрішні і зовнішні чинники (фактори), які впливають на розвиток підприємства. За допомогою SWOT-аналізу підприємство при врахуванні власного і ринкового потенціалу зможе обґрунтувати свої цілі та стратегії в умовах стабільної економіки, а також в умовах економічної кризи. Внутрішні сили підприємства відображаються у S і W, а зовнішні – в O і T [14].

Абревіатура SWOT-аналіз, як метод структуризації та оцінювання інформації, вперше термін SWOT-аналіз був застосований американським академіком К. Ендрюсом в Гарварді. Оцінка стану зовнішнього середовища підприємства проводиться для того, щоб керівництво змогло підготувати набір управлінських прийомів, що запобігають негативному впливу зовнішнього середовища або здатні послабити дію негативних факторів на діяльність ПрАТ «Оболонь».

На підставі отриманих даних, можна сказати, що ПрАТ «Оболонь» може скористатися стратегічною альтернативою під назвою «сильні сторони і можливості». Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також маючи значні

виробничі потужності ПрАТ «Оболонь» може розширити виробництво.

Найбільшу увагу необхідно приділити слабкостям і загрозам компанії, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану заводу. SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь», представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths)		Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses)	
1.Висока якість товару	↑	1.Погане розповсюдження інформації про товар	○
2.Сучасний маркетинг та реклама	○	2.Імідж «середньої» продукції серед населення	↓
3.Розширення асортименту	○	3.Дещо повільна модернізація виробництва	↓
4.Введення на ринок інноваційних продуктів	↓	4.Відносно високі ціни на продукцію	○
5.Лояльність споживачів	↓		
6.Широка регіональна представленість	↓		
7.Виробничий потенціал та обладнання	○		
8.Вдале місце розташування заводів	○		
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities)		Потенційні зовнішні погрози (T – Threats)	
1.Законодавчо закріплена обов'язкова сертифікація продукції	↑	1.Низька оплата праці	↑
2.Законодавство про встановлення мінімальних цін на вітчизняні алкогольні напої	○	2.Державне регулювання виробництва алкогольної продукції	↓
3.Суворі необхідність дотримання щодо зовнішньо-економічної діяльності	↓	3.Законодавство щодо обмеження споживання і продажу пива	○
4.Впровадження стандартів ISO 9001	○	4.«Прив'язаність» гривні до долара	↑
5. Суворі необхідність дотримання щодо захисту економічної конкуренції	○	5.Рівень податкової ставки	○
6.Традиція українців до споживання алкоголю та слабоалкогольних напоїв, зокрема пива	○	6.Посилення державного контролю за виробництвом	↑
7.Транспортна інфраструктура	↑	7.Досить нестабільне положення в країні через військовий стан	↑
Примітка: ↑ – високий вплив на діяльність підприємства, ↓ – низький вплив на діяльність підприємства, ○ – незначний вплив на діяльність підприємства			

Споживачі достатньо обізнані про продукцію компанії та прихильні до неї, доцільно впроваджувати стратегію підтримки конкурентних переваг з метою збереження ринкової частки. Провівши SWOT-аналіз, визначили фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії, можемо зробити висновок, що найбільшу увагу необхідно приділити полю «слабкість і загрози» матриці можливих стратегій, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану компанії.

Сформуємо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.6). При розробці матриці буде використано чотири поля: «СІМ» (сила і можливість); СІЗ (сила і загрози); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози) [3]. Поле «СІМ» – потрібно розробляти стратегію по використанню сильних сторін підприємства, для того щоб реалізувати можливості, які виникають у зовнішньому середовищі. Поле «СЛМ» – стратегія має на увазі подолання слабких сторін підприємства через використання існуючих можливостей. Поле «СІЗ» – стратегія включає в себе використання сильних сторін підприємства для запобігання можливих загроз. Поле «СЛЗ» – підприємство мусить використовувати стратегію подолання слабких сторін та уникнення можливих загроз.

2.4 Оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Матриця БКГ. Матриця БКГ оперує лише двома показниками – ростом обсягів попиту (розмір матриці по вертикалі – вісь Y) та співвідношенням долі ринку, що є у підприємства до долі, якою володіє провідний конкурент (розмір по горизонталі – вісь X). Виручка від реалізації продукції за останні п'ять років та питома вага ринку підприємства і його конкурента з кожного виду продукції наведені в таблиці 2.6.

Побудуємо матрицю БКГ для основних видів продукції ПрАТ «Оболонь» (рисунок 2.8). Матриця є незбалансованою, оскільки є більшість видів продукції потрапило у зона «собаки» та на підприємстві відсутні зірки,

Таблиця 2.6 – Розширена матриця SWOT-аналізу факторів, що впливають на діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Законодавчо закріплена обов'язкова сертифікація продукції. 2. Законодавство про встановлення мінімальних цін на вітчизняні алкогольні напої. 3. Суворі необхідність дотримання щодо зовнішньоекономічної діяльності. 4. Впровадження стандартів ISO 9001. 5. Суворі необхідність дотримання щодо захисту економічної конкуренції. 6. Традиція українців до споживання алкоголю та слабоалкогольних напоїв, зокрема пива. 7. Транспортна інфраструктура. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька оплата праці. 2. Державне регулювання виробництва алкогольної продукції. 3. Законодавство щодо обмеження споживання і продажу пива. 4. «Прив'язаність» гривні до долара. 5. Рівень податкової ставки. 6. Посилення державного контролю за виробництвом. 7. Досить нестабільне положення в країні через військовий стан.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість товару. 2. Сучасний маркетинг та реклама. 3. Розширення асортименту. 4. Введення на ринок інноваційних продуктів. 5. Лояльність споживачів. 6. Широка регіональна представленість. 7. Виробничий потенціал та обладнання. 8. Вдале місце розташування заводів. 	<p>«СІМ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження стандартів ISO 9001 та законодавчо закріплена обов'язкова сертифікація продукції забезпечують підвищення якості продукції ТМ «Оболонь». 2. Традиція українців до споживання алкоголю, зокрема пива, зумовлює лояльність споживачів та сприяє розширенню асортименту продукції для кращого задоволення потреб цільових аудиторій. 3. Вдале місце розташування заводів, розгалужена транспортна інфраструктура, високий виробничий потенціал та передове обладнання дозволяють постійно розширювати регіональну представленість товару ТМ «Оболонь» 4. Суворе дотримання щодо захисту економічної конкуренції дозволяє вводити на ринок інноваційні продукти, застосовуючи при цьому сучасний маркетинг та рекламу. 	<p>«СІЗ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Законодавство про встановлення мінімальних цін на вітчизняні алкогольні напої може вирішити таку проблему, як відносно високі ціни на продукцію ТМ «Оболонь». 2. Впровадження стандартів ISO 9001 може вплинути на зміну іміджу «середньої продукції» серед населення 3. Прискорити модернізацію виробництва можна шляхом залучення закордонних експертів та технологій на суворій необхідності дотримання щодо зовнішньоекономічної діяльності. 4. Погане розповсюдження інформації про товар можна перетворити на перевагу, публічно заявивши, що компанія жертвує дорогою рекламою на підвищення якості продукції ТМ «Оболонь».

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ ПрАТ «Оболонь»

№	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, тис. грн.						Частка ринку у 2021 році, %		
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. / 2020 р.	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Карлсберг Україна»	Відношення частки ПрАТ «Оболонь» до ПрАТ «Карлсберг Україна»
1.	Пиво пшеничне	125642	128842	428872	451053	463227	2,70	14	29	0,48
2.	Пиво світле	485697	585609	590426	620962	636938	2,57	35	24	1,46
3.	Пиво міцне	607896	667896	867896	912783	998648	9,41	32	14	2,29
4.	Безалкогольне пиво	758635	718635	718635	755802	818357	8,28	7	19	0,37
5.	Квас	954786	987797	657797	691818	710022	2,63	8	22	0,36
6.	Ситро	769845	769855	769885	809703	830460	2,56	4	28	0,14
7.	Лимонад	234288	232288	234360	246481	298763	21,21	3	10	0,30
8.	Сидр	748963	728961	728961	766662	794976	3,69	15	36	0,42
9.	Мінеральна вода	278523	279875	279963	294442	343641	16,71	17	19	0,89
Всього, тис. грн.		4964275	4964275	5099758	5276795	5549706	5986592	-	-	-

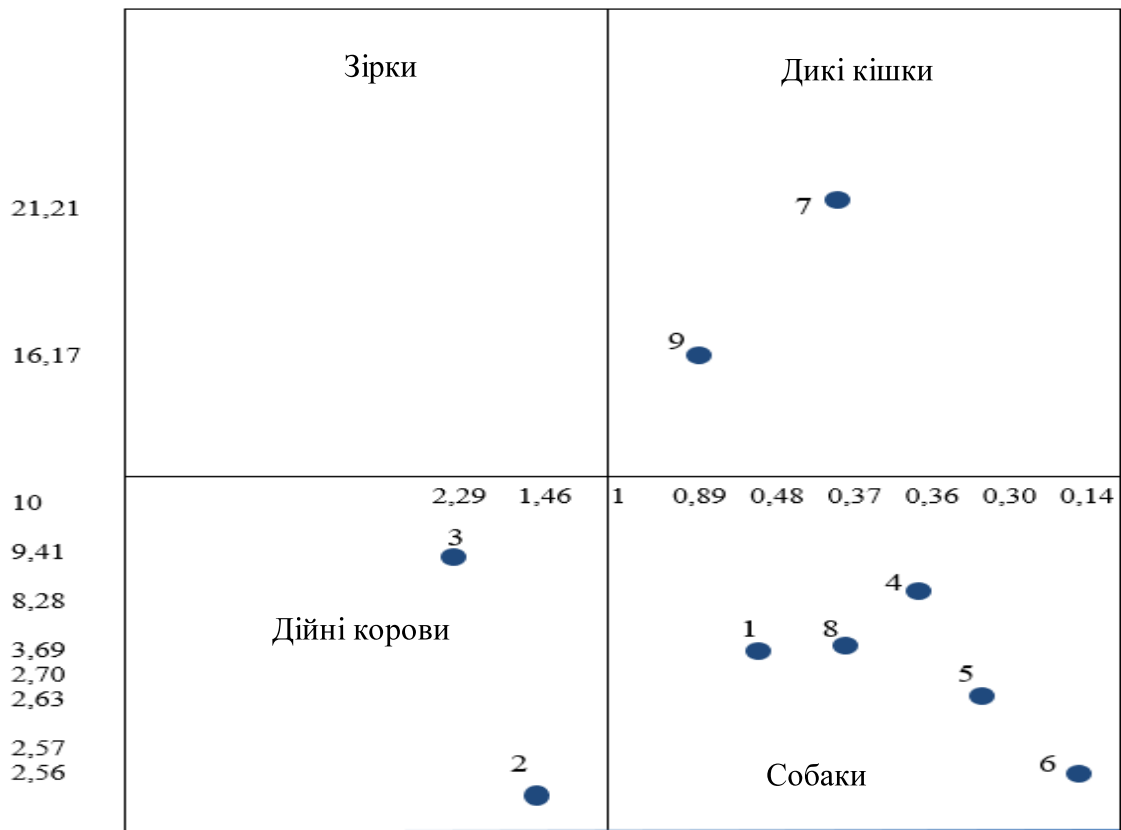


Рисунок 2.8 – Матриця БКГ для основних видів продукції ПрАТ «Оболонь»

а кількість «диких кішок» та «корів» складає по 2 товарні групи, що є неприємним для підприємства, тобто менеджменту необхідно обов'язково переглянути підходи до формування асортименту.

Зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству на підставі показника долі покриття витрат у обсягу від реалізації та заповнити таблицю 2.7.

Модель п'яти конкурентних сил Портера дозволяє систематизувати фактори, які впливають на діяльність підприємства: постачальники, споживачі, конкуренти, товари-субститути, бар'єри входу. На рисунку 2.9 наведені конкурентні сили, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь».

Аналіз моделі Портера показав, що на підприємство впливають постачальники, серед яких особливе місце займає хміль, ячмінь, вуглекислота; споживачами є крупні ритейли. Аналіз конкурентів буде розглянуто за допомогою експертного оцінювання.

Таблиця 2.7 – Стратегічні рекомендації ПрАТ «Оболонь» за результатами матриці БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
1	2	3	4
«Дикі кішки»	7 – Лимонад, міцне, 9 – Мінеральна вода	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	-	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	2 – Пиво світле, 3 – Пиво	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	1 – Пиво пшеничне, 4 – Безалкогольне пиво, 5 – Квас, 6 – Ситро, 8 – Сидр	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

На наступному етапі проведемо оцінку конкурентоспроможності трьох основних конкурентів, які є національними виробниками пива та безалкогольних напоїв, використовуючи експертний метод, розставивши ранги від 1 до 3, де 1 є найкращою оцінкою, а – 3 найгіршою. Результати оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та основних конкурентів наведені у таблиці 2.8.

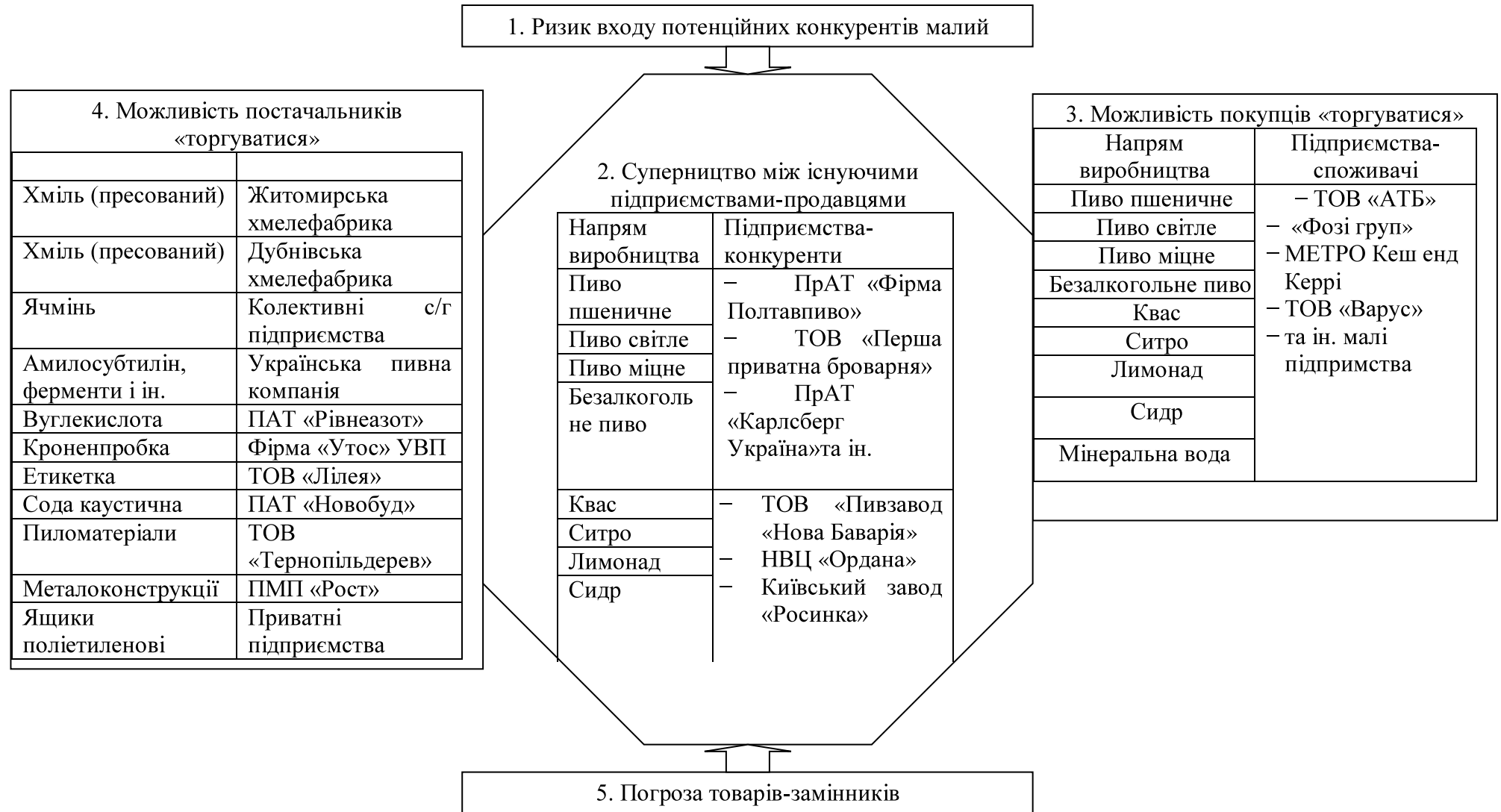


Рисунок 2.9 – Оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» за методом конкурентних переваг Портера

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентоспроможності експертним методом трьох основних підприємств-виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «Оболонь»		ТОВ «Перша приватна броварня»		ПрАТ «Карлсберг Україна»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Доля ринку	0,15	2	0,7	1	0,15	3	0,78
Якість продукції	0,18	2	0,66	1	0,1	3	0,64
Широта асортименту	0,09	1	0,24	2	0,13	3	0,39
Позиціонування себе на ринку	0,03	2	0,16	1	0,02	3	0,53
Технологічне оснащення підприємства	0,11	1	0,23	2	0,16	3	0,73
Рекламна стратегія	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,54
Кваліфікація персоналу	0,07	2	0,07	3	0,19	1	0,62
Цінова політика	0,03	1	0,33	3	0,09	2	0,26
Склад управлінської команди	0,03	2	0,07	3	0,07	1	0,38
Рекламна стратегія	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,42
Кількість науково-технічної бази розробок	0,05	2	0,13	3	0,05	1	0,51
Достатні фінансові результати	0,08	1	0,18	2	0,06	3	0,64
Відповідність стандартам	0,06	1	0,2	3	0,17	2	0,82
Разом	1	3,21		1,31		7,26	

Серед конкурентів в галузі пивної продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» має найкращу зведену оцінку (7,26). Воно зайняло перше місце за такими факторами як широта асортименту, технологічне оснащення підприємства, цінова політика, достатні фінансові ресурси, відповідність стандартам. Друге місце з відставанням майже вдвічі зайняло ПрАТ «Оболонь», третє місце посіло ТОВ «Перша приватна броварня». Підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна» займає 41% ринку, ПрАТ «Оболонь» – 25%, а ТОВ «Перша приватна броварня» лише 9%, що представлено на рисунку 2.10.

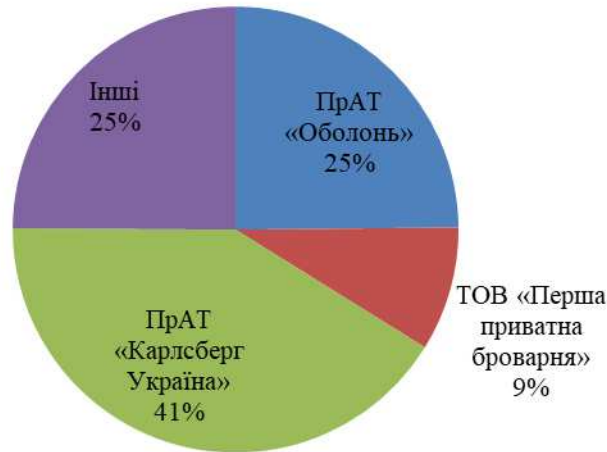


Рисунок 2.10 – Діаграма розподілу національного ринку виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні у 2022 р.

Надалі розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, де базою дослідження є ПрАТ «Оболонь» у базовому та звітному періодах. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності пива наведені у таблиці 2.9.

Порівняємо пиво ТМ «Оболонь» у базовому та звітному періодах прийнявши перше за базу дослідження.

По-перше, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками:

$$I_{\text{геп}} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}} = 0,3*(5/4)+0,25*(4/4)+0,15*(5/3)+0,15*(4/3)+0,1*(5/5) = 1,18$$

де $I_{\text{геп}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками; P_i , P_{100i} – абсолютне значення i -го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового; a_i – коефіцієнт

вагомості і-го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок); n – кількість технічних параметрів.

Таблиця 2.9 – Вихід дані для оцінювання конкурентоспроможності продукції

Продукція	Показник	Алкоголь, обертів	Енергетична цінність, ккал/см ³	Вугле-води, г/ см ³	Калорійність, Ккал	Об'єм, л	Собівартість одиниці виробу, грн.	Ціна одиниці виробу, грн.
Пиво «Світле» ТМ «Оболонь» у базовому періоді, скляна 0,5 л.	Експертна оцінка	0,3	0,25	0,15	0,15	0,1	21,2	25,1
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	3	3	5		
	Загальні характеристики	6	41	3,3	204, пляшка 15	0,5		
Пиво «Світле» ТМ «Оболонь» у звітному періоді. скляна пляшка 0,5 л.	Експертна оцінка	0,3	0,25	0,15	0,15	0,1	22,0	26,5
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	5	4	5		
	Загальні характеристики	6	41	3,3	204,15	0,5		

По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками:

$$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j} = (22,0 * 26,5) / (21,2 * 25,1) = 1,1$$

де $I_{цс}$ – груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками; C_i , C_{100i} – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно порівнюваного й базового; $Ц_i$, $Ц_{100i}$ – ціна реалізації товару відповідно порівнюваного й базового; m – кількість економічних параметрів.

По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності:

$$K = \frac{I_{мен} \times I_n}{I_{цс}} = (1,18 \times 1) / 1,1 = 1,07$$

де I_n – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами (приймає значення 1 або 0).

Якщо $K > 1$, то досліджуваний товар кращий за базу, $K = 1$ конкурентоспроможність товарів рівна, $K < 1$ досліджуваний товар поступається базовому.

Отже, пиво ТМ «Оболонь» у звітному періоді краще, ніж у базовому.

Важливим методом оцінювання конкурентоспроможності, є метод заснований на теорії ефективності. У таблиці 2.9 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), за якими оцінюється конкурентоспроможність підприємства.

Найбільш конкурентоспроможним вважається те підприємство, де найкращим чином організована робота усіх підрозділів. Метода оцінює використання ресурсів основними трьома підрозділами і вимагає розрахунок показників ефективності виробничої діяльності, фінансового положення підприємства, ефективності організації збуту і просування продукції та критерію конкурентоспроможності товару.

При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємств: Баланс підприємств (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2) [32]. Розрахунок показників конкурентоспроможності та переведення їх у відносні величини (бали) здійснюється за рахунок їх порівняння з базовими (середньогалузевими, показниками конкуруючої організації або організації-лідера, минулі показники підприємства).

Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірше за базовий, «10 балів» – на рівні базового, «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Четвертий метод заснований на теорії ефективності. У таблиці 2.10 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), за якими оцінюється конкурентоспроможність підприємства.

Найбільш конкурентоспроможним вважається те підприємство, де найкращим чином організована робота усіх підрозділів. Методом оцінює використання ресурсів основними трьома підрозділами і вимагає розрахунок показників ефективності виробничої діяльності, фінансового положення підприємства, ефективності організації збуту і просування продукції та критерію конкурентоспроможності товару.

При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємств: Баланс підприємств (форма №1) Звіт про фінансові результати (форма №2) [32]. Розрахунок показників конкурентоспроможності та переведення їх у відносні величини (бали) здійснюється за рахунок їх порівняння з базовими (середньогалузевими, показниками конкуруючої організації або організації-лідера, минулі показники підприємства). Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірше за базовий, «10 балів» – на рівні базового, «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Результати аналізу доводять, що майже всі показники ефективності виробничої діяльності мали негативну тенденцію до скорочення, окрім фондівіддачі, яка у 2021 р. збільшилася на 0,197 грн. / грн. та продуктивності, яка при скороченні чисельності працівників з величини 2287 осіб до 2191 осіб у 2021 р. збільшилася на 305,725 тис. /грн. Фінансові показники також мали негативну тенденцію до скорочення за всіма коефіцієнтами, окрім коефіцієнта абсолютної ліквідності. Який збільшився з 0,008 до 0,013 часток одиниці. Показники ефективності збуту та просування продукції мали позитивне зростання, окрім рентабельності продаж, яка скоротилася з 8,2% до 0,1%.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності за методом, заснованим на ефективності

Критерії та показники	Значення показника	Формула розрахунку	Формула за звітністю	2020	2021	Бал
1	2	3	4	5	6	7
КСО = 0,15*ЕО + 0,29* ФО + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП			10,9			
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $EO = 0,31*В + 0,19*Ф + 0,4*РП + 0,1*ПП$			7,9			
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	Ефективність витрат виробництва продукції	$B = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Виручка від реалізації}}$	Ф.2.2050/ Ф.2.2000	0,733	0,815	5
1.2. Фондовіддача (Ф)	Ефективність використання основних засобів	$\Phi = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	Ф.2.2000/ Ф.1.1010	1,275	1,472	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	Ступінь прибутковості продукції	$РП = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	Ф.2.2090/ Ф.2.2050	0,364	0,227	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Ступінь організації виробництва і використання робочої сили	$ПП = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньооблікова чисельність (q)}}$	Ф.2.2000/q	2426,631	2732,356	15
			q	2287	2191	-
2. Фінансове положення організації (ФО) $FO = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$			8,6			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Підсумок балансу}}$	Ф.1.1495/Ф.1.1900	0,454	0,439	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Здатність виконувати свої фінансові зобов'язання	$КП = \frac{\text{Власний капітал та забезпечення витрат}}{\text{Загальна сума зобов'язань}}$	Ф.1.∑ (1495) / Ф.1. (1510+1500+1515+1695)	0,832	0,782	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Яка частка поточних зобов'язань покривається за рахунок грошових коштів	$КЛ = \frac{\text{Грошові кошти, еквіваленти, фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Ф.1.(1165)/ Ф.1.1695	0,008	0,013	15

Закінчення таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Кількість разів, що обертаються обігові кошти за один операційний цикл	$КО = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня сума оборотних активів}}$	Ф.2.2000/ Ф.1.1195	3,694	3,653	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $EЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$			9,85			
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	Прибутковість операційної діяльності	$РПР = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$	Ф.2.2190(Ф.2.2195)/ Ф.2.2000	0,082	0,001	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Питома вага залишків готової продукції у виручці від реалізації	$КЗ = \frac{\text{Залишки готової продукції і товарів}}{\text{Виручка від реалізації}}$	Ф.1.(1103+104)/ Ф.2.2000	0,000	0,000	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	Ефективність використання виробничих потужностей	$ЗП = \frac{\text{Фактичний обсяг продукції}}{\text{Обсяг максимально можливий}} < 1$	-	0,750	0,790	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	Скільки грн. витрат на збут забезпечує 1 грн. виручки від реалізації	$КР = \frac{\text{Витрати маркетингу та збуту}}{\text{Виручка від реалізації}}$	Ф.2.2150/ Ф.2.2000	0,131	0,132	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)			15			
Конкурентоспроможність продукції	Характеризує здатність задовольняти потреби	Експертна оцінка	15			

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що сьогодні пивоварна галузь є однією з інвестиційно-привабливих секторів економіки. Не зважаючи на складну воєнну та економічну ситуацію в Україні, пивний ринок перебуває на стадії динамічного розвитку. Вкладати кошти в пивоварну галузь дуже перспективно, оскільки пиво користується значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом.

Аналіз конкурентного стану галузі свідчить, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополістична з низьким вмістом невеликих виробників.

Компанія AB InBev до війни була лідером на українському ринку пива і входила в п'ятірку найбільших FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товари повсякденного попиту) компаній у світі. В Україні компанія об'єднує три пивоварні підприємства – відділення в м. Чернігів, м. Миколаїв та м. Харків. Портфель брендів компанії включає як національних бренди «Чернігівське», «Рогань» і «Янтар», так і міжнародні бренди Bud, Staropramen, Beck's, Stella Artois, Leffe, Hoegaarden і Lowenbrau. Через те, що заводи групи AB InBev Efes в м. Чернігів, м. Миколаїв та м. Харків з початку повномасштабного вторгнення і по грудень 2022 р. залишалися закритими, ця компанія втратила 70% своїх продажів.

Carlsberg Group в Україні об'єднує три пивоварні заводи: ПАТ «ПБК «Славутич» у м. Запоріжжі, Київський пивоварний завод та Львівська пивоварня. Загальний портфель брендів включає в себе як широко відомі вітчизняні марки «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Хмільне», «Балтика» так і світові бренди, такі як Tuborg, Carlsberg, Holsten, Corona, Negra Modelo, Guinness, Zatecky Gus, Kilkenney, Harp, Warsteiner, Grimbergen.

«Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить в сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним з лідерів пивного ринку України. До складу корпорації «Оболонь» входять головний завод у м. Київ – ПрАТ «Оболонь», який є найбільшим пивзаводом в Україні, два

дочірніх підприємства – ДП ПАТ «Пивоварня Зіберта» та ДП ПАТ «Красилівське», п'ять підприємств з корпоративними правами – ПАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Бершадський комбінат», ПрАТ «Дятьківці», ТОВ «Оболонь Агро», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» і два відокремлених цехи – завод в Олександрії в Кіровоградській обл. і солодовий завод в смт. Чемерівці в Хмельницькій обл.

Компанія «Оболонь» випускає пиво під такими торговими марками, як: «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Zlata Praha», «Carling», «Десант», «Охтирське», «Жигулівське», слабоалкогольні напої «Icelife», «Бренді-кола», «Ром-кола», «Джин-Тонік», «Ріо-де-мохіто», безалкогольні напої «Живчик», «Кола Нова», «Лимонад», «Ситро», квас «Богатирський» і мінеральні води «Прозора», «Оболонська», «Охтирська» та «Підгірна». ПрАТ «Оболонь» також виробляє товари промислового призначення – солод, гранульовану пивну дріб і бандажну (пакувальну) стрічку з переробленої ПЕТ-тар.

Загальна виручка ПрАТ «Оболонь» в 2022 р. збільшилась у порівнянні з 2021 р. майже на 50% та склала 8,7 млрд грн. Підприємство постійно здійснює благодійність, волонтерство і соціальне інвестування.

ПрАТ «Оболонь» очолює генеральний директор, якому підпорядковуються центральний офіс і представництва.

PEST-аналіз довів, що компанія більшою мірою зазнає негативного впливу, зокрема з боку економічних та політичних факторів. Соціокультурні та технічні фактори навпаки позитивно впливають на підприємство.

Провівши SWOT-аналіз, визначили фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії, можемо зробити висновок, що найбільшу увагу необхідно приділити полю «слабкість і загрози» матриці можливих стратегій, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану компанії.

Матриця БКГ довела, що асортимент є незбалансованим, оскільки є більшість видів продукції потрапило у зону «собаки» та на підприємстві відсутні зірки, а кількість «диких кішок» та «корів» складає по 2 товарні

групи, що є неприємним для підприємства, тобто менеджменту необхідно обов'язково переглянути підходи до формування асортименту.

Аналіз моделі Портера показав, що на підприємство впливають постачальники, серед яких особливе місце займає хміль, ячмінь, вуглекислота; споживачами є крупні ритейли. Серед конкурентів в галузі пивної продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» має найкращу зведену оцінку (7,26). Друге місце з відставанням майже вдвічі зайняло ПрАТ «Оболонь», третє місце посіло ТОВ «Перша приватна броварня». Підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна» займає 41% ринку, ПрАТ «Оболонь» – 25%, а ТОВ «Перша приватна броварня» лише 9%.

Метод заснований на теорії ефективності показав, що майже всі показники ефективності виробничо діяльності мали негативну тенденцію до скорочення, окрім фондоддачі, яка у 2021 р. збільшилася на 0,197 грн. / грн. та продуктивності, яка при скороченні чисельності працівників з величини 2287 осіб до 2191 осіб у 2021 р. збільшилася на 305,725 тис. /грн. Фінансові показники також мали негативну тенденцію до скорочення за всіма коефіцієнтами, окрім коефіцієнта абсолютної ліквідності. Який збільшився з 0,008 до 0,013 часток одиниці. Показники ефективності збуту та просування продукції мали позитивне зростання, окрім рентабельності продаж, яка скоротилася з 8,2% да 0,1%.

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»

Розвиток підприємства доцільно побудувати на базі функціональних стратегій реалізації, які корелюють із загальною ідеєю та місією підприємства. Це передбачає врахування всіх проблем та переваг, які є у ПрАТ «Оболонь» та вказати найбільш загальні рішення для них. Потім ці рішення необхідно деталізувати за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура та доводяться до кожного функціонального керівника (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Набір функціональних стратегій розвитку ПрАТ «Оболонь» за напрямками міжнародної діяльності

Сегмент	Характеристика
виробництво	Забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, високої якості проведення подальшого удосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці
маркетинг	Подальше удосконалення та посилення маркетингової політики, збільшення потужності маркетингової збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку та на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій
фінанси	Дотримання курсу стабільності основних фінансових показників та поступове збільшення прибутку та рентабельності.
кадри	Забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження більш досконалої системи стимулювання праці
організаційна культура	Проводити роботу зі створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника

Далі необхідно дослідити застосувати стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» за допомогою матриці «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик»,

застосовуючи таблицю фаз життєвого циклу та конкурентного статусу на основі продукції, що поставляється за кордон. Побудуємо таблиці 3.2 та 3.3, де наведемо характеристику привабливості ринків та конкурентну позицію окремих видів продукції.

Таблиця 3.2 – Експертні оцінки привабливості ринків

Характеристики привабливості	Вага	Продукція			
		пиво	мінеральна вода	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
розмір і темп росту ринку	0,2	10	2	7	10
якість ринку	0,1	9	5	7	6
конкурентна ситуація	0,4	10	1	5	7
вплив зовнішнього середовища	0,3	8	3	7	5
всього	1	8,5	2,2	4,2	6,9

Таблиця 3.3 – Експертні оцінки конкурентних позицій

Характеристики позиції у конкуренції	Вага	Продукція			
		пиво	мінеральна вода	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
1	2	3	4	5	6
відносна позиція на ринку	0,2	10	5	7	7
відносний потенціал виробництва	0,25	10	4	6	8
відносний потенціал інновацій	0,35	9	4	8	7
відносний потенціал персоналу	0,2	8	6	9	8
всього	1	8,25	4,6	6,5	7,5

Відтак, найбільш привабливими та конкурентоспроможними є пиво та слабоалкогольні напої. Таким чином, подальше дослідження буде спрямовано на визначення країн, з якими ПрАТ «Оболонь» слід налагоджувати міжнародну діяльність та формувати міжнародну стратегію, що забезпечить високу конкурентоспроможність цієї продукції. Побудуємо матрицю (рисунок 3.1).

За матрицею «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик» зробимо висновки та пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності для кожного із видів продукції ПрАТ «Оболонь» при формуванні міжнародної стратегії (таблиця 3.4).

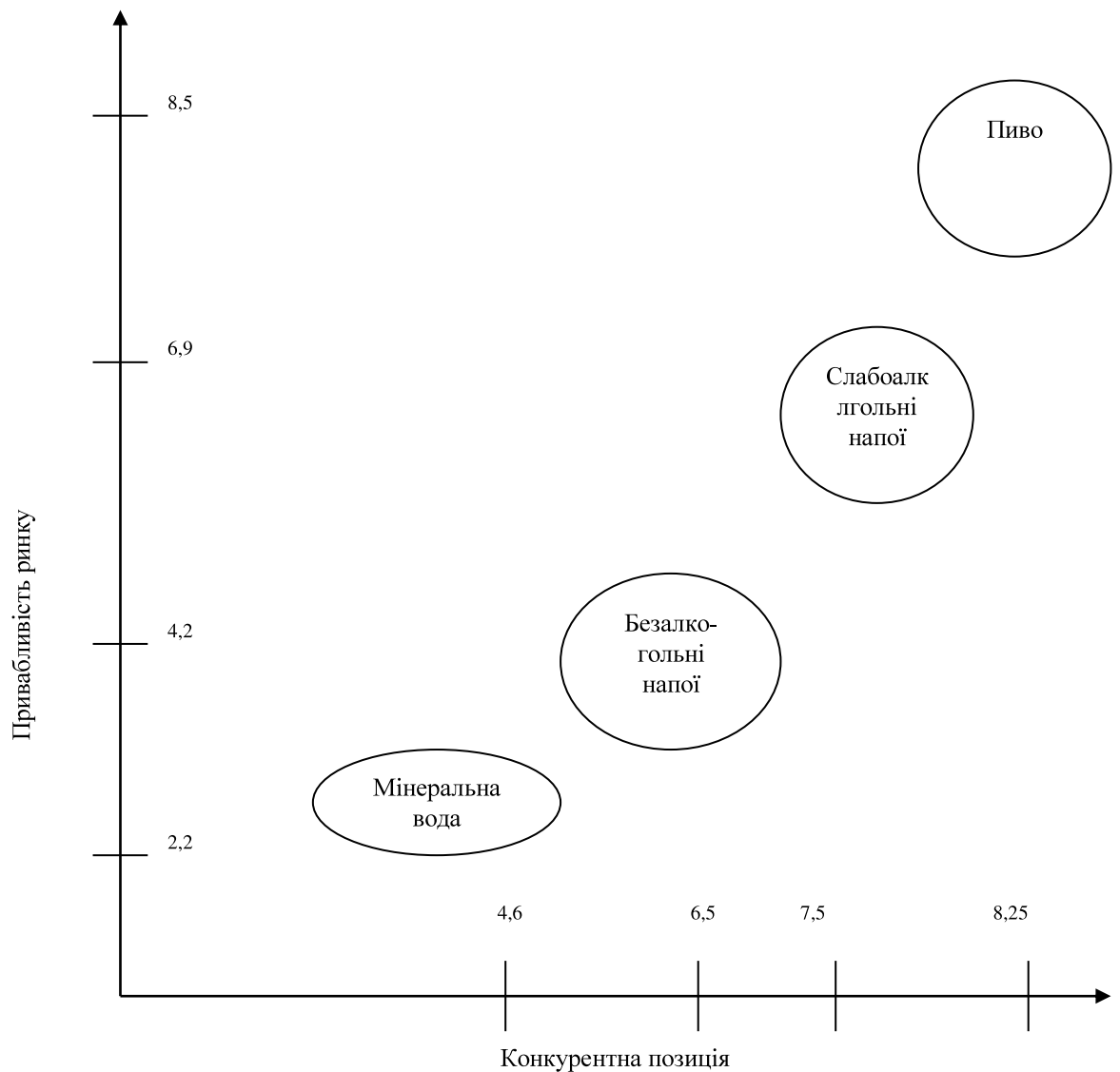


Рисунок 3.1 – Матриця Мак Кінсі-Дженерал-Електрик для ПрАТ «Оболонь»

Таблиця 3.4 – Напрями забезпечення конкурентоспроможності для кожного із видів продукції ПрАТ «Оболонь» при формуванні міжнародної стратегії

Вид продукції	Характеристика	Напрями
1	2	3
пиво та слабоалкогольні напої	мають високі позиції та відносяться до переможців №1, характеризуються високою привабливістю ринку і сильним конкурентним статусом, тобто мають лідерські позиції	необхідно впроваджувати щодо цих сегментів стратегії розвитку та підтримки конкурентних позицій за рахунок пріоритетного інвестування

Кінець таблиці 3.4

1	2	3
безалкогольні напої	мають високу привабливість ринку та середній конкурентний статус, тобто не є лідируючими, але і не відстають (переможець №2)	стратегічними завданнями при цьому мають бути чітке розмежування сильних та слабких сторін продукції, здійснення цільового інвестування для одержання максимального прибутку, впровадження стратегій інтенсифікації зусиль та розвитку
мінеральна вода	відноситься до категорії тих, що програють №1, тобто має середню привабливість ринків та низьку конкурентоспроможність	доцільно впроваджувати стратегію зняття вершків та отримання прибутку хоч і мінімального, якщо ж ці стратегії не нададуть вдалого результату, то потрібно впроваджувати стратегію відходу з позиції аж до елімінації

В таблиці 3.5 та 3.6 розглянемо фази життєвого циклу та конкурентного статусу продукції.

Таблиця 3.5 – Характеристики фаз життєвого циклу продукції ПрАТ «Оболонь»

Показник	Значення показника			
	пиво	мінеральна вода	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
обсяг збуту	значний	поступово скорочується	стабілізуючий	зростаючий
прибуток	великий	повільно спаду	стабільний	зростаючий
кількість конкурентів	велика	зменшується	зменшується	зростає
рівень витрат	відносно скорочуються	зростає	повільно зростає	високі, повільно скорочуються
цільова група споживачів	масовий ринок	консерватори	консерватори	масовий ринок
частка ринку	6,846	0,062	0,41	0,382
фаза життєвого циклу	зрілість	спад	поступовий спад	зростання
Примітка: 0–1 –впровадження, 1–2 – зростання, 2–3 – зрілість, 3–4 – спад				

Відтак, для продукції пиво характерна фаза зрілості, для мінеральної води – фаза спаду, фаза зростання характеризує позицію слабоалкогольних напоїв, а поступовий спад характерний для продукції безалкогольні напої.

Таблиця 3.6 – Показники, що забезпечують конкурентні переваги продукції ПрАТ «Оболонь» при формуванні міжнародної стратегії

Показник	коефіцієнт вагомості				ранг			
	пиво	мінеральна вода	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої	пиво	мінеральна вода	безалкогольні напої	слабоалкогольні напої
ринкова частка	0,2	0,1	0,1	0,25	5	2	3	3
якість товару	0,25	0,1	0,1	0,3	3	3	5	4
темп зростання ринкової частки	0,05	0,12	0,12	0,09	2	3	3	5
імідж	0,15	0,1	0,1	0,2	1	4	3	2
сукупні витрати	0,25	0,5	0,5	0,04	4	2	3	5
рекламна ефективність	0,1	0,08	0,08	0,12	1	3	4	4
Значення інтегральних показників					3,1	2,5	3,28	3,48
Примітка: 0–1 – вторинний, 1–2 – низький, 2–3 – середній, 3–4 – високий, 4–5 – переважний								

Отже, провівши аналіз продукції ПрАТ «Оболонь» за таблицями 3.5 та 3.6, зробимо такі висновки щодо продуктового портфелю ПрАТ «Оболонь», який обумовлений стадією життєвого циклу і конкурентним положенням:

1) продукція ПрАТ «Оболонь» знаходиться в основному на стадіях зростання зрілості та спаду; загальний грошовий потік позитивний, тому що сума готівки, що генерується зрілими чи старіючими видами продукції витрачається на розвиток зростаючих видів продукції;

2) середньозважена норма прибутку на чисті активи по усіх видах продукції задовольняє цілям ПрАТ «Оболонь»;

3) продуктивний портфель ПрАТ «Оболонь» має достатньо видів продукції (пиво та слабоалкогольні напої), що займають сильне та провідне місце, що свідчить про достатньо збалансований портфель.

Провівши матричний портфельний аналіз, бачимо, що ПрАТ «Оболонь» має необхідну, привабливу продукцію, що приносять прибуток, баланс у видах продукції, що розвиваються та згасають є присутнім, головний напрямок ПрАТ «Оболонь» – виробництво пива, достатньо прибутковий і є перспективним щодо напрямів формування міжнародної стратегії, тому на наступному етапі оберемо ці напрями.

3.2 Вибір країни для формування міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь»

Важливим етапом формування міжнародної стратегії підприємства має стати визначення кола країн, які є потенційно привабливими з точки зору проникнення на їхні ринки. При цьому необхідно ретельно проаналізувати стан середовища міжнародного маркетингу, який включає в себе вивчення системи міжнародної торгівлі, економічного середовища кожної з країн та їхнього політико-правового та культурного середовища. Підприємству, яке вирішило вийти на іноземний ринок, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі як у країні, на ринок якої воно збирається вийти, так і у своїй власній. До таких обмежень належать: митні тарифи (фіскальні та протекціоністські), валютний контроль з боку держави, ряд нетарифних бар'єрів (системи національних стандартів безпеки, якості тощо).

Результатом вивчення середовища міжнародного маркетингу є інформація, аналіз якої дає змогу прийняти рішення про принципову доцільність (або недоцільність) виходу підприємства на зарубіжний ринок. В сучасних умовах оптимальним рішенням вважається вихід українського підприємства на ринки країн так званого ближнього зарубіжжя. З усіх держав ближнього зарубіжжя найпривабливішими виявились ринки Литви, Грузії, Молдови та Казахстану.

За останні роки в ПрАТ «Оболонь», як по імпорту, так і по експорту,

спостерігається стала тенденція зменшення обсягів торгівлі з Казахстаном та Грузією. На ринках Литви та Молдови експортно-імпорتنі операції проходять без змін.

Основною перешкодою для налагодження сталого експорту на ринки, є те, що продукція підприємства на сьогоднішній день не користуються попитом на ринках Казахстану, Грузії. Причиною є те, що уряд цих країн проводить політику захисту вітчизняного виробника.

Також підприємству доцільним було б проводити операції на експорт не з партнерами Казахстану та Грузії, а з представниками Угорщини та Румунії, адже досвід співпраці з цими країнами у сфері реалізації пива та слабоалкогольних напоїв мають кілька підприємств, де співпраця відбувалася плідно і взаємовигідно. Тому далі розглянемо привабливість ринку Угорщини та Румунії для ПрАТ «Оболонь» (таблиці 3.7 та 3.8).

Таблиця 3.7 – Аналіз привабливості ринку Угорщини для реалізації міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Привабливість ринку шанси / ризик	Експертна оцінка ринку (М)						Мі* Gi
		Дуже погано 0.....20	Погано 21.....40	Задовільно 41.....60	Добре 61..80	Дуже добре 81..100	Вага значення (Gi)	
1.	Обсяг ринку					88	0,175	15,4
2.	Ріст ринку					85	0,175	14,9
3.	Структура споживачів			55			0,05	2,75
4.	Діапазон цін					90	0,15	13,5
5.	Купівельна спроможність				62		0,05	3,1
6.	Доступність ринку					100	0,15	15
7.	Інтенсивність конкуренції					85	0,1	8,5
8.	Політично-економічні ризики			60			0,15	9
9.	Сума						1	82,15

Таблиця 3.8 – Аналіз привабливості ринку Румунії для реалізації міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Привабливість ринку шанси / ризик	Експертна оцінка ринку (М)					Вага значення (Gi)	Mi* Gi
		Дуже погано 0.....20	Погано 21....40	Задовільно 41.....60	Добре 61..80	Дуже добре 81..100		
1.	Обсяг ринку					90	0,175	15,75
2.	Ріст ринку				70		0,175	12,25
3.	Структура споживачів				79		0,05	3,95
4.	Діапазон цін					85	0,15	12,75
5.	Купівельна спроможність				75		0,05	3,75
6.	Доступність ринку					100	0,15	15
7.	Інтенсивність конкуренції				70		0,1	7
8.	Політично-економічні ризики				65		0,15	9,75
9.	Сума						1	80,2

Отже, за сумою експертної оцінки, більш привабливим для реалізації міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь» на сьогоднішній день є Угорщина. При цьому відзначимо, що важливим в даному аналізі також є проведення оцінки конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на ринках даних країн (таблиці 3.9–3.10).

Згідно до проведеного аналізу конкурентних переваг можемо зазначити, що більш вигідними є позиції для ПрАТ «Оболонь» є також на угорському ринку. Порівнявши дві експертні оцінки щодо привабливості ринку та можливостей і конкурентних переваг даного ринку двох країн, ПрАТ «Оболонь» обирає єдиного партнера, для співпраці Угорщину.

Пропонуються такі можливості виходу на ринок країни:

- прямий експорт;
- формування мережі дистриб'юторів для просування та поширення товарів на ринку;
- організація спільного підприємства з уже діючим підприємством для

Таблиця 3.10 – Оцінка конкурентних позицій ринку Угорщини

№ п/ п	Привабливість ринку шанси / ризик	Експертна оцінка ринку (М)						Мj* Gj
		Дуже погано 0...20	Поган о 21..40	Задов ільно 41..6 0	Добре 61..80	Дуже добре 81..100	Вимоги до характерис тик (Gj)	
1.	Конкурентоспро- можність продукції					98	0,2	19,6
2.	Ціни і умови укладення контрактів				80		0,15	12
3.	Умови присутності на ринку				80		0,1	8
4.	Умови збуту					89	0,15	13,35
5.	Умови комунікації					90	0,15	13,5
6.	Ринкова частка					88	0,15	13,2
7.	Оцінка можливих фінансових результатів				77		0,1	7,7
	СУМА						1	87,35

Таблиця 3.11 – Оцінка конкурентних позицій ринку Румунії

№ п / п	Привабливість ринку шанси / ризик	Експертна оцінка ринку (М)						Мj*Gj
		Дуже погано 0....20	Погано 21....40	Задові- льно 41.....60	Добре 61..80	Дуже добре 81..100	Вимоги до характе- ристик (Gj)	
1.	Конкуренто- спроможність продукції					98	0,2	19,6
2.	Ціни і умови укладення контрактів				75		0,15	11,25
3.	Умови присутності на ринку				65		0,1	6,5
4.	Умови збуту					85	0,15	12,75
5.	Умови комунікації				79		0,15	11,85
6.	Ринкова частка					92	0,15	13,8
7.	Оцінка можливих фінансових результатів				75		0,1	7,5
	СУМА						1	83,25

створення дистриб'юторського каналу;

– виробництво за ліцензією;

– організація мережі просування товару й оцінки продажу (при експорті).

Отже, до проведеної оцінки можливостей розвитку діяльності підприємства на зовнішньому ринку, можемо відзначити, що на сьогоднішній день підприємство проводить ефективну діяльність, результатом якої є отримання прибутку. Саме цей фактор зумовлює можливість до реалізації міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь» та вихід на ринок близького і далекого зарубіжжя.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що матричний портфельний аналіз ПрАТ «Оболонь» був проведений з метою виявлення перспективних напрямів діяльності та видів продукції, які можуть будуть реалізовані у міжнародній стратегії. Підприємство має необхідну продукцію у привабливих галузях, що приносять прибуток, баланс у видах продукції, що розвиваються та згасають є присутнім, головний напрямок ПрАТ «Оболонь» – виробництво пива, достатньо прибутковий і є перспективним, завдяки своїм розмірам та збалансованості продукції ПрАТ «Оболонь» її портфель в змозі згладити сезонні й інші коливання бізнесу, підприємство дійсно потребує таку кількість продукції, але потрібно скоротити реалізацію мінеральної води та кошти спрямувати на розвиток безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та розширення частки ринку пива. Стосовно питання про можливості реалізації міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь», за сумою експертної оцінки, більш привабливим для здійснення експорту усієї продукції ПрАТ «Оболонь» на сьогоднішній день є Угорщина. Згідно до проведеного аналізу конкурентних переваг можемо зазначити, що більш вигідними є позиції для ПрАТ «Оболонь» також на ринку Угорщини. Порівнявши дві експертні оцінки щодо привабливості ринку та можливостей і конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» віддає перевагу на співпрацю з Угорщиною.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування міжнародної стратегії виробничого підприємства – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Стратегічне планування є основним етапом у стратегічному управлінні, тому включає в себе багаторівневу, складну діяльність і велику кількість управлінських рішень. Підсумовуючи, можна виділити такі обов'язкові критерії, які повинен містити стратегічний план зовнішньоекономічної діяльності: план має бути підкріплений масштабними дослідженнями та фактичними даними для ефективного конкурування в сучасному світі бізнесу потрібно здійснення збору та детальний аналіз інформації про галузь, становище зовнішніх ринків, конкуренцію на них та інші фактори, що впливають на ведення міжнародної підприємницької діяльності; план повинен формувати визначеність діяльності підприємства та його індивідуальність; загальний стратегічний план треба розглядати як довготривалий проєкт, який завжди має бути гнучким, залишатися цілісним протягом всього періоду, враховуючи, що динаміка середовища потребує постійних коригувань.

При формуванні і реалізації інноваційної стратегії компанії обов'язково повинні враховуватись такі складові елементи, як базова стратегія зовнішньоекономічної діяльності компанії, наявність необхідного ресурсного забезпечення, комплексність, відкритість компанії для забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Крім того, управління компанії повинно перевірити готовність міжнародного ринку до сприйняття інноватики у діяльності організації.

Зміни внутрішнього та зовнішнього середовища формують для компанії як комплекс ефективних пріоритетних напрямів розвитку, так і

комплекс проблем, які можуть призводити до ліквідації компанії на світовій арені. Важливою складовою успішного довгострокового розвитку компанії при веденні зовнішньоекономічної діяльності є правильний та виважений вибір виду інноваційної стратегії у довгостроковій перспективі. Наукові дослідження вчених дозволили сформувавши комплексний узагальнений підхід до пошуку виду інноваційної стратегії та аналізу шляхів її реалізації у діяльності компанії. Обґрунтована та зважена інноваційна стратегія з адекватним змістом, як певний стратегічний портфель, забезпечить інноваційний процес розвитку компанії на всіх її етапах, що є запорукою тривалого успіху її зовнішньоекономічної діяльності. Вдосконалення вибору інноваційної стратегії компанії формує один із основних пріоритетів розвитку для будь-якої організації, а саме – можливість швидкої реалізації інвестиційних проєктів у довгостроковій перспективі.

Сучасний світ важко уявити без вигод цифрових технологій, тому важливо продовжувати використовувати переваги цифрових інструментів в маркетинговій діяльності мультинаціональним компаніям, які хочуть бути успішними й прагнуть відповідати вимогам світової конкурентної боротьби.

Маркетингові інтернет-стратегії швидко інтегрувались у сучасні бізнеспроцеси й стали одними з найпотужніших маркетингових інструментів сьогодні. Цифровий маркетинг став невід'ємною частиною концепції міжнародних маркетингових стратегій, що у свою чергу дало можливість розвивати необхідні зв'язки на зовнішньому ринку, виводячи бізнес на якісно вищий рівень позиціонування.

Різноманіття сучасних маркетингових стратегій доводить той факт, що найбільш ефективними є ті стратегії, формування яких базується на індивідуальному підході щодо прийняття концептуальних маркетингових рішень з опорою на якісний попередній аналіз поточних бізнес-метрик компаній. Саме тому в сучасній маркетинговій практиці не існує єдиної уніфікованої стратегії, яка була ефективною для усіх компаній.

У сучасній міжнародній маркетинговій діяльності найбільш

прогресивними маркетинговими стратегіями залишається інноваційна та стратегія цифрової трансформації. Інноваційна маркетингова стратегія передбачає створення унікального товару чи послуги, абсолютно нової галузі, інновацію цінності для покупців, відкриття нового неохопленого конкуренцією ринку.

Стратегія цифрової трансформації, передбачає активне застосування цифрових технологій, зокрема інструментів цифрового маркетингу, що дозволяють оцифровувати бізнес-діяльність компаній, змінюючи їх бізнес-моделі, методи та способи конкуренції на міжнародному ринку.

Алгоритм формування сучасних міжнародних маркетингових стратегій кожна компанія вибудовує у відповідності до своїх цілей, можливостей та загальної бізнес-стратегії, враховуючи власні бізнесметрики.

Процес розроблення маркетингової стратегії складає комплексний план діяльності компанії, який розробляється на основі креативного, обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних бізнес-цілей. Будь-яка маркетингова стратегія базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу, який має певну логіку, послідовність і циклічність. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей компаній та визначає їхню бізнес-траєкторію на ринку.

Сьогодні пивоварна галузь є однією з інвестиційно-привабливих секторів економіки. Не зважаючи на складну воєнну та економічну ситуацію в Україні, пивний ринок перебуває на стадії динамічного розвитку. Вкладати кошти в пивоварну галузь дуже перспективно, оскільки пиво користується значним попитом серед споживачів та є рентабельним продуктом.

Аналіз конкурентного стану галузі свідчить, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополістична з низьким вмістом невеликих виробників.

Компанія AB InBev до війни була лідером на українському ринку пива і входила в п'ятірку найбільших FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods –

товари повсякденного попиту) компаній у світі. В Україні компанія об'єднує три пивоварні підприємства – відділення в м. Чернігів, м. Миколаїв та м. Харків. Портфель брендів компанії включає як національних бренди «Чернігівське», «Рогань» і «Янтар», так і міжнародні бренди Bud, Staropramen, Beck's, Stella Artois, Leffe, Hoegaarden і Lowenbrau. Через те, що заводи групи AB InBev Efes в м. Чернігів, м. Миколаїв та м. Харків з початку повномасштабного вторгнення і по грудень 2022 р. залишалися закритими, ця компанія втратила 70% своїх продажів.

Carlsberg Group в Україні об'єднує три пивоварні заводи: ПАТ «ПБК «Славутич» у м. Запоріжжі, Київський пивоварний завод та Львівська пивоварня. Загальний портфель брендів включає в себе як широко відомі вітчизняні марки «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Хмільне», «Балтика» так і світові бренди, такі як Tuborg, Carlsberg, Holsten, Corona, Negra Modelo, Guinness, Zatecky Gus, Kilkenny, Harp, Warsteiner, Grimbergen.

«Оболонь» – єдина українська пивоварна корпорація, яка входить в сорок найбільших пивоварних концернів світу і є одним з лідерів пивного ринку України. До складу корпорації «Оболонь» входять головний завод у м. Київ – ПрАТ «Оболонь», який є найбільшим пивзаводом в Україні, два дочірніх підприємства – ДП ПАТ «Пивоварня Зібєрта» та ДП ПАТ «Красилівське», п'ять підприємств з корпоративними правами – ПАТ «Охтирський пивоварний завод», ПрАТ «Бершадський комбінат», ПрАТ «Дятьківці», ТОВ «Оболонь Агро», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» і два відокремлених цехи – завод в Олександрії в Кіровоградській обл. і солодовий завод в смт. Чемерівці в Хмельницькій обл.

Компанія «Оболонь» випускає пиво під такими торговими марками, як: «Оболонь», «Zibert», «Nike», «Zlata Praha», «Carling», «Десант», «Охтирське», «Жигулівське», слабоалкогольні напої «Icelife», «Бренді-кола», «Ром-кола», «Джин-Тонік», «Ріо-де-мохіто», безалкогольні напої «Живчик», «Кола Нова», «Лимонад», «Ситро», квас «Богатирський» і мінеральні води «Прозора», «Оболонська», «Охтирська» та «Підгірна». ПрАТ «Оболонь»

також виробляє товари промислового призначення – солод, гранульовану пивну дріб і бандажну (пакувальну) стрічку з переробленої ПЕТ-тар.

Загальна виручка ПрАТ «Оболонь» в 2022 р. збільшилась у порівнянні з 2021 р. майже на 50% та склала 8,7 млрд грн. Підприємство постійно здійснює благодійність, волонтерство і соціальне інвестування.

ПрАТ «Оболонь» очолює генеральний директор, якому підпорядковуються центральний офіс і представництва.

PEST-аналіз довів, що компанія більшою мірою зазнає негативного впливу, зокрема з боку економічних та політичних факторів. Соціокультурні та технічні фактори навпаки позитивно впливають на підприємство.

Провівши SWOT-аналіз, визначили фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії, можемо зробити висновок, що найбільшу увагу необхідно приділити полю «слабкість і загрози» матриці можливих стратегій, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану компанії.

Матриця БКГ довела, що асортимент є незбалансованим, оскільки є більшість видів продукції потрапило у зону «собаки» та на підприємстві відсутні зірки, а кількість «диких кішок» та «корів» складає по 2 товарні групи, що є неприємним для підприємства, тобто менеджменту необхідно обов'язково переглянути підходи до формування асортименту.

Аналіз моделі Портера показав, що на підприємство впливають постачальники, серед яких особливе місце займає хміль, ячмінь, вуглекислота; споживачами є крупні ритейли. Серед конкурентів в галузі пивної продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» має найкращу зведену оцінку (7,26). Друге місце з відставанням майже вдвічі зайняло ПрАТ «Оболонь», третє місце посіло ТОВ «Перша приватна броварня». Підприємство ПрАТ «Карлсберг Україна» займає 41% ринку, ПрАТ «Оболонь» – 25%, а ТОВ «Перша приватна броварня» лише 9%.

Метод заснований на теорії ефективності показав, що майже всі показники ефективності виробничо діяльності мали негативну тенденцію до

скорочення, окрім фондівдачі, яка у 2021 р. збільшилася на 0,197 грн. / грн. та продуктивності, яка при скороченні чисельності працівників з величини 2287 осіб до 2191 осіб у 2021 р. збільшилася на 305,725 тис. /грн. Фінансові показники також мали негативну тенденцію до скорочення за всіма коефіцієнтами, окрім коефіцієнта абсолютної ліквідності. Який збільшився з 0,008 до 0,013 часток одиниці. Показники ефективності збуту та просування продукції мали позитивне зростання, окрім рентабельності продаж, яка скоротилася з 8,2% до 0,1%.

Матричний портфельний аналіз ПрАТ «Оболонь» був проведений з метою виявлення перспективних напрямів діяльності та видів продукції, які можуть будуть реалізовані у міжнародній стратегії. Підприємство має необхідну продукцію у привабливих галузях, що приносять прибуток, баланс у видах продукції, що розвиваються та згасають є присутнім, головний напрямок ПрАТ «Оболонь» – виробництво пива, достатньо прибутковий і є перспективним, завдяки своїм розмірам та збалансованості продукції ПрАТ «Оболонь» її портфель в змозі згладити сезонні й інші коливання бізнесу, підприємство дійсно потребує таку кількість продукції, але потрібно скоротити реалізацію мінеральної води та кошти спрямувати на розвиток безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та розширення частки ринку пива. Стосовно питання про можливості реалізації міжнародної стратегії ПрАТ «Оболонь», за сумою експертної оцінки, більш привабливим для здійснення експорту усієї продукції ПрАТ «Оболонь» на сьогоднішній день є Угорщина. Згідно до проведеного аналізу конкурентних переваг можемо зазначити, що більш вигідними є позиції для ПрАТ «Оболонь» також на ринку Угорщини. Порівнявши дві експертні оцінки щодо привабливості ринку та можливостей і конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» віддає перевагу на співпрацю з Угорщиною.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аріков В.П. Формування нових підходів щодо планування зовнішньоекономічних операцій підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. С. 19–25.
2. Балас Д.С., Крахмальова Н.А. Стратегічне планування на підприємстві готельного господарства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»* : матеріали Третньої всеукр. наук. Інтернет-конф. (м. Київ, 6 грудня 2018 р.). Київ : КНУТД, 2018. С. 24–28.
3. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент; за ред. В.О. Василенка. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2019. 440 с.
4. Войтович Н.В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.
5. Глобальний індекс інновацій. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info>
6. Гриценко О.А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2(33). С. 77– 90. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33- 2-77>.
7. Джадан І.М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6(2). С. 7– 12.
8. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23–29. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>
9. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1, № 5. С. 62–67. URL: <https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08>

10. Ігнатенко Р.В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 450-455.
11. Йохна М.А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький : ХНУ, 2019. 327 с.
12. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 7–15.
13. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко : моногр. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 198 с.
14. Корж М.В. Стратегії міжнародного маркетингу в умовах глобалізації: автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.02. Донецьк, 2010. 38 с.
15. Корпорація Оболонь в 2022 році значно покращила свої фінансові результати. 2023. URL: <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2022-12.html>
16. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
17. Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2 (66). DOI: 10.31732/2663-2209-2022-66-123-131
18. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 213–219.
19. Орлова Д.В., Долгальова О.В. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. № 3. С. 72–76. URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/3-2018-13/12.pdf>
20. Петухова О.М., Римаренко М.К. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. С. 6–12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4373>.
21. Плотницька С.І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

22. Прокопенко О.В., Войтенко О.М., Костирко Д.Р., Казаков В.В. Інноваційні стратегії розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку. *Академічні візії*. 2023. № 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/131>

23. Ратошнюк Т.М. Перспективи розвитку хмелярства України в контексті євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2008. № 4. С. 59–62.

24. Рахімова С.А. Реалізація інноваційних проєктів шляхом формування інноваційної політики розвинених країн. Науковий погляд. *Економічні науки*. 2019. № 2. С. 108- 117.

25. Родіонова Е.В. Інноваційні стратегії підприємств. *Наука та економіка*. 2011. №3 (7). С. 36-38.

26. Сагер Л.Ю., Зарубіна В.В. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ «Імпульс». *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3146>

27. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький : ХНУ, 2019. 327 с.

28. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 376 с.

29. Уткіна Ю.М., Становихіна Г.О. Стратегічне планування логістичної діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 199–208. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i60.123182

30. Уткіна Ю.М., Тупікова О.Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 94–101. URL: <http://vetp.kart.edu.ua/images/arhiv/2018/64/15.pdf>

31. Федорчук А. Маркетинговое исследование рынка пива в Украине. Брендинговое агентство KOLORO. URL: <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-piva-v-ukraine.html>

32. Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Оболонь». URL: f375427a6d0180174b9406bbc30244b8.pdf
33. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 400 с.
34. Чубай В.М. Суть і види інноваційних стратегій машинобудівних підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2020. № 1 (3). Т. 2. С. 347–356.
35. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978
36. Шталь Т.В., Козуб В.О., Нахметов А.Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2018. № 1. С. 345–351.
37. Abugre J.B., Anlesinya A. Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: *The mediating role of corporate reputation. Business Strategy and Development*. 2020. Vol. 3, Issue 1. P. 4– 15. DOI: <https://doi.org/10.1002/BSD2.70>.
38. Bozhkova V., & Halytsia I. Mechanisms to ensure the development of the economy of the future in the context of global change. *Futurity Economics&Law*. 2022. №2 (2) P. 4–13.
39. European Innovation Scoreboard 2021. Most Innovative Countries: веб-сайт. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45940>
40. Freeman C., Nelson R., Silverberg G. & Soete, L. (eds). Technical Change and Economic Theory, in G. Dosi «Japan: A New National System of Innovation», Pinter, 1988. P. 330- 348.
41. Hossain R.M. Analysis of Marketing Strategy and Quality Policy of Nestlé. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*. 2020. Vol. 3, Issue 2. P. 1145–1152.
42. Ibrahim E.B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic*

Marketing. 2019. Vol. 28, Issue 7. P. 639–658. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571>.

43. Morgan N.A., Whitler K.A., Feng H. et al. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47, Issue 1. P. 4–29. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.

44. Sanetra-Półgrabi, S., & Tetłaka, Z. Protection of consumer rights in the advertising of the future in the context of economic instability. *Futurity Economics & Law*, 2022. № 2 (3), pp. 12–18.

45. The Global Competitiveness Report 2020–2021. URL: <https://www.weforum.org/reports/theglobalcompetitiveness-report-2020-2021>

46. Weinstein A. Houdini's magical marketing strategies. *Journal of Strategic Marketing*. 2020. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0965254X.2020.1825985>.

47. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua>