

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШМАЛІЙ ВАЛЕРІЯ ДМИТРІЙВНА

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту та  
поведінкової економіки,  
д-р екон. наук, професор  
О.А. Дороніна  
«\_\_» травня 2022 р.

**УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОНКУРЕНТНОЇ  
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент  
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:  
О.В. Таранич, доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки,  
канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Шмалій В.Д. Управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії підприємства.** Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

В кваліфікаційній (бакалаврській) роботі розглянуто теоретичне підґрунтя формування конкурентних стратегій підприємства. Проведено огляд типологізації конкурентних моделей споживчих ринків; визначено роль і місце конкурентної стратегії в загальній системі стратегічного управління; розглянуто процедури прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних стратегій підприємства.

Проведено аналіз бізнес-середовища, аналіз конкурентних позицій та аналіз результативності системи формування конкурентних стратегій ПрАТ «Оболонь». Розроблено стратегію розвитку ПрАТ «Оболонь» на ринку; визначено шляхи реалізації конкурентних стратегій ПрАТ «Оболонь» на підставі моделювання бізнес-портфелю його розвитку; визначено економічну ефективність рекомендованих заходів.

На захист винесено такі положення: 1) конкурентна стратегія на ринку пива в Україні визначається маркетинговим впливом підприємств з іноземними інвестиціями: світові «ліцензовані» бренди, випуск «крафтового» пива, рекламна підтримка марок пива в оптовій і роздрібній мережах; 2) конкурентна стратегія ПрАТ «Оболонь» за результатами SWOT-аналізу; 3) розвиток бізнес-портфелю ПрАТ «Оболонь» і збільшення коефіцієнту використання виробничих потужностей, які обґрунтовано на підставі визначення прогнозованого значення обсягів реалізації пива в Україні на 2021 і 2022 роки; 4) прогнозний план підприємства на 2021 рік.

*Ключові слова:* менеджмент, конкуренція, управління організацією, система менеджменту, конкурентна стратегія, SWOT-аналіз, прогнозування.

57 с., 24 табл., 11 рис., 4 дод., 45 джерел.

**Shmaliy V. Management of development and implementation of competitive strategy of the enterprise.** Specialty 073 Management, Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (bachelor's) work the theoretical basis of formation of competitive strategies of the enterprise is considered. A review of the typology of competitive models of consumer markets; the role and place of competitive strategy in the general system of strategic management are defined; procedures for making managerial decisions on the formation of competitive strategies of the enterprise are considered.

The analysis of the business environment, the analysis of competitive positions and the analysis of the effectiveness of the system of formation of competitive strategies of PJSC «Obolon» were carried out. A strategy for the development of PJSC «Obolon» on the market has been developed; identified ways to implement competitive strategies of PJSC «Obolon» on the basis of modeling the business portfolio of its development; the economic efficiency of the recommended measures is determined.

The following provisions were defended: 1) competitive strategy in the beer market in Ukraine is determined by the marketing influence of enterprises with foreign investment: global "licensed" brands, production of "craft" beer, advertising support for beer brands in wholesale and retail chains; 2) competitive strategy of PJSC «Obolon» based on the results of SWOT-analysis; 3) development of the business portfolio of PJSC «Obolon» and increase in the capacity utilization rate, which is justified on the basis of determining the projected value of beer sales in Ukraine in 2021 and 2022; 4) forecast plan of the enterprise for 2021.

*Key words:* management, competition, organization management, management system, competitive strategy, SWOT-analysis, forecasting

57 p., 24 tabl., 11 fig., 4 applications, bibliography: 45 items.



## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Особливості типологізації конкурентних моделей споживчих ринків	8
1.2 Роль і місце конкурентної стратегії в загальній системі стратегічного управління	12
1.3 Прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних стратегій підприємства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	23
2.1 Характеристика бізнес-середовища ПрАТ «Оболонь»	23
2.2 Аналіз результатів розвитку підприємства	25
2.3 Аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»	34
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	41
3.1 Розробка стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» на ринку	41
3.2 Шляхи реалізації конкурентних стратегій ПрАТ «Оболонь» на підставі моделювання бізнес-портфелю його розвитку	46
3.3 Визначення економічної ефективності від рекомендованих заходів	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

## ВСТУП

Розвиток ринкової економіки в теперішній час обумовлений посиленням конкуренції, диверсифікацією бізнесу та розвитком високих технологій, що впливає на ефективність підприємств в Україні. Такі аспекти розвитку економіки вимагають прийняття ефективних управлінських рішень у сфері конкуренції.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активізацією глобалізаційних процесів, які, у свою чергу, сприяють загостренню конкурентної боротьби між товаровиробниками. Для того, щоб вижити у сучасних умовах господарювання, досягти успіху на ринку, економічний агент має бути конкурентоспроможним, тобто ефективно використовувати наявні конкурентні переваги.

У конкурентній стратегії слід врахувати зовнішнє середовище, проводити оцінку внутрішніх ресурсів підприємства. Відповідність внутрішнього середовища конкурентній стратегії визначає можливості розвитку підприємства. На практиці розробка конкурентних стратегій базуються на результатах діагностики ринкового стану підприємства, споживчої привабливості його товарів, оцінки конкурентоспроможності. Сутність конкурентних переваг і конкурентних стратегій досліджувалися у роботах А. Сміта, Ф. Хайека, В. Андріанова, М. В. Диканя, Володькіної, Дж. С. Міля, А. Маршала, Дж. Робінсон, М. Портера, Е. Чемберлена, П. Хейне, Й. Шумпетера.

Сьогодні економістами створена розвинута методологія оцінки конкурентної стратегії: І. Ансофф, Г.Л. Багієв, Г.Л. Азоев, Ф. Буккерель, А. Дайан, І.М. Герчикова, О.С. Віханський, Г.Я. Гольдштейн, А.А. Марченко, Є.П. Голубков, М.І. Книш, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, Р.А. Фатхутдінов, і багато інших.

**Метою роботи** є узагальнення теоретичних положень щодо розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства для підвищення ефективності його функціонування на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Мета роботи зумовила вирішення низки **завдань**:

1. Провести огляд типологізації конкурентних моделей споживчих ринків.
2. Визначити роль і місце конкурентної стратегії в загальній системі стратегічного управління.
3. Розглянути процедури прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних стратегій підприємства.
4. Навести характеристику бізнес-середовища ПрАТ «Оболонь».
5. Провести аналіз результатів розвитку підприємства.
6. Провести аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь».
7. Розробити стратегію розвитку ПрАТ «Оболонь» на ринку.
8. Визначити шляхи реалізації конкурентних стратегій ПрАТ «Оболонь» на підставі моделювання бізнес-портфелю його розвитку.
9. Визначити економічну ефективність рекомендованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні та практичні підходи з розробки конкурентної стратегії підприємства в системі управління його конкурентоспроможністю.

**Предмет дослідження** — процеси та методи розробки та реалізації конкурентних стратегій на прикладі ПрАТ «Оболонь».

**Методи дослідження.** Робота базувалась на загальних економічних положеннях щодо стратегічного управління, формування стратегії розвитку виробничого підприємства. У дослідженні було використовувалися матеріали мережі Інтернет щодо маркетингового управління, теорії стратегування, розвитку ринку пива в Україні.

Діалектичний метод наукового пізнання: вивчення теоретичного підґрунтя формування конкурентних стратегій підприємства;

Загальнонаукові методи наукового пізнання:

методи теоретичного узагальнення – огляд типологізації конкурентних моделей споживчих ринків; визначення ролі і місця конкурентної стратегії в загальній системі стратегічного управління; розглянути процедури прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних стратегій підприємства;



порівняльного аналізу – характеристика бізнес-середовища ПрАТ «Оболонь»; аналіз результатів розвитку підприємства, аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»;

статистичного аналізу — шляхи реалізації конкурентних стратегій ПрАТ «Оболонь» на підставі моделювання бізнес-портфелю його розвитку.

**Практичне значення роботи** полягатиме в можливості впровадження розроблених рекомендацій в діяльність виробничих підприємств, наприклад, ПрАТ «Оболонь», відносно формування конкурентної стратегії їх розвитку, визначення шляхів реалізації конкурентних стратегій ПрАТ «Оболонь» на підставі моделювання бізнес-портфелю його розвитку, визначення економічної ефективності рекомендованих заходів.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 45 найменувань, 4 додатки. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Особливості типологізації конкурентних моделей споживчих ринків

Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrere» — зіштовхуватися. Загальновживаний зміст цього терміну означає суперництво, змагання людей, груп, організацій для досягнення кращих результатів у сфері суспільного життя. Конкуренція присутня у суспільному житті, коли зіштовхуються інтереси і позиції людей, існує боротьба за певні наукові, політичні, спортивні блага.

Особливе і визначне значення поняття «конкуренції» займає в економіці: як суперництво, боротьба за результат, змагання між підприємцями.

У ринковій економіці діяльність підприємств пов'язана з конкуренцією, коли відбувається вільне проникнення на ринок багатьох товаровиробників із різними товарами, що посилює можливості приваблення споживачів. Саме це спонукає товаровиробників до посилення власних конкурентних переваг інноваційною й інвестиційною політикою, щоб розширити ринки збуту, залучити нових споживачів, збільшити обсяги реалізації, прибутки. Таким чином, конкуренція товаровиробників сприяє економічному розвитку всієї країни.

Економічна категорія «конкуренції» в науковій літературі розглядають як боротьба між підприємцями за умови й результати вкладення ресурсів при виробництві й збуті товарів.

У вузькому розумінні категорія «конкуренції» є боротьбою між виробниками за споживачів, застосування цінових і нецінових методів конкурентної боротьби. Це внутрігалузева конкуренція. У сучасних умовах конкуренція не обмежується внутрігалузевим станом, виробники конкурують за



доступ до ресурсів, за інвестиції, за збереження технологій. Підходи до дослідження конкуренції сформувалися в ході її еволюції, наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Види конкуренції й її додаткові характеристики

Основи теорії конкуренції були закладені А. Смітом, за якими найпершим проявом конкуренції є її внутрігалузева форма, у вигляді боротьби за гроші споживачів. За його поглядами, конкуренція є фактором регулювання суспільних і приватних інтересів, а також є фактором цінового регулювання [35]:

- за конкурентною ціною сформулював поняття конкуренції, що підвищує ціни (скорочення пропозиції) або зменшує їх (надлишок пропозиції);
- умови ефективної конкуренції виключають велику кількість продавців, інформацію про них, мобільність при використанні ресурсів;
- показав, що конкуренція, зрівнює норми прибутку, приводить до розподілу капіталу між галузями;
- розробив модель досконалої конкуренції, довів, що вона дає можливість до максимального задоволення потреб;

— сформував теорію оптимального розподілу ресурсів при досконалій конкуренції.

Якщо ринок несформований, конкуренція відбувається шляхом зниження ціни. На сформованих ринках застосування цінових методів недостатньо, їх поєднують з неціновими. До цінових методів конкурентної боротьби відносять: просте зниження ціни, надання знижок постійним покупцям, надання знижок оптовим покупцям та надання сезонних та святкових знижок. До нецінових: реклама, після збутове обслуговування, надання додаткових переваг під час придбання товарів і послуг у партнерських мережах та інші.

Міжгалузева конкуренція виникає у ході розвитку ринку, коли виробники починають конкурувати між собою за доступ до ресурсів (людських та природних), а також за залучення інвестора. З розвитком конкурентної боротьби еволюціонували і погляди вчених. Так, Дж. С. Мілль розробив рівняння міжнародного попиту, виділив існування кількох видів еластичності попиту (цінова, за доходами, перехресна), обґрунтував сутність альтернативних витрат та наявність економії на масштабах [22]. У подальшому ці ідеї знайшли розвиток у роботах Дж. Робінсон [33] та Е. Чемберлена [42]. Ними було створено фундамент сучасної західної теорії чотирьох основних типів ринків: досконалої конкуренції; монополістичної конкуренції; олігополії; монополії.

Е. Чемберлен запропонував два критерії — взаємозамінність товарів різних підприємств, взаємозалежність таких підприємств [42].

Надалі А. Курно розробив теорію чистої монополії й олігополії (дуополії). На наш погляд, вибір поведінкової чи структурної сторони дослідження конкуренції залежить від кінцевої мети дослідника. Так, досліджуючи виключно поведінку споживача і виробника, достатньо дотримуватися поведінкового підходу. Досліджуючи проблеми ціноутворення — структурного, дослідження впливу фінансових факторів на конкурентоспроможність товаровиробників вимагає врахування і поведінкового, і структурного аспектів.

Представники неокласичної школи розглядають конкуренцію у контексті боротьби за рідкісні економічні блага. П. Хейне наголошує, що конкуренція є

прагненням якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ [41]. Цей аспект набуває особливої актуальності у сучасних умовах і певним чином пояснює переміщення виробничих потужностей у регіони з дешевими природними ресурсами і дешевою робочою силою.

Конкуренція не проявляється на конкретному ринку, і внутрігалузову, і міжгалузову конкуренцію необхідно досліджують на національному і міжнародному рівнях. М. Портер заклав основи дослідження міжнародної конкуренції, розглядав її як динамічний процес, коли з'являються нові товари, виробничі процеси, нові методи маркетингу, нові сегменти ринку [30].

Окрім масштабів конкуренції, важливе значення має ринкова модель: олігополія, ринок чистої чи монополістичної конкуренції. А. Маршалл поглибив дослідження механізмів автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої конкуренції й дії законів граничної корисності і граничної продуктивності [19]. Саме дослідження А. Маршалла створили теоретичний базис для дослідження досконалої, монополістичної та олігополістичної конкуренції.

Конкуренція за залучення інвестора починає розвиватися з остаточним формуванням ринкових відносин і особливого загострення набуває у період глобалізації, оскільки завдяки нівелюванню кордонів для руху капіталу зростають як можливості його залучення, так і загрози його втрати. Однак конкуренція за залучення інвестицій не є виключно боротьбою між товаровиробниками, у ці процеси активно втручається держава, створюючи нерівні умови для вкладення капіталу у різні галузі та території, шляхом створення нерівних умов завдяки наданню податкових та інших преференцій. Втручання держави у процеси конкурентної боротьби сприяло формуванню регульованої і нерегульованої конкуренції.

Й. Шумпетер розглядав конкуренцію як зміну технологічних укладів. як суперництво застарілих технологій з інноваціями. Конкуренція виникає, коли ринок не сприймає нових технологій, а новатор здійснює інноваційний прорив, який витісняє застарілі технології і товаровиробників з ринку [44].



Ф. Хайеком були розвинені ідеї конкуренції як боротьби старого і нового на ринку: це процес, коли люди одержують та передають знання. Підприємці обирають різні лінії поведінки, а конкуренція підтверджує ефективні з них [41].

Розвиток світової економіки визначає проблему ведення конкурентної боротьби у правовому полі. Існують правові обмеження, але конкуренція не здійснюється законними методами. Виділяють нечесні та кримінальні методи. До нечесних відносять промислове шпигунство, підкуп співробітників та рейдерство, а до кримінальних – фізичне знищення майна та керівництва конкурентів.

Незаконні методи конкурентної боротьби обмежуються не тільки нормативно-правовою базою держави, але й сформованістю ринкових відносин. Саме сформованість ринку, наявність ринкових інститутів визначає характер конкуренції, методи її здійснення.

## **1.2 Роль і місце конкурентної стратегії в загальній системі стратегічного управління**

Стратегія конкуренції визначає конкурентну поведінку підприємств і забезпечення переваг на ринку над конкурентами. Конкурентна стратегія пов'язана з управлінням, встановленням і зміцненням довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на певному сегменті ринку. Основні підходи поняття «конкурентна стратегія» узагальнені Є.А. Бельтюковим, Л.А. Некрасовою в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення науковцями терміна «конкурентна стратегія організації»

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія організації»
1	2
І. Ансофф	«...стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [1]

1	2
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [28]
М. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [34]
А. Томпсон, А. Стрікланд	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [40]
З. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [43]

Принципи формування конкурентної стратегії організації (рис. 1.2). За матрицею конкуренції М. Портера, базова стратегія залежить від сфери конкуренції. Використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що конкурентна стратегія повинна брати за основу конкурентну перевагу організації, і врахувати вплив факторів середовища, для якого розробляється конкурентна стратегія.



Рисунок 1.2 – Принципи формулювання конкурентної стратегії організації

Підходи до формування конкурентних стратегій: поетапний процес розвитку стратегій, визначення факторної схеми конкурентної стратегії компанії, формування альтернатив, процес стратегічного планування за циклічною і ієрархічною моделями.

Конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками [38]. За джерелом конкурентної переваги (М. Портер, І. Ансофф): високого іміджу фірми; диференціації продукції; мінімізації витрат; фокусування (ринкової ніші).

За ринковою часткою фірми та її маркетинговими діями (Ф. Котлер): ринкового лідера; фірми-челенджера; фірми-послідовника; фірми-піонера.

За умовами середовища і наявними ресурсами (А. Юданов): віолентна (силова); експлерентна (піонерська); патієнтна (нішова); комутантна (пристосовницька).

За часом активізації ринкових дій (Л. Балабанова, В. Холод): превентивна; активна; реагування.

За характером (агресивністю) ринкових дій (Л. Водаче, О. Водачкова): наступальна; оборонна; залишкова.

Слід зауважити, що підприємство може застосовувати різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів залежно від цілей, ринкової ситуації та наявних ресурсів.

І.Ф. Кошелупов вважає, що система конкурентних стратегій підприємства включає: - стратегію надбання конкурентних переваг (мінімізація витрат, диференціація, фокусування); - стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства (довгострокова програма дій за всіма функціональними напрямками, спрямованими на формування конкурентоспроможності (управлінська стратегія товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, технологічна стратегія, інтеграційна стратегія, інвестиційно-фінансова, соціальна стратегія); - стратегію конкурентної поведінки (наступальна, оборонна, коопераційна) [14, с. 92].

Розробка конкурентної стратегії, за М. Портером, є знаходженням чіткого формулювання, як підприємство веде конкуренцію, його цілі, засоби та дії будуть використані для досягнення них. Формування конкурентної стратегії компанії на ринку:



1. Лідерство у мінімізації витрат – оптимізація виробничих та збутових витрат при застосуванні ефекту масштабу, для збільшення частки ринку. При цьому нехтується маркетингова складова.

2. Спеціалізація у виробництві–акцентування уваги на виробництві високоспеціалізованих видів продукції чи послуг. Реалізація можлива лише при наявності інноваційного потенціалу, дотримання стандартів якості, потужного маркетингу.

3. Концентрація зусиль на визначеному сегменті ринку – аналіз потреб споживачів в обраному сегменті ринку, спеціалізація і зниження витрат, що залежить від сегменту (для нижнього сегменту – акцент на оптимізації витрат, для преміум сегменту – акцент на спеціалізації) [28].

Процвітаючі фірми, при застосуванні стратегічного управління, виконують SWOT-аналіз один раз на квартал. Причини застосування SWOT-аналізу: великі обсяги інформації для стратегічного управління, яку потрібно обробляти, проаналізувати, тому виникає потреба пошуку та застосування такої роботи. SWOT-аналіз не визначає прийняття управлінських рішень, але впорядковує наявну інформацію з використанням власних оцінок [9].

Для керівників, зорієнтованих на поточну роботу, це корисно, вимагає замислитися на перспективу. SWOT-аналіз формує загальний перелік стратегій з адаптації впливу на середовище.

Сутність SWOT-аналізу розкривається укрупнено. Це перший етап стратегічного планування. Ідея SWOT-аналізу: а) перетворення слабкостей на силу, а ринкових погроз – на можливості; б) використання сильних сторін при обмежених можливостях.

GAP аналіз розроблено у Каліфорнії, в Стенфордському дослідницькому інституті, як спроба знайти методи розробки стратегії, за якими привести справи відповідно до найвищого рівня вимог. Аналіз проводиться як до групи підприємств, так і для окремої фірми. GAP аналіз є організаційною атакою (ліквідацію розриву) у бажаній і прогнозованій діяльності.

Цілісним поглядом на бізнес є метод LOTS, що зі шведської мови означає «лоцман». Філософія LOTS: компанія повинна прагнути пристосувати свої дії до вимог ринку. Метод LOTS – послідовне обговорення проблем бізнесу: від місії компанії до індивідуальних проектів усередині підприємства.

Для визначення факторів оптимізації діяльності компанії, було здійснено метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток. Він моделює вплив стратегічних чинників на підприємство, його показники ефективності (валовий прибуток, рентабельність капіталовкладень). Метод PIMS узагальнює змінні, які впливають на довгостроковий прибуток компанії. За моделлю PIMS, при використанні до 30 змінних, можна виявити до 67% факторів успіху.

У більшості сучасних тлумачень розбудови процесу стратегічного менеджменту стратегії відводиться визначна роль, проте існують розбіжності при тлумаченні сутності її складових. Так, Ф. Котлер, Г. Амстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг визначають, що маркетингова стратегія – це логічна схема «маркетингових заходів для досягнення маркетингових цілей. Вона складається із окремих стратегій позиціонування, комплексу маркетингу для кожного цільового ринку, та рівнів витрат на маркетинг» [12].

Відповідно, однією із складових процесу стратегічного управління є розробка конкурентних стратегій підприємства, яким фахівці додають додаткову ознаку «маркетингових» (рис. 1.3) [11].

За думкою Л. В. Козака, в сучасних умовах сутність маркетингова стратегія визначає ринкові пріоритети підприємства при створенні унікальної споживчої цінності, тривалих стосунків із покупцями, а стратегії є набором інструментів для реалізації цього завдання. На рисунку показано, елементом маркетингової стратегії є товарно-ринкова стратегія. Товарно-ринкова стратегія поділяється на складові, конкурентна та позиціонування, за якими формується система атрибутних стратегій підприємства.

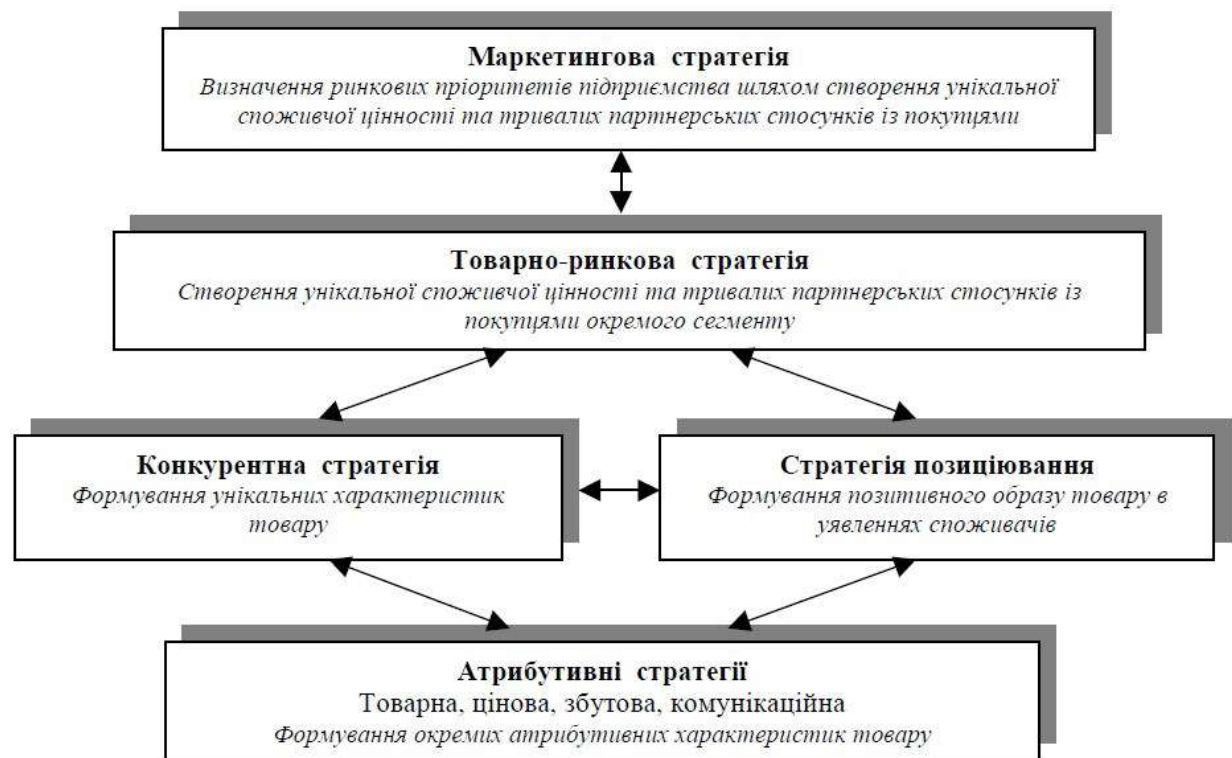


Рисунок 1.3 – Роль і місце конкурентної стратегії в загальній системі стратегічного управління

Необхідно зазначити, що формування конкурентної стратегії має системний характер, коли елементи стратегії взаємопов'язані та функціонують для досягнення мети – забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна реалізація процесу формування конкурентної стратегії визначається наявністю відповідного забезпечення: нормативно-правового, організаційного, інформаційного, ресурсного. Підприємство визначає оптимальний темп впровадження стратегії, бере до уваги технічні та організаційні умови, та час для активізації внутрішнього потенціалу, сприйняття змін працівниками.

### 1.3 Прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних стратегій підприємства

Вихідною точкою процесу формування конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби. Довгострокові та короткострокові цілі



гарантують ґрунтовне розуміння сенсу конкурентної стратегії підприємства. Така постановка завдань орієнтує підприємство на збільшення частки ринку, освоєння нових сегментів, чи утримувати існуючу частку шляхом захисту від конкурентів.

Для виявлення сприятливих можливостей та існуючих загроз, що впливають на досягнення цілей, важливим є аналіз факторів зовнішнього середовища. На цьому етапі можливо визначити стадію життєвого циклу галузі, її структурні особливості, уточнити суть і вагомість дії конкурентних сил (споживачі, постачальники, товари-замінники (компліментори), наявні та майбутні конкуренти), оцінити масштаби діяльності конкурентів [5].

При аналізі стратегічного потенціалу, визначенні слабких місць і ключових факторів успіху підприємства у конкурентній боротьбі слід виявляти внутрішні процеси, які будуть його сильними або слабкими сторонами, провести оцінку їх важливості, визначити наявність конкурентних переваг. Важливою складовою аналізу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка полягає у порівнянні певної конкурентної групи підприємств. Наявні конкурентні переваги та можливості формування нових є ключовим етапом процесу стратегічного аналізу, який враховує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Множинність конкурентних стратегій для компанії слід здійснювати при визначенні місця підприємства на ринку: ринкова частка, тип конкурентних переваг, перспективні дії на ринку.

При виборі конкурентних стратегій розвитку підприємства виходять з певних підходів: підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити конкурентні позиції на ринку, забезпечити стійкий розвиток на внутрішньому та світовому ринках.

Найчастіше стратегічний менеджмент підприємства розглядають як систему трьох елементів: а) стратегії розвитку; б) відповідна структура управління, зорієнтована на розробку та впровадження стратегії; в) організаційна культура [37]. В результаті утворюється трикутник: «стратегія – організаційна

структура – організаційна культура», який має перебувати в гармонії зовнішнім середовищем (рис. 1.4)

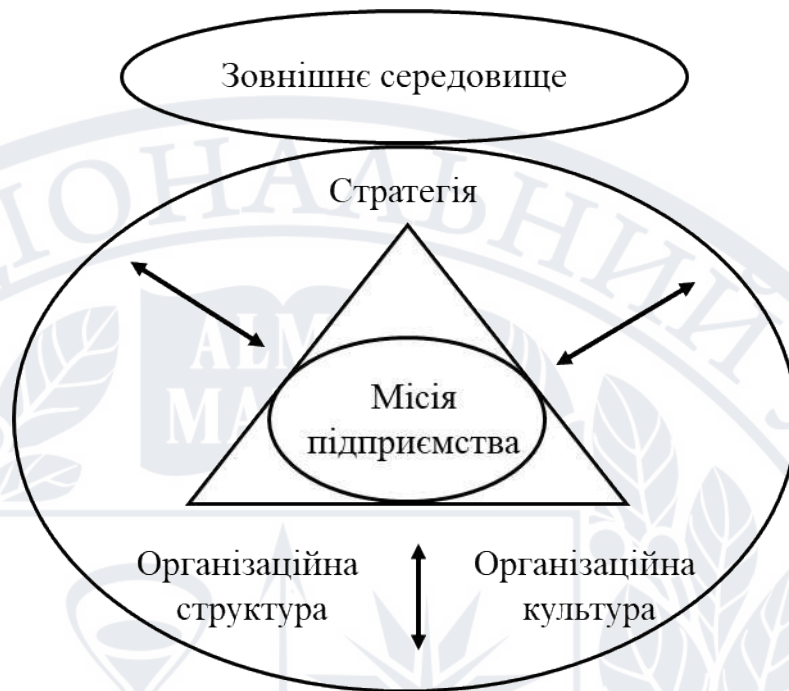


Рисунок 1.4 – Система стратегічного менеджменту підприємства

Система стратегічного управління підприємства при формуванні стратегії передбачає прийняття стратегічних рішень за трьома управлінськими рівнями: · загальному (корпоративному) рівні; функціональний рівень; операційний рівень (структурні виробничі підрозділи).

Стратегія, яка розробляється на загальному рівні підприємства, визначає загальний напрямок управління конкурентоспроможністю підприємства. Коли вищим керівництвом приймається рішення щодо розширення, ліквідації чи перепрофілювання певних сфер діяльності, то воно розраховує стратегічне співвідношення між зазначеними видами діяльності для розподілу ресурсів між ними, планують певні форми диверсифікації. Це є рівнем розробки загальної стратегії (корпоративна), яка є основою наступних рівнів.

На рівні структурних одиниць (виробничих підрозділів) розробляються операційні стратегії для забезпечення довгострокових конкурентних переваг кожної самостійної структурної одиниці. Ця стратегія, враховуючи специфіку виробництва продукції саме в цьому підрозділі, представляє собою конкурентну



продуктову стратегію. Функціональна стратегія розробляється відповідними функціональними відділами і службами на основі загальної та ділових стратегій структурних одиниць. Функціональні стратегії – це маркетингова, виробнича, фінансова, зовнішньоекономічна, інноваційно-технологічна стратегії та ін. Метою функціональних стратегій є пошук ефективних управлінських механізмів діяльності виробничих підрозділів у межах загальної стратегії.

Конкурентна стратегія розвитку підприємства визначає перспективи розвитку як всього підприємства, так і в розрізі його структурних підрозділів, розробляє концептуальні основи для прийняття кардинальних змін у виробництві, утриманні провідних ринкових позицій, розробки і удосконалення продукції, організаційної і виробничої структури, прибутковості та економічного потенціалу підприємства [15].

Операційну стратегію розробляють на основі корпоративної стратегії. Найчастіше операційна стратегія включає уточнення конкурентних переваг й вибір відповідної конкурентної стратегії.

За підходом Ф. Котлера, розподіл маркетингових конкурентних стратегій передбачає розгляд конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань. Маркетингова конкурентна стратегія відтворює взаємозв'язки, визначає дії та можливі протидії конкурентів на ринку. Ф. Котлером виділено 4 різновиди: маркетингова стратегія ринкового лідера, членджера, послідовника, нішера.

Фірма яка є ринковим лідером, охоплює найбільшу частку ринку. Ринковий лідер змінює цінову політику, напрями інноваційних потоків, інтенсивну рекламну і збутову діяльність. Він є зразком комплексу маркетингу на ринку. Лідер може існувати в кожній сфері бізнесу, в кожній галузі, на певних товарних і територіальних ринках.

Членджером є фірма, яка займає другу або третю ринкову позицію, швидко й успішно розвивається, бачить своє стратегічне спрямування як досягнення першості на ринку, через розширення своєї ринкової частки. Основою конкурентної стратегії членджера є стратегія наступу. Він може



наступати на трьох категорій конкурентів: ринковий лідер, аналогічна фірма-челенджер та меншого за розміром конкурента. Він атакує конкурентів за всіма позиціями, за комплексом маркетингових засобів в цілому, чи концентрує зусилля на його слабких сторонах конкурентів, використовує перевагу в ціні, через якість товарів, їх асортимент, нижчі виробничі витрати, краще сервісне обслуговування.

Послідовником є успішно діюча на ринку фірма, маркетингове спрямування якої не спрямовано на завоювання ринкової частки (що відрізняє її від челенджерів), а полягає в підтриманні й охороні своєї ринкової частки. Використовуючи політику слідування за лідером, фірми-послідовники утримують існуючих споживачів. Вони мають незначні конкурентні переваги на своєму ринку (шляхом територіального розміщення, сервісного обслуговування тощо), але й не допускають агресивної поведінки щодо розподілу конкурентної структури, яка вже склалася на ринку. Використання стратегії послідовниками передбачає, що всі ринкові ризики стосовно товару і збуту тримає ринковий лідер. Послідовник переймає елементи тільки вдалого, перевіреного ринком досвіду лідера, тому витрачає і ризикує значно менше, ніж інші фірми.

Фірми-нішери обслуговують невеликі сегменти ринку, які завжди залишаються поза увагою великих конкурентів (стратегія ринкової ніші). Основна ідея такої стратегії фірми визначає спеціалізацію на певному сегменті / ніші ринку. Така нішова спеціалізація може мати такі ознаки: географія, кінцеві споживачі, співвідношення «ціна / якість» товару, сервісне обслуговування; різновиди споживачів.

Стратегія ринкової ніші визнана ефективною для малих підприємств, які розпочинають свою ринкову діяльність. За співвідношенням темпів зростання фірми-нішера використовують такі різновиди: стратегія підтримання позицій, вихід за межі ніші, досягнення лідерства в ніші.

Якщо на певному ринку збуту присутні лідер, челенджери, послідовники та нішери, то ринковий лідер займає 40% ринку; челенджери разом до 30%; послідовники до 20%; нішери до 10%.

Також існує альтернативний підхід. Так, Л. Г. Раменським виділено 4 основні стратегії конкурентної боротьби, які орієнтовані на різні умови маркетингового середовища, а у розпорядженні підприємства знаходяться різні ресурси: стратегії віолентів, патієнтів, комутантів та експлерентів.

Віолентна стратегія (силова) передбачає домінування на ринку, орієнтацію на високу продуктивність, зниження виробничих витрат для зниження ціни продажу товарів. Така стратегія виходить з організації масового виробництва товарів середньої якості, які влаштовують покупців. Це стратегія крупних компаній. Вони виготовляють товари широкого асортименту, який часто оновлюється, що привертає увагу покупців через поєднання їх добротної та доступності за ціною, і доповнюється проведенням крупних рекламних компаній.

Патієнтна стратегія (нішова) орієнтована на випуск продукції високої якості в обмеженій кількості. Такі фірми прагнуть знайти власну ринкову нішу, яка недоступна для віолентів, щоб відхилитися від прямої конкуренції з ними. Патієнти приносять на ринок різноманітність, активно формують нові специфічні потреби споживачів, забезпечують високий науково-технічний рівень при виробництві товарів, мають високу кваліфікацію персоналу. На ринку це середні і дрібні фірми.

Комутантна стратегія (пристосування) передбачає максимально швидко задовольняти невеликі за обсягом короточасні, часто змінні, потреб. Такі фірми не мають ефективного устаткування, новітньої науково-технічної бази, проте мають в своєму розпорядженні хороших майстрів, які дозволяють їм швидко пристосовуватися до нових запитів споживачів.

Експлерентна стратегія (піонерська) орієнтована на радикальні нововведення, на створення нових потреб, на задоволення попиту на нові товари. Її реалізують фірми з високим науково-технічним потенціалом, підприємницьким стилем поведінки. Така стратегія має високі ризики невдачі (новий товар не має попиту споживачів) при високих доходах у разі успіху.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 2.1 Характеристика бізнес-середовища ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» має стовідсотковий український капітал, виготовляє пиво, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої, мінеральну воду, під торговою маркою «Оболонь».

Історія ПрАТ «Оболонь» почалась у 1974 році, з 22 Олімпійських ігор, як випуск першої партії пива. В 1993 підприємство отримало статус закритого акціонерного товариства. В 1998 році ЗАТ «Оболонь» отримало міжнародний сертифікат системи управління якістю ISO-9001, що засвідчує здатність підприємства випускати продукцію світового рівня. В 2004 завод «Оболонь» став найпотужнішим пивоварним заводом в Європі. В 2009 році відбулося відкриття найсучаснішого в Європі солодового заводу в смт. Чемерівці.

В 2013 році доведено потужності підприємства до 130 млн. дал. пива на рік. Інвестиції склали 420 млн. грн.

Розмір статутного капіталу ПрАТ «Оболонь» складає 32 512 700 гривень.

Основними видами діяльності ПрАТ «Оболонь» за КВЕД є: 11.05 (Виробництво пива), 11.07 (безалкогольні напої; виробництво мінеральних вод), 10.32 (Виробництво фруктових і овочевих соків).

ПрАТ «Оболонь» має такі дочірні підприємства:

- ІП «Оболонь-Русь», Республіка Білорусь.
- ДП «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл.,
- ТОВ «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл.,

Підприємства з корпоративними правами:

- ПАТ «Охтирський пивоварний завод», (виробництво солоду, пива, безалкогольних напоїв),



- ПрАТ «Бершадський комбінат», (слабоалкогольних та безалкогольних напоїв),
- ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» (виробництво склотари).
- ПрАТ «Дяtkівці», (виробництво снecкiв),
- ТОВ «Оболонь-Аурелія», Республіка Молдова (продаж пива),

**Корпоративні цінності компанії:** якість; професіоналізм; безпека; ефективність; командний дух.

**Соціальна мета компанії:** баланс вигод економічних, соціальних та екологічних, сталий розвиток корпорації.

Основні ринки збуту продукції за межами України: країни Прибалтики Молдова, Білорусь. Експорт продукції ПрАТ «Оболонь» здійснювався більш ніж до 50 країн світу.

Сировина придбається в Україні і за кордоном: ячмінь, хміль, цукор, кукурудзяна крупа, рисова січка, солод.

Галузь є високо конкурентною, рівень ціни і сезонні зміни мають великий вплив на прийняття споживачами рішення про покупку, значний вплив від загальної економічної ситуації в світі й в Україні. Суттєвий негативний вплив на діяльність компанії і його фінансові показники у 2021 році мало стрімке зростання вартості сировини, допоміжних матеріалів та, особливо, енергоносіїв. Також негативно впливали нестабільна політико-економічна ситуація, втрата контролю над частиною території країни, значне скорочення традиційних ринків збуту продукції, нестабільність нормативно - правового поля, недостатня купівельна спроможність населення, ситуація з поширенням коронавірусної хвороби COVID-19.

Проблеми, які впливають на діяльність емітента: висока конкуренція в галузі; значне скорочення/ втрата ринків збуту; нестабільної ситуації на ринку сировини; великі курсові різниці, девальвація національної валюти, зростання курсів іноземних валют; зростання вартості основну сировину, енергоносії; низька купівельна спроможність населення; збільшення податкового навантаження, нормативно - правового поля; посилення фіскального тиску,

зростання адміністративного тиску, збільшення ставок акцизного збору, підвищення плати за надра та поверхневих вод, підвищення земельного податку та орендної плати за землю.

ПрАТ «Оболонь» на експортних ринках шукає нові можливості, експорт продукції - 7910 тис. дал. розвиває мережу фірмових магазинів. З 2020 року ПрАТ «Оболонь» випускає напої на основі пива та крафтове пиво. Загальні обсяги виробництва і продажів у 2019 році більше 66 тис. дал.

ПрАТ «Оболонь» впроваджує енергозберігаючі технології, покращує екологічні характеристики, мінімізує шкідливі викиди, забезпечує ощадливе використання ресурсів. Було впроваджено і сертифіковано систему управління безпекою та гігієною праці OHSAS 18001. діє програма контролю виробництва та якості продукції.

Інноваційна політика ПрАТ «Оболонь» має два напрямки: продуктові інновації та інновації форматів. у 2020 року було випущено 20 новинок. Вони пройшли етап тестування, загальна ринкова частка новинок склала ~ 1,2%, що свідчить про комерційний успіх інновацій.

## **2.2 Аналіз результатів розвитку підприємства**

ПрАТ «Оболонь» завжди втілює активну брендингову політику: у 2020 році це новий преміальний бренд - Germanarich, "Obolon Premium Dark Brew" "Оболонь Київське Міцне"; мінеральна вода слабої газації ТМ "Оболонська", слабоалкогольні напої ТМ Obolon Hard Seltzer (Orange & Lemon + Black Cherry). Товариство обслуговує національну мережу "АТБ". Проведено ребрендинг «Оболонь»: національну ідентичність збережено традиції, в дизайні втілено сучасні європейські тенденції.

ПрАТ «Оболонь» має основні засоби як виробничого, і невиробничого призначення: будівлі, споруди, машини, обладнання, земельні ділянки.

До пасивної частини основних засобів відносяться будівлі та споруди. Усі інші елементи основних засобів є активною частиною основних засобів, оскільки безпосередньо приймають участь у виробництві.

Таблиця 2.1 – Аналіз ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Темп росту
Середньорічна вартість основних засобів	7575043	7173065	6787547,5	0,896
Знос, тис. грн	6708705	7 073 024	7 392 445	1,102
Коефіцієнт зносу, %	0,57	0,59	0,62	1,088
Фондовіддача	0,67	0,76	0,82	1,220
Фондоємність	1,49	1,31	1,22	0,820
Фондоозброєність	3045,9	2073,1	2150,0	0,706

Темп росту середньорічної вартості за аналізований період 2018-2020 рр. показує скорочення на 10,4 % у порівнянні з 2018 р. Спостерігається зростання суми зносу на 10,2%, що призвело до зростання коефіцієнту зносу на 8,8 % впродовж досліджуваного періоду. Натомість відносні показники використання основних засобів свідчать про позитивні тенденції: фондовіддача основних засобів на ПрАТ «Оболонь» зростає на 22 %. Однак зниження фондоозброєності на 18% обумовлено як скороченням вартості основних засобів так і скороченням чисельності працівників.

Таким чином, можна стверджувати про ефективність використання основних засобів на ПрАТ «Оболонь», оскільки фондовіддача на підприємстві зростає.

Для аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів та впливу вартості матеріальних ресурсів на результативність підприємства розрахуємо матеріалоємність та матеріаловіддачу, визначимо структуру операційних витрат.



Таблиця 2.2 – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів на ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Темп росту
Чистий дохід	5 078 764	5 466 148	5 549 706	1,093
Собівартість реалізованої продукції	4292370	4277833	4 070 109	0,948
Матеріальні затрати	3267238	3157057	2993302	0,916
Матеріаловіддача	1,554	1,731	1,854	1,193
Матеріалоємність	0,643	0,578	0,539	0,838
Витрати на 1 грн чистого доходу	0,845	0,783	0,733	0,868

Зростання чистого доходу на 9,3 % та зниження собівартості реалізованої продукції на 5,2 % призвело до зниження витрат на 1 грн чистого доходу з 0,84 до 0,73, що є позитивним для господарської діяльності підприємства. Зростання матеріаловіддачі і відповідно зниження матеріалоємності на 16,2% характеризує зростання ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу та темпів росту операційних витрат на ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020 рр. тис. грн.

Витрати	2018	2019	2020	Темп росту
Матеріальні затрати	3 267 238	3157057	2 993 302	0,916
Витрати на оплату праці	529 153	626692	705 528	1,333
Відрахування на соціальні заходи	113 058	132414	149 141	1,319
Амортизація	457 032	422999	399 564	0,874
Інші операційні витрати	1 296 562	1159110	1 204 645	0,929
Разом	5 663 043	5498272	5 452 180	0,963

Виробництво ПрАТ «Оболонь» є матеріалоємним: матеріальні витрати в структурі витрат складають 55-58%, витрати на оплату праці становлять 9-12%%, амортизаційні відрахування 7-8%, інші операційні витрати 21-22%.

Зниження матеріалоємності та операційних витрат протягом аналізованого періоду свідчить про оптимізацію виробничої діяльності на підприємстві.

Трудові ресурси на підприємстві виступають джерелом отримання прибутку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Темп росту
Чисельність, осіб	2 487	3 460	3157	1,269
Фонд оплати праці, тис. грн.	440 557	506 786	512 053	1,162
Середньомісячна оплата праці, грн.	14762,0	12205,8	13516,3	0,916
Індекс зростання заробітної плати, %	1,4	0,83	1,107	0,813
Продуктивність праці, тис.грн	2042,125	1579,812	1757,905	0,861
Індекс зростання продуктивності праці, %	1,1	0,77	1,113	1,000
Коефіцієнт випередження, %	0,8	0,9	1,005	1,231
Економія (перевитрати) фонду оплати праці, тис. грн.	81013,2	32625,4	-2480,4	-0,031

Таким чином, середньомісячна заробітна плата на ПрАТ «Оболонь» складала у 2018 році – 14 762 гривень, у 2019 році – 12 205 гривень, у 2020 році – 13516 гривень. Темпи середньомісячної оплати на підприємстві за аналізований період скоротились на 8,4%.

Індекс зростання заробітної плати порівняно із індексом зростання продуктивності праці починаючи з 2019 року майже співставленні. Це свідчить про раціональне співвідношення.

Коефіцієнт випередження у у 2018, у 2019 роках був нижче 1, що свідчить про те, що зростання заробітної плати є вищим за темпи зростання продуктивності праці. Однак, у 2020 році ПрАТ «Оболонь» досягнуло оптимального співвідношення, оскільки коефіцієнт випередження дорівнював 1.

Таким чином, економія фонду заробітної плати спостерігається у 2020 році - 2480,4 тис. грн, у 2018 році були перевитрати фонду заробітної плати - 81013,2 тис. грн., у 2019 році -32625,4.

Товарний портфель ПрАТ «Оболонь» складається із такої номенклатури продукції, як пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, сидр та слабоалкогольні напої. Також у виробництві підприємства налічується промислові товари, такі як тара, ящики, солодова дробина, проте їх частка незначна.

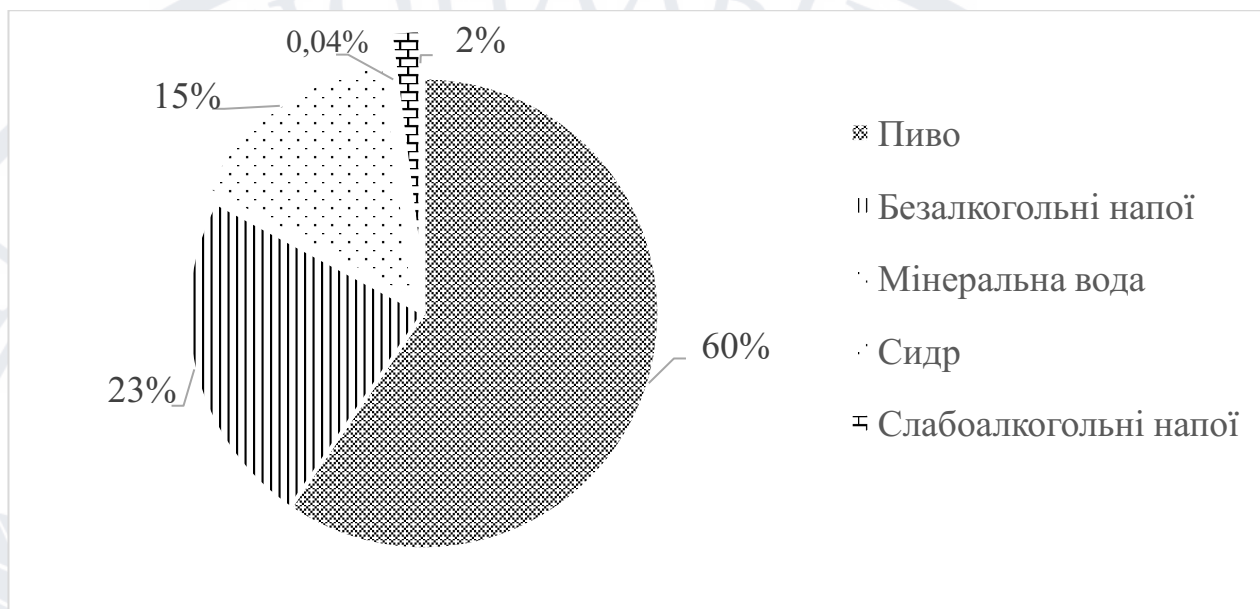


Рисунок 2.1 – Структура товарного портфелю ПрАТ «Оболонь» у 2020 р.

Таким чином, пиво займає 59% від усього товарного портфелю, безалкогольні напої – 23%, на мінеральну воду – 15%, на сидр – 0,04%, на слабоалкогольні напої – 2%.

Таблиця 2.5 – Обсяг реалізації та питома вага продукції ПрАТ «Оболонь», млн. дал

Основний вид продукції	2018	2019	Темп росту, %
Пиво	39,943	39,294	0,984
Безалкогольні напої	15,571	15,318	0,983
Мінеральна вода	10,155	9,99	0,984
Сидр	0,02708	0,02664	0,984
Слабоалкогольні напої	1,354	1,332	0,983

Таким чином, у 2019 році обсяг реалізації пива зменшився на 649 тис. декалітрів порівняно з 2018 роком, безалкогольні напої зменшилися на 253 тис. декалітрів, мінеральна вода – на 165 тис. декалітрів, сидр – на 440 декалітрів, слабоалкогольні напої на 22 декалітрів. Загалом обсяг товарної продукції у 2019



році порівняно із 2018 роком зменшився на 1,1 млн. декалітрів. Це свідчить про зменшення попиту на продукцію ПрАТ «Оболонь», що в результаті призводить до зменшення збуту та скорочення виробничої потужності.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Оболонь» наведемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Темп росту
<b>Чистий дохід</b>	<b>5 078 764</b>	<b>5 466 148</b>	<b>5 549 706</b>	<b>1,09</b>
Собівартість реалізованої продукції	4 292 370	4 277 833	4 070 109	0,95
<b>Валовий прибуток</b>	<b>786 394</b>	<b>1 188 315</b>	<b>1 479 597</b>	<b>1,88</b>
Інші операційні доходи	85 301	62 681	74 094	0,87
Адміністративні витрати	303 955	337 100	361 150	1,19
Витрати на збут	675 489	661 989	719 636	1,07
Інші операційні витрати	20 451	32 219	6 593	0,32
<b>Прибуток від операційної діяльності</b>	<b>-128 200</b>	<b>219 688</b>	<b>466 312</b>	<b>4,64</b>
Інші фінансові доходи	4 259	280	338 280	79,43
Інші доходи	23 505	216 198	15 776	0,67
Фінансові витрати	275 269	329 215	255 444	0,93
Втрати від участі в капіталі	90 188	0	-1 618	0,02
Інші витрати	6 725	1 418	238 394	35,45
<b>Прибуток (збиток) до оподаткування</b>	<b>-325 802</b>	<b>144 591</b>	<b>328 148</b>	<b>2,12</b>
Податок на прибуток	39 618	113 042	13 702	0,35
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>-365 420</b>	<b>257 633</b>	<b>341 850</b>	<b>1,94</b>

Темп росту чистого доходу від реалізації продукції складає 9,3%, валового прибутку – 88,1%. Натомість собівартість зменшилась на 5,2%. Прибуток від операційної діяльності зріс 4,64 рази. Чистий прибуток за аналізований період зріс 1,94 рази. Спостерігається позитивна тенденція впродовж аналізованого періоду зростання прибутковості як операційної так і фінансової діяльності підприємства.

Аналіз фінансового стану розпочнемо з аналізу ліквідності підприємства, що дозволить дослідити забезпеченість поточних зобов'язань підприємства об'єктами платіжних засобів, розміщених в активах.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020

рр.

Показники	2018	2019	2020	Темп росту
1. Обсяг власних оборотних коштів	-2 921 657	-2 357 064	-1 712 809	0,586
2. Маневреність власних оборотних коштів	-0,4246	-0,3858	-0,2924	0,689
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,4051	0,4386	0,6845	1,690
4. Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	0,1415	0,1547	0,2216	1,567
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0062	0,0061	0,0078	1,257
6. Частка оборотних коштів у активах	0,1810	0,1987	0,2551	1,409

Обсяг власних оборотних коштів має від’ємне значення та, разом з тим, спостерігається зменшення нестачі власних оборотних коштів впродовж досліджуваного періоду. Корпорації недостатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів, що створює ризик втрати ліквідності і стійкості.

Від’ємний показник маневреності власного капіталу свідчить про залежність підприємства від позикових оборотних коштів. ПрАТ «Оболонь» не здатне формувати оборотний капітал і фінансувати свої оборотні активи тільки за рахунок власного капіталу.

Для показника загальної ліквідності нормативним вважається значення вище 1. Воно показує обсяг оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов’язань. В аналізованому періоді спостерігаються проблеми ПрАТ «Оболонь» із здатністю відповідати за своїми короткостроковими зобов’язаннями. Хоча поступове зростання цього показника свідчить про позитивну роботу підприємства в цьому напрямку.

Значення показника швидкої ліквідності (нормативне значення 0,6-0,8) ПрАТ «Оболонь» свідчить про нездатність виробника пива вчасно погасити свої короткострокові зобов’язання за допомогою високоліквідних активів, якими є



грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість.

Значення показника абсолютної ліквідності (норматив – 0,1) ПрАТ «Оболонь» означає, що підприємство не зможе погасити свої короткострокові зобов'язання вчасно.

Частку оборотних коштів у сумі оборотних активів ПрАТ «Оболонь» є значною, що свідчить про здатність профінансувати свої оборотних активів за рахунок власного капіталу та прийнятну залежність від позикового капіталу. Зазначимо, що динаміка цього показника є позитивною - зростає здатність фінансування оборотних активів.

Частка запасів у оборотних активах є високою, що свідчить про затоварення матеріально-технічними ресурсами та відсутністю точок збуту.

Частка власних оборотних коштів у покритті запасів показує відсутність власних оборотних коштів для фінансування запасів.

Таким чином, аналіз ліквідності виявив порушення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, тому задля відновлення стійкості ПрАТ «Оболонь» буде доцільно залучити сторонні інвестиційні ресурси, оптимізувати структуру активів (збільшити власний капітал), збільшити високоліквідні активи, реалізувати частину зайвих активів, ліквідувати залишки запасів на складі. Також задля збереження ліквідності можна розглянути можливість компанії придбати облігації інших підприємств з метою отримання додаткового процентного доходу.

Оцінка фінансової стійкості (незалежності) підприємства характеризує рівень самофінансування і залежності підприємств від зовнішніх залучених фінансових ресурсів для формування активів, що показує ефективність структури фінансових ресурсів, достатність та збалансовану зміну власного капіталу.

Коефіцієнт автономії у досліджуваному періоді знаходиться в межах нормативного значення (0,4-0,6), що свідчить про відсутність фінансових ризиків.



Таблиця 2.8 - Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Темпи росту
1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,341	0,399	0,4541	1,332
2. Коефіцієнт фінансової залежності	2,934	2,507	2,20	0,751
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,780	-0,638	-0,26	0,332
4. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,659	0,601	0,55	0,828

Коефіцієнт фінансової залежності також знаходиться в межах нормативного значення (1,67-2,5), що свідчить про відсутність фінансових ризиків.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу є від'ємним, що свідчить про те, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів потрібно залучати позиковий капітал. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу знаходиться в межах норми, що свідчить про здатність корпорації розраховуватися із боргами. Отже, аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» виявив не значну залежність від позикового капіталу, тому корпорації доцільно збільшити обсяг власного капіталу, наприклад, шляхом додаткової емісії акцій.

Аналіз показників результативності діяльності підприємства проведемо на основі розрахунків показників рентабельності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Показники результативності ПрАТ «Оболонь»

Показники	2018	2019	2020	Темп росту
1	2	3	4	5
1 Чистий прибуток (збиток)	- 365 4200	257 633	338 614	1,93
2. Рентабельність реалізованої продукції	0,0720	0,0471	0,0610	0,848
3. Рентабельність операційної діяльності	-0,0226	0,04	0,0855	4,778
4. Рентабельність активів	-0,0544	0,0465	0,0614	2,128

Продовження таблиця 2.9

1	2	3	4	5
5. Рентабельність власного капіталу	-0,1596	0,1166	0,1352	1,847
6. Період окупності власного капіталу	-6,2641	8,5755	7,3979	2,181

Рентабельність реалізованої продукції показує, що у 2020 році 1 гривня реалізованої продукції забезпечила 6,1 коп. чистого прибутку. Такий показник демонструє низьку рентабельність реалізації продукції.

Рентабельність операційної діяльності показує, що у 2020 році на 100 гривень операційних витрат було отримано 8,55 гривні чистого прибутку.

Рентабельність активів у 2020 році показує, що на 1 гривню вкладених активів було отримано 6,10 коп. прибутку.

Таким чином, з метою покращення результативності ПрАТ «Оболонь» доцільно підвищувати рентабельність продажів шляхом подальшої оптимізації витрат на маркетинг, зниження витрат та оптимізації структури фінансових ресурсів.

### 2.3 Аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»

Відповідно до даних Державної служби статистики України [24], виробництво окремих видів промислової продукції за 2011–2020 роки мало стійку тенденцію до скорочення обсягів випуску (табл. 2.10).

За розглянутий період загальне виробництво продукції становило в середньому 52% до 2011 року, за виключенням безалкогольного пива, рівень якого збільшився з певними коливаннями. Відповідно, сумарне галузеве скорочення обсягів виробництва становило -48%, з них найбільшого скорочення зазнали міцні напої (-61%) й ігристі вина (-58%), а попит на слабоалкогольні напої був стійкіший, і скорочення становило в середньому -35%. Відповідно, можна зробити припущення, що такі структурні зрушення пов'язані зі

зниженням загальної купівельної спроможності населення через зростання цін на міцний алкоголь й ігристі вина.

Таблиця 2.10 – Виробництво алкогольних напоїв в Україні за 2011–2020 рр [24]

Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	До 2011
Бренді, млн.л чист.спирт	18,9	18,5	18,2	10,5	11,9	10,9	9,7	9,0	9,3	7,6	0,40
Горілка, млн.л чист.спирт	133	135	112	85,5	74,0	66,2	54,4	50,9	47,7	50,7	0,38
Лікери, млн.л чист.спирт	13,0	13,2	13,6	11,1	9,5	6,6	7,5	7,9	8,7	9,8	0,75
Вино ігристе, млн.дал	5,5	5,5	5,4	3,6	4,8	4,7	3,7	3,4	2,7	2,3	0,42
Вино, млн.дал	11,4	8,6	7,3	4,7	6,7	6,1	6,7	7,2	6,7	к / с*	0,59
Пиво солодове, млн.дал	303	297	274	242	195	181	180	182	182	181	0,60
Пиво безалкогольне, млн.дал	2,6	4,0	4,5	3,3	2,5	2,6	2,8	3,2	2,9	3,3	1,27

\* к / с - дані не оприлюднюються, конфіденційна статистична інформація

Проведемо аналіз міжгалузевої конкуренції на ринку алкогольних напоїв. Визначимо динаміку споживання за трьома асортиментними групами. За групою міцних алкогольних напоїв (далі – МАП) було зроблено перерахунок на обсяги умовного споживання 40 % і 25% для лікерів (рис. 2.2).

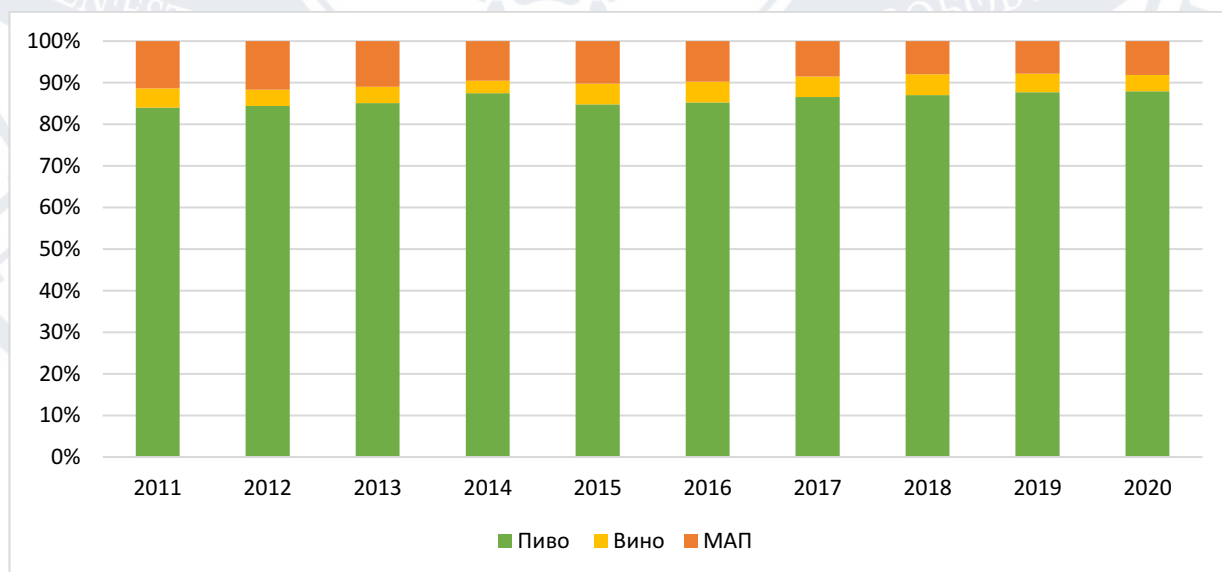


Рисунок 2.2 – Динаміка споживання продукції за асортиментними групами в Україні за 2011–2020 роки, %



Протягом аналізованого періоду відбулось зниження частки МАП на - 28,3 в.п. до 2011 року, з 11,3 до 8,1%, і вина на -14,8 в.п., з 4,6 до 4,0% відповідно на користь зростання частки пива на 4,6 в.п., з 84 до 87,9 %. Проведені розрахунки свідчать, що в 2011 році на 1 л спожитого вина припадало 2,4 л МАП і 18,1 л пива; і 2020 році перехресне споживання МАП до вина скоротилось до 2,1 л, а споживання пива збільшилось до 22,2 л.

Отже, за 10 років відбулось зростання позицій пива у міжгалузевій конкуренції з вином і МАП на 22,8% і 46,0% відповідно. Далі проведемо огляд внутрішньогалузевої конкуренції на ринку пива в Україні. За даними міжнародного аналітичного журналу «Пивна справа» [25], в Україні активно працює 251 виробник – від транснаціональних груп, до крафтових та ресторанних пивоварен [27]. За 10 років число малих виробників (ресторанних, крафтових пивоварен та міні-півзаводів) виросло втричі — з 79 об'єктів, до 226 (11 малих пивоварен, 2 регіональних підприємства та 1 крупний пивзавод перебували на території, непідконтрольній Україні).

Таблиця 2.11 – Перехресне споживання алкогольних напоїв в Україні з 2001 до 2020 років, л

Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
МАП до вина	2,4	3,0	2,8	3,2	2,1	1,9	1,7	1,6	1,7	2,1
Вино	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Пиво до вина	18,1	21,3	21,9	29,6	17,2	17,0	17,6	17,5	19,7	22,2
Пиво до МАП	7,4	7,2	7,7	9,2	8,3	8,8	10,2	10,9	11,3	10,8

За 10 років майже в 6 разів виросла частка ринку малих виробників, що пов'язано з ефектом низької бази, зростанням кількості пивоварен і масштабуванням їх виробництва. Так, у 2011 році українськими мініпівоварнями було виготовлено близько 15 млн. л пива (0,6% від усього обсягу виробництва). У 2019 році обсяг випуску мініпівоварен склав близько 45 млн. л, а частка випуску близько 2,5%. Якщо врахувати більш потужні міні-заводи та пивоварні з крафтовим позиціонуванням і національним охопленням, то обсяги складали вже 65 млн. л, а частка в загальному випуску – близько 3,5%.

У 2020 році COVID-19 створив проблеми локальному бізнесу. Багато виробників зазначили, що їх продажі упали більше, ніж наполовину. Ключовими причинами стали:

- 1) Проблеми з реалізацією пива через HoReCa через чергу локдаунів.
- 2) Перерозподіл усіх типів покупок на користь супермаркетів, де крафтові пивовари представлені дуже слабо.
- 3) Аналіз продажів за сортами показав спрощення смаків споживачів пива, що пов'язано зі зниженням їх доходів і режимом самообмеження.

Регіональний розподіл підприємств також має нерівномірний характер (рис. 2.3), який співпадає із чисельністю населення. Дефіцит пивоварень помітний у багатьох центральних областях (особливо Вінницькій, Хмельницькій, Житомирській), які оточують столицю. Порівняно бракує пивоварень в індустріальному поясі на сході України, особливо в Дніпропетровській області.

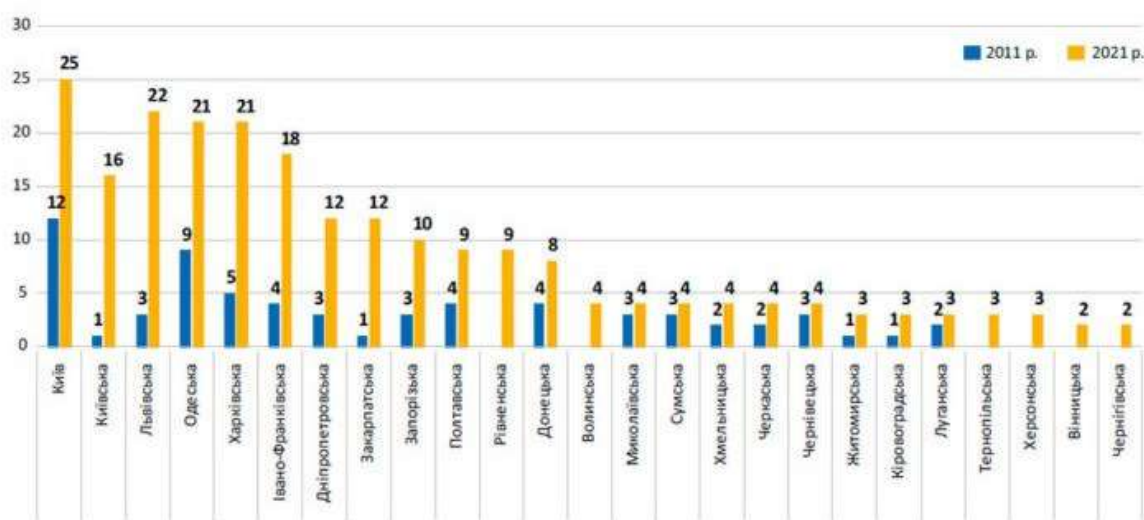


Рисунок 2.3 – Регіональний розподіл виробників пива в Україні

Коливання продажів на ринку відбувається щорічно, але змін позицій серед виробників не відбулось (табл. 2.12): дві транснаціональні компанії мають продажі від 30% ринку і дві національні компанії мають від 20% («Оболонь») і до 10 % («ППБ»). Частка інших виробників не перевищує 10%.

Таблиця 2.12 – Оцінка часток ринку найбільших виробників пива в Україні за 2014 до 2020 рр., %

Найменування	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	СЗ*
SABMiller/Efes	6,8	2,1	1,2	0,4	–	–	–	–
Carlsberg Ukraine	29,1	29,6	26,5	25,3	32,5	31	30,3	31,3
Оболонь	21,9	19,5	16,5	15,2	16,5	22	22,9	20,5
AB InBev Efes	34,7	36,4	28,3	33	34	32	31,8	32,6
ППБ/Oasis CIS	4,2	8,1	12,5	13,5	10	9	8	9,0
Інші виробники	3,3	4,3	15	12,6	7	6	7	6,7
ВСЬОГО	100	100	100	100	100	100	100	–

СЗ\* – середнє значення показника ринкової частки за три роки

На рис. 2.4 наведена зміна часток ринку найбільших виробників пива в Україні за 2004 до 2020 рр., де перше місце посідала компанія AB InBev Efes, середнє значення якої за 2018-2020 роки становило 32,6%; друге місце – Carlsberg Ukraine (31,3%); третє місце – Оболонь (20,5%); четверте – ППБ (9,0%). Частка інших виробників становила 6,7%, а їх кількість – 247 одиниць.

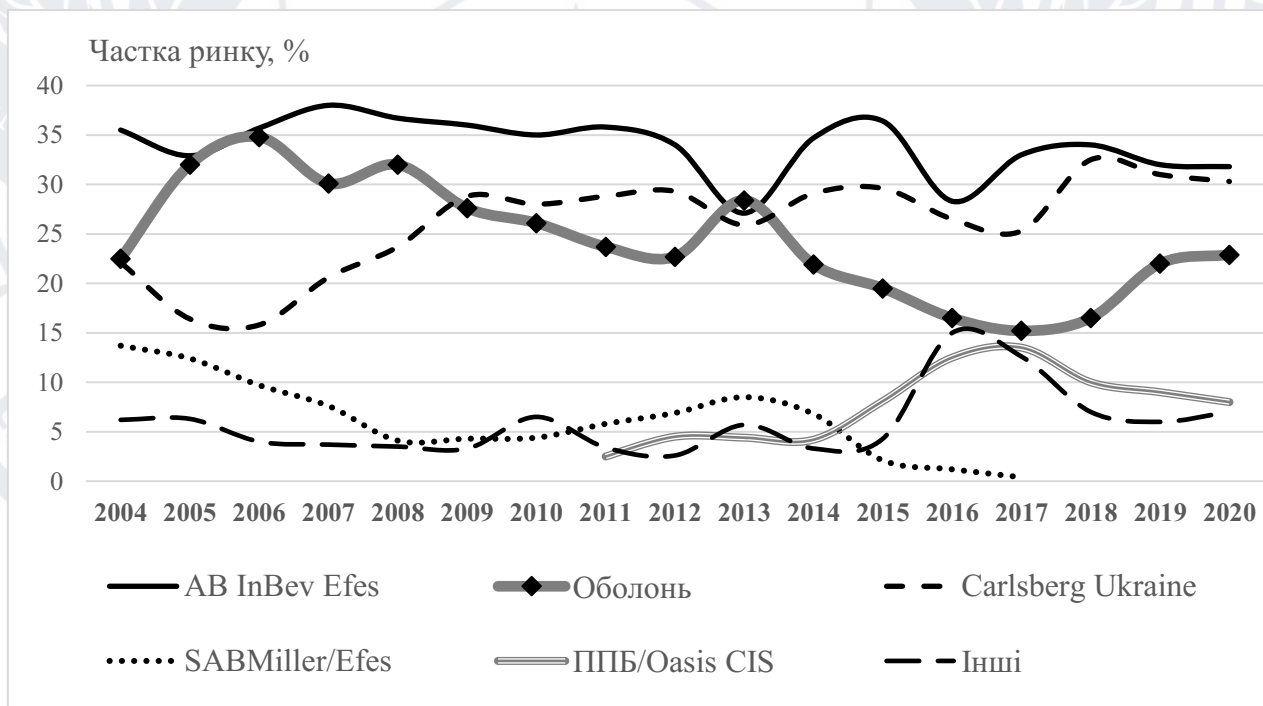


Рисунок 2.4 – Зміна часток ринку найбільших виробників пива в Україні за 2004 до 2020 рр., %



На рис. 2.5 наведено розрахунок рівнів монополізації ринку пива України з 2004 по 2020 рр. Якщо значення показників вищі за їх нормативні значення (70 % індекс концентрації; 1800 одиниць індекс Херфіндаля-Хіршмана), то ринок є висококонкурентним.

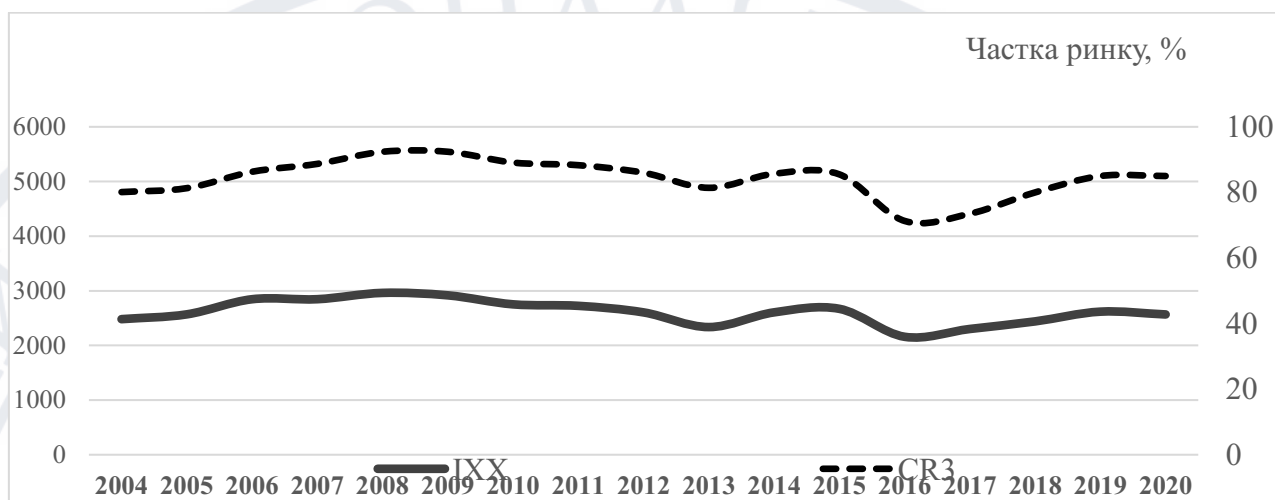


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показників рівня конкуренції на ринку пива України в період з 2004 до 2020 рр.

Протягом аналізованого періоду фактичні показники перевищували нормативні значення: 85 % в 2020 році та 84,23% в середньому протягом 16 років для індексу концентрації; 2566,74 одиниць в 2020 році та 2611 в середньому протягом 16 років для індексу Херфіндаля-Хіршмана. Отже, конкуренція на ринку має напружений, інтенсивний характер, за рахунок домінування на ньому чотирьох виробників, сумарна частка яких у 2020 році становила 93%.

Особливість конкуренції на ринку визначається маркетинговим впливом підприємств з іноземними інвестиціями: світові «ліцензовані» бренди, випуск «крафтового» пива, рекламна підтримка марок пива в оптовій і роздрібній мережах.

Отже, конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пива ми можемо оцінити шляхом порівняння асортименту та рівня цін (табл. 2.13).

Порівняння кількості марок, що представлені на ринку пива України, свідчить, що «AB InBev Efes» як лідер ринку пропонує для продажу 18

ліцензійних і національних брендів пива. Інші виробники пропонують по 13 брендів, зберігаючи паритет щодо кількості та рівня цін.

Таблиця 2.13 – Порівняння кількості марок, що представлені на ринку пива України

Компанії	Ліцензійні марки пива	Національні марки пива
«AB InBev Efes» (18 марок)	Bud, Stella Artois, Corona Extra, Efes Pilsener, Beck's, Hoegaarden, Leffe, Lowenbrau, Miller Genuine Draft, Staropramen, Velkopopovicky Kozel, Franziskaner, Білий ведмедь	Чернігівське, Рогань, Янтар, Старий Мельник з діжки, Хмелевус
«Оболонь» (13 марок)	Carling, Hike Premium beer, Zlata Praha, GOLDEN CASTLE EXPORT, Ketten Brug, Piwny kubek ("Пивний кухоль")	Оболонь, Десант, Зіберт, Жигулівське, Охтирське, Южанка, Obolon Premium Dark Brew
Carlsberg Ukraine (13 марок)	Carlsberg, Tuborg, «Grimbergen», «Guinness», «Kronenbourg», Zatecky Gus, Балтика	Львівське, Славутич Айс, Арсенал, Різдвяне, S&R's Garage, Somersby
«Перша приватна броварня» (Oasis CIS) (13 марок)	Heineken, Amstel, Krusovice, Oettinger weiss	Бочкове, Закарпатське, Свіжий розлив, Авторське, Чайка Дніпровська, Старе місто, Галицька корона, Тетерів, Різдвяний смак

Відповідно, ПрАТ «Оболонь» має достатню кількість брендів для конкуренції на ринку.

**Таким чином відзначимо особливості українського ринку пива:**

- зменшення обсягів виробництва пива;
- висока внутрішня конкуренція між виробниками пива і міцних спиртних напоїв.
- зменшення обсягів споживання пивних напоїв серед населення через зміни в споживчих настроях, нестабільність ситуації в країні;
- підвищення споживання пива брендів «економ» класу.
- збільшення акцизної ставки для пива, зміна в правилах ліцензування і рекламування пива;
- збільшення обсягу випуску безалкогольного пива, через значне підвищення штрафів для водіїв;
- зменшення обсягів імпорту пива до України через зростання курсу валют (основні імпортер пива – Німеччина, Бельгія, Чехія).

### **РОЗДІЛ 3**

## **УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»**

### **3.1 Розробка стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь» на ринку**

В попередньому розділі нами було проведено аналіз конкурентного стану ПрАТ «Оболонь», й надано оцінку стратегічного менеджменту як задовільну, тому що підприємство уникло збитків, і не має небезпеки вже стану банкрутства в найближчий час. Підприємство в стратегічній перспективі матиме визначені труднощі та вади розвитку, які треба визначити на підставі вдосконалення в теперішній час системи прийняття стратегічних рішень.

ПрАТ «Оболонь» може відмовитись від антикризової стратегії при відновленні прибутковості операційної діяльності, від якої підприємство зазнавало шкоди. Зараз вже можна будувати таку загальну стратегію розвитку, що буде спиратись на розвинений виробничий портфель підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку.

Загальна стратегія розвитку ПрАТ «Оболонь» має мати ієрархічний характер, від її впровадження необхідно на загальнокорпоративному рівні, рівні дочірніх підприємств і філій, на функціональному й операційному рівнях (рис. 3.1).

SWOT-аналіз є структуризацією знань про поточну ситуацію і тенденції розвитку підприємства, а в ширшому значенні - для конструювання його стратегій. SWOT-аналіз є важливою діагностичною процедурою, своєрідною бізнес технологією, яка містить оцінку стану підприємства, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства.



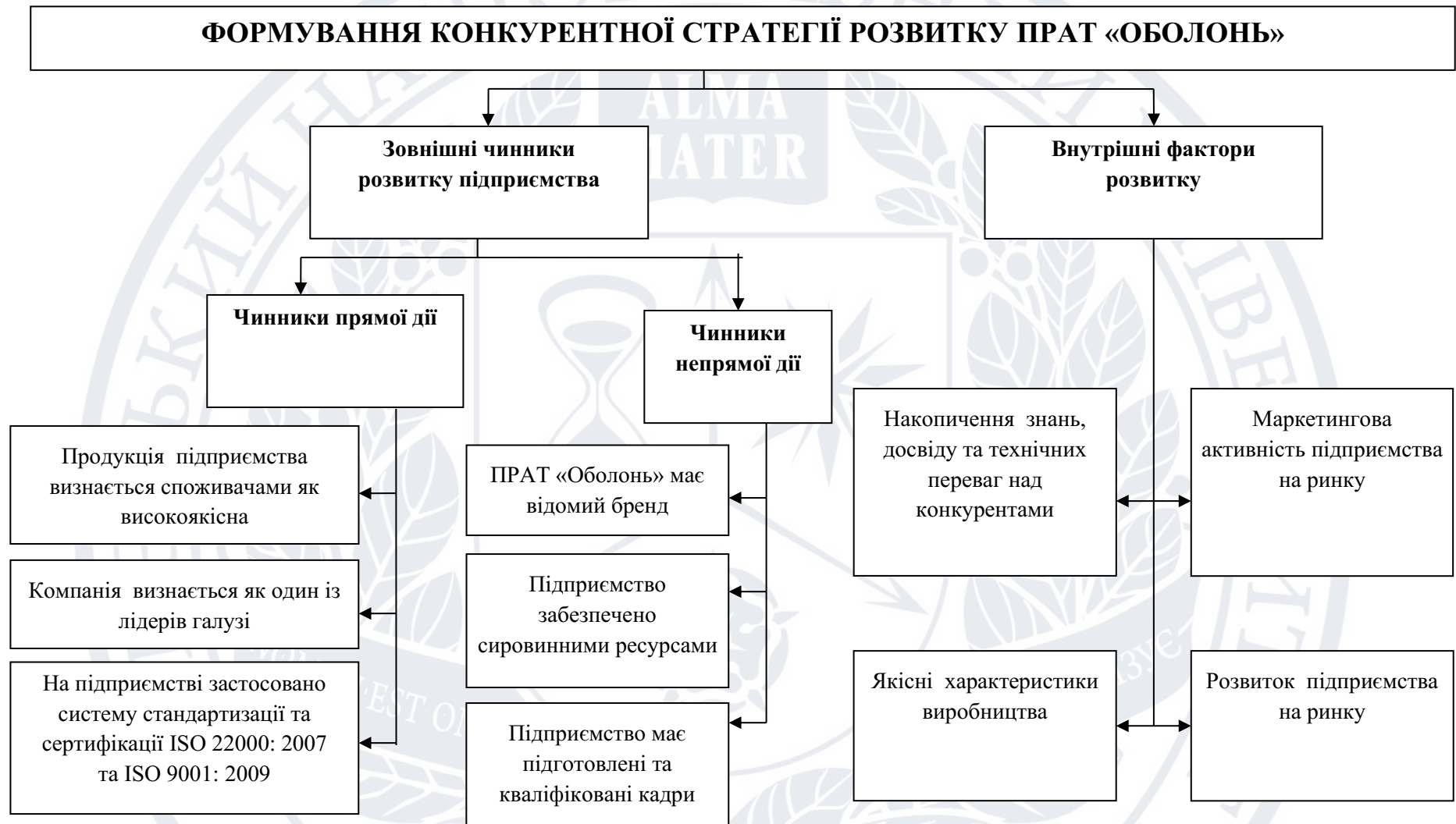


Рисунок 3.1 – Чинники формування конкурентної стратегії розвитку ПРАТ «Оболонь» на ринку України

За методикою проведення SWOT-аналізу здійснення послідовно етапи:

1. визначимо власні сильні та слабкі сторони підприємства. На основі переліку параметрів, за якими оцінюватиметься підприємство, за кожним параметром визначимо, які є сильними сторонами підприємства, а які – слабкими сторонами; обираємо з усього переліку найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика сильних і сторін ПрАТ «Оболонь», що використано в SWOT-аналізі

Сильні сторони (потенційні внутрішні переваги)	Слабкі сторони (потенційні внутрішні недоліки)
<ul style="list-style-type: none"><li>-сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер;</li><li>-сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності;</li><li>-вища за середню обізнаність про стан ринку;</li><li>- можливості захисту від конкурентів;</li><li>- диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація;</li><li>- вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент;</li><li>- добре вивчений ринок, потреби покупців;</li><li>- вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-відсутність реальних конкурентних переваг (унікальних марок і сортів темного, напівтемного, крафтового пива);</li><li>-постійні атаки з боку ключових конкурентів;</li><li>-нижчі за середні темпи зростання;</li><li>-брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток;</li><li>-посередня репутація у споживачів;</li><li>-«пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація;</li><li>-недоліки в стратегічній діяльності;</li><li>-брак дій для пом'якшення конкурентного тиску;</li><li>-виробництво з високими витратами, старіння потужностей;</li><li>-жорстка конкуренція на ринку;</li><li>-відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів</li><li>-стратегія слідування за лідерами ринку</li></ul>

2. Визначення ринкових можливостей і погроз (табл. 3.2) дозволяє дати оцінку ситуацію ззовні підприємством і визначити, які є можливості, а також, яких загроз і ризиків слід уникати.

3. Співставимо сильні і слабкі сторони підприємства з можливостями і погрозами ринку. Застосуємо матрицю SWOT для співставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнимо ці результатів SWOT-аналізу, у наступному вигляді (рис. 3.2).

Таблиця 3.2 – Загальні зовнішні можливості та загрози  
ПрАТ «Оболонь», що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>-розвиток економіки країни;</li> <li>-соціально-політична стабільність;</li> <li>-обґрунтоване законодавство;</li> <li>-обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>-входження у нові ринки (сегменти);</li> <li>-розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>-вертикальна інтеграція;</li> <li>-можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп;</li> <li>-незначна ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних);</li> <li>-швидке зростання ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-інфляція;</li> <li>-зростання збуту товарів-замінників;</li> <li>-уповільнений темп зростання ринку;</li> <li>-«ворожі дії» з боку держави;</li> <li>-тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу;</li> <li>-виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами;</li> <li>-зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>-негативні демографічні зміни;</li> <li>-негативна екологічна ситуація;</li> <li>-соціально-політична нестабільність.</li> </ul>

За результатами SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» визначено п'ять стратегічних напрямів його розвитку:

1. Застосування інструментів «діджитал-маркетингу» в соціальних мережах, формування у споживачів іміджу підприємства з високим ступенем ефективності виробництва, безвідходних технологій, соціальної відповідальності.

2. Поглиблення присутності «регіональних» марок пива в роздрібних торговельних мережах України (унікальних марок і сортів темного, напівтемного, крафтового пива).

3. Формувати імідж корпорації в таких сферах, як спонсорство (регіональні пивні фестивалі, спортивні змагання), проведення торгових конкурсів серед дилерів.

4. Збільшення коефіцієнту використання виробничих потужностей до 60-70 % (обслуговування супермаркетів шляхом постачанням пива «приват-лейбл»).

5. Експорт пива в країни ЄС, інші країни світу



		<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Маркетингові можливості</i>		Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхньої лояльності; вища за середню обізнаність про стан ринку, можливості захисту від конкурентів; диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; вищі за середні технологічні та інноваційні навички, творчий менеджмент; добре вивчений ринок, потреби покупців; вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички. Низькі витрати виробництва. Новітні технологія. Забезпеченість власною високо якісною сировиною (солод, хміль, артезіанська вода). Наявність достатніх виробничих потужностей. Стале фінансове становище, низький рівень ймовірності банкрутства	Збитковість корпорації. Високі загальні витрати. Відсутність реальних конкурентних переваг (унікальних марок і сортів темного, напівтемного, крафтового пива); постійні атаки з боку ключових конкурентів; нижчі за середні темпи зростання; брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток, посередня репутація у споживачів; «пластизадні» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; -недоліки в стратегічній діяльності; брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; виробництво з високими витратами, старіння потужностей; жорстка конкуренція на ринку; відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів. стратегія спідкування за лідерами ринку. Використання виробничих потужностей на рівні 50 % визначає зростання собівартості продукції
		<b>Використання сильних сторін для реалізації маркетингових можливостей</b>	<b>Мінімізація слабких сторін на основі використання маркетингових можливостей</b>
<i>Маркетингові загрози</i>		1. Застосування інструментів «діджитал-маркетингу» в соціальних мережах, формування у споживачів іміджу підприємства з високим ступенем ефективності виробництва, безвідходних технологій, соціальної відповідальності	1. Поглиблення присутності «регіональних» марок пива в роздрібних торговельних мережах України (унікальних марок і сортів темного, напівтемного, крафтового пива).
		Високий ступень проникнення в мережу оптово-роздрібною торгівлі України. Утримання частки внутрішнього ринку. Обслуговування додаткових груп споживачів; Вхідження у нові ринки (сегменти); Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; Вертикальна інтеграція; Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; Незначна ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); Швидке зростання ринку	Зменшення рівня купівельної спроможності споживачів Інфляція; Зростання збуту товарів-замінників; Уповільнений темп зростання ринку; Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; Виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; Зміни в потребах і смаках споживачів; Негативні демографічні зміни; Негативна екологічна ситуація; Соціально-політична нестабільність.
		<b>Використання сильних сторін для знешкодження маркетингових загроз</b>	<b>Мінімізація слабкостей фірми та потенційних маркетингових загроз</b>
		1. Формувати імідж корпорації в таких сферах, як спонсорство (регіональні пивні фестивалі, спортивні змагання), проведення торгових конкурсів серед дилерів	1. Збільшення коефіцієнту використання виробничих потужностей до 60-70 % (обслуговування супермаркетів шляхом постачання пива «приват-лейбл»); 2. Експорт пива в країни ЄС, інші країни світу

Рисунок 3.2 – Результати SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь»

### 3.2 Шляхи реалізації конкурентних стратегій ПрАТ «Оболонь» на підставі моделювання бізнес-портфелю його розвитку

При визначенні перспективних шляхів стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь» проведемо оцінку основних груп продуктів за показниками конкурентних позицій його продукції та відповідних ринкових тенденцій.

Для побудови конкурентних стратегій зв матрицею БКГ слід визначити основні види економічної активності підприємства, та порівняємо їх за показниками темпів щорічного зростання продажів (високі та низькі), а також часткою ринку відносно основних конкурентів. Результати наведено на рис.

3.3. Вони свідчать про наявність таких категорій бізнес-одиниць, як «Зірки» та «Дійні корови», тому що ПрАТ «Оболонь» займає 3 місце на ринку за обсягами продажів пива, та 4 місце на ринку мінеральної води. Також окремі марки продукції мають невеликі темпи зростання показників ринкових часток.

Традиційне для підприємства пиво «Оболонь» середнього цінового сегменту увійшло до категорії «Дійні корови», для нього необхідно впроваджувати стратегію вибіркового розвитку – пошук та підвищення рівня конкурентних переваг на ринку, що розкривають традиційне споживання пива (щоденне чи на свята), і визначають формування перспективних сегментів споживачів (відпочинок на природі, перегляд спортивних змагань, «пивні вечори» вдома). Другим прикладом активізації конкурентних переваг безалкогольного пива є його просування споживачам, які мають на меті здоровий спосіб життя (діабетики, вегетаріанці, спортсмени).

Також слід здійснювати маркетингову підтримку безалкогольних напоїв серії «Живчик».

Перспективним кроком слід вважати розробку і виведення на ринок нових марок для дуже забезпечених споживачів.

Темпи	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька
В	<b><u>ЗІРКИ</u></b>	<b><u>ЗНАКИ ПИТАННЯ</u></b>

Низькі	Бренди пива преміум-класу Carling, Keten Brug, Nike	«Крафтове пиво» Zlata Praha, Golden Castle Export
	Мінеральна вода	Слабоалкогольна продукція (BeerMix, Hadrmix, Ром Кола, Бренді Кола, Джин Тонік)
	<b><u>ДІЙНІ КОРОВИ</u></b>	<b><u>ВАЖКІ ДІТИ</u></b>
	Національний бренд пива «Оболонь»	Лінійки пива «Зіберт», Жигулівське, «Десант», «Охтирське», Южанка,
	Безалкогольні напої «Живчик»	Piwny kubek ("Пивний кухоль"), Obolon Premium Dark Brew Снекова продукція

Рисунок 3.3 — Стратегічне положення основних товарних груп ПрАТ «Оболонь» у матриці БКГ

У категорії «Зірки» представлена мінеральна вода та Бренд пива преміум-класу Carling, Keten Brug, Nike. Їх успіх може бути пов'язаним із збільшенням споживчої вартості для забезпечених покупців, що ведуть активний спосіб життя, самореалізувалися в житті та спорті, знаходяться на шляху до активного кар'єрного зростання, забезпечена частина населення, особи, що схильні до відпочинку на курортах в Україні.

Для продажів мінеральної води «Оболонь» слід здійснювати забезпечення можливостей щодо збереження існуючої ринкової частки без ризиків, із зменшенням обсягів інвестицій в цей бізнес-напрямок компанії.

Також до групи «Ліцензійного пива преміум-класу» потрапили бренди Zlata Praha, Golden Castle Export, для яких можна рекомендувати стратегію вибіркового зростання, – реалізація конкурентних переваг, посилення їх сильних сторін для усунення маркетингових загроз, здійснення інвестицій для їх підтримки і розвитку брендів, переведення їх у категорію «Зірки» у майбутньому.



У категорії «Важкі діти» присутні відразу декілька категорій національних марок, ліцензійний бренд Piwny kubek ("Пивний кухоль"), і снекова продукція, які потребують подальших інвестицій для майбутнього зростання.

Для реалізації конкурентних стратегій, визначених під час проведення SWOT -аналізу та аналізу портфеля бізнесу ПрАТ «Оболонь», визначимо заходи для кожного з чотирьох рівнів управління: корпоративного, окремих підприємств (ділова стратегія), функціонального, операційного (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Ієрархічні рівні стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»

Рівень	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня
Корпоративна стратегія	Керуючі вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймаються радою директорів)	Створення та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, яка не відповідає управлінським планам). Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів вкладення корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори / керівники підрозділів (рішення приймаються корпоративним керівництвом або радою директорів)	Розробка заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Зусилля з вирішення специфічних питань і проблем компанії
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються главою підрозділу)	Дії по підтримці ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	Керівники на місцях (функціональних служб та інших відділів)	Дії з рішення вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу

Розподіл заходів і повноважень керівників при формуванні та реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «Оболонь» дає змогу визначити систему цілей стратегічного розвитку підприємства (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Цілі стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь»

Рівень реалізації цілей	Характеристика цілей
Корпоративний	Зростання річних обсягів продажів пива на внутрішньому ринку України в натуральному обчисленні на 10%. Зростання обсягів товарообігу в 1,2 рази
Виробничий	Забезпечити умови виробництва пива з до 30 млн. дал на рік Підтримувати структуру асортименту продукції за наявними сортами і типами упаковок
Маркетинговий	Забезпечити підстави для позиціонування продукції для цільових груп споживачів Перехід від цінової конкуренції до нецінової з основними пивними брендами на ринку Забезпечити ритмічність і рівномірність поставок продукції в дилерські і роздрібні мережі Експорт продукції Рекламна підтримка та стимулювання збуту продукції на національному рівні, на телебаченні та в мережі Інтернет

Визначимо основні положення стратегії конкурентного розвитку ПрАТ «Оболонь» (рис. 3.4).

На підставі сформованих положень стратегії конкурентного розвитку ПрАТ «Оболонь» нами було визначено як одне з ключових завдань зростання обсягів виробництва для збільшення продажів на внутрішньому ринку й експорті пива в ЄС й інші країни світу. Для формування подальших стратегічних кроків і визначення плану і календарного графіку виробництва пива розрахуємо прогноз обсягів його реалізації.

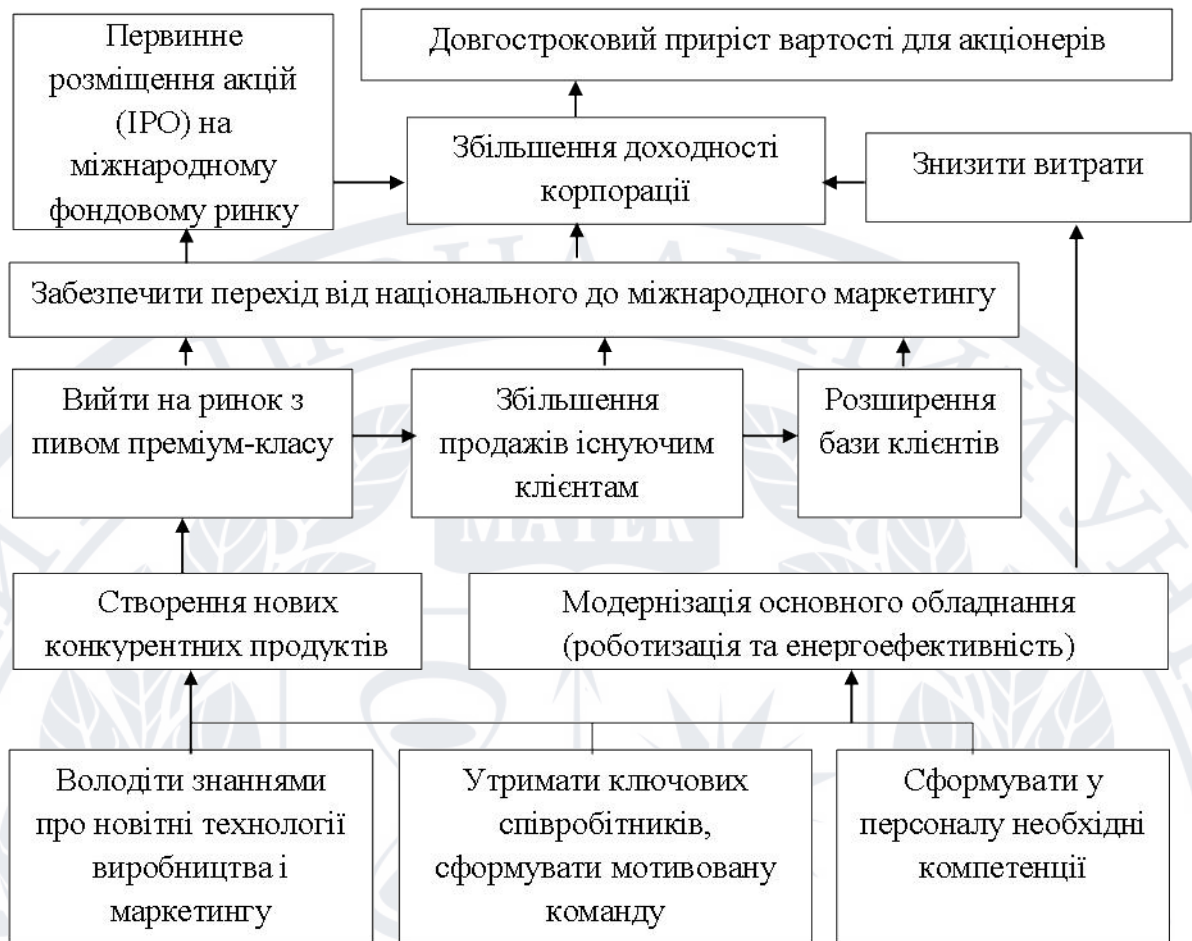


Рисунок 3.4 – Стратегія конкурентного розвитку ПрАТ «Оболонь»

Визначені показники можна буде використати як основу стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь». Головним показником розвитку галузі вважається обсяг реалізованої продукції. Далі ми визначимо його прогнозоване значення за встановленим зв'язком з іншими макроекономічними показниками, які впливають на споживання пива в Україні (табл. 3.5):

У1 – обсяги реалізованої продукції за КВЕД 11.05 (виробництво солодових напоїв, таких як пиво, ель, портер і стаут) за період з 2010 до 2020 років, тис грн

У2 – обсяги виробництва пива, млн. дал



Таблиця 3.5 – Визначення прогнозованого значення обсягів реалізації пива в Україні у вартісному та фактичному виразі за період з 2010 до 2020 років

Роки	У1	У2
2010	10192199,0	–
2011	11928349,4	303
2012	15464689,8	297
2013	14990381,4	274
2014	16053600,7	242
2015	17927960,7	195
2016	20746586,0	181
2017	23705120,2	180
2018	28361562,6	182
2019	30113032,45	182
2020	31864502,3	181

На рис. 3.5 наведено графіки функцій та рівняння трендів У1 і У2 для визначення прогнозних значень:

$$У1 = -1711,5x^3 + 143416x^2 + 693527x + 10000000 \quad R^2 = 0,9801$$

$$У2 = 421,45x^{-0,38} \quad R^2 = 0,8907$$

Обсяги виробництва пива за період з 2011 до 2015 років стійко знижувались, а останні 5 років тримаються на одному рівні, тому можна очікувати як стабілізації та зростання фізичних обсягів виробництва, так і подальшого падіння. Тому краще зосередитись на обсягах виробництва у вартісному виразі (У1). Це рівняння має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9801$ , що дозволить отримати доволі точні розрахунки прогнозного значення  $У^*$  на два наступних роки.

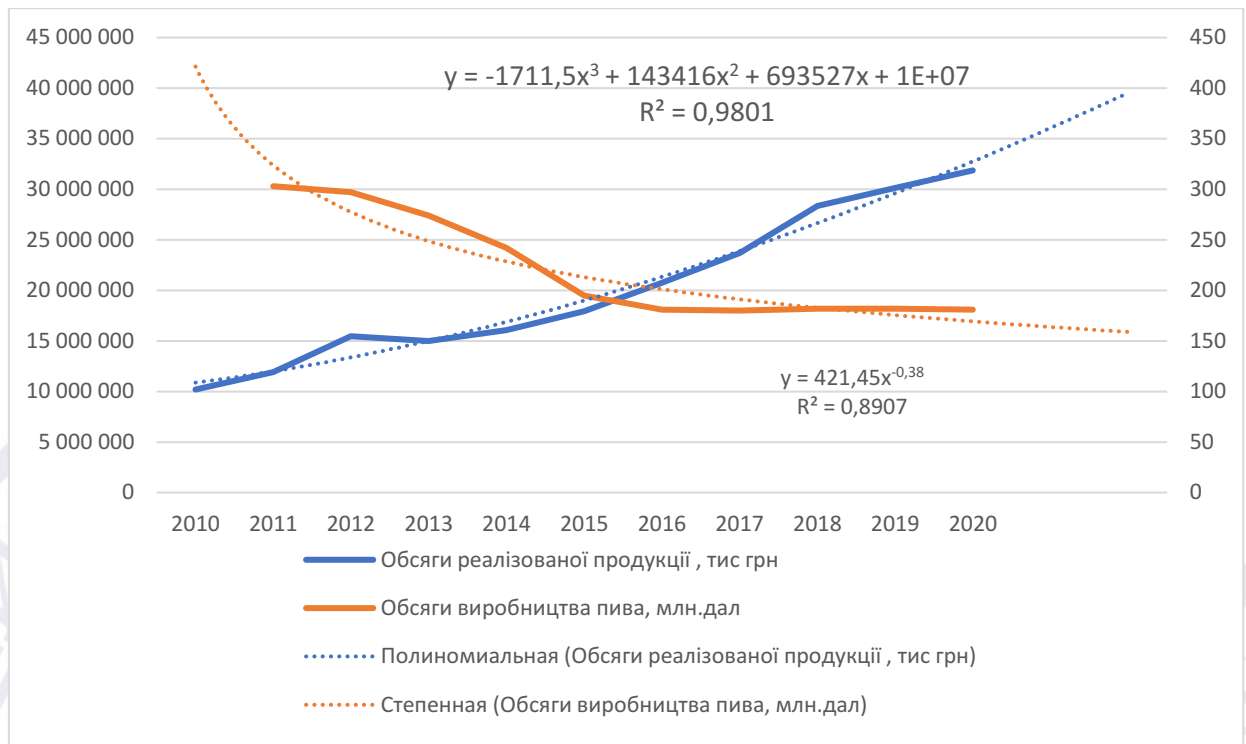


Рисунок 3.5 – Графіки функцій та рівняння трендів U1 і U2

Таблиця 3.6 – Розрахунки прогнозного значення обсягів виробництва пива у вартісному виразі

Роки	У фактичне	У розраховане	Відхилення	Похибка	Темп зростання У*
2010	10192199	10835231,5	-643032,5	-6,31%	
2011	11928349,4	11947026,0	-18676,6	-0,16%	1,102609
2012	15464689,8	13325114,5	2139575,3	13,84%	1,11535
2013	14990381,4	14959228,0	31153,4	0,21%	1,122634
2014	16053600,7	16839097,5	-785496,8	-4,89%	1,125666
2015	17927960,7	18954454,0	-1026493,3	-5,73%	1,125622
2016	20746586	21295028,5	-548442,5	-2,64%	1,123484
2017	23705120,2	23850552,0	-145431,8	-0,61%	1,120006
2018	28361562,6	26610755,5	1750807,1	6,17%	1,115729
2019	30113032,5	29565370,0	547662,5	1,82%	1,111031
2020	31864502	32704126,5	-839624,2	-2,63%	1,106163
2021	—	36016756,0	—	—	1,101291
2022	—	39492989,5	—	—	1,096517

Відповідно до проведених розрахунків, максимальна похибка за період 2010 – 2020 становила 13,8%, мінімальна 0,2%, що становило в середньому 4,09%. Відповідно, можна використовувати розраховані прогнозні значення у

практичній діяльності підприємства для визначення обсягів продажів у 2021 - 2022 роках:  $Y^*_{2021} = 36016756,0$  тис грн;  $Y^*_{2022} = 39492989,5$  тис грн.

### **3.3 Визначення економічної ефективності від рекомендованих заходів**

Розрахунки темпів зростання прогнозного значення обсягів виробництва пива свідчать про щорічну позитивну динаміку, яка складала в середньому за весь період 11,4%, із зниженням в 2021 році до 10,1%, а в 2022 році до 9,65%.

Якщо порівняти дані з аналізу фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020 рр. (табл. 2.6), то ланцюгові темпи зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становили 1,076 і 1,015 відповідно, що підтверджує спільну тенденцію до зниження темпів зростання.

Відповідно, ми можемо вважати, що зростання цього показника можливе на рівні середнього арифметичного, 4,6%.

Підставою для позитивного прогнозу є розглянуті рекомендації щодо конкурентної стратегії ПрАТ «Оболонь». Вони передбачають наявність збалансованого портфелю брендів пива і мінеральної води, які користуються попитом на ринку.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 році становила 0,7334 до рівня чистого доходу, збережемо це співвідношення при розрахунках.

Інші статті доходів і витрат залишимо на фактичному рівні 2020 року, для співставності розрахунків (табл. 3.7).

Наведені розрахунки включають прогнозний план на 2021 рік. За ним рівень чистого доходу (виручки) від реалізації продукції визначено на рівні 5,8 млрд грн (темп зростання 4,51%), рівень собівартості реалізованої продукції не вище 4,15 млрд грн. (темп зростання 1,96%).



Таблиця 3.7 – Визначення економічної ефективності щодо впровадження корпоративної стратегії ПрАТ «Оболонь» у 2021 році, тис. грн.

Показник	2020	Прогноз- план на 2021 рік	+ / -	Темп зростання, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5 549 706	5 800 000	250 294	4,51
Собівартість реалізованої продукції	4 070 109	4 150 000	79 891	1,96
Валовий прибуток	1 479 597	1 650 000	170 403	11,52
Інші операційні доходи	74 094	74 094	--	--
Адміністративні витрати	361 150	361 150	--	--
Витрати на збут	719 636	719 636	--	--
Інші операційні витрати	6 593	6 593	--	--
Прибуток від операційної діяльності	466 312	636 715	170 403	36,54
Інші фінансові доходи	338 280	338 280	--	--
Інші доходи	15 776	15 776	--	--
Фінансові витрати	255 444	255 444	--	--
Втрати від участі в капіталі	-1 618	-1 618	--	--
Інші витрати	238 394	238 394	--	--
Прибуток (збиток) до оподаткування	328 148	495 315	167 167	50,94
Податок на прибуток	13 702	99 063	85 361	622,98
Чистий прибуток (збиток)	341 850	396 252	54 402	15,91

За цих умов обсяг валового прибутку становить не менш 1,65 млрд грн, що дозволить збільшити його розмір на 11,5%. Відповідно, прибуток від операційної діяльності і прибуток (збиток) до оподаткування зростуть на 37 і 51 % відповідно.

За цих умов розмір сплаченого податку на прибуток збільшиться у 7,2 рази, з 13,7 до 99 млн грн, а розмір чистого прибутку становить 396,2 млн грн, і збільшиться на 15,9% відповідно.

## ВИСНОВКИ

При виконанні завдань бакалаврської роботи було зроблено ряд висновків.

1. Конкуренція присутня у суспільному житті, коли зіштовхуються інтереси і позиції людей, існує боротьба за певні наукові, політичні, спортивні блага. Особливе і визначне значення поняття «конкуренції» займає в економіці: як суперництво, боротьба за результат, змагання між підприємцями.

2. Конкурентна стратегія є основою конкурентної поведінки підприємств і визначає план забезпечення довгострокових переваг на ринку над конкурентами. Це чітке розуміння того, як підприємство буде вести конкурентну боротьбу, його цілі та для досягнення цих цілей.

3. Однією із складових процесу стратегічного управління є розробка конкурентних стратегій підприємства. Стратегічне управління має системний характер, пов'язує всі елементи в єдиний механізм, для досягнення поставленої мети, якою є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство може застосовувати різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів залежно від цілей, ринкової ситуації та наявних ресурсів.

4. Процвітаючі фірми, при застосуванні стратегічного управління, виконують SWOT-аналіз. Він не визначає прийняття управлінських рішень, але впорядковує наявну інформацію з використанням власних оцінок. В умовах невизначеності та ризику необхідно розробляти кілька сценаріїв розвитку подій, здійснювати постійний моніторинг ринку, відслідковувати індикатори раннього попередження, щоб зробити висновок про тенденції змін і своєчасно скоригувати конкурентну стратегію.

5. Бізнес-середовище ПРАТ «Оболонь» охоплює виробництво пива, мінеральної води, прохолоджувальних і слабоалкогольних напоїв під брендами торгової марки «Оболонь», а також ліцензійними брендами світових виробників. Компанія має стовідсотковий український капітал, працює з 1974

року, в галузі вперше отримала міжнародний сертифікат для системи управління якістю ISO-9001.

6. Галузь є високо конкурентною, рівень ціни і сезонні зміни мають великий вплив на прийняття споживачами рішення про покупку, значний вплив від загальної економічної ситуації в світі й в Україні. Суттєвий негативний вплив на діяльність компанії і його фінансові показники у 2021 році мало стрімке зростання вартості сировини, допоміжних матеріалів та, особливо, енергоносіїв.

7. Аналіз результатів розвитку підприємства показав ефективність використання основних засобів на ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020 рр.: фондоддача основних засобів на ПрАТ «Оболонь» зростає на 22 %. Однак зниження фондоозброєності на 18% обумовлено як скороченням вартості основних засобів так і скороченням чисельності працівників.

8. Коливання продажів на ринку відбувається щорічно, але змін позицій серед виробників не відбулось: дві транснаціональні компанії мають продажі від 30% ринку і дві національні компанії мають від 20% («Оболонь») і до 10 % («ППБ»). Частка інших виробників не перевищує 10%.

9. Розрахунок рівнів монополізації ринку пива України з 2004 по 2020 рр. показав, що конкуренція на ринку має напружений, інтенсивний характер, за рахунок домінування на ньому чотирьох виробників, сумарна частка яких у 2020 році становила 93%.

10. Особливість конкуренції на ринку визначається маркетинговим впливом підприємств з іноземними інвестиціями: світові «ліцензовані» бренди, випуск «крафтового» пива, рекламна підтримка марок пива в оптовій і роздрібній мережах. «AB InBev Efes» як лідер ринку пропонує для продажу 18 ліцензійних і національних брендів пива. Інші виробники пропонують по 13 брендів, зберігаючи паритет щодо кількості та рівня цін. Відповідно, ПрАТ «Оболонь» має достатню кількість брендів для конкуренції на ринку.

11. За результатами SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь» визначено п'ять стратегічних напрямів його розвитку: 1. Застосування інструментів «діджитал-



маркетингу» в соціальних мережах, формування у споживачів іміджу підприємства з високим ступенем ефективності виробництва, соціальної відповідальності. 2. Поглиблення присутності «регіональних» марок пива в роздрібних торговельних мережах України (унікальних марок і сортів темного, напівтемного, крафтового пива). 3. Формувати імідж корпорації в сфері спонсорства (регіональні пивні фестивалі, спортивні змагання). 4. Збільшення коефіцієнту використання виробничих потужностей до 60-70 %. 5. Експорт пива в країни ЄС, інші країни світу.

12. На підставі моделювання бізнес-портфелю визначено шляхи реалізації конкурентних стратегій ПрАТ «Оболонь» у розрізі 4 стратегічних напрямків. «Зірками» визначено бренди пива преміум-класу Carling, Ketten Brug, Nike та мінеральну воду. До категорії «Дійні корови» віднесено традиційне для підприємства пиво «Оболонь» і «Живчик» середнього цінового сегменту. До «Знаків питання» віднесено марки, які набувають популярності, а також постачаються за спецзамовленням від мереж роздрібної торгівлі, і слабоалкогольна продукція. У категорії «Важкі діти» присутні відразу декілька категорій національних марок, і снекова продукція, які потребують подальших інвестицій для майбутнього зростання.

13. Визначено прогнозоване значення обсягів реалізації пива в Україні на 2021 і 2022 роки, максимальна похибка становила 13,8%, мінімальна 0,2%, що становило в середньому 4,09%. Розраховані прогнозні значення дорівнюють:  $Y^*_{2021} = 36\,016\,756,0$  тис грн;  $Y^*_{2022} = 39\,492\,989,5$  тис грн.

14. Визначено прогнозний план на 2021 рік. За ним рівень чистого доходу (виручки) від реалізації продукції визначено на рівні 5,8 млрд грн (темп зростання 4,51%), рівень собівартості реалізованої продукції не вище 4,15 млрд грн. (темп зростання 1,96%). За цих умов розмір сплаченого податку на прибуток збільшиться у 7,2 рази, з 13,7 до 99 млн грн, а розмір чистого прибутку становить 396,2 млн грн, і збільшиться на 15,9% відповідно.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ.; М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Баламут Г.С. Методи стратегічного аналізу діяльності підприємств. *Молодий вчений*. Серія: економічні науки. 2015. №4. С. 46–49.
3. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. №2(12). 2014. С. 7.
4. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 6-13. URL: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
5. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задоржна С.М. Стратегічний менеджмент. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
6. Дергачова В.В. Мельник В.О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102731>
7. Довгань Л.Є. Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
8. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія ХНЕУ. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
9. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
10. Кіпа Д.В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства . *Економіка розвитку*. 2014. № 4. С. 110-115.
11. Козак Л. В. Місце та роль стратегій позиціювання в системі стратегічних пріоритетів підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197222759.pdf>

12. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. М.; СПб.; К.: Вильямс, 1998. 1056 с.
13. Котлубай В. О. Практикум для проходження тренінг-курсів : «Створення власного бізнесу»; «Розробка конкурентної стратегії»; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу». Одеса, 2021. 116 с.
14. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства . *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. пр. Одеса, 2009. Вип. 36. С. 90-96.
15. Кривенко Л. В., Милашенко В. М., Кривенко С. В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика: Полтава: ПУЭТ, 2012. 256 с.
16. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
17. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2014/2/10.pdf>
18. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
19. Маршалл А. Принципы экономической науки: пер. англ. Т.1. М.: Изд. группа "Прогресс", 1993. 60 с.
20. Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Економіка харчової промисловості*. 2015. №4. С. 67–72.
21. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2008. 672 с.
22. Миль Дж.С. Основы политической экономии. Т.1, 2, 3. М.: Прогресс, 1980. 626 с.
23. Носирев О. О. Методичні підходи до формування та стратегії реалізації неоіндустріальної промислової політики. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №24. С. 71–75.



24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
25. Офіційний сайт Міжнародного аналітичного журналу «Пивна справа». URL: <https://pivnoe-delo.info>
26. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
27. Пивное дело 1-2021. Ubrew — каталог українських пивоварен. URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/05/05/ubrew-2021-katalog-ukrainskix-pivovaren/>
28. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
29. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
30. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
31. Прищепа Н.П., Гайдамака О.М. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств . *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.* Луганськ: вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2012. № 4(44). С. 88-94.
32. Пріб К.А., Пати́ка Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 430 с.
33. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. 472 с.
34. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
35. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. К.: Port-Royal, 2011. 684 с.
36. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29). С.86-93.

37. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.
38. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 384 с.
39. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография. Х.: Инжэк, 2007. 375 с.
40. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж.. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2007. 928 с.
41. Хейне П. Экономический образ мышления; пер. с англ. 2-е изд. М. : Дело, при участии изд-ва «Catallaxy», 1993. 704 с.
42. Чемберлен Э. Теория монополистической конкуренции: Реориентация теории стоимости. М.: Экономика, 1996. 351 с.
43. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
44. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія: пер. з англ. К.: Основи, 1995. 528 с.
45. Юринець О.В., Дубодєлова А.В., Кулиняк І.Я., Том'юк О.Я. Теоретичні та прикладні засади формування конкурентної стратегії підприємства : монографія. Львів : Видавництво «Растр-7», 2014. 250 с.



# ДОДАТКИ

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата	19.02.2020
Територія		за ЄДРПОУ	05391057
Організаційно- правова форма господарювання		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
Середня кількість працівників:	3460	за КВЕД	
Адреса, телефон:	04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10		
Одиниця виміру:	тис.грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>		
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input checked="" type="checkbox"/>		

## Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р. Форма №1-к

Код за ДКУД				1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026	
первісна вартість	1001	43 396	43 963	
накопичена амортизація	1002	( 36 539 )	( 37 937 )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141	
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402	
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847	
знос	1012	( 7 073 024 )	( 7 392 445 )	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	0	0	

Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 004 205	4 693 164
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	719 638	753 270
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	89 746	44 300
з бюджетом	1135	35 310	51 330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927
Усього за розділом II	1195	1 105 944	1 163 932
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
Баланс	1300	6 110 149	5 857 096

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2 603 868
Додатковий капітал	1410	5 997	1 916
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746 302	-329 248
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Відрахований капітал	1430	( 13 580 )	( 13 580 )

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2 336 100
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 401	426 702
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867 166
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	1 395 479
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
одержаними авансами	1635	64 560	120 483
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5 857 096

Керівник	Булах І.В.
Головний бухгалтер	Бахов І.І.

## ДОДАТОК А– Баланс ПрАТ «Оболонь», 2019 рік



## ДОДАТОК Б – Звіт про фінансові результати ПрАТ «Оболонь», 2019 рік

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата за ЄДРПОУ	Код
			18.02.2020
			05391057

**Консолідований звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік  
Форма №2-к  
I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 277 833 )	( 4 292 370 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 337 100 )	( 303 955 )
Витрати на збут	2150	( 661 989 )	( 675 489 )
Інші операційні витрати	2180	( 32 219 )	( 20 451 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	219 688	0
збиток	2195	( 0 )	( 128 200 )

Дохід від участі в капіталі	2200	39 058	90 188
Інші фінансові доходи	2220	280	4 259
Інші доходи	2240	216 198	6 725
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 329 215 )	( 275 269 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 1 418 )	( 23 505 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	144 591	0
збиток	2295	( 0 )	( 325 802 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-39 618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	257 633	0
збиток	2355	( 0 )	( 365 420 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	2465	253 552	-368 322
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b> власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
<b>Сукупний дохід, що належить:</b> власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,792400	-1,123900
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,792400	-1,123900
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

ДОДАТОК В— Баланс ПрАТ «Оболонь», 2020 рік

Середня кількість працівників: 3157  
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10  
Одиниця виміру: тис.грв. без десяткового знака  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітині):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Код за ДКУД	1801007
-------------	---------

лиши необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4 693 164	4 386 805
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	753 270	1 015 849
Виробничі запаси	1101	559 903	824 163
Незавершене виробництво	1102	67 139	73 543
Готова продукція	1103	72 341	84 669
Товари	1104	53 287	33 534
Поточні (біологічні) активи	1110	0	0
депозиції перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебетовська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260 966	272 112
Дебетовська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	44 300	101 840
з біологічними	1135	51 330	69 376
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 813	4 233
з нереалізованих доходів	1140	0	0
з внутрішніх розрахунків	1145	0	0
лиша поточна дебетовська заборгованість	1155	18 911	20 095
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 228	17 048
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутнього періоду	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах життєвої або резервах іншеяких видів	1182	0	0
резервах негарбовлених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
лиши оборотні активи	1190	18 927	5 983
Усього за розділом II	1195	1 163 932	1 502 253
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи відбуття	1200	0	0
Безяас	1300	5 857 096	5 889 058

Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 336 100	2 673 996
<b>II. Договорова зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	426 702	410 551
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Договоровакредити банків	1510	180 407	609 731
Інші договоровакредити банків	1515	260 062	0
Договоровакредити банків	1520	0	0
Договоровакредити банків витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Безготівкова допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв договорних зобов'язань	1531	0	0
резерв життєвих або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв неароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	867 166	1 020 282
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	255 933	394 848
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
договорними зобов'язаннями	1610	1 139 546	661 136
товари, роботи, послуги	1615	909 794	709 905
розрахунками з бюджетом	1620	104 445	102 148
у тому числі з податку на прибуток	1621	164	414
розрахунками зі страхування	1625	6 382	4 980
розрахунками з оплати праці	1630	57 270	80 097
одержаннями авансами	1635	120 483	183 041
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
зі внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	13 639	33 497
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44 462	21 252
Усього за розділом III	1695	2 653 830	2 194 780
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та грошани вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 857 096	5 889 058

Головний бухгалтер Бахов І.І.



# ДОДАТОК Г – Звіт про фінансові результати ПрАТ «Оболонь», 2020 рік

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	Дата	КОДИ
			01.01.2021
			05391057

## Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік Форма №2-к І. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4 070 109 )	( 4 277 833 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 361 150 )	( 337 100 )
Витрати на збут	2150	( 719 636 )	( 661 989 )
Інші операційні витрати	2180	( 6 593 )	( 20 110 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	466 312	219 688
збиток	2195	( 0 )	( 0 )

Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 255 444 )	( 329 215 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 1 618 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 238 394 )	( -216 198 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	324 912	144 591
збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	338 614	257 633
збиток	2355	( 0 )	( 0 )

### II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доходівка (відписка) необоротних активів	2400	0	0
Доходівка (відписка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

IV. Розрахунок показника прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,041500	0,792400
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,041500	0,792400
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.