

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ДУДОЛАДОВ ДЕНИС АНАТОЛІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу
та бізнес-аналітики,
к.е.н., доцент

_____ О.Ю. Боєнко
« ____ » _____ 2022 р.

**МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ НА
СПОЖИВЧОМУ РИНКУ**

Спеціальність 075 Маркетинг
ОП Маркетинг
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Таранич А.В., доцент кафедри
Маркетингу та бізнес-аналітики,
к.е.н., доцент

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Дудоладов Д.А. Маркетингові технології управління брендами на споживчому ринку. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У магістерській роботі узагальнено та систематизовано теоретичні основи управління брендами на споживчому ринку, проведено аналіз ринку пива України, на прикладі ПрАТ «Оболонь» визначено шляхи та методи підвищення ефективності маркетингових технологій управління брендами підприємства.

Розглянуто теоретичні основи управління брендами на споживчому ринку. Надано оцінку маркетингу як філософії маркетингового управління. Проведено огляд особливостей управління життєвим циклом брендового портфеля підприємства. Досліджено маркетингові технології управління портфелем брендів на підприємстві.

При проведенні аналізу маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» надано економічну оцінку підприємства; проведено аналіз особливостей і динаміки розвитку ринків збуту ПрАТ «Оболонь»; проведено стратегічний аналіз підприємства; проведено оцінку особливостей маркетингової діяльності й ефективності системи керування процесом маркетингу на підприємстві.

Обґрунтовано шляхи та методи підвищення ефективності маркетингових технологій управління брендами ПрАТ «Оболонь». Визначено особливості підвищення ефективності системи управління портфелем брендів. Визначено економіко-математичну модель прогнозування чистого доходу ПрАТ «Оболонь» під впливом таких факторних ознак як витрати на проведення маркетингових досліджень ринку, витрати на рекламу, витрати на стимулювання торгового персоналу.

Ключові слова: маркетинг, маркетинг-менеджмент, брендинг, управління брендами, портфельний аналіз, стратегія, конкурентний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз.

96 с. Табл. 30. Рис. 20. Бібліограф.: 74 найм.

Dudoladov D. Marketing technologies of brand management in the consumer market. Specialty 075 Marketing. Educational Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnitsa, 2022.

The master's thesis summarized and systematized the theoretical foundations of brand management in the consumer market, analyzed the beer market of Ukraine using the example of PRAT "Obolon", and determined the ways and methods of improving the effectiveness of the company's brand management marketing technologies.

The theoretical foundations of brand management in the consumer market are considered. An assessment of marketing as a philosophy of marketing management is given. An overview of the features of managing the life cycle of the brand portfolio of the enterprise was carried out. The marketing technologies of brand portfolio management at the enterprise were studied.

During the analysis of the marketing activity of PRAT "Obolon", an economic assessment of the enterprise was provided; an analysis of the peculiarities and dynamics of the development of sales markets of PRAT "Obolon" was carried out; a strategic analysis of the enterprise was carried out; an assessment of the peculiarities of marketing activity and the effectiveness of the marketing process management system at the enterprise was carried out.

Ways and methods of increasing the effectiveness of marketing technologies of brand management of PRAT "Obolon" are substantiated. Features of increasing the efficiency of the brand portfolio management system are determined. An economic-mathematical model of forecasting the net income of PRAT "Obolon" under the influence of such factors as costs for conducting market research, advertising costs, and costs for stimulating sales staff has been determined.

Keywords: marketing, marketing management, branding, brand management, portfolio analysis, strategy, competitive analysis, correlation-regression analysis.

96 p. Tabl. 30. Fig. 20. Bibliography: 74 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ	9
1.1 Маркетинг як філософія маркетингового управління	9
1.2 Особливості управління життєвим циклом брендового портфеля підприємства	16
1.3 Маркетингові технології управління портфелем брендів на підприємстві	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	38
2.1 Економічна характеристика підприємства	38
2.2 Аналіз особливостей і динаміки розвитку ринків збуту ПрАТ «Оболонь»	49
2.3 Стратегічний аналіз ПрАТ «Оболонь»	52
2.4 Оцінка маркетингової діяльності й ефективності системи керування процесом маркетингу на підприємстві	61
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	66
3.1 Особливості підвищення ефективності системи управління портфелем брендів ПрАТ «Оболонь»	66
3.2 Оцінка економічної ефективності заходів щодо вдосконалення маркетингових технологій управління брендами ПрАТ «Оболонь»	77
3.3 Кореляційно-регресійний аналіз	81
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність дослідження. Особливістю сучасної світової економіки є положення кожного окремого товару на певному національному ринку на окремій стадії його життєвого циклу. Така різновекторність їх розвитку вимагає коригування маркетингових зусиль, щоб підприємства отримали кращий економічний результат.

Шляхом поєднання такого різновекторного розвитку компаній виступає їх брендингова політика, яка орієнтує життєві цикли брендів на глобальну споживчу задоволеність.

Маркетингові технології управління брендами на споживчому ринку дозволяють виробникам згладжувати наслідки таких збутово-асинхронних криз, шукати шляхи до збалансування випуску продукції, формування стратегії стійкого розвитку підприємства на ринку.

Окремою сферою управління брендами є питання співвідношення з загальним комплексом маркетингу підприємства: товарної політики, цінової, збутової, комунікаційної; визначення рівня управління від корпоративного до товарно-операційного. Таким чином, у сучасній практиці маркетингового управління брендингова політика потребує подальших досліджень.

Базові аспекти маркетингових технологій управління брендами на споживчому ринку достатньо широко розкриті «класиками» маркетингу: Б. Бермана, Дж. Еванса, П. Дойля, Е. Діхтля, Дж. МакКарті, Ф. Котлера, Т. Левіта, Ж.-Ж. Ламбена, П. Друкера, А. Куса, М. Портера, Б. Карлоффа, Х. Хершгена. Також слід зазначити роботи видатних українських дослідників: О. Азарян, Л. Балабанова, А. Войчак, А. Павленко, С. Гаркавенко, В. Кардаш, І. Решетнікова, О. Зозульов, А. Старостіна, В. Заруба, С. Ілляшенко, Є. Крикавський, Л. Мельник, М. Окландер, О. Телетов тощо.

Мета дослідження – узагальнити та систематизувати теоретичні основи управління брендами на споживчому ринку, провести аналіз ринку пива України,

на прикладі ПрАТ «Оболонь» визначити шляхи та методи підвищення ефективності маркетингових технологій управління брендами підприємства.

Завдання дослідження були визначені поставленою метою.

1. Надати оцінку маркетингу як філософії маркетингового управління
2. Провести огляд особливостей управління життєвим циклом брендового портфеля підприємства
3. Дослідити маркетингові технології управління портфелем брендів на підприємстві
4. Надати оцінку економічної характеристики підприємства
5. Провести аналіз особливостей і динаміки розвитку ринків збуту ПрАТ «Оболонь»
6. Провести стратегічний аналіз ПрАТ «Оболонь»
7. Оцінити особливості маркетингової діяльності й ефективності системи керування процесом маркетингу на підприємстві
8. Визначити особливості підвищення ефективності системи управління портфелем брендів ПрАТ «Оболонь»
9. Провести оцінку економічної ефективності заходів щодо вдосконалення маркетингових технологій управління брендами ПрАТ «Оболонь»
10. Рекомендувати заходи з прогнозування показників маркетингової діяльності шляхом проведення кореляційно-регресійного аналізу

Об'єктом дослідження є маркетингова та брендингова політика підприємств, на яку впливає конкуренція та розбалансування життєвих циклів підприємства та окремих брендів.

Предметом дослідження є процеси та методи маркетингових технологій управління брендами, спрямовані на підвищення її економічної та маркетингової ефективності.

Методи дослідження базуються на положеннях маркетингової та брендингової політики підприємств, на яку впливає конкуренція та розбалансування життєвих циклів підприємства та окремих брендів. У роботі застосовано загальноприйняті методи дослідження: абстрактно-логічний,

системного аналізу, портфельного аналізу бізнес-одиниць, статистично-економічний, економіко-математичного моделювання, кореляційно-регресійного аналізу. Основою дослідження слугували фундаментальні положення теорії стратегічного управління, маркетингу, маркетинг-менеджменту, брендингу, портфельного аналізу, теорії життєвого циклу підприємств, інновацій, брендів.

У дослідженні було використано *діалектичний; загальнонаукові методи наукового пізнання:*

узагальнення – при проведенні огляду особливостей управління життєвим циклом брендового портфеля підприємства; дослідження особливостей маркетингових технологій управління портфелем брендів на підприємстві;

порівняльного аналізу – при проведенні оцінки маркетингу як філософії маркетингового управління; при оцінці особливостей розвитку ринку пива в Україні; визначенні особливостей підвищення ефективності системи управління портфелем брендів ПрАТ «Оболонь»;

статистичного, економічного, фінансового аналізу – для оцінки економічної характеристики підприємства, проведення аналізу особливостей і динаміки розвитку ринків збуту ПрАТ «Оболонь», проведення стратегічного аналізу ПрАТ «Оболонь»; оцінки особливостей маркетингової діяльності й ефективності системи керування процесом маркетингу на підприємстві;

кореляційно-регресійного аналізу – для прогнозування показників маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь».

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження основних висновків у практичну діяльність виробничих підприємств щодо вдосконалення маркетингових технологій управління брендами. Вони включають управління життєвим циклом брендового портфеля підприємства, який спирається на три траєкторії життєвих циклів підприємства, інновацій і товарів, їх вдале поєднання може продовжувати одне одного, а невдале – скорочувати тривалість.

Головною метою управління стадіями життєвого циклу підприємства є прискорене проходження «дитинства» і «юності», а також стадії «старіння», за рахунок постійного інноваційного розвитку забезпечити продовження тривалості стадії «зрілості», щоб отримати найбільший економічний ефект від діяльності підприємства.

Положення, що виносяться на захист:

1. Маркетингові технології управління життєвим циклом брендового портфеля підприємства, який дозволяє найбільш гнучко й ефективно формувати спільну траєкторію їх життєвого циклу.

2. Стратегія розвитку портфелю брендів ПрАТ «Оболонь»: за привабливістю ринку й оцінкою конкурентного статусу для пива та слабоалкогольних напоїв визначено стратегію підтримки конкурентних позицій; для безалкогольних напоїв впровадження стратегії вибіркового розвитку; для мінеральної води доцільно отримання мінімального прибутку.

3. Економіко-математична модель прогнозування чистого доходу ПрАТ «Оболонь» під впливом таких факторних ознак як витрати на проведення маркетингових досліджень ринку (x_1), витрати на рекламу (x_2), витрати на стимулювання торгового персоналу (x_3).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ

1.1 Маркетинг як філософія маркетингового управління

Управління підприємством вимагає таких управлінських механізмів, які будуть забезпечувати ефективне його функціонування. Побудова управління на принципах маркетингу, і маркетингового менеджменту, є одним шляхом вирішення. В сучасній практиці діяльності підприємств маркетингові комунікації сприймаються як допоміжна діяльність, без їх належної інтеграції в системі управління маркетингом і призводить до неефективного управління.

Виокремлення маркетингу в системі управління підприємством забезпечує його самостійність як об'єкт управління, за допомогою нього будується вся стратегія розвитку підприємства.

Л.М. Курбацька розглянула сутність маркетингу з позиції його становлення.

1. Донауковий етап, становлення економічної системи: методи впливу на споживачів через рекламу, інші прототипи інструментів маркетингу.

2. Становлення концепції маркетингу (XIX ст. - XX ст.). Виникнення терміну «маркетинг» як підпорядковане знання виробництва, вимоги до масового виробництва, до задоволення потреб покупців. Маркетинг трактувалося як функцію управління на підприємстві серед інших.

3. Формування маркетингового управління (1950-2000). Маркетингове управління функціонує за принципами маркетингу, центрі організації є споживач, система маркетинг-менеджменту об'єднує зусилля, щоб задовольняти потреби споживачів.

Проведемо теоретичний аналіз термінів «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняння визначень «управління маркетингом»

Автор	Визначення
Котлер Ф., Келлер К.Л.	Управління маркетингом – це аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких як отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку
Соловійов Б.А.	Управління маркетингом – найважливіша функціональна частина загальної системи управління підприємством, спрямована на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення прибутку
Івашкова Н.І.	Управление маркетингом – часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли
Бейкер М.	Маркетинг менеджмент (marketing management) – це система управління компанією, що базується на принципах маркетингу, тобто орієнтації всіх підрозділів і служб компанії на потреби споживачів
Друкер П.	Маркетинговий менеджмент – концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт із його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити
Балабанова Л. В.	Поняття маркетингового менеджменту більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє є однією із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу
Американська асоціація маркетингу	Маркетинг-менеджмент – процес планування та реалізації загальної концепції, політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі
Котлер Ф.	Маркетинг-менеджмент – мистецтво і наука застосування основоположних маркетингових концепцій для вибору цільових ринків, залучення, збереження та розширення кола нових споживачів за допомогою створення та надання високоякісних споживчих цінностей і здійснення пов'язаних з ними комунікацій
Івашкова Н.І.	Маркетингове управління підприємством припускає використання маркетингу в якості філософії чи способу мислення. Це управління підприємством, в основі якого лежить орієнтація на ринок, облік не тільки технічних, але і споживчих властивостей продукції, цін не тільки виробника, але і конкурентів
Короткова А.В.	Маркетингове управління – це функціонування системи маркетингу по досягненню ринкових цілей підприємства в результаті непрямого впливу на споживачів і далі на попит, пропонований ними до підприємства, за допомогою розробки, планування та формування рівнів, параметрів комплексу маркетингу

Вчені Д.В. Райко, Л.Е. Лебедева в науковій статті узагальнюють підходи до понять «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент» і роблять наступні висновки [52, с. 109 - 110]:

1. Служба маркетингу – це ланка управління підприємством, яка спільно з іншими видами діяльності (фінансовою, виробничою, торгово-збутовою, кадровою, технологічною), створює єдиний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів й отримання прибутку. Служба маркетингу створюється для забезпечення гнучкості підприємства до ринкової ситуації і вимог споживачів. Це піднімає інтереси ринку над інтересами є підприємства, забезпечує ефективну діяльність в цілому.

2. Управління службою маркетингу. Маркетингова служба – це підрозділ, що здійснює діяльність за принципами і методами маркетингу для вивчення ринку, забезпечення реалізації товару, проектно-конструкторських робіт. Управління службою маркетингу – це програма стратегічних напрямів розвитку підприємства, це комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, здійснення ринкової діяльності та досягнення мети – задоволення потреб споживачів і отримання найбільшого прибутку.

3. Терміни «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент» доповняють один одного, тісно зв'язані між собою.

4. Управління маркетингом складається із сукупності взаємозв'язаних завдань, «управління маркетингом» – одне із функціональних завдань підприємства.

5. В широкому сенсі «управління маркетингом» є процес загального керівництва маркетинговою діяльністю підприємства, у вузькому – планування функцій управління його маркетинговою діяльністю.

6. Маркетинговий менеджмент – управління всіма підрозділами, ланками, відділами на засадах маркетингу. Біловодська О.А. підтверджує, «Маркетинговий менеджмент – управління всією діяльністю на принципах маркетингу; використання маркетингу як філософії управління, всі підрозділи планують свою діяльність з позицій маркетингу. Маркетинговий менеджмент –

управління загальними та окремими функціями і структурними підрозділами підприємства на основі маркетингу. Маркетинговий менеджмент – управління підприємства побудоване за принципами маркетингу, в центру уваги поміщено споживача, і система маркетинг-менеджменту об'єднує зусилля задовольнити потреби споживачів».

7. Маркетинговий менеджмент є сучасною концепцією маркетингу, принциповим підходом до стратегічного управління в умовах гострої конкуренції на ринку, що орієнтується на вимоги споживачів. Маркетинг є філософією бізнесу, сучасною інтерпретацією якої є маркетингове управління.

8. Маркетинговий менеджмент є маркетингово-орієнтованим підходом до управління, в якому споживач знаходиться у центрі уваги підприємства, та кожний рівень організації вносить свій вклад в обслуговування споживачів. Головна роль в управлінні маркетингово-орієнтованого підприємства полягає в забезпеченні необхідного рівня умов для роботи, орієнтованої на споживачів. Робота топ-менеджерів має забезпечити можливості з ефективного їх обслуговування. Кінцевим результатом маркетингово-орієнтованого підходу до управління є фокус на потребах споживачів.

9. Взаємозв'язок з поняттями «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент». Процес управління маркетингом підприємства спрямований на координацію дій усіх працівників, які забезпечують маркетингове управління на ньому, тобто такий процес управління, який спрямований на досягнення організаційних цілей при задоволенні потреб споживачів. Такий процес забезпечує зв'язок маркетингового управління з управлінням маркетингом.

Процес управління маркетингом здійснюється з позицій його функцій на підприємстві: з управління процесами маркетингу, а саме дослідження ринку, збут і просування продукції на ринок, товарна та цінова політика, безпосередня організація роботи маркетингової служби. Маркетинговий менеджмент є процесом, що охоплює діяльність всього підприємства, при якому принципи маркетингу знаходяться на першому місці в управлінні.

Вчена Л.М. Курбацька [32] для розкриття змісту маркетингу виділяє його основні завдання та функції в системі управління (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Зміст маркетингу в системі управління підприємством

Маркетинг в системі управління підприємством виконує супроводжуючу місію, починає з підготовчої (організаційної), і закінчує контрольною функцією.

Маркетинг в системі управління підприємством спирається на знання потреб ринку, обсягів виробництва, фінансово-господарські операції, соціально-економічні принципи управління.

Маркетингове управління – це можливість організувати діяльність підприємства при оптимальному використанні наявного потенціалу, можливість

отримати найбільший прибуток при задоволенні потреб споживачів. Проведення аналізу можливостей підприємства забезпечує інформацією щодо стану активів і пасивів балансу, щодо стану зовнішнього середовища.

Маркетингове управління підприємством включає аналіз, розробку та втілення заходів зі встановлення, укріплення та підтримки системи обміну з покупцями з метою зростання обсягів збуту, збільшення ринкової частки, отримання прибутку тощо. Маркетинг взаємодіє зі зовнішнім середовищем. Його складові піддаються управлінському впливу з боку керівництва і не піддаються впливу служби маркетингу. В умовах конкуренції успішне функціонування служби маркетингу повинно враховувати такі фактори впливу на мікро- та макро середовище підприємства.

Реалізація маркетингового менеджменту можливе при практичному впровадженні та застосуванні системи управління на основі маркетингу.

Д.В. Райко, Л.Е. Лебедевою запропоновано розгорнуту модель маркетинг менеджменту підприємства (рис. 1.2). Вона містить п'ять блоків: організаційний, інформаційний, планування, людських ресурсів, оцінки та контролю.

Всі процеси управління маркетинговою діяльністю є відкритою системою, яка охоплює внутрішнє і зовнішнє середовище. В системі управління «споживачі – підприємство – партнери», маркетинг як філософія бізнесу є підґрунтям її розвитку.

В зазначеній системі взаємодія між елементами відбувається на основі маркетингу партнерських відносин.

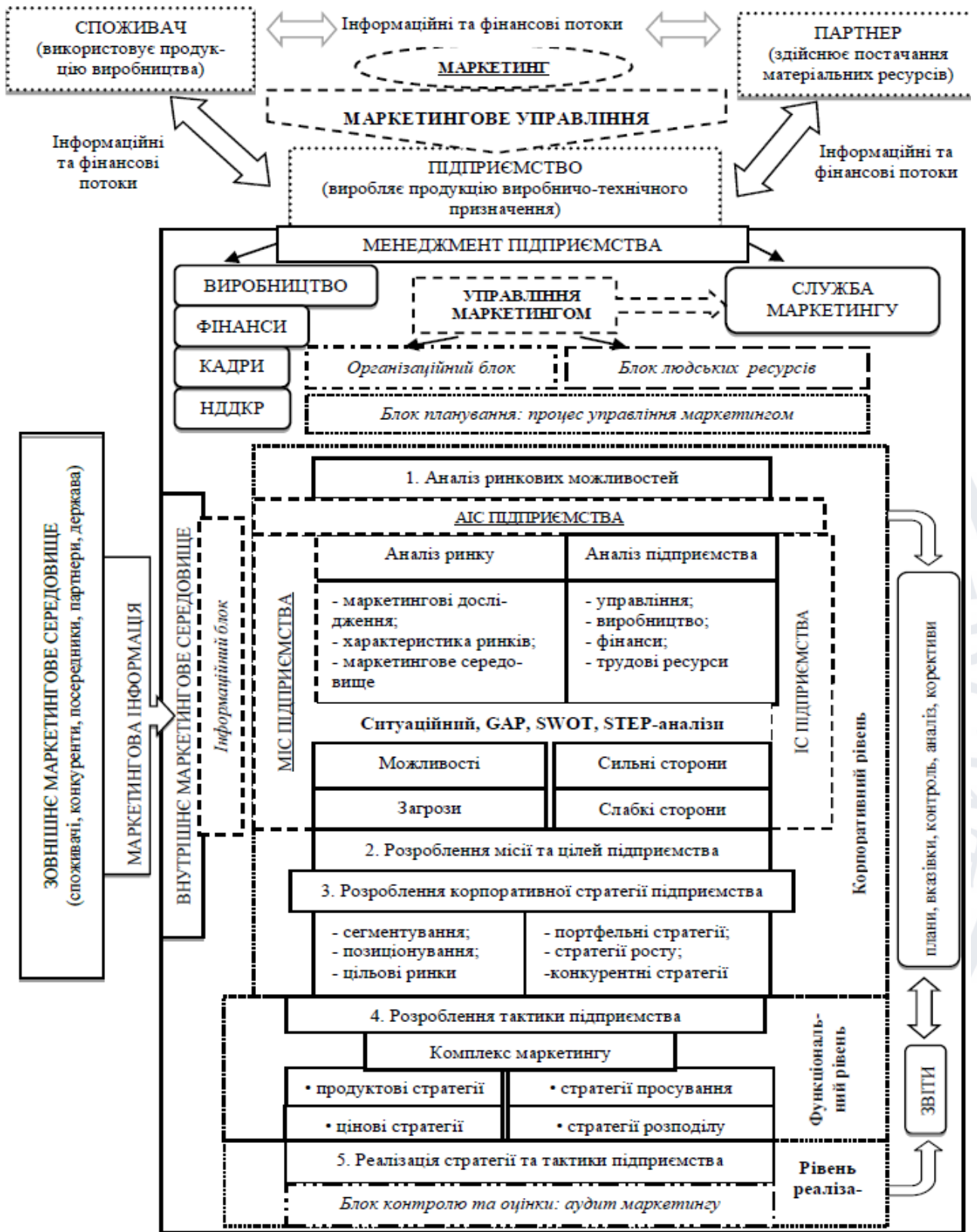


Рисунок 1.2 – Концептуальна модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства

Система управління маркетингом будується з п'яти блоків, які виконують маркетингові функції при вирішенні управлінських завдань:

- маркетингова інформаційна система;
- система людських ресурсів (організація, мотивація та контроль праці персоналу служби маркетингу, так і всього підприємства);
- організаційна система (організаційні структури всіх рівнів управління, права, завдання і відповідальність в системі управління);
- система планування (корпоративна та функціональна стратегії);
- система оцінки та контролю річних планів маркетингу, контроль прибутковості, аудит маркетингу і його стратегічний контроль.

На основі аналізу літературних джерел узагальнено модель АІС (рис. 1.3).

Процес маркетингу на підприємстві включає три рівні реалізації – корпоративний функціональний операційний.

1.2. Особливості управління життєвим циклом брендового портфеля підприємства

Життєвий цикл підприємства є сукупністю стадій його існування. Вони мають своє призначення, спричиняють певний вплив на результативність його діяльності. Для забезпечення загальної економічної ефективності підприємства суттєвою є можливість управління кожною з них.

Перший підхідтеорії життєвого циклу базується на розгляді технологій конкретного підприємства. Криза в розвитку підприємства є боротьбою двох тенденцій: функціонування проти розвитку.

Функціонування підприємства - це підтримка його життєдіяльності, збереження існуючої системи.

Розвиток підприємства – це набуття нових якостей в середовищі, що змінюється.

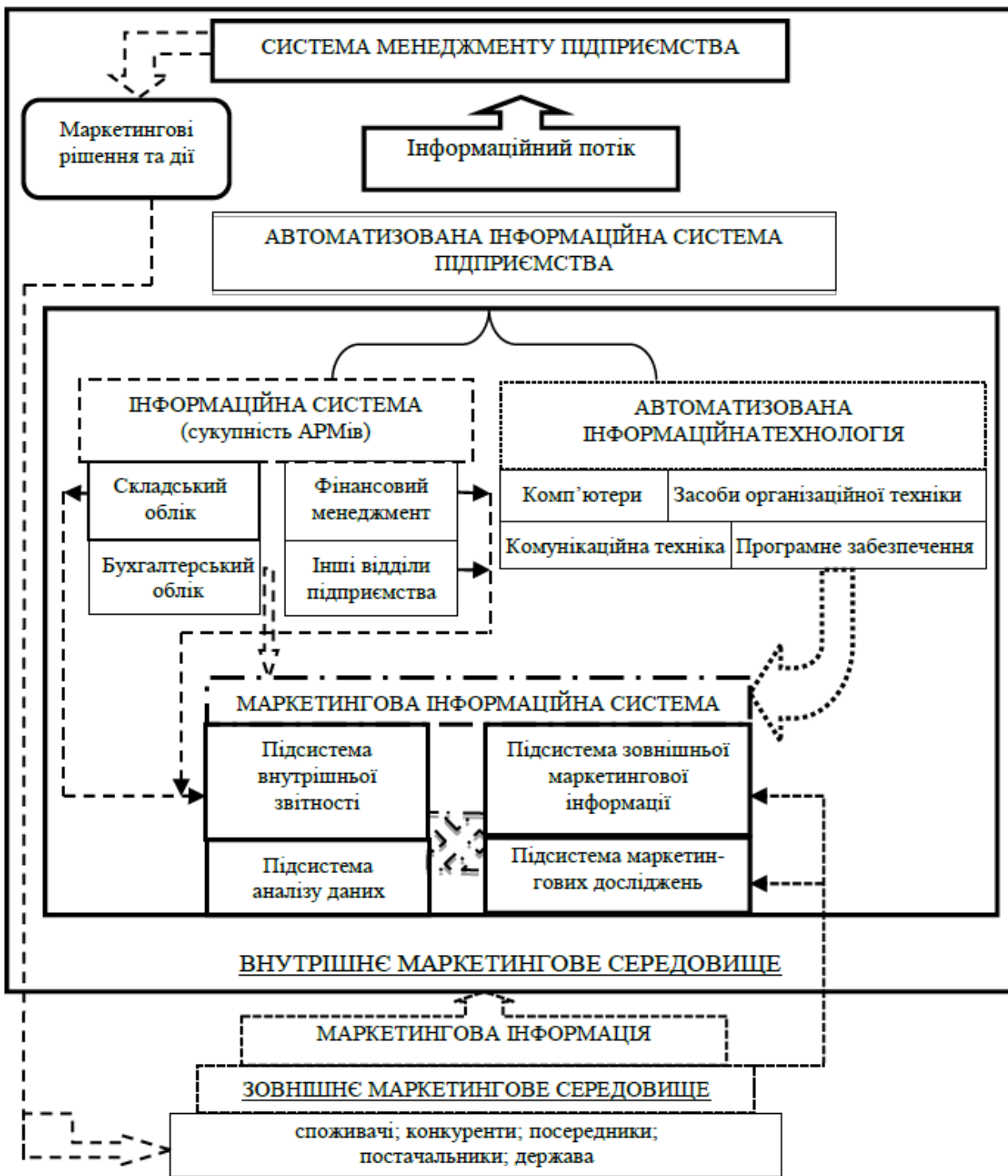


Рисунок 1.3 – Концептуальна модель АІС маркетингу

Основою є закон зменшуваної ефективності еволюційного удосконалення систем. Відповідно до нього, зв'язок між затратами на поліпшення продуктів чи процесів та результатами від вкладених коштів, відображаються «S - подібною

кривою». У першій частині циклу залежність прямо пропорційна затратам та результатам. У другій частині циклу наближається гранична межа даної технології та зниження результативності. удосконалення технічних рішень стає економічно неефективним (неможливим), через межу росту результативності. Конкуренція сприяє тому, що починають зароджуватися та розвиватися нові у рамках старих технологій, а розвиток не доходить до кінцевої стадії, здійснюється перехід на наступну криву розвитку. Це базується на об'єктивному законі розвитку систем.

Другий підхід теорії життєвого циклу заснований на розгляді шляху окремого товару, який, як проходить фазу впровадження, росту, зрілості та занепаду. В окремих випадках можна сказати, що підприємства проходять ті ж самі етапи розвитку, що й товари, які вони випускають.

Основна відмінність життєвого циклу підприємства від життєвого циклу товару зумовлюється можливістю роботи підприємства за кількома напрямками або товарами, що дозволяє комбінувати стадії життєвого циклу і досягати стабільної діяльності підприємства. Своєчасне проведення модернізації старого продукту, або виведення на ринок нових товарів, які повинні замінити товари, що з певних причин втратили свою актуальність, підтримує життєдіяльність підприємства. В результаті відбувається перебудова виробничо-технічної бази, організаційної структури та здійснюється перехід до наступного циклу.

Третій підхід теорії життєвого циклу підприємства розглядають як зміну життєвих циклів його конкурентних переваг, які проходять зародження, ріст, зрілість, уповільнення росту та спад (табл. 1.2).

Зарубіжні та вітчизняні вчені пропонують враховувати різну кількість стадій, але за своїм змістом і характеристикою вони багато у чому співпадають та взаємно доповнюють одна одну

Таблиця 1.2 – Класифікація стадій життєвого циклу підприємства згідно з підходами різних дослідників

Автор		Мільнер Б.З.	Адизес І.	Корягіна С.В.	Бланк І.А	Колбас Б.
Стадії життєвого циклу підприємства	1	Народження	Виходжування	Створення	Народження	-
	2	Дитинство	Стадія «немовляти»	-	Дитинство	Дитинство. Збитки
	3	Юність	Стадія швидкого росту. Юність	Ріст	-	Юність. Перші прибутки
	4	Рання зрілість	Розквіт	-	Рання зрілість	-
	5	Зрілість. Найбільш тривалий період	Стабільність. Аристократизм	Зрілість	-	Зрілість. Максимум прибутків
	6	Повна зрілість	Рання бюрократизація	«Паразитична» зрілість	Кінцева зрілість	-
	7	Старіння	Бюрократизація. Смерть	Занепад. Нездатність адекватно реагувати	Старіння	Старість. Зниження прибутків
	8	Оновлення	-	-	Відродження на новій основі	-

Розглянемо теорію засновника та генерального директора Інституту Адизеса США, організації, що спеціалізується на управлінні змінами, Іцхака Кальдерона Адизеса. Він охарактеризував життєвий цикл організації за стадіями розвитку людини, з використанням людських почуттів й її емоційних подій. І. Адизес розглядає розвиток організації на стадії «виходжування» як «Справжнє кохання або захоплення?» на стадії «смерті» як «Охота на відьом». З віком підприємство є підконтрольним, але менш гнучким. Проблеми новостворених підприємств є «хворобами росту», потім з'являються «організаційні патології». Керівництво підприємства повинно концентруватись на найбільш значущих проблемах тієї стадії життєвого циклу на якому воно знаходиться.

Формування цілей і завдань розвитку підприємства залежать від зовнішнього середовища, та відповідних стадій його життєвого циклу.

Підприємство є реалізацією інноваційної ідеї, яка проходить зазначені вище стадії одночасно з ним.

Всі інновації поділяють два типи – виробничі (сфера виробництва) й управлінські.

У виробничій сфері підприємство реалізує певну інноваційну ідею, випускає нову продукцію, то тривалість життєвого циклу такої ідеї, продукції і підприємства співпадають. Потім виникає необхідність оновлення виробництва, випуску досконалої продукції для підтримки життєвого циклу підприємства.

Управлінські інновації є новим знанням, новими управлінськими технологіями, адміністративними процесами в організаційних структурах.

Життєвий цикл інновацій є сукупністю процесів від зародження ідеї новоствореного продукту, його виготовлення, реалізації і зняття з виробництва. Життєвий цикл інновації визначається ЖЦТ.

Інноваційний лаг є суттєвою складовою інноваційного процесу. Динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища сучасних підприємств зумовлюють зростання темпів реалізації інновацій, скорочення часу всіх елементів інноваційного процесу.

Стадія «зрілості» підприємства, на відміну від попереднього етапу, повинна бути тривалим, прибутковим періодом, який слід визнати основною метою управління життєвим циклом інновацій. Активна інноваційна політика на стадії «зрілості», інноваційний розвиток підтримують довготривалу діяльність підприємства.

Можна управляти тривалістю окремих стадій і всім життєвим циклом підприємства. Цей процес на різних стадіях має свої характерні особливості наведені в табл. 1.3.

Інновації з удосконалення технологій, управління, випуску нової продукції для отримання конкурентних переваг і кращого задоволення на ринку збуту потреб споживачів, збільшує тривалість життєвого циклу підприємства.

Відповідно, не обов'язково початок випуску нової продукції слід починати з настання стадії «старіння», щоб почати життєвий цикл підприємства зі стадії «дитинства».

Таблиця 1.3 – Цілі управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства

Стадії	Цілі управління	Основні виробничі цілі
Народження	Інноваційна ідея. Скорочення інноваційного лагу, енергійний початок	Збір ресурсів. Організація виробництва
Дитинство	Прискорений перехід на наступний етап	Налагодження випуску продукції. Навчання персоналу. Вихід на ринок. Перші продажі
Юність	Скорочення тривалості стадії. Прискорений перехід на наступний етап. Захоплення частини ринку. Зростання обсягів продажу та прибутків.	Перші прибутки. Прискорення випуску продукції
Рання зрілість	Пошук інноваційних ідей, які можуть впливати на краще задоволення потреб споживачів. Формування іміджу. Зміцнення становища на ринку.	Вихід на робочий рівень на стадії зрілості. Зростання обсягів випуску, її масове виробництво. Максимальне завантаження виробничих потужностей.
Зрілість	Підтримка репутації серед споживачів. Максимально ефективне використання інноваційного потенціалу. Постійний інноваційний розвиток. Закріплення за рахунок збереження довготривалості цієї стадії шляхом інноваційне вдосконалення системи управління. Отримання максимальних прибутків.	Зміцнення положення підприємства на ринку та збалансоване зростання випуску продукції. Стабілізація випуску продукції. Пошук шляхів диверсифікації виробництва та інвестицій. Впровадження нової техніки, вдосконалення існуючих технологій, випуск інноваційної продукції, мінімізація затрат
Старіння	Оновлення підприємства. Самоліквідація або банкрутство.	Збереження досягнутих позицій без інноваційних змін, збільшення бюрократизації процесів управління.
Відродження	Відродження на новій основі. Пошук інвесторів, інноваційних ідей. Початок стадії «народження».	Технічне переозброєння, оновлення персоналу, впровадження нових технологій.

Можливість падіння попиту у короткостроковій перспективі на продукцію, визначає пошук засобів для поступового переходу на випуск нової або удосконаленої продукції. Підприємства на стадії «зрілості» можуть використовувати процес самоінвестування, починати реалізацію інновацій при

поступовому скороченні низько конкурентоспроможної продукції. Так підприємства уникають передчасного «старіння», пов'язаного зі зменшенням попиту на продукцію.

Підприємства на стадії «зрілості» мають найбільший інноваційний потенціал, високу кваліфікацію персоналу для орієнтації на випуск більш конкурентоспроможної продукції.

Інновації активно керують тривалістю життєвого циклу підприємства. Його «дитинство» і «юність» є реалізацією стартової інноваційної ідеї.

На стадії «зрілості» гнучкість сприйняття нововведень є необхідною умовою підтримки підприємства, до часу його ліквідації. Стадія «старіння» зменшує економічну ефективність

Головною метою управління стадіями життєвого циклу підприємства є прискорене проходження «дитинства» і «юності», а також стадії «старіння», за рахунок постійного інноваційного розвитку забезпечити продовження тривалості стадії «зрілості», щоб отримати найбільший економічний ефект від діяльності підприємства.

Криву життєвого циклу промислового підприємства можна відобразити S – подібною кривою (співвідношення витрат та результату). Життєвий цикл промислового підприємства представлено на рис. 1.4.

1. Фаза створення – значні витрати ресурсів, а результати діяльності не приносять прибутку. Спрямування фінансових коштів: створення та реєстрація підприємства, придбання будівель, закупівля сировини та матеріалів, наймання робочої сили.

2. Фаза становлення – перехід до беззбиткової діяльності Розмір прибутку збільшується. З нього формується стратегічний потенціал підприємства. (зародження його конкурентних переваг).

3. Етапи зростання (прискореного та уповільненого). Нарощення виробничого потенціалу підприємства, збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції. Підприємство має значний потенціал до зростання; розвивається швидкими темпами, зростає його прибуток. Уповільнення в

зростанні прибутку зумовлюється обмеженнями матеріальних і фінансових ресурсів, коли зростання обсягів виробництва визначає зростання потреб в обігових коштах, збільшення яких зменшує завантаженість виробничих потужностей. Розвиток підприємства обмежено темпами розвитку виробництва, знижуються темпи зростання прибутку.

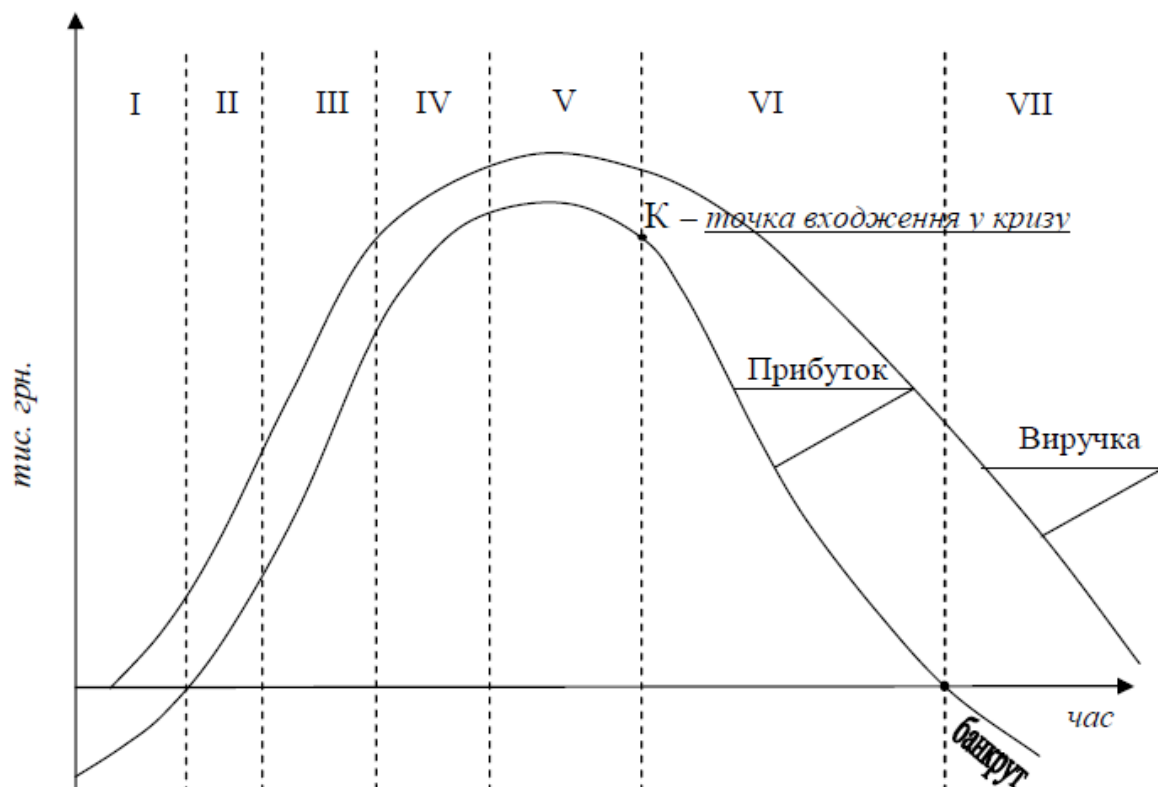


Рисунок 1.4 – Життєвий цикл промислового підприємства:

I – фаза створення

II – фаза становлення

III, IV – етапи прискореного та уповільненого зростання

V – фаза зрілості

VI – фаза спаду

4. Фаза зрілості – прибуток досягає оптимуму зростання, ідентифікація якого є точкою прийняття антикризових рішень (інновації для нової S – подібної кривої). Фаза зрілості характеризується стабільністю доходів, максимумом обсягів виробництва та реалізації продукції, припиненням розширення виробництва, і доходів підприємства. Задачею менеджменту є продовження

стадії стійкості. За зрілістю настає етап спаду. Початком є фаза стабілізаційного положення на ринку при скороченні обсягів продажу.

5. Фаза спаду – різке зниження прибутку, погіршення всіх фінансових показників, порушення структури балансу, банкрутство та ліквідація підприємства в подальшому. Спад настає через старіння кадрових, матеріальних, інформаційних, організаційних ресурсів високу агресивну політику конкурентів.

Практичний досвід свідчить про різноманітність номенклатурних одиниць та асортиментних груп різних видів продукції, а також досить часто надаються супутні послуги, пов'язані з таким продажем продукції. У таких випадках аналіз ускладнюється і ґрунтується на комбінації продажу.

Комбінація продажу (Sales Mix) - співвідношення окремих видів продукції у загальному обсязі продажу; це відносна комбінація продуктів в обсязі реалізації фірми. Це співвідношення можна визначити у відсотках або у пропорції виробів.

І хоч концептуальна складність CVP-аналізу в умовах асортиментності продукції підвищується, сам аналіз досить простий. Формули, що використовувались в умовах виробництва одного продукту, можуть бути адаптовані для виробництва кількох видів продуктів [59, с. 536].

Для визначення точки беззбитковості кожного виду продукції необхідно визначити величину маржинального доходу на одну умовну одиницю.

Середньозважений маржинальний дохід - сума величин маржинального доходу різних виробів, зважених за допомогою комбінації продажу їх.

Тобто:

$$WCM = \sum XM_t \sum M_t \quad (1.1)$$

WCM - середньозважений маржинальний дохід;

XM_t - маржинальний дохід на одиницю i -го виробу;

M_t - комбінація продажу (або вид продукції).

Розглянутий підхід до аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» за умов асортименту передбачає, що всі постійні витрати є непрямими щодо конкретних видів продукції. На практиці більшість постійних витрат мають саме такий характер. Але якщо окремі види постійних витрат (наприклад, амортизація спеціального устаткування) пов'язані з виробництвом певного виду продукції, то слід застосовувати аналіз щодо кожної окремої виробничої лінії, а не для виробництва в цілому.

1.3 Маркетингові технології управління портфелем брендів на підприємстві

У сучасних економічних умовах кожне підприємство намагається сформувати збалансований бізнес портфель та знайти ефективні механізми управління ним. Під час формування портфеля бізнесів існує ризик скорочення напрямів діяльності підприємства, які на даний момент не є достатньо рентабельними, і навпаки – вибір напрямів, які в майбутньому не забезпечать бажаний рівень прибутку для підприємства. Крім того, механізм управління кожним напрямом діяльності доцільно формувати виходячи з кількісних та якісних показників, які свідчать про теперішній та перспективний його стан. Логічно стверджувати, що на кожному життєвому циклі розвитку певного бізнес-напрямку (етап впровадження, етап зростання, етап зрілості, етап спаду) слід розробити окремий механізм управління ним. Таким чином, набір фінансових, маркетингових та інвестиційних показників, які свідчать про ефективність управління бізнесом та/або стратегічною бізнес-одиницею на кожному із зазначених етапів буде відрізнятися. Це свідчить про те, що розроблення механізму управління бізнесами, який враховує специфіку кожного етапу його розвитку, є досить актуальним завданням під час розроблення короткострокових та довгострокових стратегій сучасними українськими підприємствами.

Сучасні підприємства використовують систему стратегічного управління, в основі якої лежить концепція маркетингу, тобто «стратегічне управління» є більш ширшим поняттям і охоплює в собі «стратегічне маркетингове управління». Маркетинг розуміють при цьому, як цілісну систему організації і управління діяльністю підприємства, що через задоволення запитів споживачів забезпечує максимальний збут продукції, досягнення значної активності діяльності і розширення частки ринку [62].

Це свідчить про те, що стратегічне і маркетингове управління розвитком підприємства тісно пов'язані між собою і взаємодіють один з одним. Найбільш ефективно підприємство розвивається в їх одночасному і комплексному застосуванні.

Всі етапи процесу маркетингового стратегічного управління від визначення місії підприємства до формулювання стратегій елементів комплексу маркетингових засобів властиві кожному стратегічному рівню: корпоративному, метою якого є стратегічне формування портфеля бізнесу підприємства, бізнес-рівню, метою якого є формування конкурентних переваг бізнес одиниць підприємства та маркетингового рівня.

Основна мета стратегічного маркетингового управління – забезпечення розвитку і високої результативності у задоволенні потреб покупців. Найбільш відомим аналітичним інструментарієм стратегічного маркетингового управління є: SWOT-аналіз (корпоративний рівень); Портфельний аналіз (корпоративний рівень); Матриця Ансофа (корпоративний рівень); Матриця Портера (бізнес-рівень); ABC-аналіз (бізнес-рівень).

Особливе місце в процесі маркетингового управління займає портфельний аналіз. Головною перевагою портфельного аналізу є забезпечення логічного структурування і наочного відображення стратегічних бізнес одиниць, завдяки чому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність організації на кожному з них. Це вимагає ретельного аналізу можливостей і загроз для кожної структурної одиниці бізнесу.

Портфельний аналіз орієнтований на вирішення проблем узгодження локальних стратегій бізнес одиниць, забезпечення рівноваги і швидкої віддачі кадрових, інформаційних і фінансових ресурсів, проведення реструктуризації підприємства, формування задач щодо реалізації стратегічних змін. Таким чином, бізнес-портфель розглядається як сукупність *стратегічних одиниць бізнесу*, що є власністю організації. За допомогою портфельного аналізу в багатьох ситуаціях можна оцінити стан стратегічних одиниць бізнесу з позицій доцільності інвестування проектів. Стратегічна бізнес одиниця - це господарська організація, яка виробляє чітко визначений перелік товарів і послуг, що продаються певній однорідній групі покупців, і має справу з конкретною групою конкурентів. До відмінних ознак стратегічних бізнес-одиниць відносяться:

1. Єдність сфери діяльності (можливо декілька взаємопов'язаних напрямів) планування яких здійснюється незалежно від діяльності компанії в цілому;
2. Наявність конкурентів на певних сегментах ринку;
3. Менеджер стратегічної бізнес-одиниці несе відповідальність за здійснення стратегічного планування та отримання прибутку; він контролює більшість факторів, що впливають на рівень прибутку [62]

Метою портфельного аналізу є установлення ринкових можливостей корпоративної організації в межах її ділового середовища, включаючи: який бізнес втрачає свою значимість і тому повинен бути вилучений з портфеля; який бізнес потребує підтримки зростання зі збереженням у портфелі; який бізнес слід включити в проект розвитку організації, доповнивши портфель. Зазначені три варіанти ухвалення рішення пов'язані з оцінкою одиниці чи групи одиниць бізнесу, що мають стратегічне значення.

В економічній літературі виділяють велику кількість методів, методик та моделей портфельного аналізу. Проте особливого значення і ваги набув маркетинговий аналіз за допомогою матриць. Матриці будуються на основі поєднання показників (факторів). В залежності від мети маркетингового

стратегічного аналізу обираються відповідні види показників, за якими будується матриця і виділяються адекватні різновиди матриць.

Основне завдання стратегічного маркетингу в процесі портфельного аналізу полягає в тому, щоб сформувати оптимальний, збалансований портфель бізнесу підприємства, тобто сформувати такий набір стратегічних господарських підрозділів, який є найбільш ефективним для стратегічного розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети маркетинговий стратегічний портфельний аналіз вирішує такі завдання:

- визначення поточних ринкових позицій стратегічних господарських підрозділів підприємства;
- визначення стратегічних пріоритетів розвитку портфеля бізнесу, формування напрямів стратегічного розвитку стратегічних господарських підрозділів підприємства (тобто, формування маркетингових стратегій їх розвитку);
- зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу підприємства;
- оптимізація портфеля бізнесу підприємства;
- досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку підприємства, оптимальне розподілення ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами підприємства.

Для вирішення цих завдань використовуються такі різновиди: матриця І.Ансоффа «товар – ринок», матриця Бостонської консультативної групи, матриця Дженерал Електрик - МакКінсі, матриця управлінських політик Shell/DPM (Direct Marketing Policy), матриця Г.Дея, матриця Монієсона, матриця Хофера-Шенделя, матриця А.Д.Літгла, та інші. Широке застосування зазначених матриць на практиці обумовлене наочністю отриманих результатів, а отже легкістю та зрозумілістю їх сприйняття.

Основні параметри та характеристики окремих матриць узагальнені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристики окремих методів матричного аналізу

Матриця	Мета методу	Переваги	Недоліки
Відносна частка ринку/Темп приросту ринку (BCG)	Створити сприятливі умови, щоб компанія фінансувала сама себе (знизити залежність від ринку капіталу)	- простота, доступність, наочність; - можливість збалансувати портфель в плані фінансування, поєднати види діяльності; - можливість визначити подальші стратегії розвитку бізнес-одиниць	- незначна кількість аналізованих чинників; - ігнорування параметрів, що впливають на прибутковість бізнесу; - увага акцентується на фінансових потоках; - не враховується взаємозв'язок окремих бізнес-одиниць
Конкурентоспроможність СБО/Привабливість ринку (галузі) GE/McKinsey	Виставлення пріоритетів серед бізнес-одиниць для їх інвестування .	- ширші можливості стратегічного вибору в порівнянні з БКГ; - гнучкість; широта застосування	- складність вибору границь і масштабів ринку, велика кількість критеріїв; - суб'єктивність оцінок; - статичний характер моделі; - загальний характер рекомендацій
Сила позицій бізнесу/Привабливість галузі (Shell/DPM)	Оцінка рівня привабливості капіталоемної галузі в залежності від конкурентоздатності.	- Поєднує якісні та кількісні показники в єдину параметричну систему; - Порівняно з моделлю GE/McKinsey більше уваги концентровано на кількісних параметрах бізнесу; - Велика кількість змінних дозволяє здійснити глибокий і системний аналіз чинників.	- Складність вибору із значної кількості змінних найбільш значимих; - Відсутність критерію за яким можна визначити необхідну для аналізу кількість змінних; - ускладнення присвоєння питомої ваги змінним при конструюванні шкал матриці; - складно порівнювати бізнес-одиниці, які належать до різних галузей, оскільки змінні занадто прив'язані до галузі; - використання обмежене капіталоемними галузями (хімія, металургія тощо)
Конкурентна позиція СБО/Стадія життєвого циклу галузі (ADL/LC)	Аналіз життєвого циклу галузі і відносного положення компанії на ринку.	- широкий діапазон вибору стратегій; - корисна для високотехнологічних галузей, товари яких мають короткий життєвий цикл	- матриця занадто схематична; - не дає рекомендацій щодо можливих стратегій для галузей, життєвий цикл яких треба змінити.

Головні переваги портфельного стратегічного аналізу – комплексне дослідження; наочність представлення стратегій бізнес-одиниць, конкретні варіанти стратегій бізнес-одиниць.

Основні недоліки – статичний характер результатів (що усувається шляхом регулярної побудови матриць протягом певного періоду), обмежену кількість показників, стратегій, процес нормалізації даних (у випадку багатofакторних матриць) а також суб'єктивізм побудови матриць та їх інтерпретації.

Розглянемо далі характеристику наведених матриць більш детально.

Матриця Бостонської консалтингової є першою в маркетинговому стратегічному аналізі. Вона порівнює темпи росту та частки ринку бізнес-одиниць. За матрицею БКГ виділяють 4 різновиди маркетингових стратегій: розвиток бізнес-одиниці (перспективні «знаки питання»), стратегія підтримання ринкових позицій («зірки» та сильні «дійні корови»), стратегія “збору врожаю” (слабкі «дійні корови» та «собаки»), стратегія ліквідації (не перспективні «знаки питання» та «собаки»).

Матриця МакКінсі – перша багатокритеріальна матриця. Основу цієї матриці утворюють два комплексні фактори: привабливість ринків збуту підприємства та конкурентоспроможність бізнесу підприємства. Значення кожного з цих факторів відтворюється за трьохбальною шкалою: високе – середнє – низьке, тому матриця має розмірність 3x3. Основними портфельними стратегіями за матрицею МакКінсі є: стратегія розвитку, стратегія захисту позицій, стратегія вибіркового розвитку, стратегія збору врожаю, стратегія ліквідації.

Матриця Shell/DPM – «матриця напрямленої політики». Була розроблена для нафтяного бізнесу та капіталомістких галузей промисловості, тому при визначенні конкурентоспроможності бізнесу велика увага приділена дистрибуційній мережі підприємства та її ефективності. Ця матриця синтезує оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткостроковій перспективі та оцінку віддачі інвестицій. Дана модель надає можливість обрати

певну стратегію залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік. Пропонується стратегія часткового зростання, стратегія лідера, подвоєння обсягу виробництва або згорання бізнесу.

Матриця ADL/LC – аналізує життєвий цикл галузі та відносне положення компанії на ринку. Дана матриця особливо корисна для високотехнологічних галузей та для підприємств, що працюють на сегменті «супер новаторів». В цьому випадку життєвий цикл товару короткий і бізнес може не досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосувати відповідну стратегію: зворотна інтеграція, розвиток бізнесу за кордоном, раціоналізація системи збуту, пряма інтеграція, «чисте виживання», ефективна технологія, відмова від виробництва, нарощування виробничих потужностей, раціоналізація асортименту продукції тощо [41].

Проте не дивлячись на широкі можливості портфельних матриць, які були зазначені вище, в сучасних кризових умовах їх застосування обмежується певними зовнішніми факторами середовища, а отже результати, які надають матриці іноді є недостатньо ефективними.

Використовуючи матрицю Бостонської консалтингової групи на корпоративному та бізнес-рівні, систематизуємо фінансові, інвестиційні, маркетингові показники та показники внутрішніх бізнес-процесів. В основу даної систематизації було покладено концепцію життєвого циклу товару, оскільки на різних етапах його розвитку показники, що характеризують ефективність управління продуктом – різні. Отже, важливість виділених показників змінюється від рівня до рівня. Слід зазначити, що на корпоративному рівні основний акцент здійснюється на фінансових та інвестиційних показниках, оскільки основним завданням в даному випадку є сформувати збалансований портфель бізнесів підприємства. Одночасно на бізнес-рівні, основною задачею якого є формування стратегій конкурентної поведінки для кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства, основний акцент здійснюється на маркетингових показниках та показниках внутрішніх бізнес-процесів [2].

В табл. 1.5 зображені показники для оцінки портфелів бізнесу на корпоративному рівні. На етапі впровадження, якому в матриці Бостонської консалтингової групи відповідає категорія «Знак питання», основний акцент робиться на відносні витрати, які несе підприємство, впроваджуючи новий товар. Також доцільно оцінити розміри збитків, що зазнає підприємство при виведенні нового товару та період окупності інновацій [63, с. 34].

Також важливою складовою є оцінка обсягу інвестиційного капіталу. На етапі зростання – категорія «Зірок» – в першу чергу доцільно звернути увагу на такі фінансові показники, як рентабельність (продажів, інвестицій, авансованого капіталу), динаміка зростання продажів, аналіз беззбитковості тощо. В даному випадку головний акцент слід сконцентрувати на динаміці зростання продажів, а отже, і рентабельності інвестицій, продажів. Для наступного етапу, який називається «етап зрілості» (або категорія «Дійна корова»), в матриці характерні такі показники, як економічний прибуток, чистий прибуток, рентабельність інвестицій в маркетинг, оцінка вартості підтримки маркетингових заходів тощо. Для даної ситуації найбільш важливими показниками слід виділити такі, що характеризують прибуток згенерований даними стратегічними бізнес-одинацями. На етапі спаду (категорія «Важких дітей» в матриці) управлінський акцент робиться на тенденції збитків, а також на аналізі участі даних стратегічних бізнес-одинаць у супутніх бізнесах [63, с. 35].

На другому рівні управління – бізнес-рівні, також доречно використовувати матрицю Бостонської консалтингової групи. Це зумовлено тим, що вона є простою в побудові та наочною в інтерпретації даних. На бізнес-рівні управлінський акцент зосереджений на маркетингових показниках, оскільки метою управління є розроблення стратегій конкурентної поведінки. В табл. 1.6 наведено показники для оцінки портфелів бізнесу на другому рівні управління – бізнес-рівні.

Таблиця 1.5 – Показники оцінки бізнесу на корпоративному рівні

<p style="text-align: center;">Зірки (етап зростання)</p> <p><u>Фінансові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнт залучених та власних коштів 2. Коефіцієнт поточної ліквідності 3. Порівняльні темпи зростання виручки, прибутку й авансованого капіталу 4. Прибутковість власного капіталу 5. Аналіз беззбитковості <p><u>Інвестиційні показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Рентабельність інвестицій (ROI) 7. Рентабельність продажів (ROS) <p><u>Маркетингові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Динаміка приросту продажів 9. Коефіцієнт привабливості товару 10. Своєчасність постачання 11. Кількість конкурентів <p><u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Коефіцієнт ритмічності 13. Собівартість роботи бізнесу 	<p style="text-align: center;">Знаки питання (етап впровадження)</p> <p><u>Фінансові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансовий результат діяльності (прибуток/збиток) 2. Коефіцієнт фінансового ризику <p><u>Інвестиційні показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Обсяг інвестиційного капіталу 4. Період окупності вкладених інвестицій <p><u>Маркетингові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Потенціал продажу 6. Рівень первинного попиту 7. Кількість конкурентів (не оцінюється для абсолютної ринкової новинки) 8. Наявність ринкових бар'єрів <p><u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Собівартість роботи бізнесу
<p style="text-align: center;">Дійні корови (етап зрілості)</p> <p><u>Фінансові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Економічний прибуток 2. Чистий прибуток <p><u>Інвестиційні показники:</u></p> <p>Відсутній аналіз інвестиційних показників</p> <p><u>Маркетингові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Рентабельність інвестицій в маркетинг 4. Оцінка вартості підтримки маркетингових заходів 5. Коефіцієнт рентабельності продажів 6. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) 7. Коефіцієнт достатнього чистого грошового потоку 8. Критичний обсяг реалізації 9. Потенціал продажу <p><u>Показники внутрішніх бізнес процесів:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Коефіцієнт ритмічності; 11. Собівартість роботи бізнесу 12. Рентабельність продукції 13. Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів 	<p style="text-align: center;">Важкі діти (етап спаду)</p> <p><u>Фінансові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденції збитків <p><u>Інвестиційні показники:</u></p> <p>Відсутній аналіз інвестиційних показників</p> <p><u>Маркетингові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Аналіз участі супутніх бізнесів <p><u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Собівартість роботи бізнесу

Таблиця 1.6 – Показники оцінки портфельів бізнесу на бізнес-рівні

<p style="text-align: center;">Зірки (етап зростання)</p> <p><u>Фінансові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Валові витрати (динаміка) 2. Аналіз беззбитковості <p><u>Інвестиційні показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Рентабельність інвестицій (ROI) 4. Рентабельність продажів (ROS) <p><u>Маркетингові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Обсяг повторних продажів 6. Щорічний приріст продажів 7. Витрати на маркетинг 8. Витрати на залучення нових клієнтів 9. Ціна покупця 10. Цінова еластичність 11. Коефіцієнт привабливості товару 12. Оцінка оптимальної ціни <p><u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Рентабельність основних фондів 14. Виробничі потужності 15. Забезпеченість підприємства сировиною 16. Собівартість 	<p style="text-align: center;">Знаки питання (етап впровадження)</p> <p><u>Фінансові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Валові витрати <p><u>Інвестиційні показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Обсяг інвестиційного капіталу 3. Період окупності вкладених інвестицій <p><u>Маркетингові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Витрати на маркетинг 5. Витрати на залучення нових клієнтів 6. Потенціал збуту 7. Інтенсивність опробування товару <p><u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Собівартість роботи бізнесу
<p style="text-align: center;">Дійні корови (етап зрілості)</p> <p><u>Фінансові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Валовий прибуток 2. Прибуток на одиницю продукції 3. Коефіцієнт прибутковості <p><u>Інвестиційні показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Рентабельність продажів (ROS) <p><u>Маркетингові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Частка канібалізації 6. Частка ринку 7. Коефіцієнт рентабельності каналу розподілу 8. Цінність бренду 9. Частка лояльних споживачів 10. Витрати на утримання клієнтів 11. Витрати на маркетинг 12. Загальний обсяг продажів за рахунок маркетингу 13. Кількість конкурентів 14. Маркетингова інтенсивність конкурентів <p><u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Рентабельність основних фондів, виробничі потужності 16. Собівартість 	<p style="text-align: center;">Важкі діти (етап спаду)</p> <p><u>Фінансові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Валовий прибуток 2. Валові витрати <p><u>Інвестиційні показники:</u></p> <p>Відсутній аналіз інвестиційних показників</p> <p><u>Маркетингові показники:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Аналіз участі супутніх бізнесів <p><u>Показники внутрішніх бізнес-процесів:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Собівартість роботи бізнесу

На етапі зростання (категорія «Знаки питання») ключовими показниками є потенціал збуту, інтенсивність опробування товару, валові витрати, витрати на залучення клієнтів тощо. Метою таких оцінок є дослідити перспективні обсяги продажів даної стратегічної бізнес-одиниці у майбутньому. Для другого етапу

життєвого циклу – зростання (категорія «Зірок») ключовими показниками є обсяг повторних продажів, валові витрати (динаміка), витрати на маркетинг, витрати на залучення нових клієнтів, цінова еластичність, частка канібалізації тощо.

Маркетингове стратегічне оцінювання на цьому етапі полягає у вимірюванні приросту нових клієнтів товару, а отже – прибутку для компанії в цілому. Для зрілості (категорія «Дійних корів») ключовими показниками є загальний обсяг продажів за рахунок маркетингу, валовий прибуток, цінність бренду, витрати на утримання клієнтів, інтенсивність конкуренції тощо. В даному випадку маркетингове управління зводиться до ціноутворення та просування продукції на ринок. На етапі спаду в цілому увага акцентується на тенденціях збитків а також на аналізі участі даних стратегічних бізнес-одиниць у супутніх бізнесах [63, с. 36].

Так, на корпоративному та бізнес-рівні для кожного квадранту матриці було запропоновано систему фінансових, інвестиційних, маркетингових показників та показників внутрішніх бізнес-процесів, які дають змогу здійснювати ефективне управління бізнесами підприємства та його стратегічними бізнес-одиницями. В основу даного підходу було покладено етап життєвого циклу товару. Також було зазначено, що на корпоративному рівні основний управлінський акцент здійснюється на фінансових та інвестиційних показниках, в той час як на бізнес-рівні – основний акцент здійснюється на маркетингові показники.

Таким чином, проводити портфельний аналіз бажано в декілька етапів, кожен з яких біде підтверджувати попередні результати. В дослідженні бажано охопити товарний портфель самого підприємства (з метою оцінки його збалансованості), товарний портфель ринків та аналіз загальної ринкової ситуації. Вважаємо, що даний підхід найбільш повно та адекватно характеризуватиме ситуацію, що склалась на певному ринку, оскільки висвітлює її з декількох сторін. Результати даного дослідження будуть в нагоді для планування стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів на

підприємстві, вибору доцільних матричних методів для його проведення, застосування найбільш ефективної маркетингової стратегії з метою досягнення запланованих результатів.

Висновки до розділу 1

Досліджено сутність маркетингу як філософії маркетингового управління.

Маркетинг в системі управління підприємством забезпечує його самостійність як об'єкту управління, за допомогою нього будується вся стратегія розвитку підприємства. Кінцевим результатом маркетингово-орієнтованого підходу до управління є фокус на потребах споживачів. Для розкриття змісту маркетингу виділено його основні завдання та функції в системі управління (рис. 1.1).

Маркетингове управління – це можливість організувати діяльність підприємства при оптимальному використанні наявного потенціалу, можливість отримати найбільший прибуток при задоволенні потреб споживачів. Система управління маркетингом будується з п'яти блоків, які виконують маркетингові функції при вирішенні управлінських завдань: (рис. 1.2) маркетингова інформаційна система; система людських ресурсів; організаційна система; система планування корпоративної та функціональної стратегії; система оцінки та контролю річних планів маркетингу, контроль прибутковості, аудит маркетингу і його стратегічний контроль.

Особливістю управління життєвим циклом брендового портфеля підприємства є три складові, які одночасно впливають одне на одне, коли перетинаються: життєві цикли підприємства, інновацій і товарів, їх вдале поєднання може продовжувати одне одного, а невдале – скорочувати тривалість. (Табл. 1.3)

В роботі зроблено висновок, що маркетингові технології управління окремими брендами та їх портфелем на підприємстві дозволяє найбільш гнучко й ефективно формувати спільну траєкторію їх життєвого циклу.

Головною метою управління стадіями життєвого циклу підприємства є прискорене проходження «дитинства» і «юності», а також стадії «старіння», за рахунок постійного інноваційного розвитку забезпечити продовження тривалості стадії «зрілості», щоб отримати найбільший економічний ефект від діяльності підприємства.

Досліджено маркетингове управління портфелем брендів на підприємстві. Сучасні підприємства використовують систему стратегічного маркетингового управління своїм портфелем брендів в цілому та окремими брендами зокрема. Для вирішення задач, що належать до компетенції портфельного аналізу, відносять такі різновиди матриць: матриця І. Ансоффа «товар – ринок», матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Дженерал Електрик – МакКінсі, матриця управлінських політик Shell/DPM (Direct Marketing Policy), матриця Г. Дея, матриця Монієсона, матриця Хофера–Шенделя, матриця А.Д. Літтла та ін.. На кожному етапі розвитку ставляться стратегічні завдання, розробляється набір стратегій для розвитку товару або підтримки вже існуючих позицій. Таким чином, оціночні показники ефективності для кожного етапу різні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Оболонь» випускає пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну воду.

Ідентифікаційний код – 05391057.

Юридична адреса - Україна, 254212, м. Київ, вул. Богатирська,

3. Номер, дата та місце реєстрації: № АТ-13, 29 червня 1993р., Оболонська районна держадміністрація м. Києва. Форма власності: колективна.

Структура корпорації формувалась під впливом диверсифікації виробництва, переходом на власну сировину, інновації, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

Корпорація «Оболонь» має головний завод, два дочірніх підприємства, два відокремлені цехи, 4 підприємства з корпоративними правами, де працює близько 7,5 тис. осіб.

Основні структурні одиниці

Головний завод ПрАТ «Оболонь» (випускає пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну воду, пивну дробину).

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

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

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

ПАТ «Севастопольський завод напоїв», АРК Крим.

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

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

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

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

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру підприємства ПрАТ «Оболонь». Організаційна структура підприємства лінійно-функціонального типу. Вона проста в керуванні, тут чіткий розподіл обов'язків між працівниками відділу. Тому підприємство обрало саме цю організаційну структуру. Кожен відділ на підприємстві виконує задачі, що були йому поставлені, при чому вони повинні вирішуватися в обговорений термін часу. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» є раціональною.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення очікувань замовників, при увазі до збереження навколишнього середовища.

Місія ПрАТ «Оболонь» - забезпечення споживачів натуральними, якісними та доступними напоями.

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

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) ПрАТ "Оболонь": 2191. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб): - 2.75. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб): - 550. Фонд оплати праці: - 598 810,6 тис. грн. у 2021 році, (504 711,4 тис. грн. у 2020 році) Кваліфікація працівників відповідає операційним потребам Товариства та постійно вдосконалюється.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Загальні обсяги виробництва і продажів у 2021 році, внутрішній ринок - 60 660,4 тис. дал., експорт продукції - 7 214 тис. дал.

Наведемо на рис. 2.2 структуру асортимент продукції підприємства.

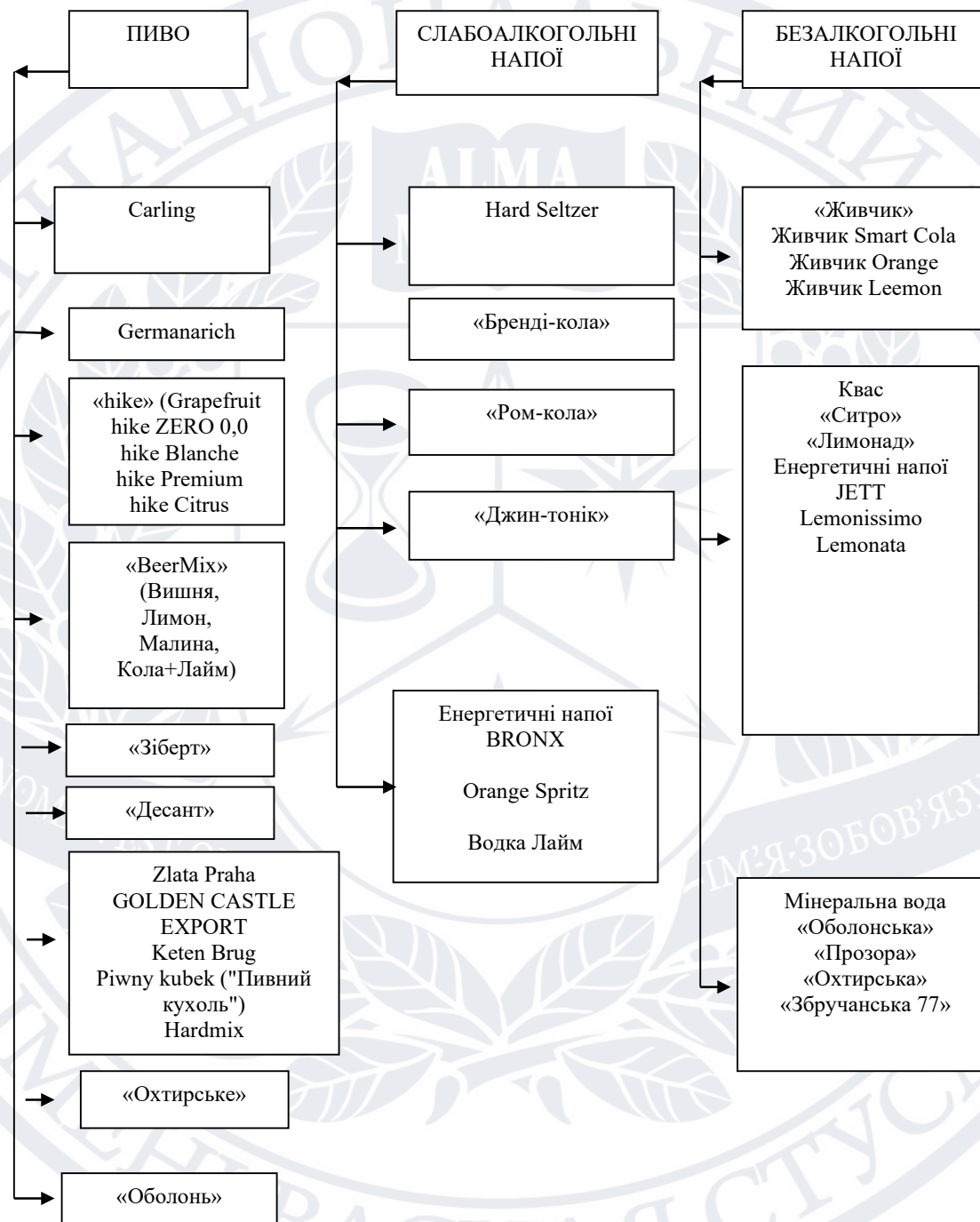


Рисунок 2.2 – Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь»

Основні види продукції – це пиво, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, мінеральна вода, солод, які продаються в Україні, в країнах Балтії,

Молдові. У галузі відбувається велика конкуренція, зі значним ступенем впливу цінових факторів при прийнятті споживачами рішення про покупку. Сировина закупається в Україні, так і імпортується з-за кордону: цукор, ячмінь, рисова січка, хміль, солод, кукурудзяна крупа.

Динаміка виробництва продукції по асортименту ПрАТ «Оболонь» представлена у таблиці 2.1 і рис. 2.3 [42].

Таблиця 2.1– Динаміка виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2020 рр.

Найменування видів продукції	Вимір	Роки			Темп приросту, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020 / 2019
Пиво	млн. дал.	78,4	69,4	53,70	-11,48	-22,62
Слабоалкогольні напої	млн. дал.	2,3	2,25	2,0	-2,17	-11,11
Безалкогольні напої	млн. дал.	15,8	15,9	15,7	0,63	-1,26
Мінеральна вода	млн. дал.	5,5	5,5	4,6	-	-16,36
РАЗОМ						
Виробництво солоду	тис. т.	106,8	80,3	90,60	-24,81	12,83

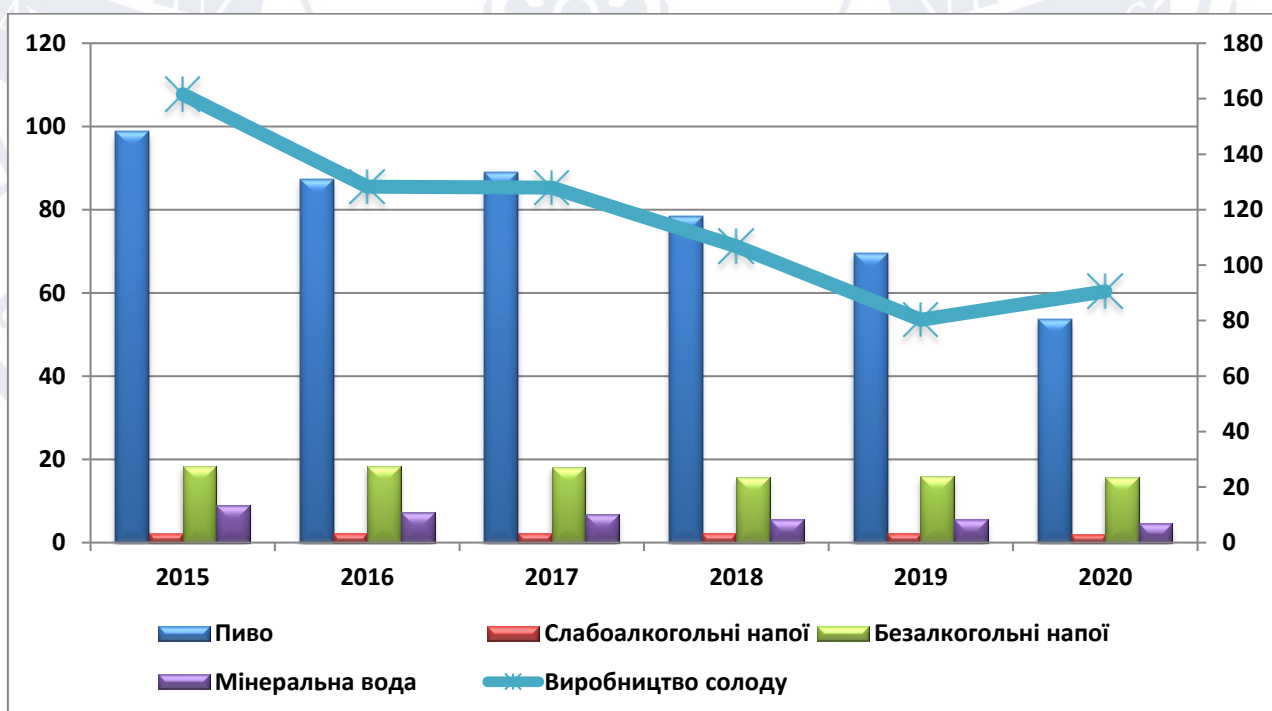


Рисунок 2.3 – Обсяги виробництва основних видів продукції ПрАТ «Оболонь» протягом 2010–2020 рр.

Корпорація «Оболонь» – найбільший вітчизняний виробник напоїв. Частка корпорації «Оболонь» на ринку пива в Україні становить 24,5%, а в експорті українського пива – 78%. У структурі виробництва корпорації найбільшу частку займає пиво. Проте, починаючи з 2008 року обсяги виробництва пива скорочуються. У 2020 році таке скорочення становило близько 46% порівняно з 2010 роком. Із незначним підвищенням обсягів виробництва слабоалкогольних, безалкогольних напоїв та води у 2010 році тенденція до скорочення, починаючи з 2008 року, поширюється і на ці види продукції корпорації. Так у 2020 році виробництво слабоалкогольних напоїв скоротилося близько на 9%, безалкогольних напоїв та води – на 15% порівняно з 2010 роком. Тенденція до зниження обсягів виробництва характерна для мінеральної води і для солоду (відповідно на 49% і 44%).

Аналіз структури випущеної продукції виконаний у табл. 2.2 [42].

Таблиця 2.2 – Структура випущеної продукції ПрАТ «Оболонь»,%

Найменування видів продукції	Роки			Відхилення, +/-	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020 / 2019
Преміальне та спеціальне пиво	26	25,5	25,8	-0,5	0,3
Безалкогольні напої	6,9	5,5	6	-1,4	0,5
Пиво середньоцінового та низькоцінового сегменту	22,51	21,32	22,02	-1,2	0,7
Мінеральна вода	8,5	9,5	8,7	1	-0,8
Слабоалкогольні напої	15,6	16,3	15,1	0,7	-1,2
Пластмасові вироби	10,5	12,1	11,5	1,6	-0,6
Виробництво солоду	10	9,8	10,9	-0,2	1,1
Разом	100	100	100	-	-

За даними таблиці 2.2 найбільшу питому вагу у структурі випущеної продукції впродовж 2018 – 2020 років займають преміальне та спеціальне пиво (25,80 % в 2020 році). Другим по обсягу пиво середньоцінового та низькоцінового сегменту (22,00 % і 2020 році). Слабоалкогольні напої відповідно складають 15,10 %. Виробництво пластмасових виробів (із перероблених ПЕТ

пляшок) займає 11,50 %, виробництво солоду складає 10,9 %. Найменшу питому вагу у обсязі випущеної продукції займає мінеральна вода близько 8,7 %.

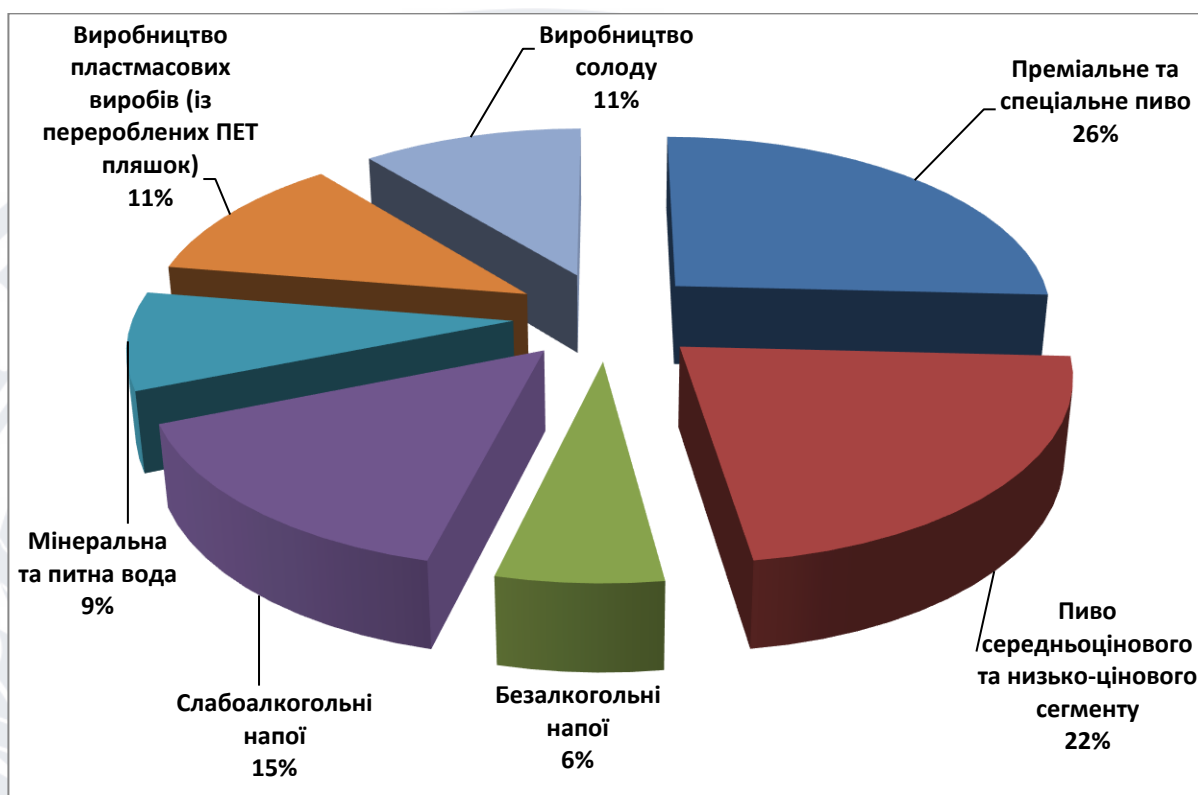


Рисунок 2.4 – Структура випущеної продукції ПрАТ «Оболонь» в 2020 році, %

В табл. 2.3 [71] наведено основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки.

На підставі даних таблиці 2.3 в 2019 році порівняно з 2018 роком простежується збільшення обсягу виробленої продукції на 6,39%, в 2020 порівняно з 2019 - на 11,10%. За 2019 рік на підприємстві ПрАТ «Оболонь» чистий дохід від реалізації продукції збільшується на 197285 або на 6,59% і за 2020 рік - на 452089 або на 14,17%. Зростання чистого доходу пов'язано з підвищенням цін на продукцію з причини «знеціненням» курсу гривні.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки

Показники	Роки			Відхилення абсолютне		Темп приросту, %	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	3182401	3385604	3761256	203203	375652	6,39	11,10
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2992622	3189907	3641996	197285	452089	6,59	14,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1796746	2028728	2388394	231982	359666	12,91	17,73
Валовий: прибуток, тис. грн.	1195876	1161179	1253602	-34697	92423	-2,90	7,96
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	281361	173634	342761	-107727	169127	-38,29	97,40
Чистий фінансовий результат, тис. грн.: прибуток	133895			-133895	-	-	-
<i>збиток</i>		<i>575051</i>	<i>400102</i>	<i>575051</i>	<i>-174949</i>	-	<i>-30,42</i>
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1964376	1651544	1565392	-312832	-86152	-15,93	-5,22
Фондовіддача, грн/грн	1,62	2,05	2,40	0,43	0,35	26,54	17,21
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	595,1751	1017,003	1178,338	421,83	161,34	70,87	15,86
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	1476800	1283618	1409319	-193182	125701	-13,08	9,79
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,03	2,49	2,58	0,46	0,09	22,66	3,61
Численність робітників, чол.	5347	3329	3192	-2018	-137	-37,74	-4,12
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	576,473	986,9643	1175,206	410,4913	188,2417	71,21	19,07
Рентабельність доходу, %	4,47	-	-	-	-	-	-
Рентабельність витрат, %	7,75	-	-	-	-	-	-
Рентабельність сукупних активів, %	3,70	-	-	-	-	-	-
Рентабельність операційної діяльності, %	15,66	8,56	14,35	-7,1	5,79	-45,34	67,64
Середньорічна сума (активів) капіталу підприємства, тис. грн.	3628741	3142460	3190267	-486281	47807	-13,40	1,52

Індекс вартості пива у 2019 році знаходився на одному рівні із загальними темпами інфляції.

Собівартість реалізованої продукції зростає більшими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Це пов'язано з здороженням вартості сировини, енергоресурсів, послуг логістики. Валовий прибуток у 2019 році зменшується на 2,90% і в 2020 році збільшується на 7,96%. Фінансовий результат від операційної діяльності в 2019 році зменшився на 38,29% і в 2020 році збільшився на 97,40%.

2019 рік для діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» є кризовим. Якщо в 2018 році підприємство отримувало прибуток в розмірі 133895 тис. грн., то в 2019 році збиток склав 575051 тис. грн. Це пов'язано зі зменшення об'ємів імпорту пива «Оболонь» на ринок Білорусі на 41,7%. Також «Оболонь» втратила 65% ринку імпортованого пива в Росії. Також збитковість компанії пов'язана з фіскальною політикою України, зі знеціненням гривні, зниженням купівельної спроможності населення, втратою територій збуту окупованих Донецької та Луганської областей. В 2020 році фінансова ситуація дещо покращилась, збиток зменшився на 174949 тис. грн, але підприємство все ж таки є збитковим.

Середньорічна вартість основних засобів за 2019 рік зменшується на 15,93%, а в 2020 році - на 5,22%. У зв'язку з цим фондівіддача за аналізований період (2018 – 2020 роки) збільшується з 1,62 до 2,40 грн/грн.

Зростання фондоозброєності з 595,1751 грн/чол в 2018 році до 1178,338 грн/чол. в 2020 році пов'язане зі зменшенням чисельності персоналу з 5347 чол. до 3192 чол.

Продуктивність персоналу за 2019 рік збільшилась на 71,21 тис. грн./чол. і в 2020 році – на 19,07%. Основною причиною збільшення продуктивності праці стало також зменшення чисельності персоналу.

Далі розглянемо методика аналізу відносних показників фінансової стійкості товариства на прикладі досліджуваного підприємства ПрАТ «Оболонь» (таблиці 2.4) [71].

Таблиця 2.4 – Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства
ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019/2018 (+,-)	Відхилення 2020/2019 (+,-)
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	0,35	0,15	0,01	-0,2	-0,14
2	Коефіцієнт фінансової залежності (рекомендоване значення ≤ 1)	2,89	6,76	96,29	3,87	89,53
3	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	1,89	5,76	95,21	3,87	89,45
4	Коефіцієнт мобільності (рекомендоване значення варіюється в залежності від галузі, у якій функціонує підприємство)	0,65	0,73	0,86	0,08	0,13
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	-0,75	-2,90	-46,96	-2,15	-44,06
6	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	-1,29	-1,97	-1,88	-0,68	0,09
7	Коефіцієнт кредиторської заборгованості (рекомендоване значення – зменшення)	0,60	0,55	0,85	-0,05	0,3
8	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю (рекомендоване значення =1)	0,24	0,19	0,06	-0,05	-0,13

За даними таблиці 2.4 коефіцієнт автономії не відповідає рекомендованому значенню і має тенденцію до зменшення. За 2018 – 2020 роки коефіцієнт автономії знизився з 0,35 до 0,01. Рекомендоване значення коефіцієнта автономії має бути більше 0,5. Це означає, що майно підприємства повинно бути мінімум на 50% профінансовано (придбано) за рахунок його власних коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику є узагальнюючим при аналізі фінансової стійкості підприємства. За аналізований період коефіцієнт фінансового ризику зростає від 1,89 до 95,21. На кінець 2020 року коефіцієнт фінансового ризику має катастрофічне значення (95,21) при рекомендованому значення ≤ 1 . Зазначений коефіцієнт є узагальнюючим при аналізі фінансової стійкості підприємства. Дані, наведені в таблиці 2.4 свідчать про посилення залежності підприємства від позикових коштів і, відповідно, зниженні його фінансової стійкості. На кінець 2020 року підприємство ПрАТ «Оболонь» майже повністю залежить від позикових коштів.

Від’ємне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу з 2018 по 2020 рр. свідчить про недостатність власних коштів для формування необоротних активів і як наслідок – дефіцит власних оборотних коштів.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь» свідчить про кризовий фінансовий стан підприємства і низьку фінансову стійкість.

Проведемо аналіз платоспроможності підприємства на досліджуваному підприємстві (таблиця 2.5) [71].

Таблиця 2.5 – Аналіз показників платоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019/2018 (+,-)	Відхилення 2020/2019 (+,-)
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	0,13	0,10	0,02	-0,03	-0,08
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	0,24	0,21	0,08	-0,03	-0,13
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення $\geq 2-2,5$)	0,64	0,58	0,41	-0,06	-0,17

Аналізуючи розрахунки коефіцієнтів платоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь» бачимо, що впродовж 2018 - 2020 році на підприємстві жоден коефіцієнт не відповідав рекомендованому значенню показників платоспроможності організації. Всі показники платоспроможності мають тенденцію до зменшення.

Рівень коефіцієнта абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних зобов’язань може бути погашено за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Впродовж 2018 – 2020 років коефіцієнта абсолютної ліквідності знизився з 0,13 до 0,02, тобто гарантія погашення боргів дуже низька.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує прогнозовані платіжні можливості підприємства в умовах своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Коефіцієнт швидкої ліквідності впродовж 2018 – 2020 років знижується з 0,24 до

0,08. В даних умовах прогнозовані платіжні можливості підприємства ПрАТ «Оболонь» дуже низькі, особливо в 2020 році.

Рівень коефіцієнта загальної ліквідності показує достатність у підприємства оборотних коштів для покриття своїх поточних зобов'язань. Він також характеризує запас фінансової міцності внаслідок перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями. За даними таблиці 2.5 простежується зниження коефіцієнта загальної ліквідності з 0,64 до 0,41. Тобто у ПрАТ «Оболонь» недостатньо оборотних коштів для покриття своїх поточних зобов'язань, за результатами проведеного аналізу підприємство є неплатоспроможним.

2.2 Аналіз особливостей і динаміки розвитку ринків збуту ПрАТ «Оболонь»

Як зазначалось вище, ПрАТ «Оболонь» – провідний національний виробник пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральної води зі стовідсотковим вітчизняним капіталом. Зауважимо, що виробництво пива є пріоритетним напрямком діяльності компанії. Тому представимо характеристику основного ринку збуту – ринок пива.

Проблеми, які впливають на діяльність емітента: втрата контролю над частиною території на Сході країни та Криму, значне скорочення, а під час і втрата традиційних ринків збуту продукції; девальвація національної валюти, великі курсові різниці, зростання курсів іноземних валют (придбання обладнання, сировини, матеріалів за кордоном, розрахунки за кредитами); наявність нестабільної ситуації на ринку сировини; значне зростання вартості на основну сировину, допоміжні матеріали та енергоносії; недостатня купівельна спроможність населення; відсутність льготного кредитування, велика кількість банків, що мають проблемний стан; нестабільність нормативно - правового поля; постійне посилення фіскального тиску, збільшення податкового навантаження,

зростання адміністративного тиску, віднесення пива до алкогольних напоїв; значне збільшення ставок акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, підвищення нормативів справляння плати за надра та використання підземних та поверхневих вод для підприємств, підвищення орендної плати за землю та земельного податка; висока конкуренція в галузі, ситуація з поширенням коронавірусної хвороби COVID19.

Пивоваріння – інвестиційно-привабливий сектор економіки. В Україні він динамічно розвивається, не зважаючи на складну економічну, військову ситуацію. В цю галузь вкладати кошти дуже перспективно, пиво є рентабельним продуктом і користується значним попитом. В Україні споживання пива 65 л на душу населення, що значно нижче європейських країн: в Німеччині – 180 л на душу населення, в Чехії – 125 л).

Проаналізувавши ринок пива України в умовах невизначеності, було виділено тенденції його розвитку:

1. Обсяги споживання пива знижуються із погіршенням добробуту населення.
2. Поляризація споживчих переваг: зростання продажів пива преміального і економ-сегмента при зниженні споживання середньо цінового сегмента. Всі підприємства зосереджені на виробництві пива супер- і преміального сегментів.
3. Жорстка конкуренція на законодавчому рівні при лобіюванні інтересів з виробниками міцного алкоголю.
4. В Україні змінюється культура споживання алкоголю: збільшилася на 25% частка споживання пива при меншенні споживання міцного алкоголю на 18%.
5. Стабільним є попит на безалкогольне пиво (5 млн. дал. на рік).

Аналіз конкурентності на ринку пива свідчить, що є високо конкурентним, олігополістичним (Carlsberg Ukraine, AB InBev Efes і Перша приватна броварня) з високою кількістю середніх і особливо виробників (рис.2.5).

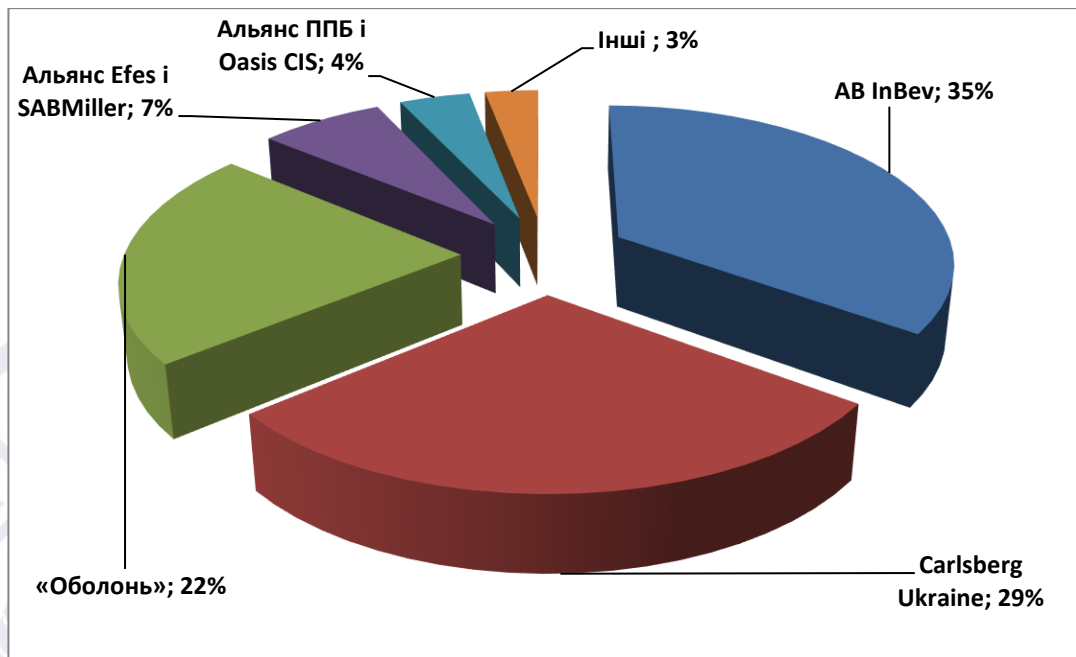


Рисунок 2.5 – Частки ринку виробників пива у 2020 році, %

За результатами 2020 року, серед споживачів найбільшим попитом користуються марки пива «Carlsberg» «Львівське» «Tuborg» «Velкороровіcký Kozel» «Жигулівське» «Чернігівське» «Оболонь» (рис.2.6).

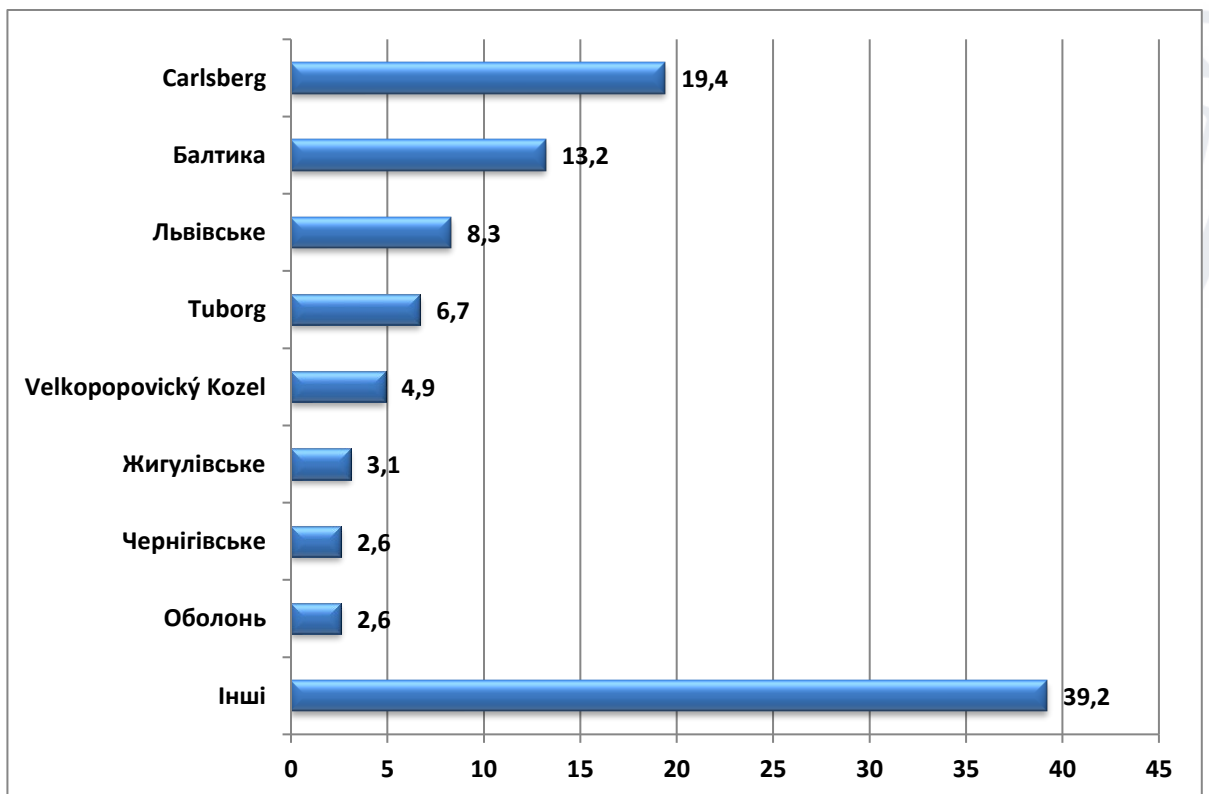


Рисунок 2.6 – Споживчі переваги по торговим маркам пива, %

У 2008 р. в Україні обсяги виробництва пива досягли 320 млн.дал. З 2009 до 2020 років обсяги виробництва пива скоротилися на 43,4 % (рис. 2.7).

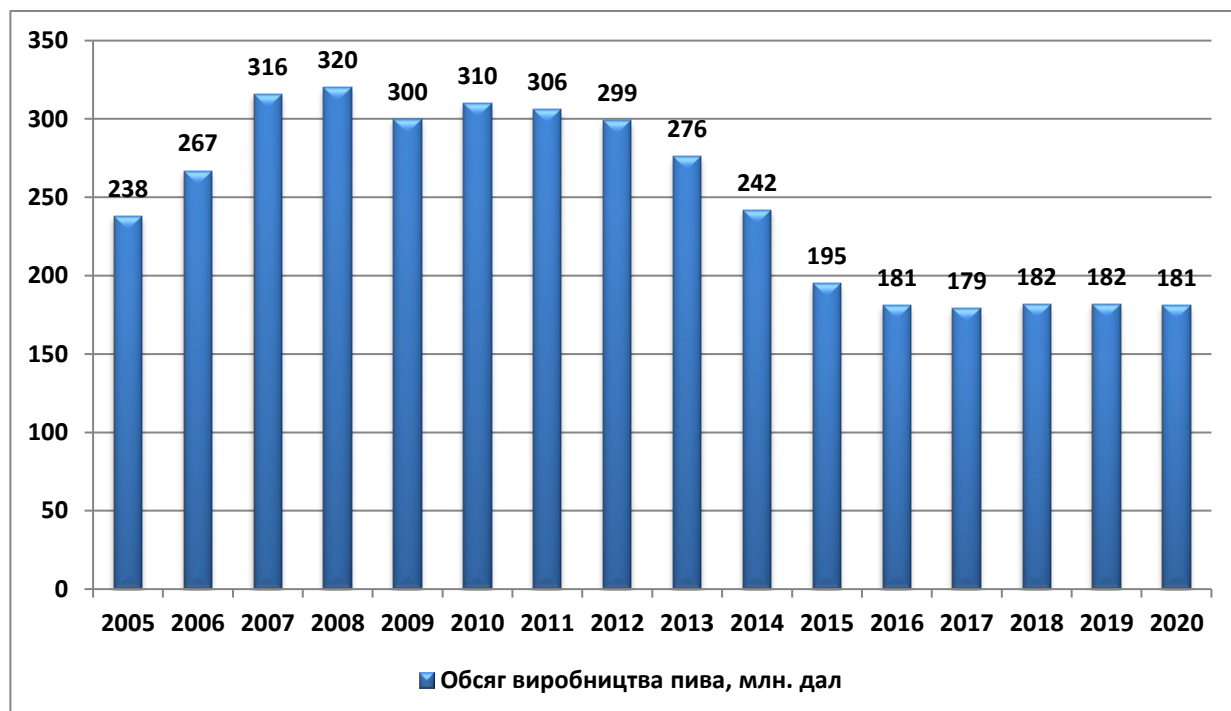


Рисунок 2.7 – Обсяги виробництва пива в Україні за 2005-2020 рр., млн.дал.

2.3 Стратегічний аналіз ПрАТ «Оболонь»

Проведемо аналіз зовнішньої середовища ПрАТ «Оболонь», який включає аналіз макро– та мезооточення підприємства.

Аналіз факторів макрооточення наведено у табл. 2.6. Аналіз показав, що розвитку підприємства сприяють фактори чисельності населення, темпи технологічних змін.

Негативний вплив на ПрАТ «Оболонь» мають фактори фінансово–кредитної політики та стану законодавства в країні, які регулюють господарську діяльність, рівень купівельної спроможності населення (сума факторів -12). Загальний вплив факторів макрооточення ПрАТ «Оболонь» становить +7, що позитивно впливає на його діяльність.

Таблиця 2.6 – Оцінка можливостей і загроз макрооточення
ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Важливість	Вплив	Напрямок впливу	Разом
Чисельність населення	3	3	+	9
Купівельна спроможність населення	3	2	-	-6
Фінансово-кредитна політика	2	1	-	-2
Загальна кон'юнктура	2	1	+	2
Темпи технологічних змін	2	2	+	4
Інноваційний потенціал	1	2	+	2
Стан законодавства, яке регулює діяльність галузі	1	4	-	-4
Державна економічна політика	1	2	+	2
Сума за факторами макрооточення				7

Аналіз факторів мезооточення наведено у табл. 2.7.

Найбільшою загрозою є галузеві конкуренти, рівень впливу -9. Інші фактори позитивно впливають на роботу підприємства. Загальний рівень факторів мезооточення +4 бали.

Таблиця 2.7 – Оцінка можливостей і загроз мезооточення ПрАТ «Оболонь»

Фактори	Важливість	Вплив	Напрямок впливу	Разом
Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію	3	3	-	-9
Географічне розміщення покупців	3	2	+	6
Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	2	3	+	6
Вартість запасів в роздрібній мережі	3	1	-	-3
Пунктуальність виконання умов договору	2	2	+	4
Сума за факторами мезооточення				4

Далі проведемо аналіз стратегічних груп конкурентів ПрАТ «Оболонь». Щоб краще зрозуміти особливості конкуренції створимо карти стратегічних груп. Для проведення аналізу були узяті наступні параметри диференціації споживачів: ціна; географічне розміщення покупців; широта асортименту продукції; інтенсивність використання реклами в засобах масовій інформації.

На рис. 2.8 складена карта стратегічних груп за параметрами «Асортимент продукції – Ціна». Найбільшу групу представляють дві компанії, що володіють найбільшою часткою ринку - AB InBev і Carlsberg Ukraine. Ці компанії мають широкий асортимент продукції у своїх портфелях, і ціна на цю продукцію також є найбільшою на ринку. Слід зазначити, що середня ціна продукції Carlsberg Ukraine є найбільшою на пивному ринку, і це є досить суперечливою тенденцією для підприємства. Цінова політика Оболонь знаходиться на середньому рівні.

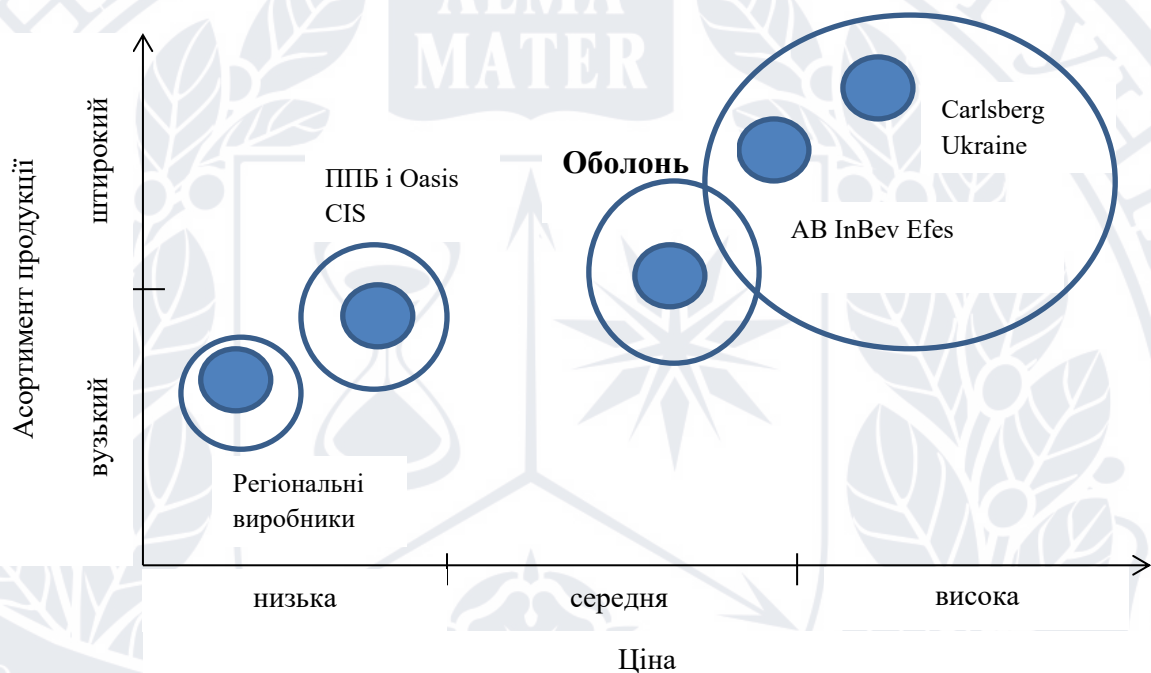


Рисунок 2.8 – Карта стратегічних груп за параметрами «Асортимент продукції – Ціна»

Карта стратегічних груп конкурентів за параметрами «Географічний масштаб діяльності - Реклама в ЗМІ» зображена на рис. 2.9 В даному випадку найбільшою стратегічною групою є група, в яку входять компанії AB InBev, Carlsberg Ukraine і Оболонь. Їх реклама в засобах масової інформації найбільш інтенсивна, а масштаб діяльності - глобальний. Ці компанії є європейськими брендами, тому їх міжнародна діяльність оцінюється на високому рівні. Альянс Efes і SABMiller і «Перша приватна броварня» окремо складають відособлені групи на карті.

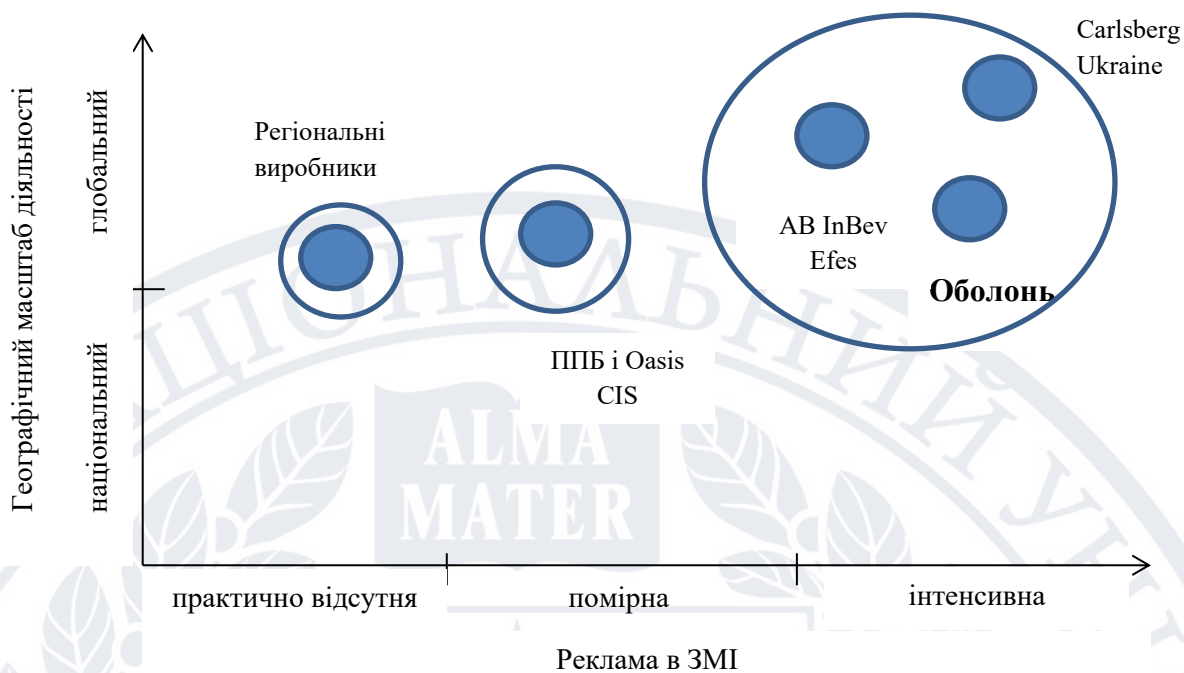


Рисунок 2.9 – Карта стратегічних груп за параметрами «Географічний масштаб діяльності - Реклама в ЗМІ»

Подібна ситуація видно і на наступній карті «Географічний масштаб діяльності - Асортимент продукції» (рис. 2.10).

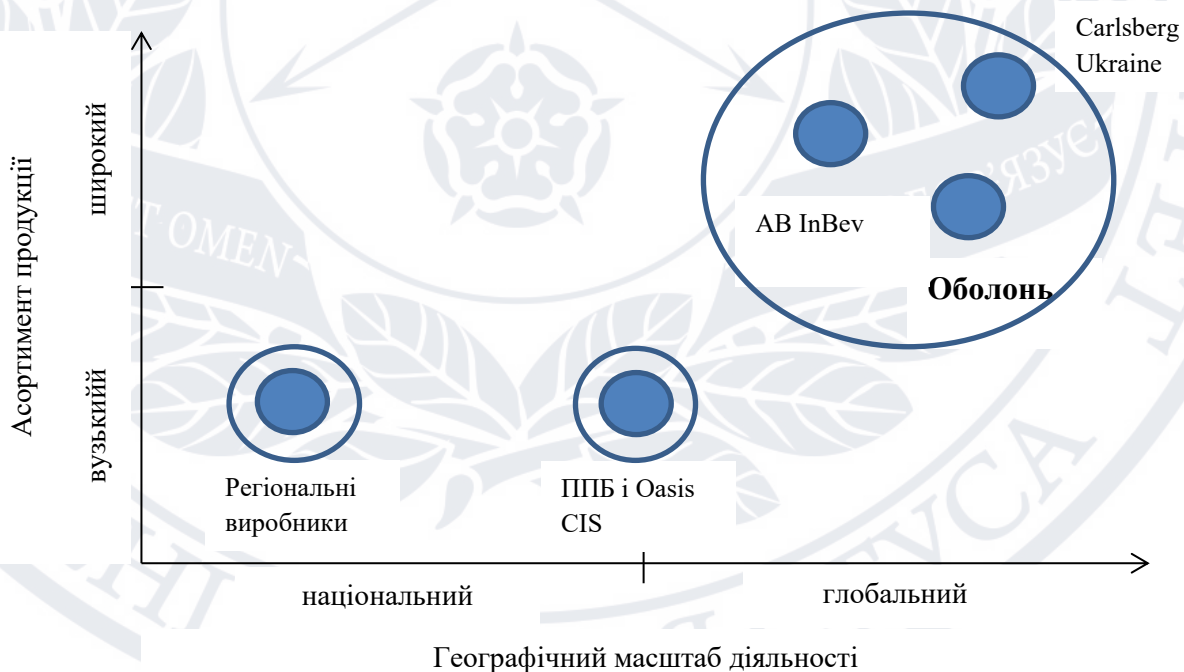


Рисунок 2.10 – Карта стратегічних груп за параметрами «Географічний масштаб діяльності - Асортимент продукції»

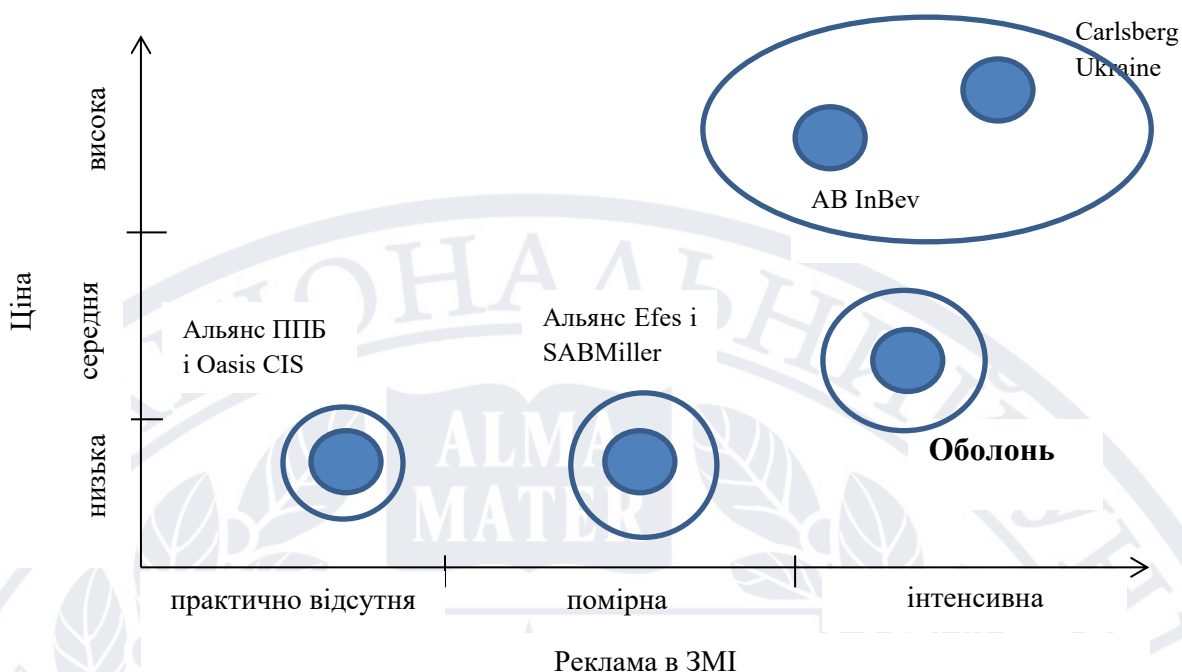


Рисунок 2.11 – Карта стратегічних груп за параметрами «Ціна - Реклама в ЗМІ»

На карті «Ціна - Реклама в ЗМІ» (рис. 2.11) три компанії Оболонь, Efes і SABMiller і ППБ і Oasis CIS розподілилися в три відособлені групи, але мають різне положення на ринку по цим параметрам. У компанії Оболонь найбільш оптимальне положення серед цих компаній оскільки її ціни в середньому сегменті, а реклама в ЗМІ інтенсивна. У найбільшу групу знову потрапили AB InBev і Carlsberg Ukraine. Carlsberg Ukraine перемагає за багатьма параметрами, але поступається в одному з основних - ціні продукції. Можливо саме ця причина є основною перешкодою до виходу ПАТ «Carlsberg Ukraine» на позицію №1 на ринку пивоваріння України. Компанії слід провести грамотну політику по ціноутворенню і оптимізації витрат.

Дослідивши карти стратегічних груп (рис. 2.8 - 2.11), можна зробити наступні висновки. Основними стратегічними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є Carlsberg Ukraine і AB InBev Efes. Ці підприємства мають значний іноземний капітал, сучасні виробничі потужності, підтримку з боку споживача. «Перша приватна броварня» не є основним конкурентом ПрАТ «Оболонь», оскільки їх вхід до стратегічної групи конкурентів досить невеликий.

Для побудови матриці BCG проведемо аналіз бізнесу ПрАТ «Оболонь».

Використаємо власну експертну оцінку відносно частки ринку до найбільшого конкурента. Відносно темпів зростання галузі, то варто сказати, що такі господарські підрозділи як пивна галузь, галузь безалкогольних напоїв і слабоалкогольних напоїв збільшили свої показники в розмірі $>10\%$, на відміну від показників темпів зростання мінеральної води. Але дані показники наближаються до 10% .

Побудуємо матрицю BCG на рис. 2.12 [23; 70].



Рисунок 2.12 – Матриця BCG ПрАТ «Оболонь»

У ПрАТ «Оболонь» слабоалкогольні та безалкогольні напої займають позицію «важка дитина». Характерні риси «важких дітей»: не значна підтримка з боку споживачів, малий вплив на ринку, не стабільні конкурентні переваги, з метою підвищення ринкової частки вони потребують значних інвестицій в маркетингову діяльність.

ПрАТ «Оболонь» активно просуває лінію слабоалкогольних напоїв за рахунок дизайну, вкладання у рекламну кампанію, можна зробити висновок, що цей сегмент є перспективним, лінія слабоалкогольних напоїв може згодом

зайняти місце «зірок».

«Пиво» ПрАТ «Оболонь» ми віднесли до категорії «зірок», адже воно має стійке положення у галузі, з метою збереження ринково частки до нього доцільно впроваджувати стратегію підтримки конкурентних переваг.

Мінеральна вода відноситься до категорії «собак». Галузь має темпи зростання. ПрАТ «Оболонь» має зайняти певну нішу на ринку та втримувати позиції на ній.

Далі складемо матрицю «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик»

В таблицях 2.8 та 2.9, що характеризують привабливість ринків та конкурентну позицію окремих видів продукції.

Таблиця 2.8 – Оцінка привабливості ринків продукції ПрАТ «Оболонь»

Показники	Вага	Пиво	Мінеральна вода	Безалко-гольні напої	Слабо-алкогольні напої
Розмір ринку	0,20	10	2	7	10
Частка ринку	0,10	9	5	7	6
Конкурентна позиція	0,40	10	1	5	7
Вплив зовнішнього середовища	0,30	8	3	7	5
Всього	1	8,5	2,2	4,2	6,9

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентних позицій продукції ПрАТ «Оболонь»

Показники	Вага	Пиво	Мінеральна вода	Безалкогольні напої	Слабо-алкогольні напої
Позиція на ринку	0,20	10	5	7	7
Потенціал виробництва	0,25	10	4	6	8
Потенціал інновацій	0,35	9	4	8	7
Потенціал персоналу	0,20	8	6	9	8
Всього	1	8,25	4,6	6,5	7,5

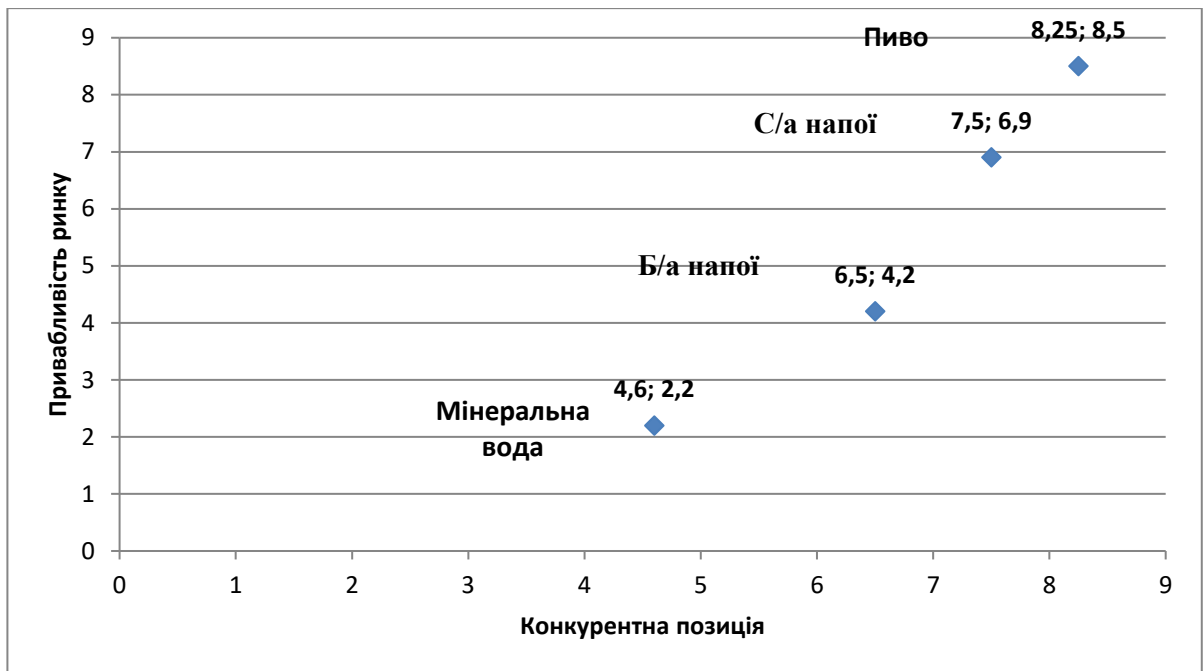


Рисунок 2.13 – Матриця Мак Кінсі-Дженерал-Електрик продукції
ПрАТ «Оболонь»

Висновки та пропозиції до матриці «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик»:

- пиво та слабоалкогольні напої займають високу позицію за привабливістю ринку і сильним конкурентним статусом, відносяться до переможців, доцільно впроваджувати стратегії підтримки конкурентних позицій;
- безалкогольні напої характеризуються середньою привабливістю ринку при високому конкурентному статусі, стратегічними завданнями є цільове інвестування, впровадження стратегії вибіркового розвитку;
- мінеральна вода займають низькі позиції за привабливістю ринку і конкурентним статусом, (категорія тих, хто програють), для цього бізнесу доцільно отримання мінімального прибутку.

Матриця SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь» представлена у таблиці 2.10.

В умовах сучасної економіки, зростають такі негативні показники, як інфляція, соціально-політична нестабільність та кількість конкурентів, а також зниження купівельної спроможності споживачів продукції, все це не може не

впливати на діяльність ПрАТ «Оболонь». Для того щоб зменшити вплив цих негативних факторів підприємству необхідно постійно підтримувати свій імідж надійного партнера; підвищувати лояльність споживачів до своєї продукції; удосконалювати уміння та навички персоналу підприємства. Також у зв'язку зі зниженням оборотності капіталу фірмі варто розробити програму для покращення інвестиційної привабливості підприємства.

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь»

		Можливості (О)	Загрози (Т)
		1. Зростання готовності споживачів до придбання продукції. 2. Збільшення попиту на продукцію. 3. Збільшення кількості спеціалістів у даній сфері. 4. Можливість підвищення рівня кваліфікації спеціалістів в даній сфері.	1. Зростання темпів інфляції. 2. Зростання соціально-політичної нестабільності. 3. Зростання тиску конкурентів. 4. Зниження купівельної спроможності споживачів продукції.
Сильні сторони (S)	1. Високий рівень якості продукції. 2. Високі професійні навички персоналу.	1. Зростання готовності споживачів до придбання продукції. 2. Збільшення попиту на продукцію. 3. Збільшення кількості спеціалістів у даній сфері.	1. Зростання темпів інфляції та соціально-політичної нестабільності. 2. Зростання тиску конкурентів.
Сильні сторони (S)	3. Імідж надійного партнера 4. Лояльність споживачів до підприємства	4. Можливість підвищення рівня інформаційної обізнаності	3. Зниження купівельної спроможності споживачів продукції.
Слабкі сторони (W)	1. Відсутність повної диференціації продукції відповідно до потреб споживачів. 2. Низький стратегічний рівень. 3. Недостатньо вивчений ринок безалкогольної продукції.	1. Відсутність повної диференціації продукції. 2. Низький стратегічний рівень. 3. Недостатньо вивчений ринок безалкогольної продукції.	«Кризове поле» – з метою як подолання загроз, так і усунення слабких сторін підприємства потрібно розробити та реалізувати комплекс стратегій, за напрямки яких взявши структуру заходів, розроблену в полях С1м, С1З та С1М

Однак у діяльності фірми існують не тільки загрози, але й сильні сторони та можливості для їх реалізації. До таких слід віднести широкий асортимент та високий рівень якості продукції; наявність власного торговельної марки та збутової мережі; високі професійні навички персоналу; лояльність споживачів до підприємства та імідж надійного партнера. Ці сильні сторони у поєднанні з можливостями дозволяють фірми значно розширити обсяги своєї діяльності, збільшити асортиментний ряд, кількість споживачів та кількість співробітників, а також впроваджувати нові технології виробництва продукції та розробляти нові програми для підвищення інноваційних навичок персоналу.

2.4 Оцінка маркетингової діяльності й ефективності системи керування процесом маркетингу на підприємстві

На даний момент на підприємстві ПрАТ «Оболонь» відсутня єдина служба маркетингу, а існують відділи, що пов'язані зі здійсненням маркетингової діяльності:

- відділ корпоративних комунікацій (робота зі ЗМІ);
- відділ продажів;
- відділ торгового маркетингу;
- відділ маркетингу;
- відділ реклами (розміщення реклами, спонсорство).

Основні напрямки діяльності відділу корпоративних комунікацій ПрАТ «Оболонь»:

1. Побудова зовнішніх комунікацій – із ЗМІ.
2. Побудова внутрішніх комунікацій – між підрозділами компанії.
3. Організація та проведення соціально-психологічних та маркетингових досліджень ринку продукції
4. Планування та реалізація рекламних та PR-кампаній компанії

5. Наповнення офіційного сайту.
6. Побудова корпоративної культури, підтримка певних її традицій та трансформація у разі необхідності.
7. Планування фінансових витрат на рекламні та PR-кампанії, контроль за їх використанням.
8. Ведення документообігу з контрагентами - підрядниками рекламних, PR-кампаній та заходів.

Основні напрямки діяльності відділу торгового маркетингу ПрАТ «Оболонь»:

1. Збільшення об'ємів продажу відповідної категорії за рахунок збільшення впливу на прийняття рішення про покупку в торговій точці, а також забезпечення підтримки регіональних та національних маркетингових програм.
2. Визначення необхідності та доцільності розробляти та впроваджувати програми та акції, які сприяють підвищенню візуалізації та збільшенню об'ємів продажу продукції із точок продажу в рамках всіх національних та регіональних маркетингових програм, а також всіх програм збуту на національному рівні.
3. Розробка ефективних планogram та стандартів мерчандайзингу для відповідної категорії в точках роздрібної торгівлі
4. Розробка та впровадження рекламних матеріалів і торговельного обладнання, які сприяють підвищенню візуалізації брендів компанії та збільшенню об'ємів продажу у точках роздрібної торгівлі
5. Аналіз ефективності відповідної категорії у каналі, враховуючи дистрибуцію, якість та розміри експозиції в точках роздрібної торгівлі, зростання об'ємів продажу та прибутковості, ціноутворення в торгівлі, ефективність рекламних матеріалів, торгового обладнання та акцій.
6. Забезпечення ефективності та своєчасності закупівлі та доставки рекламних матеріалів по відповідній категорії в співпраці з відділом закупок типах точок роздрібної торгівлі по всій Україні

Основні напрямки діяльності відділу маркетингу ПрАТ «Оболонь»:

1. Аналіз ринкових ситуацій;

2. Вивчення тенденцій розвитку ринку;
3. Прогнозування обсягів продажу;
4. Вивчення попиту;
5. Вивчення каналів товарообігу, збуту, методів продажу;

Дані витрат на маркетинг наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Витрати на маркетинг ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2020 рр., тис. грн

Показники	2018	2019	2020
Додаткові виплати робітникам	6224,4	6645,6	7207,2
Канцелярські товари	2021,8	1840,8	1965,6
зв'язок	2220,4	3434,6	4742,4
Друкована рекламна продукція	11070,7	12366,8	13008,2
Створення акційних та подарункових наборів	28217,0	29738,7	29859,3
Інші витрати	2542,4	2742,2	4280,1
Разом:	52296,6	56768,7	61062,8

Витрати на маркетинг за аналізований період зросли з 52296,6 до 61062,8 тис. грн.

Динаміка рентабельності маркетингу ПрАТ «Оболонь» від проведення маркетингових заходів наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка рентабельності маркетингу ПрАТ «Оболонь» від проведення маркетингових заходів за 2018 – 2020 рр. тис. грн

Показники	2018	2019	2020
Чистий прибуток	14472,3	19444,8	41727,1
Витрати	61897,18	63325,2	69674,4
Рентабельність маркетингу, %	23,38	30,71	59,89

Визначимо коефіцієнт впливу маркетингу як результат поділу витрат на валовий прибуток у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Розрахунок коефіцієнту впливу маркетингову діяльність ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2020 рр. , тис. грн.

Показник	2018	2019	2020
Витрати на маркетинг	52296,6	56768,7	61062,8
Прибуток валовий, тис. грн.	335122,8	393080,1	435465,0
Коефіцієнт впливу маркетингу, %	15,6	14,4	14,02

За аналізований період витрати на маркетинг зростали, але коефіцієнт впливу маркетинг знизився на -1,58 %. Це свідчить про низьку ефективність маркетингової стратегії в управлінні підприємством.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Оболонь» випускає пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну воду. (рис. 2.2) Структура корпорації формувалась під впливом диверсифікації виробництва, переходом на власну сировину, інновації, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

Місія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення очікувань замовників, при увазі до збереження навколишнього середовища.

Корпорація «Оболонь» – найбільший вітчизняний виробник напоїв. Частка корпорації «Оболонь» на ринку пива в Україні становить 24,5%, а в експорті українського пива – 78%. У структурі виробництва корпорації найбільшу частку займає пиво. (рис .2.3)

Пиво ТМ «Оболонь» є висьмим за популярністю на рику (рис .2.6)

У 2008 р. в Україні обсяги виробництва пива досягли 320 млн.дал. З 2009 до 2020 років обсяги виробництва пива скоротилися на 43,4 % (рис. 2.7). з 2015 року до теперішнього часу обсяги виробництва та споживання пива залишаються стабільними.

Проведено аналіз стратегічних груп конкурентів ПрАТ «Оболонь». У вигляді карт стратегічних груп за параметрами диференціації споживачів: ціна; географічне розміщення покупців; широта асортименту продукції (рис 2.8-9)

Дослідивши карти стратегічних груп (рис. 2.8 - 2.11), можна зробити наступні висновки. Основними стратегічними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є Carlsberg Ukraine і АВ InBev Efes. Ці підприємства мають значний іноземний капітал, сучасні виробничі потужності, підтримку з боку споживача. «Перша приватна броварня» не є основним конкурентом ПрАТ «Оболонь», оскільки їх вхід до стратегічної групи конкурентів досить невеликий.

Проведено аналіз бізнесу ПрАТ «Оболонь» і побудовано матрицю БКГ (рис. 2.12) і матрицю «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик». (2.13)

Зроблено такі висновки:

- пиво та слабоалкогольні напої займають високу позицію за привабливістю ринку і сильним конкурентним статусом, відносяться до переможців, доцільно впроваджувати стратегії підтримки конкурентних позицій;
- безалкогольні напої характеризуються середньою привабливістю ринку при високому конкурентному статусі, стратегічними завданнями є цільове інвестування, впровадження стратегії вибіркового розвитку;
- мінеральна вода займає низькі позиції за привабливістю ринку і конкурентним статусом, (категорія тих, хто програють), для цього бізнесу доцільно отримання мінімального прибутку.

За аналізований період простежується зростання доходів від проведення маркетингових заходів, одержаних ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2020 рр, а саме: проведення маркетингових акцій; надання інформаційно – консультаційних та маркетингових послуг.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ БРЕНДАМИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Особливості підвищення ефективності системи управління портфелем брендів ПрАТ «Оболонь»

Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності, нами пропонується Директору департаменту використовувати системний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства (рис. 3.1).

На базі проведеного аналізу можна запропонувати наступні заходи, спрямовані на підвищення ефективності системи керування портфелем брендів ПрАТ «Оболонь»

1. Розробка нового дизайну упаковки пивної продукції, що дозволить зменшити собівартість і знизити ціни на продукцію.
 2. Представлення пивної продукції на Міжнародній спеціалізованій виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2016»
 3. Надання знижки постійним оптовим покупцям – метод стимулювання збуту на ринку пивної продукції.
 4. Оновлення та просування сайту (розміщення на сайті повідомлення рекламного характеру українською та англійською мовами про умови надання знижки, вбудування онлайн-калькулятора).
 5. Вдосконалення роботи з постачальниками допоміжних матеріалів.
 6. Рекламна кампанія в спеціалізованих виданнях і каталогах
- Розглянемо перераховані пропозиції більш докладно:

1. Розробка нового дизайну упаковки пивної продукції, що дозволить зменшити собівартість і знизити ціни на продукцію.

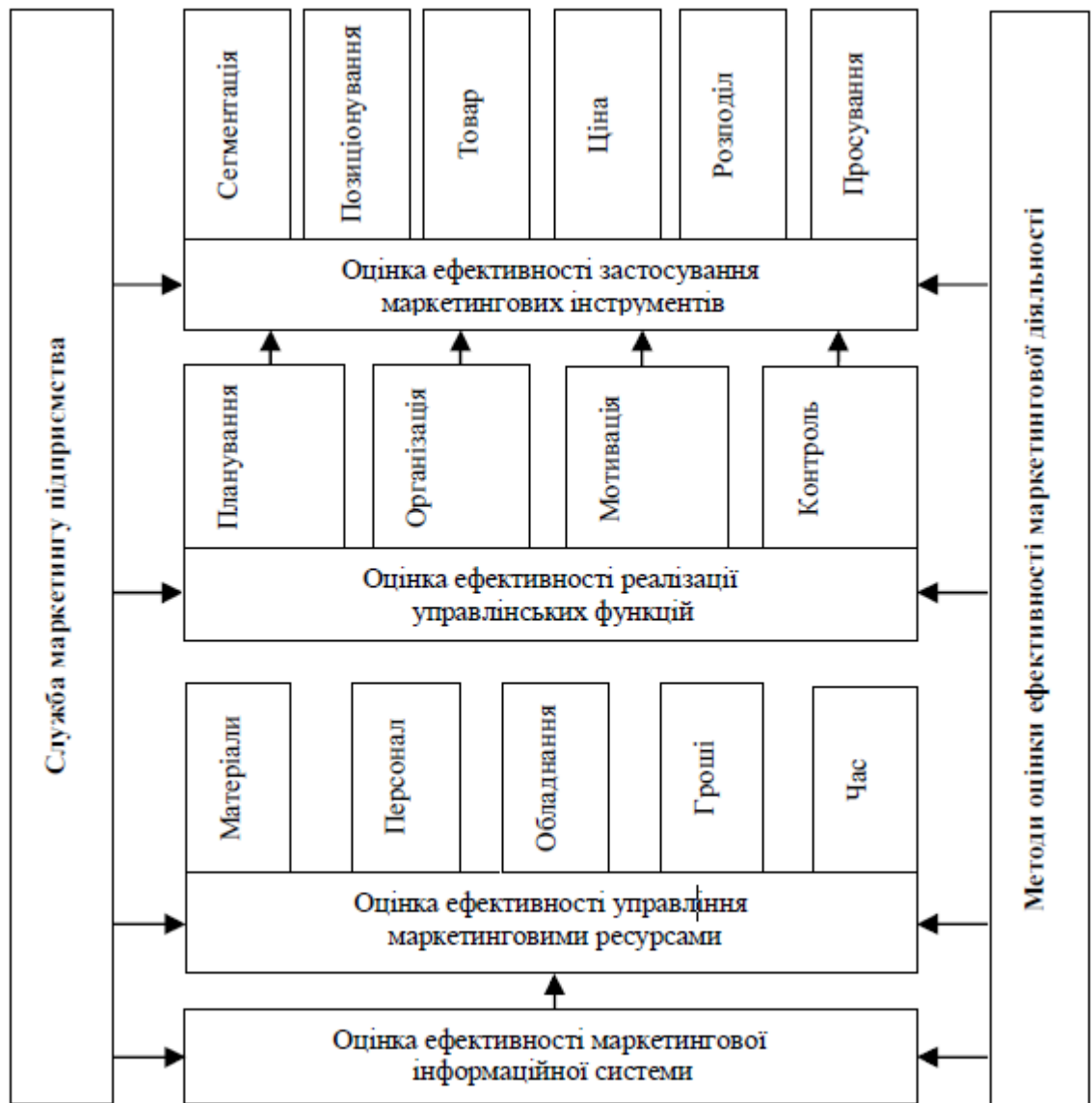


Рисунок 3.1– Системний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь»

Досвід відомих українських виробників алкогольної і безалкогольної продукції в умовах політичної і економічної криз показав, що за рахунок використання більш економічних варіантів упаковки продукції можна значно знизити її собівартість. Зниження собівартості пивної продукції забезпечує передумови для зменшення цін на цю продукцію, що є актуальним в умовах зниження купівельної спроможності споживача. Отже, нами пропонується на підприємстві ПрАТ «Оболонь», використовуючи досвід українських виробників

продукції, розробити новий дизайн упаковки, що дозволить підприємству знизити ціни на продукцію.

2. Представлення пивної продукції на Міжнародній спеціалізованій виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023»

В умовах політичної і економічної кризи та невизначеності й динаміки ринку все більшу роль відіграє утримання існуючих споживачів з використанням сучасних маркетингових інструментів. Тому посилюється увага до формування споживацької лояльності, заснованого на оптимальному поєднанні поведінкового та емоційного компонентів.

Нами пропонується представити пивну продукцію на спеціалізованій виставці. Слід зазначити, що перше місце серед джерел інформації для підприємств, що здійснюють оптові закупки пивної продукції є спеціалізовані виставки.

Міжнародна спеціалізована виставка «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023», в рамках виставки та «Свято Хмелю, Пива, Напоїв», місце проведення Виставковий Центр «КиївЕкспоПлаза» (вул. Салютна, 2-Б) м. Київ.

Мета виставки – демонстрація стану та розвитку пивоварної галузі, хмелярства в Україні, подальше поглиблення існуючих і встановлення нових ділових контактів, укладення комерційних угод, демонстрація наукових і технічних досягнень, сприяння покращенню та зростанню культури споживання напоїв.

Щороку у виставці приймають участь представники фірм із Європи, країн СНД та України, провідні компанії та малі підприємства галузі.

В рамках виставки проходить конференція «Тенденції розвитку малого пивоваріння в Україні».

Дана Конференція спрямована на створення діалогу між виробниками та постачальниками пивоварного обладнання та виробниками пиво-безалкогольної продукції, представниками малих приватних пивоварень, пивних ресторанів і

пабів. Широке коло питань дозволяє усім учасникам отримати найбільш повну і сучасну інформацію про технології, що застосовуються в світі, реальні і практичні поради та рекомендації від провідних професіоналів галузі.

В рамках виставки Дегустаційний конкурс «КРАЩИЙ НАПІЙ РОКУ – 2023»

Номінації дегустаційного конкурсу:

- Пиво;
- Питна, мінеральна вода та напої на їх основі;
- Соки та напої;
- Чай, кава і какао.

Під час роботи виставки проводяться круглий стіл, конференція, семінари, презентації, дегустації напоїв, різноманітні конкурси та шоу програми.

Отже, нами пропонується підприємству ПАТ «Оболонь» прийняти участь у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023» з метою активізації продажів в умовах зниження купівельної спроможності споживача і невизначеності й динаміки ринків збуту.

Кращими аргументами в користь участі в даній виставці є дослідження результатів проведення виставки торік і результати проведення інших виставок цими ж організаторами. Проведене маркетингове дослідження виявило, що в даній виставці приймали участь найбільш відомі підприємства пивної галузі України і Європи.

Сформулюємо основні цілі ПАТ «Оболонь» від участі у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023»:

- демонстрація пивної продукції, представлення пива за новими зниженими цінами в умовах невизначеності і динаміки ринку;
- просування власних торговельних марок, поліпшення їх іміджу;
- розширення дилерської мережі;
- реклама власних торговельних марок;
- вивчення стратегії конкурентів і продукції, що користується попитом;
- комунікації з існуючими корпоративними клієнтами;

- прямий контакт з потенційними замовниками;
- інтеграція зі виробничими структурами;
- вивчення споживчих переваг пивної продукції.

Цілі ефективної товарної політики ПрАТ «Оболонь»:

- розширення асортименту пропонованої пивної продукції;
- оцінка нової пивної продукції;
- поліпшення якості пивної продукції;
- перепозиціювання пивної продукції.

Цілі цінової політики є:

- визначення верхнього кордону ціни пивної продукції;
- визначення ефективності знижок.

З точки зору вдосконалення розподілу продукції основними цілями є:

- пошук нових торговельних партнерів;
- оцінка ефективності системи розподілу, що склалася;
- створення і вдосконалення діяльності торговельних мереж.

Нарешті, для забезпечення ефективної політики просування пивної продукції як цілі участі в і виставці є:

- створення високого іміджу пивної продукції;
- активізація окремих елементів політики просування;

Витрати на проведення акції (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Витрати ПрАТ «Оболонь» на прийняття участі у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023», євро

Найменування платежу	Сума витрат
Реєстраційний збір	15200
Монтаж стенду	20800
Оренда виставкової площі (освітлення, опалювання, охорона, прибирання, вивіз сміття)	92000
Транспортні витрати (і робота вантажників)	3200
Витрати на рекламну продукцію	8000
Витрати на відрядження (харчування персоналу)	12000
Разом:	151200

Таким чином, сумарні витрати 151 тис. грн (табл. 3.1). Основною частиною є витрати на оренду стенду (60% від загальної вартості).

Виставка «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023» є унікально багатоплановим комплексним заходом, і однозначно оцінити її ефективність досить складно. Легко оцінити ефективність розміщення конкретного рекламного модуля в конкретній газеті, але дуже важко провести дослідження по рекламній кампанії в цілому. Але без оцінки ефективності неможливе грамотне планування наступних виставок, адже чим менше уваги приділяється аналізу результатів виставки, тим більше вірогідність повторення помилок. Виходити потрібно не з прогнозу мінімальних продажів, а з прогнозу середніх продажів.

Проаналізуємо доходи від виставки для підприємства ПрАТ «Оболонь» на підставі проведеного дослідження участі у виставці пива аналогічного підприємства.

На основі показників участі підприємств у виставках, спеціалістами виведений середній показник зростання середньоденного обігу пивної продукції під час участі у виставці, впродовж трьох місяців після проведення виставки, виявлено середнє число контактів, відвідувачів стенду і середнє число укладених контрактів.

Для оцінки ефективності виставки «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023» необхідний підрахунок доходу від продажів на виставці і від продажів після неї. Середній дохід від продажів на виставці з врахуванням відсотка зростання обігу пивної продукції по середньому показнику представлений в таблиці 3.2.

З врахуванням витрат на проведення виставки можна зробити висновок, що за дні проведення виставки вона окупиться в повному обсязі. Проте варто відмітити, що під час проведення виставки не лише реалізуються продажі, але і притягуються потенційні покупці.

Відвідувачам стенду ПрАТ «Оболонь» буде розіслана вся рекламна інформація з тематики, що їх цікавить, будуть заповнені анкети.

Таблиця 3.2 – Прогнозований дохід від укладених на виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023» контрактів пивної продукції ПрАТ «Оболонь»

Найменування груп пивної продукції	Сума, грн.
Пиво Keten Brug Blonde	115800
Пиво hike premium beer	133200
Разом	249000

Як показує практика участі у виставках протягом подальших трьох місяців після участі у виставці також будуть укладені контракти на загальну суму близько 7200 тис. грн.

Для розрахунку економічної ефективності заходу використовуємо наступну формулу:

$$P = \left(\frac{T \cdot \Pi_B \cdot D_B}{100\%} \right) \cdot \left(\frac{H}{100\%} \right) - I, \quad (3.1)$$

де: P – економічна ефективність проекту, грн.;

T – середньоденний зворот в період до виставки, грн.;

Π_B – приріст середньоденного товарообігу в період виставки і післявиставковий період, грн.;

D_B – число днів обліку товарообігу в період виставки і післявиставковий період, днів;

H – торгівельна націнка на товар %;

I – витрати на участь у виставці, грн.

Середньоденний зворот в період до виставки складав 155 тис. грн., під час виставки планово – 1132 тис. грн., протягом подальших трьох місяців загалом – 7200 тис. грн.

Таким чином, економічна ефективність даного проекту за формулою (3.1) складе: 1207,98 тис. грн.

Таким чином, можна відмітити, що прогнозований економічний ефект від прийняття участі у виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023» для підприємства ПрАТ «Оболонь» значний. Аналіз результатів виставки фірми за останні місяці показав, що саме виставки є досить ефективним і вигідним (у співвідношенні доходів і витрат) способом підвищення конкурентоспроможності пивної продукції.

3. Наступним маркетинговим заходом з метою активізації продажів, підвищення прибутковості підприємства в умовах невизначеності й динаміки ринку такий метод стимулювання збуту на ринку пивної продукції як надання знижки постійним оптовим покупцям.

Нами пропонується на підприємстві ПрАТ «Оболонь» впровадити бонусну знижку постійним клієнтам в розмірі 3,5%, з якими склалися взаємодовірливі відносини. При розрахунку розміру наданої знижки ми враховували наступні дані відділу маркетингу ПрАТ «Оболонь»: результати маркетингових досліджень ринку пивної галузі; додаткову інформацію про покупців пивної продукції, що можуть скористатись знижками; розрахунок очікуваних доходів від збільшення обсягів реалізованої продукції, збільшенні оборотності кредиторської заборгованості; розрахунок можливих витрат пов'язаних з наданням знижки, проведенням акції тощо.

Умовою надання знижки 3,5% є покупка пивної продукції постійними клієнтами обсягом не менше, ніж 500000 грн, що повинно бути обумовлено в угоді. Надана знижка виступає витратами підприємства.

Як показують дані поставок ПрАТ «Оболонь» за 2020 рік підприємство співпрацювало з наступними постійними клієнтами (підприємствами–отримувачами пивної продукції): «Борисфен–маркет», Good Beer , Billa, БіМаркет, Мегамаркет з Одеси, Харькова, Києва.

В таблиці 3.3 наведено розрахунок проекрованої суми контракту з умовою надання знижки постійним клієнтам ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.3 – Розрахунок проекрованої суми контракту з умовою надання знижки постійним клієнтам ПрАТ «Оболонь»

Місто	Підприємство–отримувач пивної продукції	Сума контакту, грн. (за середнім курсом 2020 року)	Проектована сума контракту з умовою надання знижки 3,5% постійним клієнтам, грн.		Абсолютний приріст виручки від реалізації продукції за рахунок надання знижки, грн	Витрати підприємства в розмірі знижки, грн
			Сума контракту без знижки	Сума контакту зі знижкою 3,5%		
Харків	«Борисфен–маркет»,	345254,7	500000,00	483092,0	137837,30	16908,00
Київ	Good Beer	386393,0	500000,00	483092,0	96699,00	16908,00
Київ	Billa	407694,0	500000,00	483092,0	75398,00	16908,00
Київ	БіМаркет	289146,2	500000,00	483092,0	193945,80	16908,00
Одеса	Мегамаркет	384274,8	500000,00	483092,0	98817,20	16908,00
	Разом	1813488	2500000,0	2415460,0	602697,30	84540,00

З урахуванням запланованого рівня рентабельності на 2020 рік (15%) отримаємо економічний ефект від реалізації продукції за рахунок надання знижки в розмірі 326087 грн (табл. 3.3) (Економічний ефект від експорту продукції=Виручка від реалізації продукції – Повна собівартість реалізації продукції). Економічний ефект від реалізації продукції з урахуванням витрат, понесених з наданням знижки 3,5%: 241547 грн.

4. Далі нами пропонується помістити на сайт ПрАТ «Оболонь» повідомлення рекламного характеру українською та англійською мовою, в якому буде викладено умови надання знижки, та оптовий прайс–лист для потенційних споживачів пивної продукції. Також нами пропонується на сайті включити онлайн–калькулятор розрахунку вартості продукції в гривнях, доларах та євро з урахуванням поточного курсу валют.

Тобто даний впроваджений захід направлений на оновлення та просування сайту, завдяки чому інформація буде доступна не тільки українським споживачам пивної продукції, а також потенційним зарубіжним оптовим покупцям. Також за допомогою вбудованого онлайн калькулятора вони зможуть

підрахувати суму заказаної пивної продукції. Розкручування сайту включає цілу низку заходів:

- аналіз цільової аудиторії;
- проведення пошукової оптимізації за ключовими запитами;
- участь в партнерських програмах.

Сума витрат на оновлення дизайну сайту ПрАТ «Оболонь» відображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрат на оновлення і просування сайту ПрАТ «Оболонь», грн

Показники	Сума
Оновлення змісту сайту	32000
Оновлення інтерфейсу\дизайну	8000
Просування сайту	12000
Разом витрати	52000

Таким чином, сумарні витрати на оновлення і просування сайту 52000 грн.

Чим більш інформаційно насиченим є сайт, тим легше йому конкурувати, сайт, який постійно оновлюється цікавий не лише користувачам, але й пошуковій системі – пошукові роботи його індексують.

Економічна ефективність маркетингової акції по просуванню і оновленню сайту розраховується за формулою:

$$P = \left(\frac{T \cdot \Pi_{п.с} \cdot D_{п.с}}{100\%} \right) \cdot \left(\frac{H}{100\%} \right) - I, \quad (3.2)$$

де: P – економічна ефективність маркетингової акції, грн.;

T – середньоденний зворот в період до маркетингової акції, грн.;

$\Pi_{м.а}$ – приріст середньоденного товарообігу в період маркетингової акції і в період після маркетингової акції, грн.;

$D_{м.а}$ – число днів обліку товарообігу в період маркетингової акції і в період після маркетингової акції, днів;

H – торгівельна націнка на товар %;

I – витрати на маркетингову акцію, грн.

Середньоденний зворот в період до маркетингової акції складав 155 тис. грн., протягом пів року після проведення маркетингової акції планово складе – 170,5 тис. грн.

Таким чином, економічна ефективність проекту оновлення і просування сайту складатиме: 135,25 тис. грн.

Таким чином, згідно дослідженню можна побачити, що оновлення і просування сайту принесе прибуток підприємству ПрАТ «Оболонь», що у декілька разів перевищує витрати даного маркетингового заходу.

5. Удосконалення роботи з постачальниками полягає в тому, щоб укласти з низкою постачальників довгострокові контракти, при цьому досягається зниження закупівельних цін. Удосконалення роботи з постачальниками значно впливає на ефективність діяльності підприємства, тому що підвищується ритмічність і рівномірність роботи, підвищується якість обслуговування покупців, репутація компанії.

У відповідності до умов постачальників допоміжних матеріалів при укладанні довгострокових контрактів зниження ціни на придбання допоміжних матеріалів складе 3% за умови збереження поточних обсягів закупівлі або їх збільшенні. Розрахунки ефекту від запропонованого заходу представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок ефекту від вдосконалення роботи з постачальниками допоміжних матеріалів

№	Показник	Значення
1.	Обсяг виробництва у натуральному виразі у 2020 році, дал.	1 409 729
2.	Витрати допоміжних матеріалів на 1 дал., грн.	22,1
3.	Обсяг закупівлі допоміжних матеріалів у 2020 році, грн.	31 155 010,9
4.	Розмір знижки, %	3
5.	Сума економії при умові збереження обсягів виробництва, грн.	934 650,3
6.	Обсяг виробництва у натуральному виразі у 2022 році, дал. (прогноз)	1 600 743
7.	Обсяг закупівлі допоміжних матеріалів у 2022 році, грн. (прогноз)	35 376 420,3
8.	Сума економії при нових обсягах виробництва, грн.	1061 292,6

Таким чином, економія від підписання довгострокових контрактів з постачальниками допоміжних матеріалів при умові збереження обсягів виробництва складе 934 650,3 грн., а при здійсненні прогнозу на 2022 рік – 1 061 292,6 грн. Ці кошти будуть спрямовані на розвиток виробництва ПрАТ «Оболонь».

3.2 Оцінка економічної ефективності заходів щодо вдосконалення маркетингових технологій управління брендами ПрАТ «Оболонь»

В роботі нами пропонується впровадити наступні заходи щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь»:

1. Створення служби управління брендами на підприємстві
2. Розробка нового дизайну упаковки пивної продукції, що дозволить зменшити собівартість і знизити ціни на продукцію.
3. Представлення пивної продукції на Міжнародній спеціалізованій виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023»
4. Надання знижки постійним оптовим покупцям – метод стимулювання збуту на ринку пивної продукції.
5. Оновлення та просування сайту (розміщення на сайті повідомлення рекламного характеру українською та англійською мовами про умови надання знижки, вбудування онлайн-калькулятора).
6. Вдосконалення роботи з постачальниками допоміжних матеріалів.

Для остаточного розрахунку прогнозного річного економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь» в умовах невизначеності й динаміки ринків підставимо отримані дані в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозний річний економічний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь», тис. грн

Заходи	Економічний ефект
1. Створення служби управління брендами на підприємстві	10926
2. Розробка нового дизайну упаковки пивної продукції, що дозволить зменшити собівартість і знизити ціни на продукцію	1440,00
3. Представлення пивної продукції на Міжнародній спеціалізованій виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023»	1207,98
4. Надання знижки постійним оптовим покупцям – метод стимулювання збуту на ринку пивної продукції	241,55
5. Оновлення та просування сайту (розміщення на сайті повідомлення рекламного характеру українською та англійською мовами про умови надання знижки, вбудовання онлайн-калькулятора)	135,25
6. Вдосконалення роботи з постачальниками допоміжних матеріалів	1061,293
Разом	15012,07

Отже, прогнозний річний економічний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь» в умовах невизначеності й динаміки ринків в 2023 році складе 15012,07 тис. грн.

Прогнозні дослідження повинні стати ще більш глибокими і всебічними, охоплювати як перспективні, стратегічні аспекти розвитку господарських систем, так і тактичні, кон'юнктурні сторони підприємницької діяльності, пов'язані з вивченням динаміки цін, прибутку, виручки від реалізації. У ході економічного прогнозування широко використовуються різні статистичні моделі, зокрема рівняння трендів, які представляють собою найважливіші інструменти передбачення майбутнього. Моделювання передбачає проведення попереднього статистичного аналізу рядів економічної динаміки, виділення їх істотних характеристик і ознак.

За допомогою трендових моделей спрогнозуємо динаміку обраних показників на 2022 рік з урахуванням здійснених перетворень (рис. 3.3).

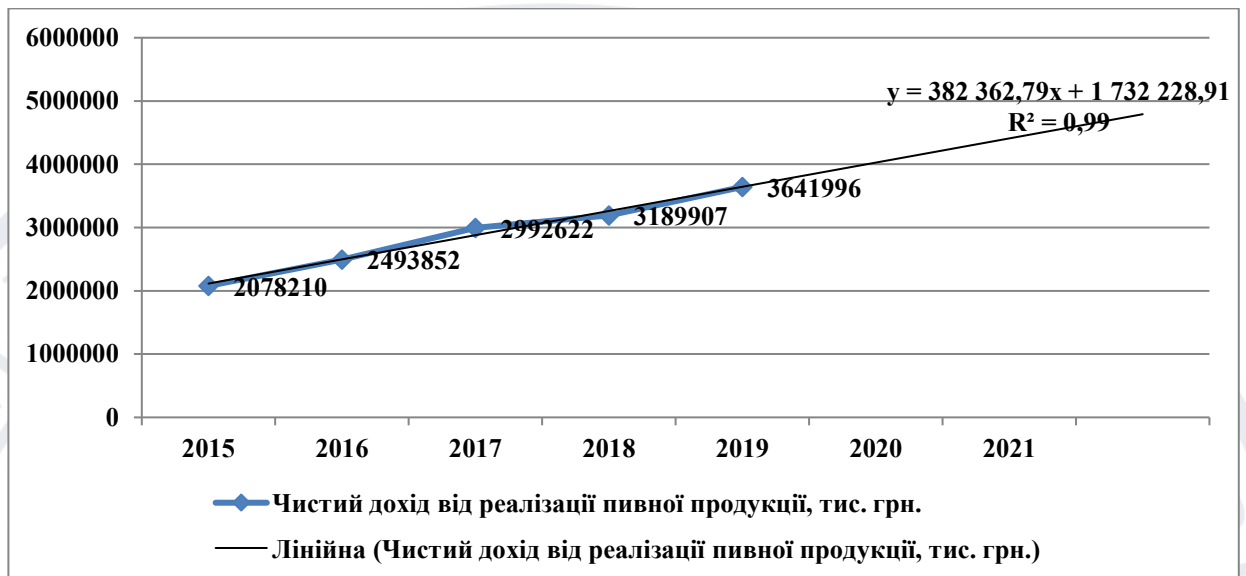


Рисунок 3.2 – Прогнозування динаміки чистого доходу від реалізації пивної продукції на підприємстві ПрАТ «Оболонь» за допомогою лінійного рівняння

У зв'язку з тим, що значення величини достовірності апроксимації дорівнює 0,987, тобто наближена до одиниці, прогноз можна вважати якісним.

За допомогою рівняння тренду розрахуємо прогнозне значення чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві ПрАТ «Оболонь» на 2022 рік з урахуванням впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь» в умовах невизначеності й динаміки ринків. За допомогою рівняння тренду ми розрахували прогнозне значення прибутку від реалізації продукції на підприємстві ПрАТ «Оболонь» на 2022 рік з урахуванням впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь» в умовах невизначеності й динаміки ринків:

$$y = 382362,79 * x + 1732228,91 + 15012,07 = 382362,79 * 7 + 1732228,91 + 15012,07 = 4423781 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, за результатами розрахунків впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингового управління в діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь» дозволить в 202 році отримати чистий дохід від реалізації продукції в розмірі 4423781 тис. грн., що на 781785 тис. грн. більше, ніж в 2020 році. Аналогічно побудуємо прогноз динаміки прибутку від операційної діяльності на підприємстві ПрАТ «Оболонь» на 2022 рік (рис. 3.4).



Рисунок 3.3 – Прогнозування динаміки прибутку від реалізації пивної продукції на підприємстві ПрАТ «Оболонь» за допомогою лінійного рівняння

Значення величини достовірності апроксимації дорівнює 0,9463, що свідчить про достовірність зробленого прогнозу.

За допомогою рівняння тренду ми розрахували прогнозне значення прибутку від реалізації продукції на підприємстві ПрАТ «Оболонь» на 2022 рік з урахуванням впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь» в умовах невизначеності й динаміки ринків:

$$y = 39182 * x + 158853 + 15012,07 = 39182 * x + 158853 + 15012,07 = 448139,1$$

тис. грн.

Таким чином, за результатами розрахунків впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь» дозволить в 2022 році отримати прибуток від реалізації продукції в розмірі 448139,1 тис. грн., що на 105378,1 тис. грн. більше, ніж в 2020 році.

3.3 Кореляційно-регресійний аналіз

З метою обґрунтування ефективності маркетингових технологій управління брендами ПрАТ «Оболонь» проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу маркетингових показників на дохід від реалізації продукції. В якості результативної ознаки використано чистий дохід від реалізації продукції. Серед факторних ознак виділено витрати на проведення маркетингових досліджень ринку (x1), витрати на рекламу (x2), витрати на стимулювання торгового персоналу (x3).

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу керування процесом маркетингу на підприємстві ПрАТ «Оболонь»

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн (y)	Витрати проведення маркетингових досліджень ринку, конкурентних переваг, перспектив розвитку товарного асортименту, тис. грн. (x1)	Витрати на рекламу, тис. грн. (x2)	Витрати на стимулювання торгового персоналу, тис. грн. (x3)
1 квартал 2018	648456	57160	36135	52136
2 квартал 2018	657850	58017	36713	52866
3 квартал 2018	720520	63587	40384	54875
4 квартал 2018	748156	66131	42000	56960
1 квартал 2019	757526	67453	42546	57644
2 квартал 2019	767524	68802	43099	58393
3 квартал 2019	778256	69765	43702	59853
4 квартал 2019	797477	71161	45013	61289
1 квартал 2020	810256	72584	45689	62270
2 квартал 2020	820542	73528	46283	63079
3 квартал 2020	870425	78675	49060	66864
4 квартал 2020	910499	82608	51316	70207

Введено такі умовні позначення:

y – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

x_1 – витрати на проведення маркетингових досліджень ринку, тис. грн.;

x_2 - витрати на рекламу, тис. грн.,

x_3 - витрати на стимулювання торгового персоналу, тис. грн.

За результатами розрахунків встановлено, що між чистим дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» та витратами на проведення маркетингових досліджень ринку, витратами на рекламу, витратами на стимулювання торгового персоналу існує істотний прямий зв'язок, що підтверджує дуже високий рівень коефіцієнта кореляції $r_{yx1} = 0,999$; $r_{yx2} = 0,999$; $r_{yx3} = 0,987$ (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» та маркетинговими витратами, що впливають на цей показник тис. грн

	Чистий дохід від реалізації продукції, (y)	Витрати на проведення маркетингових досліджень ринку (x1)	Витрати на рекламу (x2)	Витрати на стимулювання торгового персоналу, (x3)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн (y)	1			
X1	0,999399285	1		
X2	0,999865836	0,998928574	1	
X3	0,987747308	0,990271338	0,986772615	1

Відтак, виявлено суттєвий зв'язок між чистим дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» та витратами проведення маркетингових досліджень ринку, витратами на рекламу, витратами на стимулювання торгового персоналу. Наведене свідчить про те, що ефективне керування процесом маркетингу на підприємстві ПрАТ «Оболонь» значною мірою впливає на ефективність його діяльності в цілому.

Сукупний вплив виділених показників маркетингових витрат на чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» проведено на основі багатofакторного регресійного аналізу, здійснення якого передбачає: 1) побудову регресійного рівняння; 2) обчислення показників впливу факторів на результативну ознаку; 3) аналіз отриманих показників впливу.

Вплив витрат на рекламу є більш істотним, ніж витрат на стимулювання торгового персоналу (r_{yx2} більше r_{yx3}).

Кореляційно-регресійний аналіз впливу показників на рівень чистого доходу від реалізації продукції підприємства виконано в програмі Microsoft Excel 2010.

Результати регресійного аналізу представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Коефіцієнти тісноти зв'язку

Регресійна статистика	
Множинний R	0,999952189
R-квадрат	0,999904381
Нормований R-квадрат	0,999868524
Стандартна помилка	881,9187447
Спостереження	12

Величина коефіцієнта множинної кореляції R характеризує якість отриманої моделі. Згідно отриманих результатів даний коефіцієнт становить 0,99, що свідчить про наявність у моделі високої кореляції. Значення R -квадрата, тобто коефіцієнта детермінації, свідчить про відповідність вихідних даних та регресійної моделі, оскільки його значення максимально наближається до 1 і становить 0,99.

Таким чином, лінійна модель пояснює 99% варіації, що означає правильність вибору фактора (відстані). Лише 1% обумовлені іншими факторами, що впливають на чистий дохід від реалізації продукції, але не включені в лінійну модель регресії.

Таблиця 3.10 – Показники достовірності моделі

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значення F</i>
Регресія	3	65066924239	21688974746	27885,7209	2,06E-16
Залишок	8	6222245,378	777780,6723		
Разом	11	65073146484			

Високе значення коефіцієнта кореляції та детермінації свідчить, що дана залежність є достатньо закономірною. Показник значимість F свідчить, що результати оцінювання є достатньо достовірними. Варто звернути увагу на дисперсію та F-статистику, їх високе значення свідчить про варіацію залежної та незалежної змінної, тому рівняння регресії є значущим.

Отриманий кореляційно-регресійний аналіз впливу виділених маркетингових витрат на чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» дає змогу побудувати таку модель (таблиця 3.13):

$$Y = 39026,3623 + 3,13345651x_1 + 12,1278569x_2 - 0,1534740x_3$$

y – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

x_1 – витрати на проведення маркетингових досліджень ринку, тис. грн.;

x_2 - витрати на рекламу, тис. грн.,

x_3 - витрати на стимулювання торгового персоналу, тис. грн.;

Таблиця 3.11 – Таблиця коефіцієнтів

	Коефі- цієнти	Стандартн а помилка	t-стати- стика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y	39026,3623	6367,98220	6,12853	0,00028053	24341,77	53710,96
X1	3,13345651	0,9648827	3,24749	0,01174496	0,908433	5,35848
X2	12,1278569	1,3874539	8,74109	2,29551E-05	8,928382	15,32733
X3	-0,1534740	0,3810445	-0,40277	0,697664668	-1,03216	0,725216

Підсумовуючи результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу впливу витрат на проведення маркетингових досліджень ринку, витрат на рекламу, витрат на стимулювання торгового персоналу на чистий дохід від реалізації продукції робимо висновок про те, що побудована модель є значущою.

Критерії статистичної вірогідності і точності даних свідчать про рівень адекватності. Дослідження показали достовірність і точність даних для побудови адекватної моделі для подальшого прогнозування діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

На підставі проведеного дослідження, нами пропонується впровадити наступні заходи щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь»: створення служби управління брендами на підприємстві, розробка нового дизайну упаковки пивної продукції, що дозволить зменшити собівартість і знизити ціни на продукцію, представлення пивної продукції на Міжнародній спеціалізованій виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023», надання знижки постійним оптовим покупцям – метод стимулювання збуту на ринку пивної продукції, оновлення та просування сайту (розміщення на сайті повідомлення рекламного характеру українською та англійською мовами про умови надання знижки, вбудування онлайн-калькулятора), вдосконалення роботи з постачальниками допоміжних матеріалів.

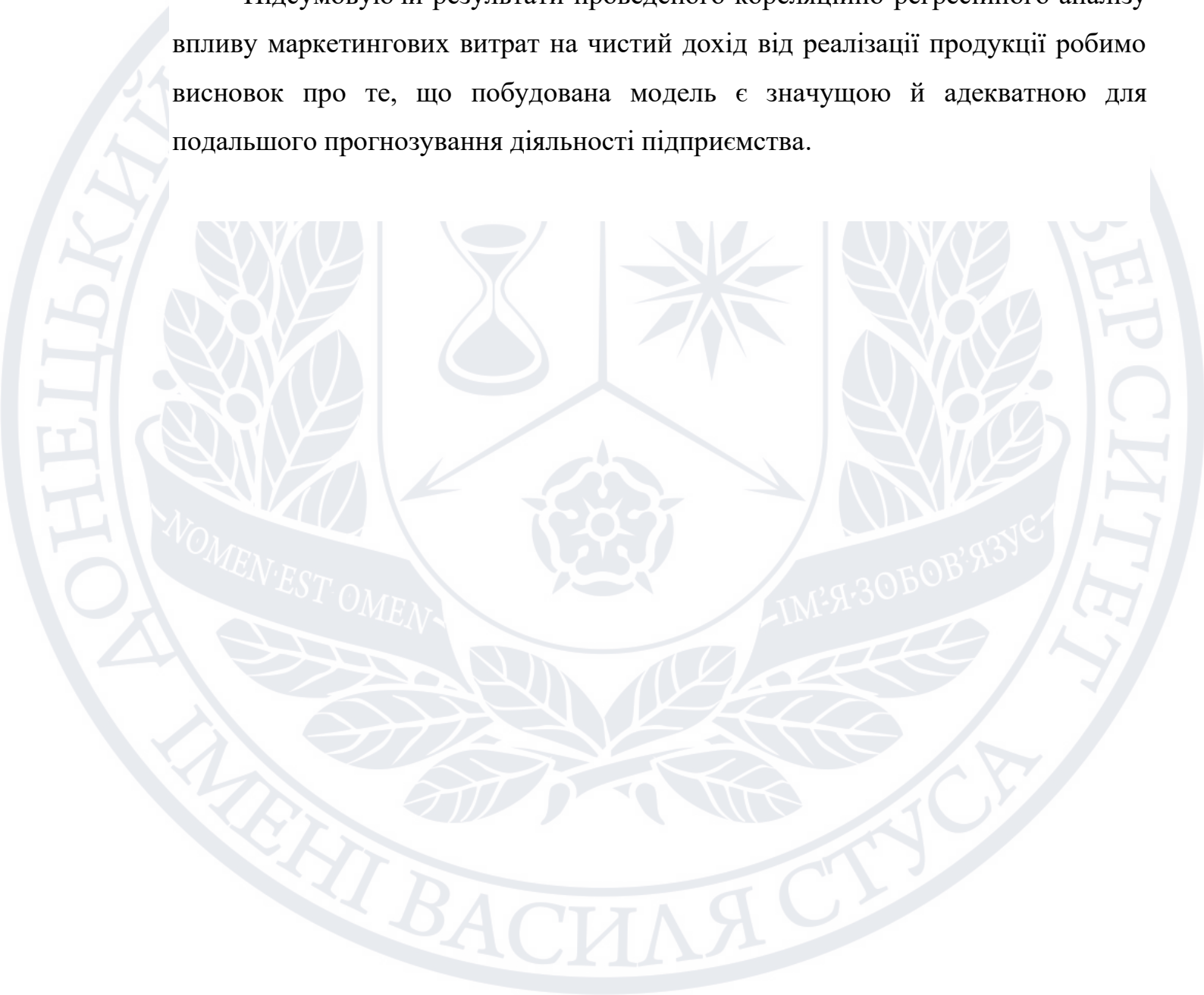
Прогнозний річний економічний ефект від впровадження заходів щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь» в 2023 році складе 15012,07 тис. грн. Таким чином, за результатами розрахунків впровадження заходів підвищення прибутку в діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь» дозволить в 2023 році отримати чистий дохід від реалізації продукції в розмірі 4423781 тис. грн., що на 781785 тис. грн. більше, ніж в 2020 році, прибуток від реалізації продукції в розмірі 448139,1 тис. грн., що на 105378,1 тис. грн. більше, ніж в 2020 році.

З метою обґрунтування ефективності маркетингових технологій управління брендами ПрАТ «Оболонь» проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу маркетингових показників на дохід від реалізації продукції. В якості результативної ознаки використано чистий дохід від реалізації продукції.

Серед факторних ознак виділено витрати на проведення маркетингових досліджень ринку (x_1), витрати на рекламу (x_2), витрати на стимулювання торгового персоналу (x_3).

Сукупний вплив виділених показників маркетингових витрат на чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» проведено на основі багатфакторного регресійного аналізу (табл. 3.10, 3.11)

Підсумовуючи результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу впливу маркетингових витрат на чистий дохід від реалізації продукції робимо висновок про те, що побудована модель є значущою й адекватною для подальшого прогнозування діяльності підприємства.



ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило розробити теоретичні та практичні засади керування процесом маркетингу в умовах невизначеності й динаміки ринків ПрАТ «Оболонь» та отримати результати, які полягають у наступному:

1. Маркетинг в системі управління підприємством забезпечує його самостійність як об'єкту управління, за допомогою нього будується вся стратегія розвитку підприємства. Кінцевим результатом маркетингово-орієнтованого підходу до управління є фокус на потребах споживачів. Для розкриття змісту маркетингу виділено його основні завдання та функції в системі управління.

2. Маркетингове управління – це можливість організувати діяльність підприємства при оптимальному використанні наявного потенціалу, можливість отримати найбільший прибуток при задоволенні потреб споживачів. Система управління маркетингом будується з п'яти блоків, які виконують маркетингові функції при вирішенні управлінських завдань: маркетингова інформаційна система; система людських ресурсів; організаційна система; система планування корпоративної та функціональної стратегії; система оцінки та контролю річних планів маркетингу, контроль прибутковості, аудит маркетингу і його стратегічний контроль.

3. Особливістю управління життєвим циклом брендового портфеля підприємства є три складові, які одночасно впливають одне на одного, коли перетинаються: життєві цикли підприємства, інновацій і товарів, їх вдале поєднання може продовжувати одне одного, а невдале – скорочувати тривалість.

4. Маркетингові технології управління окремими брендами та їх портфелем на підприємстві дозволяє найбільш гнучко й ефективно формувати спільну траєкторію їх життєвого циклу.

5. Головною метою управління стадіями життєвого циклу підприємства є прискорене проходження «дитинства» і «юності», а також стадії «старіння», за рахунок постійного інноваційного розвитку забезпечити продовження

тривалості стадії «зрілості», щоб отримати найбільший економічний ефект від діяльності підприємства.

6. Сучасні підприємства використовують систему стратегічного маркетингового управління своїм портфелем брендів в цілому та окремими брендами зокрема. Для вирішення задач, що належать до компетенції портфельного аналізу, відносять такі різновиди матриць: матриця І. Ансоффа «товар – ринок», матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Дженерал Електрик – МакКінсі, матриця управлінських політик Shell/DPM (Direct Marketing Policy), матриця Г. Дея, матриця Монієсона, матриця Хофера–Шенделя, матриця А.Д. Літтла та ін.. На кожному етапі розвитку ставляться стратегічні завдання, розробляється набір стратегій для розвитку товару або підтримки вже існуючих позицій. Таким чином, оціночні показники ефективності для кожного етапу різні.

7. ПрАТ «Оболонь» випускає пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої, мінеральну воду. (рис. 2.2) Структура корпорації формувалась під впливом диверсифікації виробництва, переходом на власну сировину, інновації, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

8. Корпорація «Оболонь» – найбільший вітчизняний виробник напоїв. Частка корпорації «Оболонь» на ринку пива в Україні становить 24,5%, а в експорті українського пива – 78%. У структурі виробництва корпорації найбільшу частку займає пиво. Пиво ТМ «Оболонь» є восьмим за популярністю на рику.

9. У 2008 р. в Україні обсяги виробництва пива досягли 320 млн. дал. З 2009 до 2020 років обсяги виробництва пива скоротилися на 43,4 %. з 2015 року до теперішнього часу обсяги виробництва та споживання пива залишаються стабільними.

10. Проведено аналіз стратегічних груп конкурентів ПрАТ «Оболонь». У вигляді карт стратегічних груп за параметрами диференціації споживачів: ціна; географічне розміщення покупців; широта асортименту продукції. Основними стратегічними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є Carlsberg Ukraine і AB InBev

Efes. Ці підприємства мають значний іноземний капітал, сучасні виробничі потужності, підтримку з боку споживача.

11. Проведено аналіз бізнесу ПрАТ «Оболонь» і побудовано матрицю БКГ і матрицю «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик». Зроблено такі висновки: пиво та слабоалкогольні напої займають високу позицію за привабливістю ринку і сильним конкурентним статусом, відносяться до переможців, доцільно впроваджувати стратегії підтримки конкурентних позицій; безалкогольні напої характеризуються середньою привабливістю ринку при високому конкурентному статусі, стратегічними завданнями є цільове інвестування, впровадження стратегії вибіркового розвитку; мінеральна вода займає низькі позиції за привабливістю ринку і конкурентним статусом, (категорія тих, хто програють), для цього бізнесу доцільно отримання мінімального прибутку.

12. За аналізований період простежується зростання доходів від проведення маркетингових заходів, одержаних ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2020 рр, а саме: проведення маркетингових акцій; надання інформаційно – консультаційних та маркетингових послуг.

13. Проведений SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» показав наступне. В умовах сучасної економіки, зростають такі негативні показники, як інфляція, соціально-політична нестабільність та кількість конкурентів, а також зниження купівельної спроможності споживачів продукції, все це не може не впливати на діяльність ПрАТ «Оболонь». Для того щоб зменшити вплив цих негативних факторів підприємству необхідно постійно підтримувати свій імідж надійного партнера; підвищувати лояльність споживачів до своєї продукції; удосконалювати уміння та навички персоналу підприємства. Також у зв'язку зі зниженням оборотності капіталу фірмі варто розробити програму для покращення інвестиційної привабливості підприємства.

14. Заходи щодо вдосконалення маркетингового управління розвитком ПрАТ «Оболонь»: створення служби управління брендами на підприємстві, розробка нового дизайну упаковки пивної продукції, що дозволить зменшити собівартість і знизити ціни на продукцію, представлення пивної продукції на

Міжнародній спеціалізованій виставці «Індустрія пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв – 2023», надання знижки постійним оптовим покупцям – метод стимулювання збуту на ринку пивної продукції, оновлення та просування сайту (розміщення на сайті повідомлення рекламного характеру українською та англійською мовами про умови надання знижки, вбудування онлайн-калькулятора), вдосконалення роботи з постачальниками допоміжних матеріалів.

15. Проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу маркетингових показників на дохід від реалізації продукції. В якості результативної ознаки використано чистий дохід від реалізації продукції. Серед факторних ознак виділено витрати на проведення маркетингових досліджень ринку (x_1), витрати на рекламу (x_2), витрати на стимулювання торгового персоналу (x_3).

Побудована модель є значущою й адекватною для подальшого прогнозування діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абраменкова А. Обзор рынка пива Food UA. 2020 № 3 С. 40-47.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации Пер. с англ. Питер, 2007. 384 с.
3. Алехина Е. С. Формирование понятия и содержания маркетинговых технологий *Современные проблемы экономики и управления*. 2018. №1(03). с. 23 – 31.
4. Багієв Г.Л. Економіка маркетинга СПб.: Видавництво СПбГУЕФ, 2017. с. 175
5. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник Донецьк: ДонДУЕТ, 2017. 278 с.
6. Безрукова Т.Л. Классификация показателей оценки эффективности экономической деятельности промышленного предприятия. *Общество: политика, экономика, право*. 2017. № 1 URL: <http://dom-hors.ru/issue/per/2017-1/bezrukova-borisov-shanin.pdf>.
7. Бейкер М. Маркетинг СПб: Питер, 2017. 1192 с.
8. Белявцев М.І. Воробйов В.Н.Маркетинговий менеджмент К.: Центр навчальної літератури, 2017. 407 с.
9. Белова Т.Г. Маркетингові дослідження: Конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки 6.030507 «Маркетинг» усіх форм навчання. К.: НУХТ, 2010. 131с.
10. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник К.: Знання, 2017. 332 с.
11. Бланк И. А. Управление активами К.: НикаЦентр, 2000. 720 с.
12. Василенко В.О. Ткаченко Т.І.Стратегічне управління: Навч. посібник.К.: ЦУЛ, 2006. 396 с.
13. Вишнякова М.В КРІ для маркетолога Справочник по управлению персоналом. 2011. 234 с.
14. Державна служба статистики України: статистична інформація Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

15. Державський О.О. Ситуаційний аналіз діяльності корпорації «Оболонь» на українському ринку безалкогольних напоїв. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2019. №15. С. 200 – 206.
16. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч. Посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 440 с.
17. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Под ред Т.А. Гуреш, пер. с англ. О.Л. Пелявского М.: Издательский дом «Вильяме», 2018. 432 с.
18. Закон України «Про запобігання фінансової катастрофи та створення передумов для економічного зростання в Україні» від від 27.03.2019 № 1166-VII Редакція від 01.05.2016, підстава 889-19 // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1166-18>
19. Звіт зі сталого розвитку корпорації «Оболонь» за 2018-2020 роки: [http://obolon.ua/files/site/OBOLON_-Sustainability_Report_2018-2020_\(UKR\).pdf](http://obolon.ua/files/site/OBOLON_-Sustainability_Report_2018-2020_(UKR).pdf)
20. Ивашкова Н.И. Управление маркетингом М.: ИНФРА-М, 2011. 176с.
21. Калмикова Н.М. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua/node/906>
22. Калюжнова Н.Я., Якобсон А.Я. Маркетинг: общий курс. 2-е изд., испр. М.: Омега-Л, 2018. 476 с.
23. Карина Е., Обзор рынка пива http://www.proinfo.com.ua/proizvodstvo/napitki/ryinok/obzor_ryinka_piva.html
24. Князевич А.О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2017. Вип. 36.– С. 140-143.
25. Ковалева С. Маркетинговые затраты и маркетинговые инвестиции. *Человек и труд*. 2019. № 4. С. 59-60.
26. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учебн. пособ. Пер. с франц. под ред. Я. В. Соколова. М.: Финансы, Юнити, 2008. 576 с.
27. Короткова А.В., Синяевой И.М. Управление маркетингом. М.: Юнити-Дана, 2017. 463 с.

28. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2017. 21 с.
29. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-те вид., переробл. і доп. СПб.: Пітер, 2007. 816 с.
30. Кочугуева М.Н. Концептуальные основы бизнес-стратегии: ГУ-ВШЭ, 2010. 287 с.
31. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 342 с.
32. Курбацька Л.М. Маркетинг в системі управління підприємством *Ефективна економіка.* 2018.-№5 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3389>
33. Лепикова О.Ю., Баглюк Ю.Б. Анализ стратегических групп конкурентов ПАО «Carlsberg Ukraine» как часть стратегического планирования / О.Ю. Лепикова, <http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/viewFile/2236/2270>
34. Лидовська О.П. Оцінка ефективності маркетингу і реклами Готові маркетингові рішення. СПб.: Санк-Петербург, 2019. 141 с.
35. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами. *Управление и высокие технологии.* 2018. №1. с. 23 – 28.
36. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 612 с.
37. Маркова В.Д. Маркетинг менеджмент. 2005. 458 с.
38. Мильнер Б. З. Теория организации: учеб. 3е изд., перераб. и доп. ИНФРАМ, 2002. 558 с.
39. Мягков Е. Как разработать, формализовать и внедрить систему КРІ в компании *Финансист.* 2018. №11. С.145 – 148.
40. Окольнішнікова І.Ю. Баллада о брендоэффективности. Разработка методических подходов к оценке эффективности брендинга. *Креативная экономика.* 2019. № 1. С.130-136.

41. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. СПб.: Питер, 2010. 857 с.
42. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» URL: <http://obolon.ua/>
43. Офіційний веб-сайт ПАТ «Карлсберг Україна» URL: <http://carlsbergukraine.com/>
44. Офіційний веб-сайт ПАТ «Сан ІнБев Україна» URL: <http://www.suninbev.com.ua/>
45. Офіційний сайт ПрАТ «Укрпиво» URL: <http://www.ukrpivo.com>
46. Палка І.М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4498>
47. Петухова О.М. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України / О.М. Петухова, М.К. Римаренко. *Ефективна економіка*. 2020. №10 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4373>
48. Пілько А.Д. Прогнозування ефективності управління системою маркетингових комунікацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. Вип. 1. - С. 140-146.
49. Петухова О.М., Аманов Д.Е. Тенденції розвитку світового та українського пивного ринку. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3716>
50. Райко Д.В. Лебедева Л.Е. Концептуальна модель автоматизованої інформаційної системи маркетингу на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. №3. С. 142-153.
51. Райко Д.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності департаменту маркетингу підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. К. : НУХТ, 2019. №39. С. 90-95.
52. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 1. С. 107-123.
53. Райко Д.В. Організаційні засади розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. *Економіка та підприємництво*. К. : Державний

Вищий навчальний заклад «Київський Національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», 2019. №28. С. 106-115.

54. Райко Д.В. Оцінка результатів діяльності керівників маркетингових служб (початок). *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. Т. 2, №4. С. 155-166.

55. Райко Д.В. Оцінка результатів діяльності керівників маркетингових служб (закінчення). *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2019. – №1. – С. 123-131.

56. Райко Д.В. Роль маркетингу в забезпеченні життєдіяльності промислових підприємств. *Збірник тез доповідей Четвертої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу»*. 2017. С. 177-179.

57. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. 632с.

58. Райко Д.В. Формування департаменту маркетингу промислового підприємства Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком : монографія Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2019 С. 197-205.

59. Солнцев С.О., Яворська К.Ю. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори. *Маркетинг в Україні*. 2020. № 7 (17). С. 44-46.

60. Солнцев С.О. Маркетингові стратегічне управління портфелем бізнесів на підприємстві. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/PSPE/2010_2/Yavorskaya_210.htm

61. Солнцев С.О. Моделі у стратегічному маркетинговому плануванні *Маркетинг в Україні*. 2019. № 6 (16). С. 34-36.

62. Соловьєв Б.А. Управление маркетингом М.: Инфра-М, 2003. 147 с.

63. Сталий розвиток корпорації «Оболонь». Офіційний звіт URL: http://report.obolon.ua/ua/enter/report_overview/

64. Титова В.А. Маркетинг Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. 448 с.

65. Титоренко Г.А. Информационные системы в экономике 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2011. 463 с.
66. Тультаев Т.А. Концепции маркетинга: маркетинговый комплекс. Маркетинговые модели 5P, 7P, 4C URL: <http://www.elitarium.ru>.
67. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень: монографія К.: КНЕУ, 2017. 267 с.
68. Федорчук А. Маркетинговое исследование рынка пива в Украине URL: <http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-piva-v-ukraine.html>
69. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» URL: <http://smida.gov.ua/>
70. Шереметинська О.В., Азізян А.В. Аналіз конкурентоспроможності продукції провідних українських підприємств на ринку пива. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 53-57.
71. Шереметинський М.А. Використання SWOT-аналізу для діагностики конкурентної позиції лідера пиво-безалкогольної галузі. URL.: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1254/>
72. Шумейко В.М. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2018. №1. С. 46-48.
73. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг; пер. с англ. М: Сирин, 2009. 308 с.
74. Яворська К.Ю. Механізм маркетингового управління портфелем бізнесів на основі збалансованої системи показників. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Л. : Львівська політехніка, 2018. № 749. С. 279 – 285.