

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ «BRITISH AMERICAN
ТОВАССО» НА РИНКУ ТЮТЮНОВОЇ ПРОДУКЦІЇ АЗІЇ**

Студента II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Белозора Артура Артемовича

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Кнір Марія Олександрівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент 

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «25» квітня 2024 р., протокол №10.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2024 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 88 сторінок, 25 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 73 найменувань, 2 додатки.

Тема дипломної роботи: Конкурентна стратегія компанії «British American Tobacco» на ринку тютюнової продукції Азії.

Предметом дослідження є практичні аспекти розроблення конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії.

Об'єктом дослідження виступає процес формування конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи становить узагальнення теоретичних підходів і розроблення практичних рекомендації стосовно посилення ефективності конкурентної стратегії українських виробників тютюнової продукції на ринку Азії на прикладі компанії «British American Tobacco».

За результатами дослідження розроблені рекомендації стосовно посилення ефективності конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» тютюнової продукції на ринку Азії.

Одержані результати можуть бути використані суб'єктами господарювання для розробки власних конкурентних стратегій та для посилення ефективності конкурентної стратегії на ринку тютюнової продукції Азії.

Рік виконання дипломної роботи: 2024.

Рік захисту дипломної роботи: 2024.

ABSTRACT

The thesis contains 88 pages, 25 tables, 14 figures, a list of literature with 73 titles, 2 appendices.

Topic of the thesis: Competitive strategy of British American Tobacco in the Asian tobacco market.

The subject of the study is the practical aspects of developing a competitive strategy of the British American Tobacco company in the Asian tobacco market.

The object of the study is the process of forming a competitive strategy of the British American Tobacco company in the Asian tobacco market.

The purpose of the master's qualification thesis is to generalize theoretical approaches and develop practical recommendations for strengthening the effectiveness of the competitive strategy of Ukrainian tobacco manufacturers on the Asian market using the example of the British American Tobacco company.

Based on the results of the research, recommendations were developed regarding the strengthening of the effectiveness of the competitive strategy of the British American Tobacco company for tobacco products on the Asian market.

The obtained results can be used by business entities to develop their own competitive strategies and to strengthen the effectiveness of the competitive strategy in the Asian tobacco market.

The year of completion of the thesis: 2024.

Year of thesis defense: 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1.	7
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	7
1.1.Теоретичні підходи до визначення сутності та елементів конкурентної стратегії підприємства на міжнародних ринках.....	7
1.2.Методи оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства на зарубіжних ринках	20
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ «BRITISH AMERICAN TOBACCO» НА РИНКУ ТЮТЮНУ АЗІЇ	33
2.1.Аналіз маркетингового середовища компанії «British American Tobacco»	33
2.2.Оцінка конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку	50
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «BRITISH AMERICAN TOBACCO» НА РИНКУ ТЮТЮНУ АЗІЇ	59
3.1.Напрями удосконалення конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку.....	59
3.2.Прогнозна оцінка результативності конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії.....	72
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Економічний розвиток на сучасному етапі характеризується низкою ознак, що сигналізують про формування нової моделі економічного зростання, яка відзначається посиленням конкуренції, обмеженістю ресурсів, прискоренням технологічних інновацій, появою нових методів та способів організації виробництва, скороченням життєвого циклу товарів. В таких умовах успішними є лише ті підприємства, які здатні самостійно обирати і розробляти конкурентну стратегію, яка дозволяє їх сконцентруватися на пріоритетних напрямках діяльності, застосовувати гнучкі форми управління виробничим процесом та ефективно використовувати наявні ресурси.

За своєю природою конкурентна стратегія підприємства покликана знайти чітке формулювання того, як воно буде реалізовувати конкурентну політику, якими повинні бути її цілі, засоби та дії, необхідні для досягнення запланованих цілей. Обираючи конкурентну стратегію, необхідно насамперед оцінити наявність внутрішніх ресурсів підприємства та врахувати вплив зовнішнього середовища. Адже можливості розвитку підприємства залежать від того, наскільки його внутрішнє середовище відповідатиме розробленій конкурентній стратегії.

На практиці вибір і розробка конкурентної стратегії має ґрунтуватися на результатах детального аналізу фінансового стану підприємства та його конкурентоспроможності для визначення споживчої привабливості. Однак сьогодні при виборі та розробці конкурентних стратегій підприємство стикається з певними проблемами. Зокрема, це недосконалість моделі, яка б характеризувала співвідношення конкурентної політики й інструментів її реалізації; бракує комплексної кількісної методики оцінки конкурентної стратегії, що ускладнює аналіз її переваг та недоліків порівняно з конкурентами; невизначено шляхи підвищення конкурентоспроможності за рахунок виявлення конкурентних переваг; не визначено вибір конкурентної

стратегії, спрямованої на досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в певній галузі. Зважаючи на це, аналіз теоретичних аспектів конкурентної стратегії підприємства і її практичної значущості є особливо актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів і розроблення практичних рекомендації стосовно посилення ефективності конкурентної стратегії українських виробників тютюнової продукції на ринку Азії на прикладі компанії «British American Tobacco».

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити теоретичні підходи до визначення сутності та елементів конкурентної стратегії підприємства на міжнародних ринках;
- розглянути методи оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства на зарубіжних ринках;
- проаналізувати маркетингове середовище компанії «British American Tobacco»;
- оцінити конкурентні позиції компанії «British American Tobacco» на азійському ринку;
- запропонували напрями удосконалення конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку;
- дати прогнозну оцінку результативності конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії.

Об'єкт дослідження: процес формування конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії.

Предмет дослідження: практичні аспекти розроблення конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися наступні методи: метод узагальнення, монографічний метод, логічний метод, метод систематизації (при дослідженні теоретичних аспектів розробки конкурентної стратегії підприємства); статистичні методи, метод системного аналізу, методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу,

експертні методи, метод порівняння (при проведенні аналізу основних компонентів стратегії конкурентоспроможності компанії «British American Tobассо»); метод планування, метод моделювання, метод прогнозування (при розробці напрямів удосконалення конкурентної стратегії компанії «British American Tobассо» на азійському ринку).

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні класифікації наукових підходів до визначення конкурентної стратегії, запропоноване авторське визначення даного поняття.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання висновків і рекомендацій, наданих у роботі, у практичній діяльності вітчизняних підприємств при розробленні конкурентної стратегії, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку товарів і послуг.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців, пов'язаних з темою дослідження, монографії, статті періодичного друку, ресурси Інтернет, інформація підприємства й інші інформаційні джерела.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел містить 73 найменування. Загальний обсяг роботи складає 88 сторінок, в роботі міститься 25 таблиці і 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності та елементів конкурентної стратегії підприємства на міжнародних ринках

Питання розробки та впровадження конкурентної стратегії на міжнародних ринках є одним із основних завдань управління підприємствами, які є учасниками міжнародних економічних відносин, адже від ефективності розробленої конкурентної стратегії, буде залежати успіх підприємства на міжнародному ринку. Бо саме конкурентна стратегія дозволяє підприємству сформувати відповідну поведінку на конкретному ринку, забезпечуючи йому можливість максимального використання всіх конкурентних переваг та сильних сторін.

Особливістю підприємств, які працюють на міжнародних ринках, є те, що вони стикаються із постійним підвищенням конкурентного тиску, оскільки, якщо на внутрішньому ринку існує висока конкуренція, то на міжнародному ринку вона ще вища, так як на даних ринках ведуть конкурентну боротьбу і виробники національних ринків, менеджери яких розуміють глибоко специфіку тенденцій розвитку ринку та вибудовують стратегії відповідно до цих особливостей та характеристик. Українським компаніям при виході на міжнародні ринки необхідно перед тим, як формувати конкурентну стратегію для діяльності на цьому ринку, детально вивчити його специфіку, особливості функціонування та моделі конкурентної боротьби, сформувати портрет споживача. В таких умовах значення конкурентної стратегії особливо зростає, адже від цього залежить успішність компанії на міжнародному ринку та результативність бізнесу.

Для початку необхідно визначити сутність стратегії. В економічній літературі термін «стратегія» має дуже велику кількість значень. Сам термін «стратегія» вперше з'явився в Стародавній Греції як частина військової

термінології [45, с. 48]. Сьогодні поняття «стратегія» у словниках трактується досить широко: як мистецтво, наука про ведення війни; загальний план ведення бойових дій; система планування, управління, засновані на довгострокових прогнозах.

Щодо діяльності підприємства, то поняття «стратегія» можна визначити як довгостроковий план підприємства, спрямований на закріплення своїх ринкових позицій і досягнення поставлених цілей; план заходів підприємства у сфері маркетингу, фінансів, комерційної та виробничої діяльності. Такий план переслідує чітко визначені цілі та створюється на основі реальних можливостей підприємства з огляду на умови, у яких воно функціонує. Серед науковців також немає єдиного підходу до визначення поняття «стратегія» (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Основні підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

№	Автор	Сутність поняття «стратегія»
1	2	3
1	І. Ансофф [57, с. 260].	набір правил прийняття управлінських рішень відносно поведінки підприємства на ринку
2	С. М. Клименко [21, с. 344]	довгостроковий план підприємства, що стосується сфери, засобів та форми діяльності, системи взаємовідносин всередині підприємства та його позиції у зовнішньому середовищі, результатом втілення якого є досягнення підприємством встановлених цілей
3	В. А. Власенко [10, с. 33]	передбачає процеси планування і ухвалення рішень, внаслідок яких досягаються цілі підприємства і розробляється його стратегічний план
4	Ю. В. Гончаров, Ю. Ю. Лапчик [11, с. 195]	довгострокова програма, направлена на досягнення цілей підприємства, яка постійно піддається контролю, оцінюється і коригується під час її впровадження
5	А. Чендлер [58]	визначення головних довгострокових цілей підприємства та адаптація курсів дій й розміщення ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей

Як вже наголошувалось вище, кожна бізнес-організація як на національному, так і на міжнародному ринку стикається із посиленням конкурентної боротьби. Неспроможність підприємств правильно провести оцінку кон'юнктури ринку, правильно визначити свої конкурентні переваги та

прогнозувати загрози і ризики зовнішнього середовища часто можуть спричинити їх банкрутства чи ліквідацію. Все більше керівників підприємств починають розуміти, що в умовах зростання конкурентного тиску, тактичний, короткостроковий підхід до управління діяльністю, який ними використовувався в минулому, на сьогоднішній день вже не актуальний.

Стратегія є узагальненою моделлю дій, які потрібні для досягнення запланованих цілей, цьому сприяє координація і розподіл ресурсів підприємства. Стратегія способу дії підприємства на ринку, в умовах висококонкурентного середовища є конкурентною стратегією. Співставлення сутності понять «стратегія» і «конкуренція» демонструє рис.1.1.



Рис. 1.1. Синтез понять «стратегія» і «конкуренція»

Джерело: складено автором на основі [5]

Поняття «конкуренція» з економічної точки зору, є боротьбою суб'єктів економічної діяльності за економічні вигоди на ринку товарів чи послуг, за ринки постачання й збуту, за робочу силу, за лояльність зі сторони споживачів. Конкуренція, як економічне явище складається з таких елементів: умови функціонування конкуренції на певному ринку, механізми та моделі ведення конкурентної боротьби, наслідки конкуренції для підприємств та економіки загалом.

Потрібно зазначити, що конкуренція – це поєднання креативно-приспосувальних дій учасників ринкових відносин, причиною довгострокової стандартизації поведінки суб'єктів економічної діяльності, необхідної для виживання та збереження їх ринкової позиції в умовах глобалізації, для підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг та бізнес – організації в цілому.

Наразі в економічній літературі не виокремлене єдине трактування поняття «конкурентна стратегія». Крім того, недостатньо уваги приділяється й ознакам та характеристикам, які в сукупності враховували б конкурентні позиції компаній, маркетингові політики та заходи, внутрішні характеристики та потенціал (виробничий, трудовий, інтелектуальний, інвестиційний тощо) підприємства для забезпечення процесів раціонального вибору найбільш ефективною та дієвою конкурентною стратегією.

На сьогодні існують різні позиції щодо визначення сутності поняття конкурентної стратегії підприємства (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Підходи до трактування терміну «конкурентна стратегія підприємства»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	І. Ансофф [57, с. 158]	концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням і направлені на забезпечення успішної діяльності підприємства в одній із специфічних сфер бізнесу (стратегічній зоні)
2	Г. Мінцберг [30, с. 215]	сукупність способів та правил досягнення всіх цілей підприємства, як безпосередній план, що визначає цілі суб'єкта господарювання для подальшого розвитку, а також прогноз поведінки підприємства в конкурентному середовищі

1	2	3
3	М. Саєнко [40, с. 95]	спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній зоні господарювання, бізнес – напрямку та бізнес - сегменті компанії за рахунок ведення ефективної конкурентної боротьби
4	П. Смоленюк [42, с. 89]	спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства в конкурентній боротьбі, за рахунок задоволення різноманітних потреб споживачів на рівні, вищому за конкурентні пропозиції (як з точки зору якісних, так і кількісних характеристик)
5	М. Портер [37, с.175]	орієнтована на забезпечення стабільної та прибуткової позиції компанії на ринку, на активізацію конкурентної боротьби в сегменті економічної системи
6	А. Томпсон, А. Стрікленд [61, с. 385]	комплексний управлінський план, який забезпечує цільові орієнтири для зміцнення ринкових позицій, координуючи дії для залучення та задоволення вимог та потреб споживачів
7	Г. Хемел [59]	створення майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скористаються даним інноваційним досвідом

Зміст положень цих трактувань можна класифікувати за різними ознаками і виокремити основні підходи до визначення даної дефініції:

- планово-цільовий підхід;
- підхід конкурентних переваг;
- результативний підхід

Планово-цільовий підхід базується на ознаках планування заходів та моделей конкурентного розвитку, способів та механізму управління ресурсами, процесами, характеристиками цільових орієнтирів діяльності підприємства. В межах цього підходу слід відзначити трактування сутності конкурентної стратегії, представлене у дослідженнях І.Ансоффа [57], Г.Мінцберга [30], які виокремлюють ознаку планування конкурентного розвитку та цільову ознаку ринку товарів та послуг, що повинні враховувати при розробці конкурентної стратегії керівники бізнес-організацій. А.А. Томпсон та Д. Стрікленд [59] виокремлюють планову ознаку розвитку ринку та ознаку цільових показників, що є також важливими для визначення дієвої конкурентної стратегії.

Підхід конкурентних переваг пов'язаний із визначенням поняття конкурентної стратегії через призму ознаки формування конкурентних

переваг та сильних сторін або ознаки існування відмінностей у результатах дій від конкурентів. При цьому мається на увазі, що реалізація цієї стратегії забезпечує появу певних конкурентних переваг на ринку. В рамках цього підходу досліджує конкурентну стратегію і М. Портер [37], який підкреслює, що створення стабільних і прибуткових позицій підприємства є конкурентною перевагою, яка повинна балансувати між характеристиками ринку та потребами споживачів в напрямку задоволення потреб. Також в рамках цього наукового підходу визначають сутність конкурентної стратегії П. Смоленюк [42], М. Саєнко [40].

Результативний підхід характеризує конкурентну стратегію в контексті критерію за ознакою ефективності розвитку та розглядає її як процес розробки та реалізації найбільш перспективних ресурсів, спрямованих на досягнення ефективного розвитку. Отже, даний підхід наголошує на балансованому управлінні ресурсами різних типів при розробці конкурентної стратегії.

Таким чином, на основі аналізу підходів до трактування конкурентної стратегії, запропонованих науковцями, можна виокремити наступне авторське поняття даної категорії – це цілеспрямований довгостроковий план чи набір дій та взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення підприємством запланованих цілей та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності (якісний та конкурентоспроможний продукт, що відповідає потребам та побажанням споживача; активна маркетингова політика, направлення на вдосконалення продукту тощо), стійкої конкурентної позиції, досягнення високих фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства, що характеризують результативність бізнесу в цілому.

Конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами підприємства носить якісний характер, а її сутність розкривається через форму організації людської взаємодії із урахуванням можливостей, перспектив, ресурсів і компетенцій, засобів діяльності, а також проблем, труднощів, конфліктів, які перешкоджають реалізації цих взаємодій (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози).

Тому необхідність конкурентної стратегії в управлінні бізнес-процесами підприємства визначається векторним орієнтиром бізнес-процесів та тісним взаємозв'язком між внутрішніми бізнес-процесами і зовнішнім середовищем для забезпечення конкурентних переваг [21, с. 344]. Саме тому весь спектр стратегій ринкової конкуренції науковці об'єднують у систему конкурентних стратегій підприємства, які спрямовані на адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища через дію конкуренції і на зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на ринку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [25]

Як бачимо з рисунку, система конкурентних стратегій підприємства включає стратегію конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства (продукції) і стратегію конкурентної

поведінки суб'єкта господарювання на ринку товарів та послуг. Вибір основної конкурентної стратегії впливає на вимоги до конкурентних переваг, що використовуються при її реалізації, а кожна з цих конкурентних стратегій має власний набір конкурентних переваг, моделей та механізмів їх реалізації. Підприємство для реалізації будь-якої стратегії повинно мобілізувати всі наявні ресурси для підтримки низького рівня витрат (стратегія мінімізації), або для забезпечення високої якості продукції (стратегія диференціації).

Безумовно, підприємство може впроваджувати альтернативні стратегії, але для цього необхідно концентрувати ресурси відповідно до певних напрямків і сегментів діяльності. Виробництво продукції з різними базовими перевагами має бути зосереджене в окремих виробничих підрозділах і структурах. Тобто, повинно бути створено кілька спеціалізованих виробництв, кожне з яких реалізує свою індивідуальну стратегію, що базується на конкурентній перевазі в управлінні витратами або диференціації продукту. У цьому випадку основним завданням підприємства є координація роботи всіх виробничих підрозділів для більш ефективного і якісного досягнення загальних цілей.

Успіх будь-якої з цих конкурентних стратегій залежить від того, наскільки довго підприємство буде її дотримуватися. Конкурентна стратегія є потенційною загрозою для інших компаній - конкурентів. Кожна із перелічених стратегій конкуренції вимагає різних підходів для реалізації, яким відповідають різні організаційні структури.

Наприклад, лідерство з питань мінімізації витрат вимагає наявності в структурі підприємства підрозділу, який відповідатиме за контроль та моніторинг витрат, побудованої системи контролю витрат, економії в масштабах усього виробничого процесу. Це все може виявитися непотрібним для підприємства, яке дотримується в своїй діяльності концепції стратегії диференціації. Тому важливим є те, щоб організаційна структура управління суб'єктом господарювання відповідала його конкурентній стратегії.

Крім того, при розробці конкурентної стратегії підприємства висуваються також вимоги і до організаційної культури – набору норм та правил поведінки, які оптимізують організацію трудових процесів на підприємстві, підвищують ефективність трудового потенціалу [13, с. 169]. Якщо підприємство виробляє диференційовану продукцію, то йому важливо залучати до роботи творчих і креативних співробітників, які здатні взяти на себе ризик за неуспішність продукту та проявити ініціативу для усунення даних недоліків. Якщо підприємство обрало стратегію контролю над витратами, то при підборі персоналу більш важливими є такі критерії, як дисциплінованість, увага до деталей, логічне мислення. Організаційна культура підсилює конкурентні переваги, які підприємство прагне досягнути за допомогою певної конкурентної стратегії.

Динамічний підхід до формування та реалізації конкурентної стратегії вимагає створення такого внутрішнього середовища яке, з одного боку, забезпечувало б високу стабільність діяльності компанії, а з іншого – високий ступінь гнучкості із метою забезпечення швидкого реагування на зміни середовища діяльності.

Тому конкурентна стратегія підприємства повинна розроблятися за певною структурою та методологією, що забезпечить проведення конкурентної політики, керованість та контрольованість внутрішніх та зовнішніх факторів конкуренції. До чинників внутрішнього впливу відносяться такі фактори, як інформаційні, ресурсні, фінансові, техніко-технологічні, маркетингові, організаційні та структурні. До зовнішніх факторів слід віднести рівень конкурентоспроможності галузі (країни, регіону), державну підтримку, правове регулювання, стан інновацій та досліджені в галузі економіки, наявність кваліфікованого персоналу, розвиток податкового законодавства, розвиток фінансової системи в країні (рис. 1.3.).

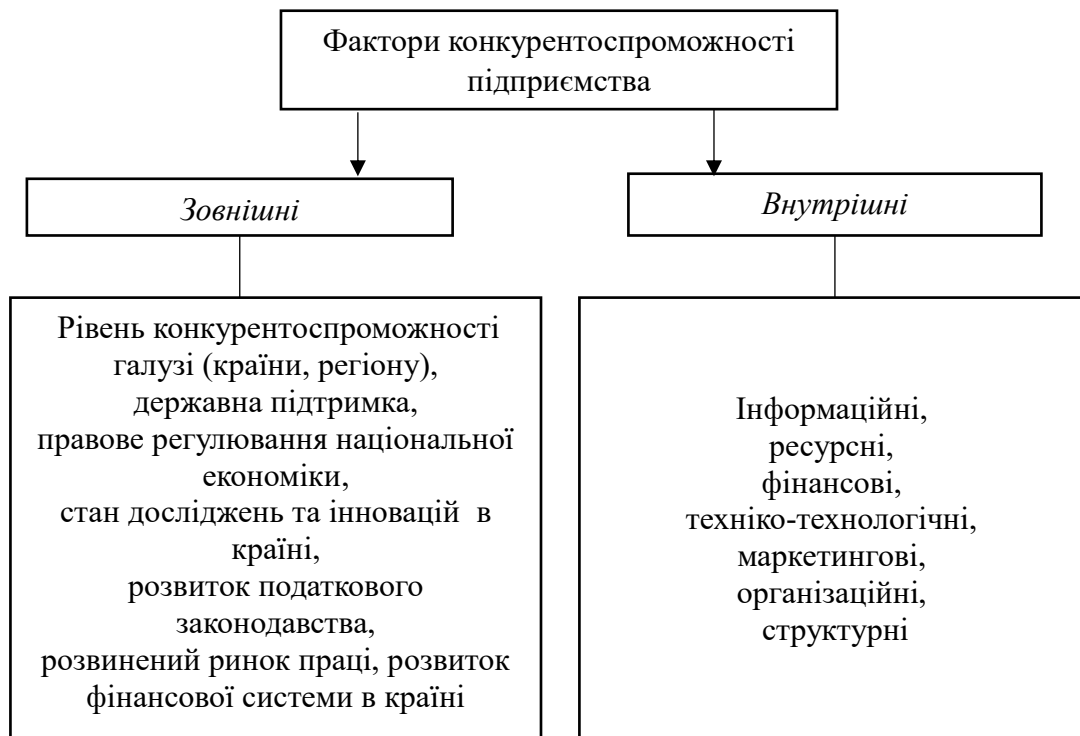


Рис. 1.3. Фактори впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором на основі [13, с. 132]

До зовнішніх факторів, які впливають на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, відносяться економічні умови здійснення бізнесу в країні; міжнародне законодавство, що визначає правила ведення підприємницької діяльності; урядові акти, техніки і технології системи цінностей, рівень культури в суспільстві, демографічні, екологічні та інші фактори. Вони є взаємопов'язаними та чинять вплив на діяльність підприємства та вибір векторів його майбутнього розвитку. Зовнішнє середовище є динамічним, щороку формуються все нові і нові виклики, тому необхідно враховувати все більшу кількість факторів міжнародного середовища, які набувають глобального характеру.

До структурних факторів, які впливають на конкурентну стратегію підприємства на міжнародному ринку, потрібно віднести його виробничу структуру (організаційна структура, місія, спеціалізація та концентрація виробництва, персонал, рівень уніфікації та стандартизації продукції,

інформаційна та нормативно-методична база управління). До *ресурсних факторів* слід віднести: функціонально-вартісний аналіз продукції (аналіз собівартості, факторний аналіз резервів тощо), постачальників (структура послуг, асортимент товарів, умови співпраці), доступ до сировинних ринків, аналіз ефективності використання всіх видів ресурсів за стадіями життєвого циклу товару та компанії, оптимізацію ефективності використання ресурсів різних типів.

Технічні фактори конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку – це якість товару, наявність патентів на товар та сертифікатів відповідності якості, сучасні технології управління виробничими процесами та циклами.

До *управлінських факторів* слід віднести: досвід та кваліфікацію управлінського персоналу (менеджери різних рівнів управлінської структури), проведення внутрішньої чи зовнішньої сертифікації продукції, функціонування системи менеджменту підприємства. *Ринковими факторами* міжнародної конкурентної стратегії підприємства є: доступ до ринку ресурсів, доступ до нових технологій, ексклюзивність товарів, лідируючі позиції на ринку товарів та послуг, ефективність каналів розподілу і збуту, політики ціноутворення [19, с. 211].

Під час розробки і впровадження конкурентної стратегії підприємство може активно впливати на внутрішні фактори, тоді як вплив на зовнішні фактори є максимально обмеженим.

Конкурентна стратегія залежить від структури та типів бізнес-процесів і конкурентної політики кожного окремого підприємства. При цьому керівництво підприємства формує індивідуально конкурентну стратегію, враховуючи низку особливостей його діяльності:

- специфіка діяльності бізнес-організації;
- стану розвитку галузі, у якій здійснює діяльність підприємство;
- стратегічні можливості і компетенції;
- стадії життєвого циклу.

Тому жоден із окремо взятих процесів управління конкурентною стратегією або конкурентною політикою не забезпечить стійкої конкурентної переваги підприємству.



Рис. 1.4. Схема можливостей вибору підприємством конкурентних стратегій залежно від теорії розвитку

Джерело: складено автором на основі [60]

Процес формування стратегій цієї категорії має бути невіддільним від загального процесу стратегічного управління. При формуванні конкурентної стратегії найбільш прийнятним є використання комплексного підходу, заснованого на позиціонуванні конкурентної стратегії в загальній стратегії розвитку підприємства (якщо підприємство орієнтоване на зростання, стабілізацію або скорочення, то конкурентна стратегія повинна базуватися

саме на цих позиціях); базуванні всіх параметрів її реалізації на показниках внутрішніх можливостей, перспективах і зовнішніх факторах впливу; позиціонуванні кон'юнктури ринку, що склалася в прогнозованому періоді.

На рис. 1.4. показана схема варіантів вибору конкурентних стратегій підприємства, виходячи з положень теорії розвитку, ознак локальності та складності стратегій, а також їх інноваційності.

Ефективна конкурентна стратегія за М. Портером повинна включати такі основні елементи (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Елементи конкурентної стратегії за Майклом Портером

№	Елемент конкурентної стратегії	Опис
1	2	3
1	ступінь спеціалізації підприємства у галузі	рівень концентрації зусиль підприємства на окремих групах споживачів, товарних лініях, географічних ринках
2	робота в галузі	управління брендом, способи досягнення інформаційної збалансованості: збут, реклама, «сарафанне радіо», інші засоби комунікацій
3	структура відділу збуту	побудова оптової та роздрібної мережі, організація контактів з кінцевими споживачами товарів і послуг (прямий продаж)
4	політика щодо каналів збуту	критерії вибору каналів збуту, спеціалізація на окремих каналах, умови реалізації продукції через різні канали
5	політика щодо якості продукції	рівень відповідності споживчим очікуванням, рівень і стандарти якості продукції, вимоги до сировини, специфікації і нормативні документи
6	прояви технологічного лідерства	відношення до технологічного процесу (створення, розвиток чи запозичення технологій)
7	політика у сфері витрат	політика підприємства у формуванні виробничих та збутових витрат, політика затвердження маркетингового бюджету
8	рівень вертикальної інтеграції	повнота всіх етапів ланцюгів виробничого циклу створення продукту в межах одного підприємства чи за принципом аутсорсингу
9	політика щодо обслуговування	рівень якості та асортименту додаткових послуг, що надає підприємство (кредитування, технічна підтримка, власна мережа обслуговування)
10	політика ціноутворення	цінова позиція підприємства на ринку
11	леверидж	виробничий (співвідношення постійних і змінних витрат) і фінансовий леверидж (співвідношення позикового і власного капіталу)

Джерело: складено автором на основі [37]

Таким чином, під конкурентною стратегією підприємства розуміємо довгостроковий план чи набір дій та взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення підприємством запланованих цілей та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, стійкої конкурентної позиції, досягнення високих фінансово-економічних результатів господарської діяльності.

1.2. Методи оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства на зарубіжних ринках

У теорії та практиці застосовуються різні підходи і схеми для розробки конкурентних стратегій, такі як факторна схема визначення конкурентної стратегії, покроковий процес створення стратегій, механізм генерування альтернатив, циклічна та ієрархічна схеми формування конкурентних стратегій. Однак ці методи розробки конкурентної стратегії не повинні бути взаємовиключними, оскільки не існує універсальної ідеальної конкурентної стратегії для кожного конкретного підприємства. Підприємства здебільшого поєднують два-три типи стратегій в одну, але кожна з них має свої передумови, особливості та обмеження, пов'язані з певним типом та рівнем ризиків. Крім того, ефективність конкурентної стратегії визначається рівнем конкурентоспроможності підприємства, його конкурентною політикою.

При оцінюванні ефективності конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку, здійснюючи комплексний аналіз підприємств різних країн, необхідно враховувати особливості їх системи бухгалтерського обліку. Наприклад, у США діють загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку (GAAP), які використовуються тільки в США, а в Європейському Союзі використовуються Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ).

Ці принципи бухгалтерського обліку мають суттєві відмінності у вираженні фінансової інформації про компанію, наприклад, різні підходи до визнання доходу або структури балансу. Розуміння цих особливостей є важливим при проведенні фінансового аналізу компаній різних країн [33, с. 282].

Також при оцінюванні ефективності конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку найбільшою проблемою є значні інформаційні обмеження, пов'язані із наявністю у вільному доступі лише загальної статистики. У випадку, коли необхідні більш важливі та специфічні показники діяльності конкретних компаній, то їх буває важко знайти, оскільки це є інформацією «закритого» формату, яка є частиною вимог щодо дотримання комерційної таємниці. Багато процесів, які відбуваються в бізнесі, залишаються поза статистичною оцінкою, яка дозволяє порівняти показники із аналогічними результатами підприємств-конкурентів.

Дефіцит необхідної статистичної інформації у відкритих джерелах створює додаткові проблеми при оцінці конкурентоспроможності підприємства, робить цей аналіз суб'єктивним і менш інформативним. Для того, щоб нівелювати цей недолік, можна залучити експертів або провести опитування серед відповідних фокус-груп.

Сьогодні існує досить велика кількість методів для оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства та його конкурентної позиції на ринку. Так, вітчизняні автори пропонують класифікувати *методи оцінки конкурентної стратегії підприємства за п'ятьма групами:*

1. методи оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства за ринковою часткою;
2. матричні методи;
3. методи, побудовані на теорії ефективної конкуренції;
4. методи, побудовані на концепціях теорії якості товару;
5. інтегральні методи [40, с. 186].

Інші автори пропонують виокремлювати такі групи методів оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства:

- методи, які базуються на аналізі порівняльних переваг;
- методи, засновані на теорії рівноваги підприємства і галузі;
- методи, які базуються на теорії ефективної конкуренції;
- методи, побудовані на теорії якості товару;

- матричні методи;
- інтегральні методи;
- методи, що використовують теорію мультиплікатора;
- методи, які базуються на визначенні конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- методи, що використовують техніки та моделі порівняння з еталоном [19, с. 240].

Для того, щоб отримати комплексне розуміння можливості використання певних методик, їх доцільніше класифікувати за формою отриманих результатів та індексами або змінними, що використовуються (рис. 1.5.). *За формою отриманих результатів розрізняють* п'ять типів методів, а саме матричні, графічні, аналітичні, індексні та комплексні методи.

Матричний метод використовується для визначення кількісного значення інтегрального рейтингового показника окремого підприємства або для графічного визначення його позиції за певними параметрами, а також для аналізу окремих аспектів діяльності підприємства (фінансова, маркетингова, виробнича діяльність тощо), середовища його функціонування, ринкової позиції на ринку; визначення основних напрямів подальшого розвитку [60, с. 160].

Щодо недоліків матричних методів, то слід зазначити проведення оцінювання тільки за двома характеристиками; відсутність аналізу причин поточного стану, що ускладнює прийняття рішень: не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності підприємства за відносною часткою ринку.

Графічні методи забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінювання, інтерпретовані в графічних об'єктах (малюнках, графіках, діаграмах), вони дозволяють зробити відповідні логічні висновки. Популярним графічним методом оцінки ефективності використовуваної

конкурентної стратегії підприємством є метод, який заснований на побудові багатокутних профілів.

Цей метод ґрунтується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності товару чи підприємства загалом, встановленні ієрархії виявлених категорій та критеріїв і побудови багатокутника конкурентоспроможності. Він не містить простих та однозначних критеріїв оцінки конкурентної стратегії, а використовує непрямі узагальнені показники (вектори компетенції). До недоліків цього методу слід віднести відсутність інформації для прогнозування того, якою мірою і за якими параметрами досліджуване підприємство буде покращувати свою діяльність.

Загалом, важливою перевагою використання графічних методів є їхня відносна простота та наочність, проте суттєвим недоліком використання цих методів є те, що вони не дають можливості визначити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства та неможливо робити прогнози щодо змін конкурентоспроможності.

Індексні методи ґрунтуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном. Завдяки функціональному зв'язку між цими показниками, така залежність може бути представлена системою взаємопов'язаних критеріїв за принципом формування інтегрованого результату через його окремі складові. Використання індексних методів, як правило, відбувається в декілька етапів. При цьому в якості бази для порівняння можуть виступати середні показники по галузі, показники діяльності підприємств - лідерів ринку або ретроспективні показники досліджуваного підприємства.

Аналітичні методи засновані на виконанні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому, залежно від конкретного методу аналізу, застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні, так і досить складні розрахунки. *Комплексні методи* вирішують завдання зведення багатовимірного статистичного матеріалу в єдину кількісну

характеристику і дозволяє побудувати узагальнену оцінку складного об'єкта чи явища.



Рис. 1.5. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [17]

Крім того, методи аналізу конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за використовуваними змінними, виділяючи при цьому *три напрямки класифікації*, такі як ринкова позиція підприємства на ринку, рівень управління підприємством і його фінансово-господарська діяльність [2]. Вищезазначені методи мають певні недоліки та переваги, які визначають

можливість та доцільність їх застосування вітчизняними підприємствами. Найчастіше недоліки властиві методам оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку: складність у визначенні частки підприємств на ринку, складність збору даних, необхідних для [74] проведення аналізу, необхідність залучення висококваліфікованих фахівців для організації дослідницької роботи.

Показники, які можуть бути використані при оцінці конкурентної стратегії підприємства, є різними, а їх набір може відрізнятись в залежності від використовуваної методики оцінки. Наприклад, відома американська консалтингова компанія «Dun&Bradstreet» використовує три групи показників (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Показники оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [62]

Найбільш повну інформацію про конкурентні переваги підприємства на ринку можна отримати, використовуючи декілька методів оцінки. Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства через ефективність управління, показують, за рахунок яких управлінських чинників отримана та чи інша конкурентна перевага.

Фінансово-економічні методи оцінки дозволяють аналізувати діяльність підприємства на ринку загалом. Кожен з цих методів охоплює певний набір факторів і змінних для аналізу. Методологія дослідження може відрізнятися, часто застосовуються матричні методи і моделі, порівняльні таблиці, а також експертні оцінки. Багато методів дозволяють вибирати досліджувані змінні, що дозволяє враховувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості підприємства.

Далі більш детально розглянемо найбільш популярні методи оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства на зарубіжних ринках. Зокрема, найбільш ефективними методами є: матриця Бостонської консультативної групи, модель М. Портера, метод GAP-аналізу, матриця «McKinsey», метод LOTS; метод вивчення профілю об'єкта, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), PEST-аналіз, метод експертних оцінок, фінансово-економічний метод.

Метод SWOT-аналізу дає можливість проаналізувати потенційні небезпеки зовнішнього середовища, слабкі і сильні сторони внутрішнього середовища підприємства, та на основі цього аналізу виявити існуючі можливості для розвитку підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Загрози (T)

Джерело:[33, с. 286]

Цей метод у різних його модифікаціях є найбільш зручним та надійним інструментом стратегічного планування, хоча після його розробки

впроваджено багато інших методів для вивчення конкурентного середовища підприємства, проте техніки SWOT-аналізу продовжуються активно та продуктивно використовуватися менеджерами і вдосконалюватися залежно від специфіки діяльності підприємства та ринкових чинників. Основні напрямки застосування SWOT-аналізу наступні:

- демонстрація динамічних змін в діяльності підприємства та його конкурентному середовищі;
- урахування результатів аналізу підприємства та його конкурентного середовища із використанням класичної моделі стратегічного планування;
- розробка SWOT-моделей із урахуванням різноманітних сценаріїв розвитку ринкової ситуації (оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарій).

Важливим елементом SWOT-аналізу підприємства є не лише оцінювання його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, але й висновки щодо необхідності тих чи інших стратегічних змін. Сильні сторони – все те, в чому підприємство досягнуло успіху. Вони можуть ґрунтуватись на досвіді роботи на ринку товарів та послуг, моделях управління, досягненнях в організації операційних процесів (досконалість технологій виробництва та управління операційними процесами, товари та послуги найвищої якості, найвищий рівень обслуговування клієнтів, висока впізнаваність бренду), ефективному управлінні ресурсами.

Слабкі сторони – це брак чогось важливого для функціонування підприємства, те, що йому не вдається реалізувати у порівнянні із іншими. Це стосується як проблем в організації управлінських процесів, так і в обмеженості ресурсів для реалізації конкурентних переваг.

Метод SWOT-аналізу є досить ефективним та доступним способом оцінки проблемного стану і управлінської ситуації на підприємстві. SWOT-аналіз передбачає проведення аналізу зовнішнього середовища, аналізу внутрішнього середовища, кількісного аналізу впливу факторів [50, с. 78].

Наступним методом який буде розглянуто, є *експертний метод*, в основі якого лежить оцінка ключових показників та критеріїв ефективності конкурентної стратегії підприємства. Метод експертних оцінок базується на узагальненні думок фахівців – експертів в певній галузі про можливі фактори формування ризиків в діяльності компанії. Інтуїтивні характеристики, які засновані на теоретичних знаннях і практичному досвіді експерта, в більшості випадків формують досить точні оцінки. Експертні методи дають можливість швидко та без великих часових і трудових затрат отримати інформацію, яка необхідна для прийняття управлінського рішення.

Експертних методів існує досить багато. Одні з них передбачають індивідуальну роботу із кожним експертом, який не знає, хто є іншими експертами, і тому висловлює власну думку незалежно від будь-яких авторитетів. В інших випадків, експерти обговорюють певну проблему разом, вони вчаться чомусь новому, в результаті такого спілкування відкидаються хибні міркування. Також відрізняється кількість залучених експертів – при використанні одних типів методів кількість експертів є фіксованою, в інших випадках – кількість експертів збільшується за потреби під час проведення експертизи [68, с. 386].

Метод «Дельфі» відноситься до експертних методів та означає систематичний збір інформації про об'єкт прогнозування шляхом опитування експертів і узагальнення отриманих даних. Основою даного методу є існування ідеї про те, що якщо зробити певним чином узагальнення та обробку індивідуальних оцінок експертів щодо аналізу конкретної ситуації, то в результаті можна отримати загальну думку із максимальним ступенем надійності та достовірності.

Метод «Дельфі» заснований на тому, що незалежними експертами ситуація може бути набагато якісніше оцінена та запропоновані варіанти вирішення проблеми будуть більш ефективними ніж ті, що розроблені структурованою групою фахівців. В даній методиці процес прийняття рішень слід розглядати як процедуру, основними учасниками якої є експерти і

керівник. Залучаючи до оцінювання незалежних експертів, можна уникнути протиріч з точки зору формування різних експертних думок, а також колективного впливу, що зумовлене спільною роботою і конформізмом. Метод «Дельфі» може використовуватись тривалий період та не залежить від місця знаходження учасників [35, с. 47]. Для методу «Делфі» характерні такі особливості: анонімність експертів; використання результатів попереднього туру опитувань; статистична характеристика відповіді групи експертів.

Експертами використовується різні типи інформації про прогнозований об'єкт – як ретроспективна, актуальна та прогнозована (у випадку необхідності).

Метод «снігової кулі» застосовують тоді, коли потрібно, щоб експерти обговорили певне питання спочатку в парах, далі у «четвірках», потім у групах по вісім учасників, тобто наростаючим підсумком. При цьому, важливим є публічне озвучення, вислуховування аргументів, поглядів, характеристики речей, ознайомлення з усіма наявними підходами. Перевагами методу «снігової кулі» є те, що він вчить вести переговори, робити вибір та досягати згоди (консенсусу) [24, с. 29].

Сутність *методу «дерева цілей»* полягає у графічній візуалізації послідовних сталих зв'язків між стратегічною метою і цілями. Необхідно зауважити, що цей метод потребує створення складної системи цілей, для чого підприємству необхідно використовувати метод декомпозиції. Цей науковий метод є ключовим для класифікації методу «дерева цілей». Будь-яка система, що вивчається, завдяки процесу розділення може розглядатися як така, в якій поєднуються окремі взаємопов'язані підсистеми, тобто вона є складною. Під час декомпозиції відбувається редукція цілей, тобто представлення кожної цілі певного рівня як розгорнутого комплексу підцілей наступного рівня.

При використанні можливостей *методу «комісії круглого столу»* експертами використовується значний обсяг вихідної інформації. Цей метод передбачає здійснення експертизи у формі вільного обміну думками експертів

з метою отримання загального висновку. Експертів підбирають способом призначення, як правило, залучається 10-12 експертів. Під час обговорення проблеми експертам слід дотримуватися принципу психологічної безпеки, тобто позиція експерта і його судження не повинні ображати гідність інших експертів чи перетворювати обговорення проблеми у спосіб затвердження власної переваги [35, с. 50].

Метод евристичного прогнозування ґрунтується на екстеріоризації психологічної настанови на перспективу, що формується у експертів на основі їхнього професійного досвіду та інтуїції. В його основі лежать наступні теоретичні припущення:

- наявність в експертів психологічної настанови на перспективу, сформульованої на основі їх професійного досвіду й інтуїції та можливості її екстеріоризації;

- ототожнення процесу евристичного прогнозування і процесу вирішення наукової проблеми із однотипністю отриманого знання у формі правдоподібних евристичних висновків, які потребують верифікації;

- можливості достовірного відображення тенденції розвитку об'єкта прогнозування у формі системи прогнозних моделей, які синтезовані на основі прогнозних експертних оцінок [24, с. 29].

Суть методу полягає у спеціалізованій обробці експертних оцінок, зібраних за допомогою систематизованого опитування фахівців. Метод евристичного прогнозування використовують для прогнозування розвитку об'єктів, які не піддаються формалізації. Його основне призначення полягає у виявленні об'єктивізованого уявлення про перспективи розвитку певної галузі науки й техніки в результаті систематизованої обробки прогнозних оцінок групи експертів.

Висновки до розділу 1

Поняття «конкуренція» з економічної точки зору, є боротьбою суб'єктів економічної діяльності за економічні вигоди на ринку товарів чи послуг, за ринки постачання й збуту, за робочу силу, за лояльність зі сторони споживачів. Конкуренція, як економічне явище складається з таких елементів: умови функціонування конкуренції на певному ринку, механізми та моделі ведення конкурентної боротьби, наслідки конкуренції для підприємств та економіки загалом. Потрібно зазначити, що конкуренція – це поєднання креативно-приспосувальних дій учасників ринкових відносин, причиною довгострокової стандартизації поведінки суб'єктів економічної діяльності, необхідної для виживання та збереження їх ринкової позиції в умовах глобалізації, для підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг та бізнес – організації в цілому.

Стратегія є узагальненою моделлю дій, які потрібні для досягнення запланованих цілей, цьому сприяє координація і розподіл ресурсів підприємства. Стратегія способу дії підприємства на ринку, в умовах висококонкурентного середовища є конкурентною стратегією.

Формування конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку є пріоритетним завданням в сучасних економічних умовах для будь-якого підприємства – суб'єкта міжнародних економічних відносин. Було визначено, що під конкурентною стратегією підприємства слід розуміти цілеспрямований довгостроковий план чи набір дій та взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення підприємством запланованих цілей та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності (якісний та конкурентоспроможний продукт, що відповідає потребам та побажанням споживача; активна маркетингова політика, направлення на вдосконалення продукту тощо), стійкої конкурентної позиції, досягнення високих фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства, що характеризують результативність бізнесу в цілому.

Конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами підприємства носить якісний характер, а її сутність розкривається через форму організації людської взаємодії із урахуванням можливостей, перспектив, ресурсів і компетенцій, засобів діяльності, а також проблем, труднощів, конфліктів, які перешкоджають реалізації цих взаємодій (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози).

В розділі був проведений аналіз існуючих методів оцінки конкурентної стратегії підприємства. Зокрема, їх було класифіковано за формою отриманих результатів та індексами або змінними, що використовуються. За формою отриманих результатів розрізняють п'ять типів методів, а саме матричні, графічні, аналітичні, індексні та комплексні методи. За використовуваними змінними запропоновано три напрямки класифікації, такі, як ринкова позиція підприємства на ринку, рівень управління підприємством та його фінансово-господарська діяльність.

Всі методи мають певні недоліки та переваги, які визначають можливість та доцільність їх застосування вітчизняними підприємствами. Для того, щоб нівелювати недоліки методів, важливо використовувати декілька підходів одночасно. Рішення про можливість використання того чи іншого методу приймається менеджером бізнес-організації.

РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ «BRITISH AMERICAN TOBACCO» НА РИНКУ ТЮТЮНУ АЗІЇ

2.1. Аналіз маркетингового середовища компанії «British American Tobacco»

British American Tobacco було засновано в 1902 році: Imperial Tobacco Company та American Tobacco Company було створене нове спільне підприємство. Штаб-квартира компанії знаходиться в Лондоні. British American Tobacco є другою за величиною міжнародною тютюновою компанією у світі (за кількістю проданих сигарет) після Philip Morris International (PMI). British American Tobacco - материнська холдингова компанія, основним видом діяльності якої є виробництво тютюнових та нікотинових виробів для споживачів в усьому світі. Діяльність компанії організована в трьох регіонах:

- Сполучені Штати Америки (Reynolds American Inc.);
- Америка та Європа (AME);
- Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка (APMEA).

Регіональний профіль діяльності корпорації дозволяє максимально інтегрувати бізнес на ринках країн світу. Відповідно до регіональної структури в корпорації виділені Операційні департаменти - кожен із департаментів несе відповідальність за ефективність діяльності корпорації на ринках регіону і стимулювання розвитку.

На рис.2.1 візуалізовано географію представленості British American Tobacco на ринках країн світу. Отже, бізнес British American Tobacco сконцентрований в трьох регіонах, яким характерна збалансована присутність як на ринках, що розвиваються, так і на високоприбуткових розвинених ринках. За підсумками 2023 року найбільшу частку доходів (43,96%) було згенеровано в регіоні U.S. - Сполучені Штати Америки (Reynolds American Inc.), на сегмент Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка

(APMEA) припадає 20,15% отриманих доходів.

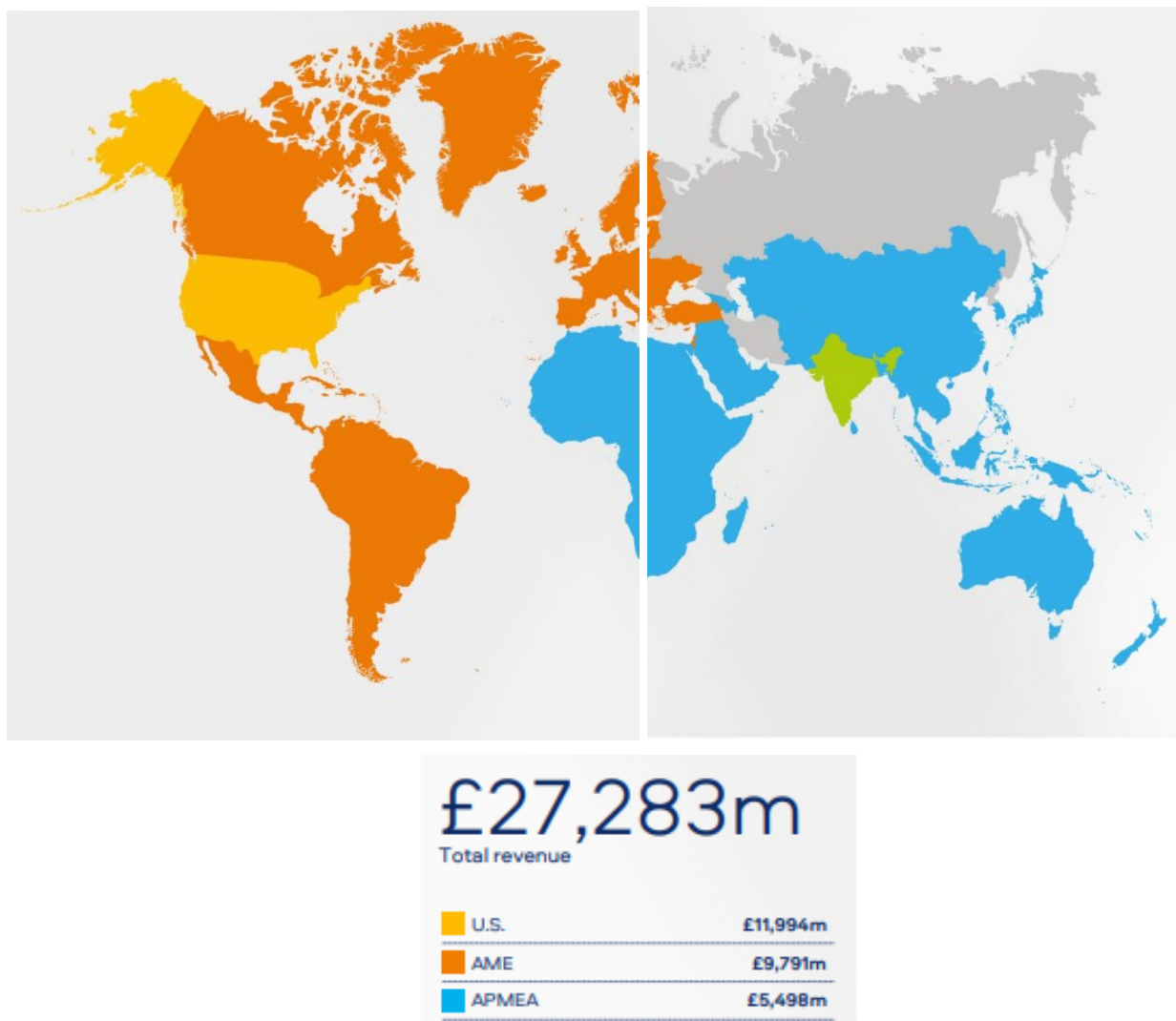


Рис.2.1. Візуалізація географії представленості British American Tobacco на ринках країн світу (за підсумками 2023 року)

Джерело: візуалізовано автором за даними корпорації

Асортиментом продукції охоплені всі номенклатурні сегменти тютюнових та нікотинових виробів. Стратегічне портфоліо, стратегічні зони господарювання представлені ключовими брендами корпорації:

— категорія «негорючі речовини» - всі бренди в нових категоріях і стратегічному традиційному Oral сегменті;

— категорія «горючі речовини» - Dunhill, Kent, Lucky Strike, Pall Mall, Rothmans, Newport (США), Natural American Spirit (США), Camel (США).

Багатокатегорійна конкурентна стратегія бізнесу British American

Тобасо направлена на задоволення потреб споживачів та зростання бізнесу. Стратегічний навігатор приведений на рис..2.2.



Рис.2.2. Візуалізація стратегічного навігатора British American Tobacco
Джерело: візуалізовано автором за даними корпорації

Мета бізнесу British American Tobacco – побудова кращого майбутнього; бачення бізнесу: побудова «бездимного світу»; місія: заохочення споживачів до переходу на більш легкі та екологічні формати продуктів. Ціль бізнесу British American Tobacco - «Побудувати бездимний світ», мета полягає в тому, щоб до 2035 року 50% чистого доходу припадало на негорючі продукти (більш екологічні за своїм компонентним складом). Для цього British American

Тобассо вдосконалює стратегію діяльності.

Тютюнова та нікотинова промисловість перебуває в постійному розвитку, вдосконалюються технології виробництва, підвищується інтерес власників бізнесу та виробників до виробництва більш екологічних форматів продукту. Щороку все більше споживачів продукції (курці) переходить на бездимний формат продукту: на паровій основі, продукти з підігрівом та сучасні пероральні нікотинові пакети. Це все вимагає від операторів ринку особливої гнучкості із питань управління асортиментною політикою, що визначає перспективи корпорації на ринку та закріплення її конкурентних позицій.

Інноваційність та екологічність продукту наразі відіграє важливу роль за умов підвищеного інтересу споживачів до здорового способу життя, курці намагаються переходити на споживання більш легких форм тютюнових виробів. Компанія приймає активну участь із іншими операторами ринку в проектах по оптимізації сировинних компонентів тютюнових виробів, ці розробки спрямовані на скорочення шкідливого впливу від споживання тютюнових виробів в глобальному масштабі.

Асортимент British American Tobacco представлений п'ятьма групами товарів (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Портфоліо British American Tobacco

№	Категорія товарів	Опис
1	2	3
1	Varour	Парові продукти – це пристрої з живленням від батареї, які нагрівають електронні рідини для отримання аерозолю, який можна вдихати - пар. Електронні рідини зазвичай містять нікотин, у продуктах Varour немає тютюну
2	Heated Products	Вироби з підігрівом складаються з двох основних функціональних частин; електронний портативний пристрій, який містить літій-іонну батарею, що живить нагрівальну камеру, та витратний матеріал, який вставляється в пристрій. Все розроблено таким чином, щоб нікотин і аромат випаровувались завдяки нагріванню


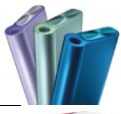



1	2	3
3	Modern Oral	Сучасні засоби для ротової порожнини — це пакети, які містять нікотин високої чистоти, воду та інші високоякісні інгредієнти. Споживачі кладуть одноразовий пакет між жуйкою та верхньою губою, як правило, приблизно на 30 хвилин, потім вивільняються нікотин і ароматизатори, а нікотин вбирається через тканини ротової порожнини
4	Traditional Oral	Traditional Oral включають снюс (один із видів бездимного тютюну) та запах. Снюс продається в упаковці або без. Тютюн зазвичай змішують з водою, сіллю та ароматами.
5	Combustibles	У 2023 році Група продала 555 мільярдів сигаретних паличок групи товарів - категорія «горючі речовини». Виробництво налагоджене на 38 заводах

Джерело: складено автором за даними корпорації

Широта та глибина портфоліо продуктів British American Tobacco доводить прагнення компанії до задоволення потреб найвибагливіших споживачів. Широту поширення брендів за регіональними ознаками - кількість ринків, на яких представлений продукт, приведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Широта поширення брендів за регіональними ознаками - кількість ринків, на яких представлений продукт

№	Бренд	Кількість ринків, на яких представлений продукт
1	2	3
1		63
2		31
3		34
4		3
5		

Джерело: складено автором за даними корпорації

British American Tobacco — це міжнародний бізнес, орієнтований на

споживачів. Мультикатегорійний підхід в British American Tobacco означає, що компанія має значний потенціал для розробки та пропонування споживачам продуктів, створених для будь-якого настрою та смаку.

Портфель продукції British American Tobacco є збалансованим із врахуванням співвідношення ціни та якості, статусу продукту від типового асортименту до преміум-класу (портфоліо міжнародних, регіональних і місцевих брендів тютюну). Це дозволяє в повній мірі задовольняти потреби покупців. British American Tobacco сформоване портфоліо продукції на основі концепту бездимного тютюну та нікотинової продукції. Група компаній здійснює глобальне управління інтегрованим ланцюгом постачання, а її продукція розповсюджується в роздрібних точках по всьому світу.

В таблиці 2.3 приведемо основні показники діяльності компанії за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності компанії British American Tobacco за 2021-2023 рр.

№	Показники	2021	2022	Темп приросту 2022-2021, %	2023	Темп приросту 2023-2022, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Споживач					
	Споживачі продукту, млн..	17,1	20,7	+14	23,9	+7
2	Обсяги виробництва					
	Vapor (млн. капсул)	535	612	+14	654	+7
	НР (млрд штук)	19	24	+26	24	-1
	Modern Oral (млн.. пакетів)	3296	4010	22	5360	34
	Traditional Oral (млрд штук)	8	7	-8	7	-10
	Сигарети (млрд штук)	637	605	-5	555	-8
	Інші тютюнові вироби (млрд штук)	18	16	-10	15	-11
3	Фінансові показники					
	Дохід (млн фунтів стерлінгів)	25684	27655	+7,7	27283	-1,3
	Дохід від нових категорій (млн фунтів стерлінгів)	2054	2894	+40,9	3347	+15,6
	(Збиток)/прибуток від діяльності (млн фунтів стерлінгів)	10234	10523	+2,8	-15751	-250
	Операційна маржа (%)	39,8	38,1		-57,7	

1	2	3	4	5	6	7
	Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності (млн фунтів стерлінгів)	9717	10394	+7,0	10714	+3,1

Джерело: складено автором за даними корпорації

Дані таблиці демонструють щорічне збільшення кількості споживачів, що доводить підвищення попиту на товари компанії та розширення ринків збуту. Так, кількість споживачів в 2023 році склала 23,9 млн.осіб, що вище показника 2022 року на 7%; в 2022 році кількість споживачів продукції склала 20,7 млн.осіб, що вище показника 2021 року на 14%.

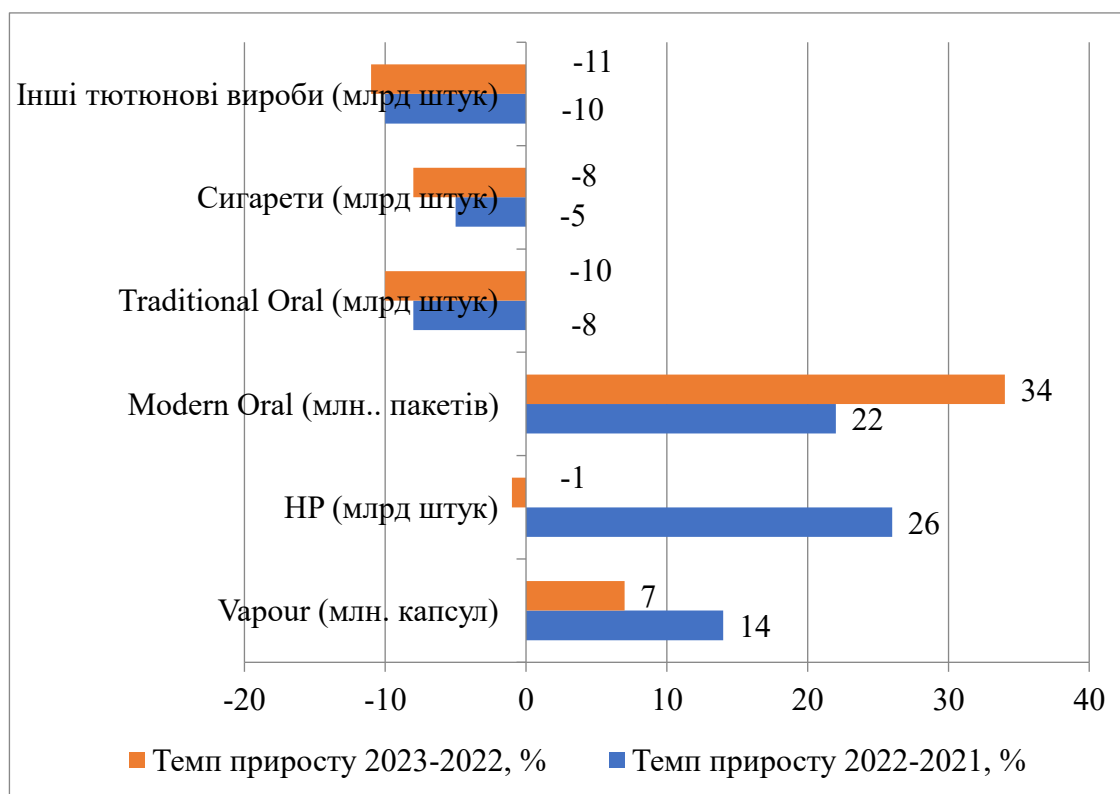


Рис.2.3. Динаміка обсягів виробництва за окремими групами товарів компанії British American Tobacco за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.3

Аналітичні показники групи «Обсяги виробництва» демонструють стійке нарощування обсягів виробництва за категорією товарів Modern Oral (млн.. пакетів). Так, в 2023 році обсяг виробництва склав 5360 млн.. пакетів,

що вище показника 2022 року на 34%; в 2022 році обсяг виробництва склав 4010 млн. пакетів, що вище показника 2021 року на 22%. За деякими групами товарів, зокрема по Traditional Oral обсяги виробництва скорочуються – скоротились на 10% в 2023 році порівняно із 2022 роком та на 8% в 2022 році порівняно із 2021 роком.

Дохід від реалізації продукції British American Tobacco в 2023 році склав 27283 млн фунтів стерлінгів, що нижче показника 2022 року на 1,3%; чистий дохід за підсумками 2022 року склав 27655 млн фунтів стерлінгів, що вище показника 2021 року на 7,7%. Діяльність підприємства British American Tobacco в 2023 році була збитковою – чистий збиток в 2023 році склав 15751 млн фунтів стерлінгів.

За підсумками річного звіту British American Tobacco на думку керівництва корпорації 2023 рік був складним для компанії, оскільки вирішувалась низка проблем, пов'язаних як із переглядом конкурентної стратегії, оновлення асортименту, так і з переглядом виробничої програми. Розроблені концепції щодо управління всіма бізнес-контурами дозволяє компанії реалізовувати стратегічні та фінансові пріоритети, незважаючи на виклики в конкурентному середовищі США.

Як вже зазначалось вище, відбулось несуттєве скорочення доходів корпорації в 2023 році порівняно із 2022 роком (-1,3%), корпорація генерує доходи, отримані від реалізації різних категорій продуктів, що дозволяє балансувати інвестиційні ресурси, вдосконалювати дивідендну політику, мотивуючи акціонерів підвищенням дивідендних виплат.

Продаж бізнесу в росії та білорусі було завершено у вересні 2023 року, тому результати річного звіту містять відомості про фінансові показники діяльності на даних ринках лише за 9 місяців 2023 року, що і пояснює скорочення доходів компанії в 2023 році порівняно із 2022 роком. За умов збереження структури ринків, чистий дохід від реалізації продукції в 2023 році порівняно із 2022 роком однозначно підвищився б. Скорочення інвестиційних ресурсів для фінансування бізнесу в росії та білорусі, а у вересні 2023 року –

закриття проектів, дозволяє визначити порівняльний вплив на дохід в розмірі 456 мільйонів фунтів стерлінгів.

Таблиця 2.3 демонструє скорочення обсягів виробництва окремих видів продукції, що можна пояснити прискоренням темпів скорочення обсягів споживання тютюнових виробів в США після завершення періоду нестабільності ринкових тенденцій, викликаного пандемією COVID-19. Це стало причиною перегляду прогнозних показників щодо діяльності корпорації на ринку США, при цьому були враховані макроекономічні індикатори, стан невизначеності із питань регулювання впливу потенційної заборони ментолу та постійне гальмування розвитку галузі через незаконну реалізацію неекологічних продуктів.

В 2023 році корпорацією понесені негрошові витрати від знецінення активів в розмірі 27,3 мільярдів фунтів стерлінгів, з яких 4,3 мільярдів фунтів стерлінгів припадає на гудвіл. 23,0 мільярдів фунтів стерлінгів – знецінення придбаних у США брендів горючих матеріалів Newport, Camel, Natural American Spirit і Pall Mall, термін корисного використання яких не перевищує 30 років. Це спричинило збитковість діяльності корпорації.

Як вже наголошувалось вище, чистий дохід групи компаній скоротився на 1,3% до 27 283 мільйонів фунтів стерлінгів у 2023 році (зріс на 7,7% у 2022 році до 27 655 мільйонів фунтів стерлінгів). Однак без врахування коливань валютних курсів (які становили 2,9% у 2023 році) на основі курсів базової валюти, дохід зріс на 1,6% у 2023 році та на 2,3% у 2022 році. Чистий грошовий потік в 2023 році склав 10 714 мільйонів фунтів стерлінгів, що вище показника 2022 року на 3,1%; в 2022 році – 10 394 мільйонів фунтів стерлінгів, що вище показника 2021 року на 7,0%.

Доцільним є також аналіз структури чистого доходу за основними товарними категоріями (табл.2.4).

Аналіз структури чистого доходу British American Tobacco за основними товарними категоріями в 2021-2023 рр.

№	Показники	2021	2022	Темп приросту 2022-2021, %	2023	Темп приросту 2023-2022, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Дохід (млн фунтів стерлінгів)	25684	27655	7,7	27283	-1,3
2	Нові категорії продукції	3171	3410	7,5	3347	15,6
	Vapour	1705	1823	6,9	1912	26,2
	Heated Products	954	1033	8,3	996	-6
	Modern Oral	512	554	8,2	539	35,3
3	Інші товарні позиції	22513	24245	7,7	23936	-1,3
	Traditional Oral	1031	1172	13,7	1163	-3,8
	Combustibles	20902	22486	7,6	22108	-4
	Інші групи товарів	580	587	1,2	665	27,6

Джерело: побудовано автором

Отже, чистий дохід від реалізації нових категорій продукції склав в 2023 році 3 347 млн фунтів стерлінгів, що вище показника 2022 року на 15,6%; в 2022 році 3 410 млн фунтів стерлінгів, що вище показника 2021 року на 7,5%.

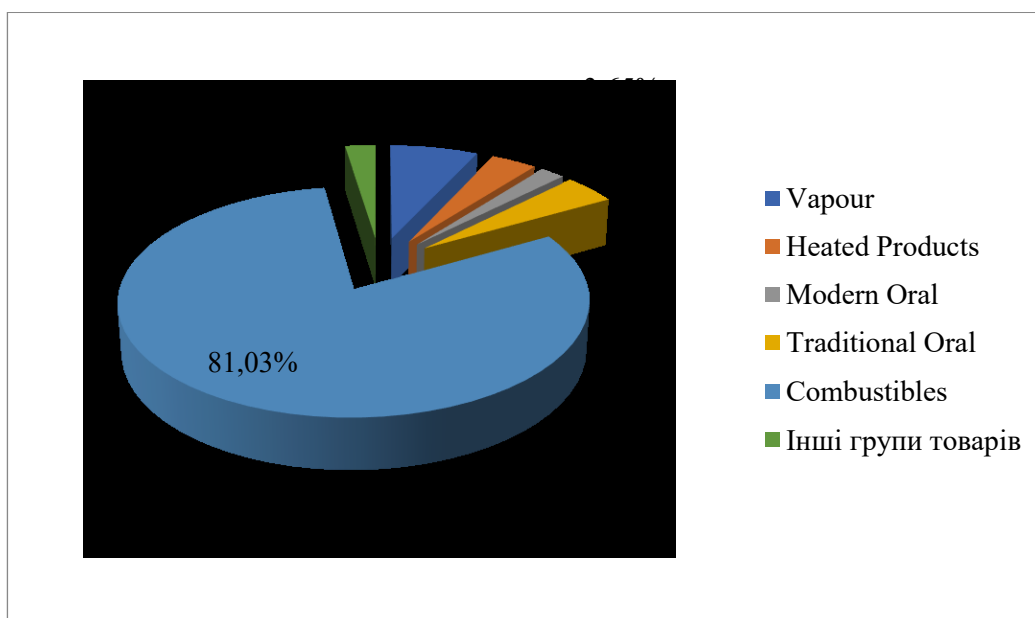


Рис.2.4. Структура чистого доходу British American Tobacco за основними товарними категоріями в 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.4

Максимальна частка продажів припадає на продукт категорії

Combustibles: в 2023 році чистий дохід склав 22 108 млн фунтів стерлінгів, що нижче показника 2022 року на 4,0%; в 2022 році – 22 486 млн фунтів стерлінгів, що вище показника 2021 року на 7,6%. Структура доходу за товарною ознакою за підсумками 2023 року приведена на рис. 2.4.

Опишемо Business Model British American Tobacco. Опис приведений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Business Model British American Tobacco

№	Стейкхолдери	Опис	Фокус бізнес – моделі
1	2	3	4
1	Цільова аудиторія – споживач	Споживач стоїть в центрі бізнесу компанії, British American Tobacco – клієнтоорієнтована компанія. Серед клієнтів – компанії роздрібногo бізнесу, дистриб'ютори та оптові торговельні підприємства, які відіграють важливу роль для стимулювання розвитку бізнесу та впровадження відповідальних маркетингових практик	Успіх British American Tobacco ґрунтується на тому, що компанія враховує вподобання споживачів, пропонуючи широкий вибір інноваційних та екологічних продуктів. Продукти Varoг представлені в 63 країнах; продукти на основі підігріву в 31 країні; Modern Oral – 34 країни
2	Співробітники	В British American Tobacco працює понад 46 000 співробітників по всьому світу	Залучення висококваліфікованого та досвідченого персоналу та формування сприятливого емоційного та психологічного робочого середовища (із врахуванням вимог до техніки безпеки та охорони праці) є ключовими рушійними факторами у концепції трансформації British American Tobacco до моделі A Better Tomorrow™. British American Tobacco – надійний роботодавець

1	2	3	4
3	Постачальники	British American Tobacco працює з тисячами постачальників по всьому світу: постачальники сировини, матеріалів, обладнання тощо, постачальники послуг	Постачальники є діловими партнерами. Ефективна взаємодія дозволяє підвищити стандарти якості продукції та виробничих процесів, запровадити стійкі екологічні виробничі практики, створити спільну цінність та A Better Tomorrow™ для всіх учасників ланцюгів створення доданої вартості
4	Інвестори	British American Tobacco забезпечує стійкі прибутки для акціонерів та інвесторів	Співпраця з інвесторами та партнерами дозволяє реалізувати конкурентну стратегію та досягнути бізнес – цілей

Джерело: побудовано автором

British American Tobacco, здійснюючи бізнес в умовах глобальних тенденцій розвитку ринку тютюнової продукції, приділяє багато уваги балансуванню ефективних взаємодій між всіма учасниками ланцюгів створення доданої вартості; ринок при цьому формується під впливом довгострокових економічних, політико – правових, культурних та соціальних чинників.

Основними принципами маркетингу в British American Tobacco є наступні:

— маркетингова політика не має метою введення в оману споживача: British American Tobacco надає споживачу достовірну інформацію про продукт, не приховуючи шкідливий вплив куріння на здоров'я;

— продукція British American Tobacco орієнтована виключно на доросле населення;

— British American Tobacco не намагається впливати на рішення споживача щодо того, чи потрібно курити чи слід відмовитись від даної звички;

— рекламна політика British American Tobacco має на меті просування

брендів тютюну.

Здійснимо аналіз моделі маркетингу на основі концепції 4P.

Таблиця 2.6

Аналіз моделі маркетингу British American Tobacco на основі концепції
4P

№	Параметр моделі	Опис	Коментар
1	2	3	4
1	Продукт (product)	Асортимент продукції British American Tobacco представлений 5 товарними групами: Vapour; Heated Products; Modern Oral; Traditional Oral; Combustibles	<p>Портфель продукції British American Tobacco є збалансованим із врахуванням співвідношення ціни та якості, статусу продукту від типового асортименту до преміум-класу (портфолію міжнародних, регіональних і місцевих брендів тютюну). Це дозволяє в повній мірі задовольняти потреби покупці.</p> <p>British American Tobacco сформоване портфолію продукції на основі концепту бездимного тютюну та нікотинової продукції.</p>
2	Позиціонування компанії на ринку (place)	За даними Euromonitor International, у 2020 році British American Tobacco займала 12,2% загального світового ринку сигарет (за обсягом роздрібною торгівлі, включаючи Китай)	На рис. 2.5 показані транснаціональні тютюнові компанії з найвищим відсотком частки ринку в кожній із 90 країн
3	Політика просування (promotion)	Просування товарів здійснюється із використанням всіх маркетингових інструментів та методів	<p>Інформація про продукт в рекламних повідомленнях, що стосуються характеристик або функціональних характеристик будь-якого тютюнового виробу, повинні бути підтверджені науковими, технічними чи споживчими дослідженнями.</p> <p>Реклама (включно з усіма рекламними матеріалами) повинна містити попередження про здоров'я. У попередженні про здоров'я слід використовувати формулювання, окреслені місцевим законодавством.</p>
4	Цінова політика (price)	Стратегія середніх цін	-

Джерело: складено автором за даними корпорації

Параметрами моделі є – продукт (product), цінова політика (price), політика просування (promotion), позиціонування компанії на ринку (place).

У 77 з 90 країн одна з п'яти транснаціональних тютюнових компаній була з найбільшою часткою на ринку, а в 13 з 90 країн компанія, яка не є однією з п'яти ТТК, була домінуючим гравцем на ринку. Philip Morris International була основним гравцем на ринку в 38 країнах, друге місце в рейтингу займає British American Tobacco, яка має найбільшу частку ринку в 24 країнах, JTI у 8 країнах, ІМВ у 6 країнах, а CNTC займала лідируючу позицію в Китаї. РМІ здебільшого домінує в європейському регіоні (EUR), тоді як British American Tobacco відіграє ключову роль на ринку тютюну в регіоні AMR - Америка. Виходячи з проаналізованих даних, приблизно 86,4% сигарет, проданих у 2020 році в 90 оцінюваних країнах, були виготовлені однією з п'яти ТТК порівняно з 85,2% у 2011 році. Компанією з найбільшою часткою ринку серед п'яти ТТК була CNTC, яка виготовила 52,0% сигарет, проданих у 2020 році.

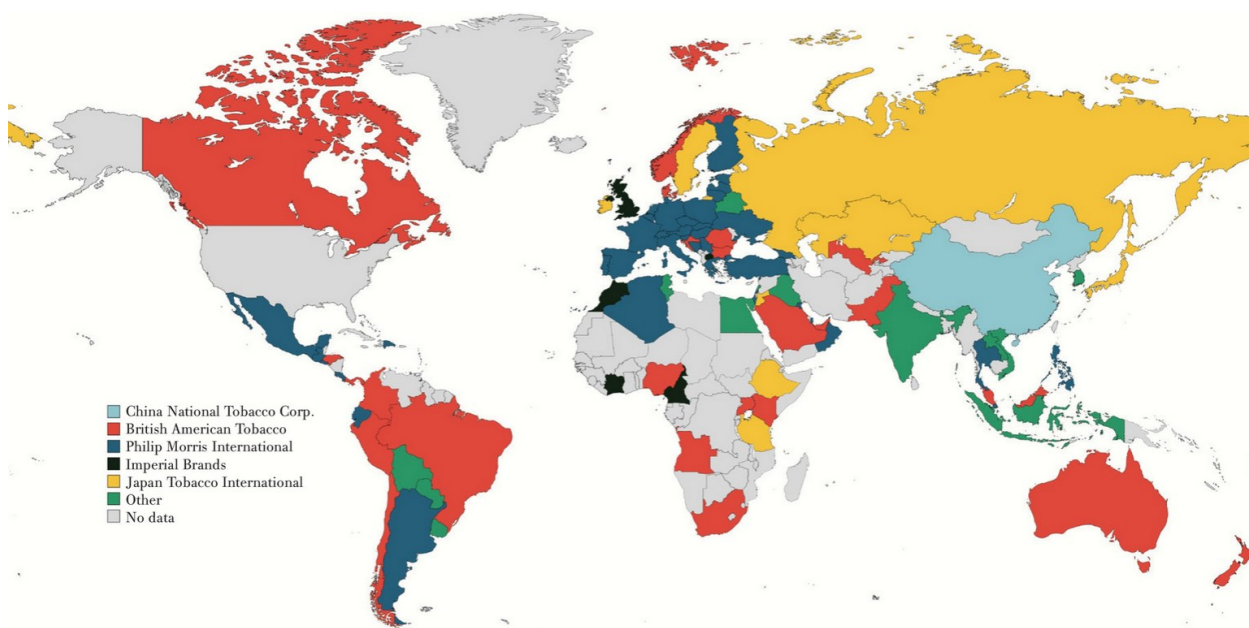


Рис.2.5. Транснаціональні тютюнові компанії з найвищим відсотком частки ринку в кожній із 90 країн

Джерело: складено автором на основі [63,65]

Використовуючи дані, приведені в таблиці 2.4, побудуємо матрицю БКГ.

Матриця БКГ для продукції British American Tobacco

№	Показники	2021	2022	Темп приросту 2022-2021, %	2023	Темп приросту 2023-2022, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Дохід (млн фунтів стерлінгів)	25684	27655	7,7	27283	-1,3
	Vapour	1705	1823	6,9	1912	26,2
	Heated Products	954	1033	8,3	996	-6
	Modern Oral	512	554	8,2	539	35,3
	Traditional Oral	1031	1172	13,7	1163	-3,8
	Combustibles	20902	22486	7,6	22108	-4
	Інші групи товарів	580	587	1,2	665	27,6
2	Дохід, %	100%	100%		100%	
	Vapour	6,64%	6,59%	-	7,01%	+
	Heated Products	3,71%	3,74%	+	3,65%	-
	Modern Oral	1,99%	2,00%	+	1,98%	-
	Traditional Oral	4,01%	4,24%	+	4,26%	+
	Combustibles	81,38%	81,31%	-	81,03%	-
	Інші групи товарів	2,26%	2,12%	-	2,44%	+
3	Коментар – темпи приросту чистого доходу					
	Vapour	середній			високий	
	Heated Products	середній			низький	
	Modern Oral	середній			високий	
	Traditional Oral	високий			низький	
	Combustibles	середній			низький	
	Інші групи товарів	низький			високий	
4	Коментар – частка ринку					
	Vapour	середня			середня	
	Heated Products	низька			низька	
	Modern Oral	низька			низька	
	Traditional Oral	низька			низька	
	Combustibles	висока			висока	
	Інші групи товарів	низька			низька	

Джерело: складено автором за даними корпорації

На рис.2.6 візуалізуємо матрицю БКГ для продукції British American Tobacco.

Темпи приросту ринку	<i>Високий</i>			Vapour / Combustibles – ЗІРКИ
	<i>Середній</i>			Modern Oral / Інші групи товарів – СОБАКИ
	<i>Низький</i>	Heated Products / Traditional Oral – ДІЙНІ КОРОВИ		
	Частка ринку	<i>Низька</i>	<i>Середня</i>	<i>Висока</i>

Рис.2.6. Матриця БКГ для продукції British American Tobacco

Джерело: побудовано автором за даними таблиця 2.7

«Зірки» – товари, що перебувають на піку свого продуктового циклу – Vapour та Combustibles. Вони знаходяться в привабливих секторах ринку і мають значну частку ринку. Грошові потоки «зірок» значні, але і витрати в підтримку своєї лідерської позиції у них теж великі, тому чисті грошові потоки цих підрозділів приблизно нульові, але додаткового фінансування вони не потребують

«Дійні корови» - товари (Heated Products / Traditional Oral), що мають великі обсяги продаж у зрілих секторах ринку, що не мають значних перспектив розвитку. Ринки тут уже насичені, тому перспективи зростання обмежені. Ці підрозділи мають надлишкові грошові кошти, які повинні бути вкладені в розвиток інших видів бізнесу.

“Собаки” (Modern Oral / Інші групи товарів) – бізнес-одиниці, що знаходяться в неперспективних секторах ринку, тобто займають малу частку ринку. Ці підрозділи не приносять підприємству грошових надходжень, а навпаки потребують підтримки, тобто відтягують фінансові ресурси.

Аналіз маркетингового середовища компанії British American Tobacco здійснимо із використанням моделі PEST-аналізу. Отже, основними факторами економічного спрямування є економічний розвиток країн - стабільність економічної системи позитивно впливає на розвиток галузей економіки, в тому числі і на галузь виробництва тютюнових виробів; податкова система – негативний вплив у випадку підвищення ставок; рівень безробіття - негативний вплив у випадку дефіциту кадрових ресурсів.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз маркетингового середовища компанії British American

Тобacco

№	PEST – фактор	Характеристика фактору	Вектор впливу – позитивний або негативний	Контрольований або неконтрольований
1	2	3	4	5
1	Економічні фактори			
	Економічний розвиток країн	Макроекономічні індикатори, темпи інфляції	Стабільність економічної системи позитивно впливає на розвиток галузей економіки, в тому числі і на галузь виробництва тютюнових виробів	Компанія не впливає на дані показники, крім як – формування валового внутрішнього продукту, сплата податків в бюджет тощо
	Підтримка розвитку галузі	Державні програми, гранти	Позитивний	Компанія не впливає на даний фактор, проте може стимулювати реалізацію програми на базі корпорації, наприклад, із питань екологічності виробництва
	Податкова система	Ставки оподаткування, база визнання доходів	Негативний у випадку підвищення ставок	Компанія не впливає на даний фактор
	Рівень безробіття	Ситуація на ринку праці з точки зору пропозиції від висококваліфікованих співробітників	Негативний у випадку дефіциту кадрових ресурсів	Компанія не впливає на даний фактор
2	Політико – правові чинники			
	Нормативно – правова база із регулювання бізнесу	Загальні правові норми з питань регулювання бізнесу	Послаблення правил підприємницької діяльності – позитивний вплив	Компанія не впливає на даний фактор
	Нормативно – правова база із регулювання бізнесу певної галузі	Загальні правові норми з питань регулювання бізнесу певної галузі	Послаблення правил підприємницької діяльності – позитивний вплив	Компанія не впливає на даний фактор
	Вимоги до організації виробничих процесів	Загальні правові норми з питань організації виробничих процесів	Важливий чинник, оскільки визначає екологічність виробництва	Компанія не впливає на даний фактор

1	2	3	4	5
3	Технологічні фактори			
	Інноваційні розробки в галузі	Розробка нових продуктів	Позитивний вплив – розвиток галузі	Реалізація інвестиційних проектів
	Вдосконалення виробничої бази	Розробка інноваційного обладнання	Позитивний вплив – розвиток галузі	Оптимізація виробничих процесів
4	Соціально – культурні чинники	Визначають смаки та вподобання споживачів до продукції		Розробка асортименту відповідно до культурних пріоритетів

Джерело: побудовано автором

Політико – правові чинники визначають загальні правові норми з питань регулювання бізнесу та загальні правові норми з питань організації виробничих процесів. Позитивний вплив на розвиток галузі чинить реалізація державних програм із підтримки секторів економіки. Технологічні фактори впливають на ступінь інноваційних розробок в галузі та вдосконалення виробничої бази. Соціально – культурні чинники визначають смаки та вподобання споживачів до продукції, із врахуванням яких компанія розробляє асортиментні позиції.

2.2. Оцінка конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку

На країни Азії припадає значна частка згенерованих доходів. Як вже згадувалось, за підсумками 2023 року на сегмент Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка (APMEA) припадає 20,15% отриманих доходів. Візуалізація географії представлення компанії British American Tobacco на азійському ринку продемонстрована на рис.2.7.

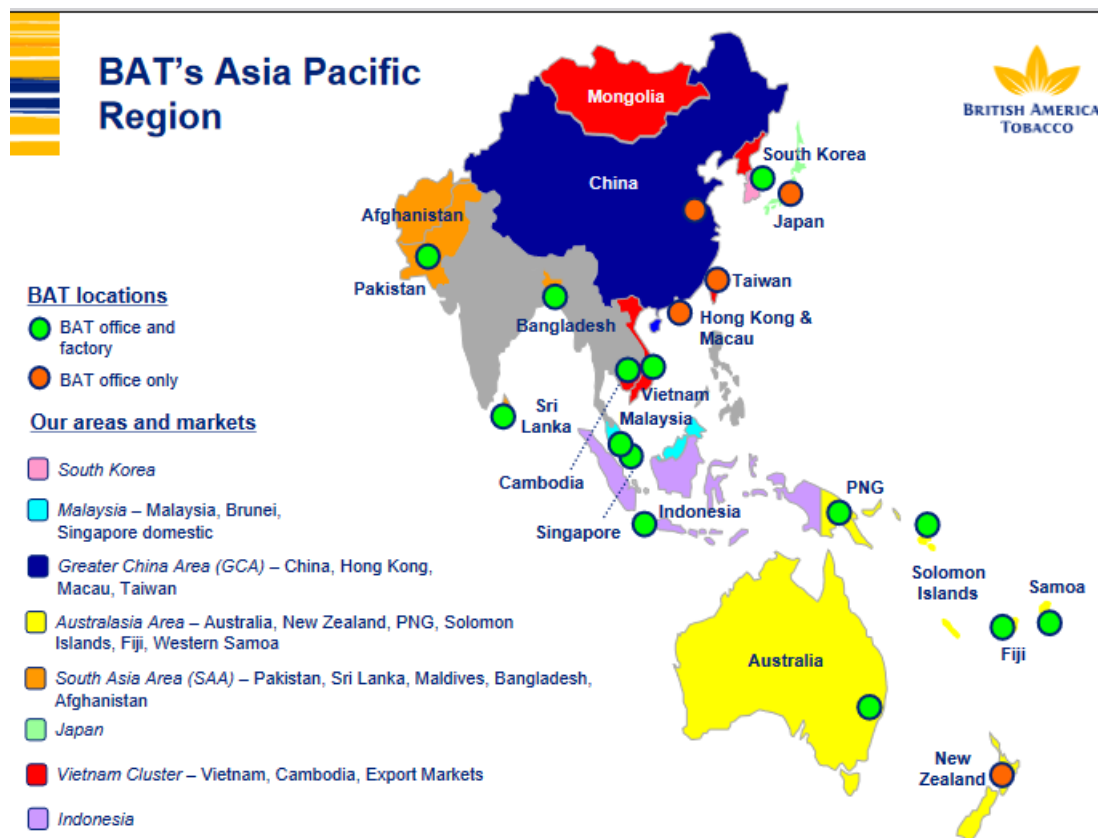


Рис.2.7. Візуалізація географії представлення компанії British American
Тобасо на азійському ринку

Джерело: візуалізовано автором за даними корпорації

Ключовими ринками операційного сегменту Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка (APMEA) є наступні країни: Австралія, Бангладеш, Японія, Казахстан, Малайзія, Нова Зеландія, Пакистан, Саудівська Аравія, Південна Африка, Південна Корея, Тайвань, В'єтнам. Починаючи з 2023 року, British American Tobacco переглянула свою регіональну структуру - з чотирьох регіональних сегментів були утворені три.

Як демонструє рисунок 2.5, British American Tobacco порівняно із China National Tobacco Corp. та Japan Tobacco International слабо представлена на ринку Азії, що наголошує на важливості реалізації проектів з удосконалення конкурентної стратегії компанії на ринку тютюну Азії (фрагмент рисунка для регіону Азія приведений на рис.2.8).

В таблиці 2.9 приведено інформацію про обсяги виробництва різних категорій продукції в регіоні APMEA.

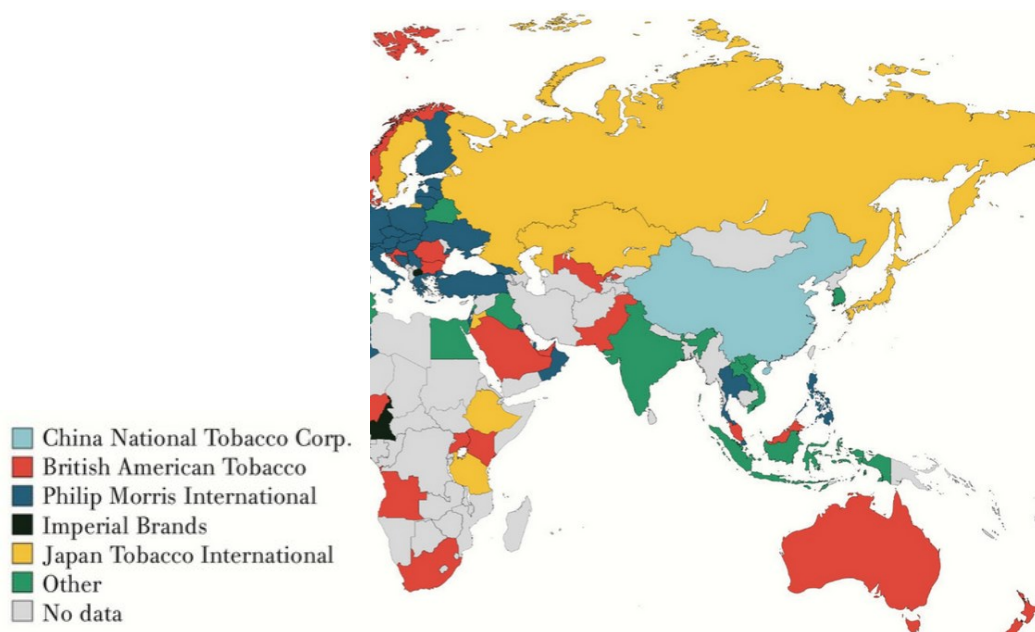


Рис.2.5. Транснаціональні тютюнові компанії з найвищим відсотком частки ринку в кожній із 90 країн

Джерело: складено автором на основі [63,65]

Аналітичні дані демонструють збільшення обсягів виробництва продукції в категоріях: Varouг +43,1% в 2023 році порівняно із 2022 роком; НР - +4,9%; Modern Oral - +36,2%.

Таблиця 2.9

Обсяги виробництва різних категорій продукції British American Тобасо в регіоні АРМЕА в 2021-2023 рр.

№	Показники	2021	2022	Темп приросту 2022-2021, %	2023	Темп приросту 2023-2022, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Varouг (млн. капсул)	18	31	73,2	44	43,1
2	НР (млрд штук)	10,7	12	12,3	12,6	4,9
3	Modern Oral (млн.. пакетів)	331	626	89	853	36,2
4	Traditional Oral (млрд штук)	-	-	-	-	-
5	Сигарети (млрд штук)	281	266	-5,2	238	-10,6
6	Інші тютюнові вироби (млрд штук)	2	2	-6,8	2	-3,1

Джерело: складено автором за даними корпорації

За категоріями Сигарети та інші тютюнові вироби відмічене скорочення обсягів виробництва в 2023 році порівняно із 2022 роком. В таблиці 2.10 визначимо, яку частку обсяги виробництва різних категорій продукції British American Tobacco в регіоні АРМЕА в 2021-2023 рр. займають в загальній структурі виробництва продукції.

Таблиця 2.10

Частка обсягів виробництва різних категорій продукції British American Tobacco в регіоні АРМЕА в 2021-2023 рр. в загальній структурі виробництва продукції

№	Показники	2021	2022	Абсолютний приріст, %	2023	Абсолютний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Vapour	3%	5%	2%	7%	2%
2	НР	56%	50%	-6%	53%	3%
3	Modern Oral	10%	16%	6%	16%	0%
4	Traditional Oral	-	-	-	-	-
5	Сигарети	44%	44%	0%	43%	-1%
6	Інші тютюнові вироби	11%	13%	1%	13%	1%

Джерело: складено автором

Отже, обсяг виготовлених продуктів категорії НР в регіоні АРМЕА становить 50-56% в загальній структурі виробництва групи компанії, регіоном забезпечене виробництво більшої половини продукції в цілому по корпорації. На категорію товарів групи «сигарети» припадає 43-44% виробничої програми корпорації. На «інші тютюнові вироби» припадає 11-13%. Слід зазначити підвищення частки продуктів категорії НР в 2023 році порівняно із 2022 роком (+3%).

Наведена аналітика доводить наступне: виробничі потужності – заводи, розміщені в країнах регіону АРМЕА, забезпечують суттєву частку виробництва продукції Групи компаній, яка надалі реалізується як на ринках регіону, так і на ринках інших операційних сегментів.

В таблиці 2.11 приведемо інформацію про чистий дохід, згенерований в регіоні за товарною ознакою.

Чистий дохід, згенерований в регіоні АРМЕА за товарною ознакою, в
2021-2023 рр.

№	Показники	2021	2022	Темп приросту 2022-2021, %	2023	Темп приросту 2023-2022, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, млн фунтів стерлінгів	5551	5729	3,2	5498	-4,03
	Vapour	37	58	55,1	93	60,34
	НР	560	566	1,1	491	-13,25
	Modern Oral	10	21	114	32	52,38
	Traditional Oral	-	-	-	-	-
	Сигарети	4837	4972	2,8	4750	-4,47
	Інші тютюнові вироби	109	112	2,8	132	17,86
2	Операційний прибуток, млн фунтів стерлінгів	1766	1392	-21,2	1836	31,9
3	Операційна маржа (%)	31,8	24,3		33,4	

Джерело: складено автором за даними корпорації

Чистий дохід від діяльності компанії в регіоні АРМЕА в 2023 році склав 5498 млн фунтів стерлінгів, що нижче показника 2022 року на 4,03%. При цьому дохід від реалізації товарів категорії НР в 2023 році скоротився на 13,25%, від реалізації сигарет на 4,47%. Показник «операційна маржа (%)» дещо нижчий по регіону порівняно із показником по групі компанії: в 2021 році 31,8% (по групі компаній 39,8%); в 2022 році 24,3% (по групі компаній 38,1%). В 2023 році операційна маржа по групі компаній склала -57,7% за рахунок віднесення на витрати втрат від знецінення брендів. При цьому операційна маржа по АРМЕА в 2023 році склала 33,4%.

Дані таблиці також демонструють підвищення операційного прибутку компанії в 2023 році порівняно із 2022 роком на 31,9% (до 1836 млн фунтів стерлінгів в 2023 році; в 2022 році показник складав 1392 млн фунтів стерлінгів).

В таблиці 2.12 визначимо, яку частку чистий дохід за результатами діяльності в регіоні АРМЕА в 2021-2023 рр. займає в загальній структурі доходів групи компаній.

Таблиця 2.12

Частка доходу, згенерованого в регіоні АРМЕА за товарною ознакою в 2021-2023 рр. в загальній структурі доходів

№	Показники	2021	2022	Абсолютний приріст, %	2023	Абсолютний приріст, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, млн фунтів стерлінгів	21,6%	20,7%	-0,9%	20,2%	-0,6%
2	Vapour	2,2%	3,2%	1,0%	4,9%	1,7%
3	НР	58,7%	54,8%	-3,9%	49,3%	-5,5%
4	Modern Oral	2,0%	3,8%	1,8%	5,9%	2,1%
5	Traditional Oral	-	-	-	-	-
6	Сигарети	23,1%	22,1%	-1,0%	21,5%	-0,6%
7	Інші тютюнові вироби	18,8%	19,1%	0,3%	19,8%	0,8%

Джерело: складено автором

Отже, за підсумками 2023 році чисті доходи, згенеровані в регіоні АРМЕА склали 20,2% в загальній структурі отриманих доходів, в 2022 році – 20,7%, а за результатами 2021 року – 21,6%. Суттєвих зрушень в структурі не відмічено, операційним сегментом генерується 1/5 отриманих корпорацією доходів. Як і за кількісними критеріями, найбільшу частку становлять доходи від реалізації товарів групи НР – 49-59% та товарів категорії «сигарети» 21-23%.

В таблиці 2.13 приведемо структуру персоналу за регіональною ознакою та визначимо місце регіону АРМЕА в даній структурі.

Таблиця 2.13

Структура персоналу за регіональною ознакою, місце регіону АРМЕ в даній структурі

№	Показники	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1	U.S.	4406	4152	3763
2	АМЕ	33782	33175	30100
3	АРМЕА	13862	13070	12862
4	Всього	52050	50397	46725
1	U.S.	8,5%	8,2%	8,1%
2	АМЕ	64,9%	65,8%	64,4%
3	АРМЕА	26,6%	25,9%	27,5%
4	Всього	100,0%	100,0%	100,0%

Джерело: складено автором за даними корпорації

Отже, на кінець 2023 року в операційному сегменті АРМЕА працювало 12862 співробітника, що становить 27,5% від загальної структури персоналу корпорації. Суттєвих зрушень в структурі персоналу не відмічено.

Визначимо показник продуктивності праці.

Таблиця 2.14

Продуктивність праці в British American Tobacco в регіоні АРМЕА в 2021-2023 рр.

№	Показники	2021	2022	Темп приросту 2022-2021, %	2023	Темп приросту 2023-2022, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід АРМЕА, млн фунтів стерлінгів	5551	5729	3,21	5498	-4,03
2	Чисельність персоналу АРМЕА, осіб	13862	13070	-5,71	12862	-1,59
	Продуктивність праці АРМЕА, млн фунтів стерлінгів /1 особа	0,400	0,438	9,46	0,427	-2,48
3	Чистий дохід Група компаній, млн фунтів стерлінгів	25684	27655	7,67	27283	-1,35
4	Чисельність персоналу Група компаній, осіб	52050	50397	-3,18	46725	-7,29
	Продуктивність праці Група компаній, млн фунтів стерлінгів /1 особа	0,493	0,549	11,21	0,584	6,41

Джерело: складено автором за даними корпорації

Отже, продуктивність праці по регіону АРМЕА дещо нижча за показник по групі компаній в цілому. Дана динаміка пояснюється уповільненням темпів зростання доходів по сегменту (-4,03% / -1,35%) над темпами зростання чисельності персоналу (-15,59% / -7,29%).

Висновки до розділу 2

На основі дослідження, приведено в даному розділі, слід зробити наступні висновки. British American Tobacco - материнська холдингова компанія, основним видом діяльності якої є виробництво тютюнових та нікотинових виробів для споживачів в усьому світі. Діяльність компанії

організована в трьох регіонах: Сполучені Штати Америки (Reynolds American Inc.); Америка та Європа (AME); Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка (APMEA). Стратегічні зони господарювання представлені ключовими брендами корпорації: категорія «негорючі речовини» - всі бренди в нових категоріях і стратегічному традиційному Oral сегменті; категорія «горючі речовини» - Dunhill, Kent, Lucky Strike, Pall Mall, Rothmans, Newport (США), Natural American Spirit (США), Camel (США).

Мета бізнесу British American Tobacco – побудова кращого майбутнього; бачення бізнесу: побудова «бездимного світу»; місія: заохочення споживачів до переходу на більш легкі та екологічні формати продуктів. Ціль бізнесу British American Tobacco - «Побудувати бездимний світ», мета полягає в тому, щоб до 2035 року 50% чистого доходу припадало на негорючі продукти (більш екологічні за своїм компонентним складом). Для цього British American Tobacco вдосконалює стратегію діяльності.

Кількість споживачів в 2023 році склала 23,9 млн.осіб, що вище показника 2022 року на 7%; в 2022 році кількість споживачів продукції склала 20,7 млн.осіб, що вище показника 2021 року на 14%. Дохід від реалізації продукції British American Tobacco в 2023 році склав 27283 млн фунтів стерлінгів, що нижче показника 2022 року на 1,3%; чистий дохід за підсумками 2022 року склав 27655 млн фунтів стерлінгів, що вище показника 2021 року на 7,7%.

Основними принципами маркетингу в British American Tobacco є наступні: маркетингова політика не має метою введення в оману споживача: British American Tobacco надає споживачу достовірну інформацію про продукт, не приховуючи шкідливий вплив куріння на здоров'я; продукція British American Tobacco орієнтована виключно на доросле населення; British American Tobacco не намагається впливати на рішення споживача щодо того, чи потрібно курити чи слід відмовитись від даної звички; рекламна політика British American Tobacco має на меті просування брендів тютюну.

Philip Morris International була основним гравцем на ринку в 38 країнах,

друге місце в рейтингу займає British American Tobacco, яка має найбільшу частку ринку в 24 країнах, JTI у 8 країнах, IMB у 6 країнах, а CNTC займала лідируючу позицію в Китаї. Основними факторами економічного спрямування є економічний розвиток країн - стабільність економічної системи позитивно впливає на розвиток галузей економіки, в тому числі і на галузь виробництва тютюнових виробів; податкова система – негативний вплив у випадку підвищення ставок; рівень безробіття - негативний вплив у випадку дефіциту кадрових ресурсів. Політико – правові чинники визначають загальні правові норми з питань регулювання бізнесу та загальні правові норми з питань організації виробничих процесів. Позитивний вплив на розвиток галузі чинить реалізація державних програм із підтримки секторів економіки. Технологічні фактори впливають на ступінь інноваційних розробок в галузі та вдосконалення виробничої бази. Соціально – культурні чинники визначають смаки та вподобання споживачів до продукції, із врахуванням яких компанія розробляє асортиментні позиції.

Ключовими ринками операційного сегменту Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка (ARMEA) є наступні країни: Австралія, Бангладеш, Японія, Казахстан, Малайзія, Нова Зеландія, Пакистан, Саудівська Аравія, Південна Африка, Південна Корея, Тайвань, В'єтнам. Починаючи з 2023 року, British American Tobacco переглянула свою регіональну структуру - з чотирьох регіональних сегментів були утворені три.

British American Tobacco порівняно із China National Tobacco Corp. та Japan Tobacco International слабо представлена на ринку Азії, що наголошує на важливості реалізації проектів з удосконалення конкурентної стратегії компанії на ринку тютюну Азії. Виробничі потужності – заводи, розміщені в країнах регіону ARMEA, забезпечують суттєву частку виробництва продукції Групи компаній, яка надалі реалізується як на ринках регіону, так і на ринках інших операційних сегментів. За підсумками 2023 році чисті доходи, згенеровані в регіоні ARMEA склали 20,2% в загальній структурі отриманих доходів, в 2022 році – 20,7%, а за результатами 2021 року – 21,6%.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «BRITISH AMERICAN TOBACCO» НА РИНКУ ТЮТЮНУ АЗІЇ

3.1. Напрями удосконалення конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку

Як напрямок удосконалення конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку розглянемо проект розвитку корпорації на ринку Монголії. Наразі продукція компанії на ринку Монголії не представлена. Для того, що оцінити перспективи компанії на даному ринку, доцільно провести його аналіз.

Надамо коротку історичну довідку про початок розвитку тютюнової галузі в країні. З 1990 року почався новий економічний цикл в розвитку країни, що мотивувало монгольських підприємців до організації місцевого виробництва сигарет (раніше практично всі сигарети надходили з Китаю та Радянського Союзу). З часом на ринок Монголії почали виходити представники міжнародного бізнесу, транснаціональні корпорації, які через місцевих дистриб'юторів успішно представили на ринку найвідоміші у світі бренди цигарок. Цільова аудиторія досить широка – споживачі представлені 40% дорослого населення. В середньому монголи починають курити з 14 років [72].

Попит на тютюнову продукції в Монголії є високим, на це впливають культурні норми сусідніх країн - РФ та Китаю, де куріння є широко поширеною звичкою. Відповідно до опитувань, біля 49,1% чоловіків і 5,3% жінок у Монголії віком 15–64 років є споживачами тютюну, тоді як 45,4% дорослих чоловіків і 4,5% дорослих жінок щоденно палять. Курці купують фабричні сигарети, оскільки продаж сипучих тютюнових виробів для виготовлення самокрутних цигарок в країні заборонений. За оцінками обсягів виробництва тютюнової продукції, 70 пачок цигарок припадає на одного дорослого на рік, або 4 сигарети на день. Монгольські курці споживають у середньому 10

цигарок на день. З них близько 25% - продукція виробництва Монголії, а 75% - імпортований товар [71].

Слід зазначити жорсткі регуляторні вимоги до операторів ринку тютюнової галузі. Починаючи з 2013 року, парламент Монголії почав перегляд закону «Про контроль над галуззю тютюнового виробництва» (прийнятий в 2005 році) – вважається найбільш складним з точки зору регулювання згаданої галузі серед країн світу. Правила обмежували продаж тютюну особам молодше 21 року, вважаючи це незаконними діями. Це змусило всіх операторів ринку скоригувати свої маркетингові стратегії для захисту та збільшення частки ринку [72].

Також урядом Монголії у травні 2017 року був підвищений податок на імпорт тютюну (на 30%), а у січні 2018 року акцизний податок на тютюн (на 10%) [71].

Урядом Монголії часто вживаються заходи по обмеженню шкідливої звички до куріння серед населення. Зокрема, у 2012 році Монголія прийняла відносно прогресивну політику контролю над виробництвом тютюнової продукції. Закон вимагає розміщення на пачках великих графічних рекламних попереджень про шкоду куріння здоров'ю та заборони куріння в громадських місцях. Заборонено продавати сигарети в радіусі 500 м від шкіл, гуртожитків, дитячих садків і лікарень. В Монголії суб'єкти господарювання відповідного виду діяльності сплачують в бюджет 1% податку на тютюн, 1% податку на алкоголь і 2% податку з продажу ліків для фонду зміцнення здоров'я, який фінансує інформаційно-просвітницькі кампанії, лікування тютюнової залежності, дослідження.

Завдяки цій політиці оподаткування тютюнових виробництв Монголія стала однією з країн із найнижчим співвідношенням податків до ціни в Західно-Тихоокеанському регіоні ВООЗ. Податок у Монголії становить лише 31% від роздрібною ціни, хоча середній регіональний показник становить 53%. Крім низького середнього співвідношення податку до ціни, в Монголії також встановлений широкий діапазон цін на сигарети – цигарки вітчизняного

виробництва коштують дешевше за імпортні аналоги.

Один із аргументів поширення контрольних інструментів та підвищення податків на тютюн – це обмеження нелегальних поставок в країну. Монголія запровадила кілька заходів для здійснення контролю за ухиленням від сплати податків. Всі виробники, імпортери та продавці тютюну повинні мати ліцензію, а всі тютюнові вироби повинні мати марку акцизного податку, вказувати країну походження, виробника/імпортера, дату виробництва та дозвіл на продаж у Монголії.

Податковий департамент Міністерства фінансів Монголії відповідає за друк та продаж акцизних марок вітчизняним виробникам, тоді як митний департамент Міністерства фінансів Монголії управляє діяльністю імпортерів. Під час митного оформлення пачки перевіряються на наявність акційних марок та графічних попереджень. Тому всі легально ввезені цигарки матимуть відповідні маркування. Податковий департамент та відділ імпорту Міністерства фінансів забезпечують дотримання податкового законодавства [71].

В 2001 році China Tobacco та місцевим підприємцем було створене спільне підприємство - Mongol Tobacco SO Co. Ltd (Mongol Tamkhi). З 2011 року Mongol Tobacco SO Co. Ltd займає стійку частку на ринку, яка оцінюється в 40% на внутрішньому ринку. Обсяги продажів Mongol Tobacco SO Co. Ltd на ринку Монголії суттєво випереджають обсяги реалізації 5 присутніх на ринку міжнародних тютюнових компаній.

Середньоспискова чисельність персоналу Mongol Tobacco SO Co. Ltd складає 170 осіб, річна виробнича потужність компанії - 2,5 мільярда стіків. В планах компанії Mongol Tobacco SO Co. Ltd укладання виробничих угод з великою транснаціональною корпорацією, отримання замовлень від міжнародних тютюнових компаній на виробництво міжнародних брендів на виробничих потужностях Mongol Tobacco SO Co. Ltd із метою подальшої реалізації продукції даних брендів на місцевому ринку. Це є вигідною потенційною виробничою угодою для виробників міжнародних брендів

тютюнової продукції, в тому числі і для British American Tobacco, що дозволить скоротити витрати на логістику, оплату праці та імпортні податки.

Що стосується споживчих смакових переваг, то Mongol Tobacco SO Co. Ltd переважно використовуються американські суміші бразильського, китайського та індійського тютюну Virginia та Burley у своєму асортименті продукції. Mongol Tobacco SO Co. Ltd закупило лінію виробництва сигаретних фільтрів, використовуючи як сировину ацетатний джгут від японської Mitsubishi Royal Corporation.

Монгольські споживачі віддають перевагу сигаретам із великими фільтрами. Сигарети без фільтрів не користуються попитом, проте відмічене постійне зростання попиту на сигарети Superslim, що спонукало Mongol Tobacco SO Co. Ltd до реалізації інвестиційного проекту по придбанню нової лінії виробництва сигарет SuperSlim. Сигарети з фільтрами є кращим вибором для дорослих курців у Монголії, оскільки бренди без фільтрів розглядаються споживачами як менш преміальна пропозиція та не сприймаються за рівнем якості так, як бренди з фільтрами [72].

За товарною структурою продажів на ринку реалізуються 70% цигарок «king-size», 25% — цигарок «суперслім», а решта 5% — це цигарки для трубок.

В Mongol Tobacco SO Co. Ltd дотримуються вимог до виробництва відповідно до сертифікату ISO9001:2008, яким підтверджене повне дотримання компанією та узгоджене впровадження стандартів якості продукції. Сертифіковане виробництво підвищує рівень довіри серед потенційних клієнтів до якості продукції компанії світового класу та її виробничих потужностей, розширює можливості експортної діяльності.

У Монголії законом заборонено рекламу тютюнових виробів, і навіть для виробництв внутрішнього споживання в країні. Заборонено також продаж цигарок особам, які не досягнули 21-річного віку, а тютюнові вироби, що імпортуються, обкладаються високими акцизами та податками. Однак, кількість курців від цього не зменшується, оскільки з кожним роком у Монголії зростає кількість контрабандно ввезених тютюнових виробів.

Що стосується інших операторів ринку, компаній з іноземними інвестиціями, то на ринку Монголії представлені наступні:

1. Imperial Tobacco.

Уклала в 1998 році угоду на дистриб'юторське партнерство з місцевою компанією Tsakhiur Group і запустила свої бренди West і Davidoff. У 2002 році Imperial Tobacco придбала німецьку компанію Reemtsma, асортимент продукції згодом був розширений випуском сигарет бренду Polo та бренду люлькового тютюну Dunza. З портфоліо брендів Imperial Tobacco в Монголії найбільш популярним є West Red, Dunza.

Всі бренди Imperial Tobacco Tobacco, які наразі продаються в Монголії, є імпортованими, і компанія наразі не має планів щодо відкриття заводу з виробництва в країні. Але це не означає, що Imperial Tobacco не шукає нові можливості для розвитку і в майбутньому не реалізує даний проект. Керівництво компанії має плани відносно запровадження інноваційних запусків виробництва продукції на монгольському ринку. Частка Imperial Tobacco на внутрішньому ринку складає близько 16%.

2. Japan Tobacco International.

Вийшла на ринок пізніше Imperial Tobacco. Japan Tobacco International (JTI) з 2003 року підтримує дистриб'юторське партнерство з місцевою компанією Voltam Co. Ltd.. У 2007 році компанія Gallaher була придбана JTI. Згодом нова дочірня компанія JTI Kazakhstan відкрила представництво в Улан-Баторі - JTI Kazakhstan LLC Mongolia. Це дозволило реалізувати стратегію кобрендінгу - JTI Winston і Mevius, Argymak Mongolia, Sobranie, Sovereign, LD і State Line».

Як і у випадку з Imperial Tobacco, усі без винятку бренди, що належать JTI, імпортуються, і компанія наразі не має виробничих потужностей у Монголії. LD наразі є найбільш продаваним брендом компанії в країні. Королівські сигарети з фільтром залишаються кращим форматом для споживача. Головними конкурентами JTI є Mongol Tobacco, Philip Morris International (PMI) і корейська компанія KT&G [72].

3. KT&G.

Випереджує JTI та займає перше місце на тютюновому ринку Монголії з часткою ринку в 34,2%. Серед споживачі популярна супертонка Esse від KT&G, займає 30% ринку, незважаючи на те, що вона коштує майже вдвічі дорожче за місцеву продукцію. Esse надзвичайно популярна серед молоді і стає все більш популярною як улюблена преміальна позиція місцевих курців [70].

Інформація про операторів тютюнового ринку в Монголії узагальнено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні оператори тютюнового ринку в Монголії

№	Імпортёр	Дистриб'ютор на ринку
1	2	3
1	Mongol Tobacco SO Co. Ltd	Власна мережа дистриб'юторів
2	Imperial Tobacco	Tsakhur Group
3	JTI Kazakhstan	Voltam Co. Ltd
4	Philip Morris International (PMI)	Namuuntabak Co.Ltd.
5	KT&G	Altangadas Co.Ltd.

Джерело: складено автором за даними [72]

В таблиці 3.2 зведемо інформацію про найбільш популярні бренди цигарок в Монголії.

Таблиця 3.2

Найбільш популярні бренди цигарок в Монголії

№	Бренд	Формат	Вміст нікотину (мг / стік)	Вміст смоли (мг / стік)
1	2	3	4	5
1	Red Falcon	KS	1.1	11
2	Golden Leaves	KS	1.3	13
3	Dubliss Blue	KS	0.8	9
4	Dubliss Black	KS	0.8	9
5	White House	KS	1.2	12
6	Golden Falcon	KS	0.8	9
7	Totem	KS	0.6	7
8	Spirit	loose pipe tobacco	0.5	5

Джерело: складено автором за даними [72]

За прогнозами експертів, дохід ринку тютюнових виробів у 2024 році у Монголії оцінюється в 232,8 млн доларів США. Очікується, що цей ринок буде

щорічно зростати на 4,94% (CAGR 2024-2028). Найбільшим сегментом цього ринку є цигарки, обсяг продажів яких у 2024 році, як очікується, становитиме 208,7 млн доларів США. Якщо порівнювати із світовими тенденціями, то Китай лідирує з точки зору отримання прибутку з оціночним доходом у 298 500 мільйонів доларів США у 2024 році.

По відношенню до загальної кількості населення дохід на людину, отриманий на ринку тютюнових виробів Монголії, у 2024 році становитиме приблизно 83,83 доларів США. Незважаючи на зусилля щодо скорочення споживання тютюну, Монголія все ще стикається з проблемами у стримуванні споживання тютюнових виробів [73].

У 2022 році Монголія експортувала тютюнових виробів на суму 971 тис. доларів США, займає 106 позицію серед експортерів тютюнових виробів у світі. Сигарети, що містять тютюн, були 89-м найбільш експортованим продуктом у Монголії (рис.3.1) [66].

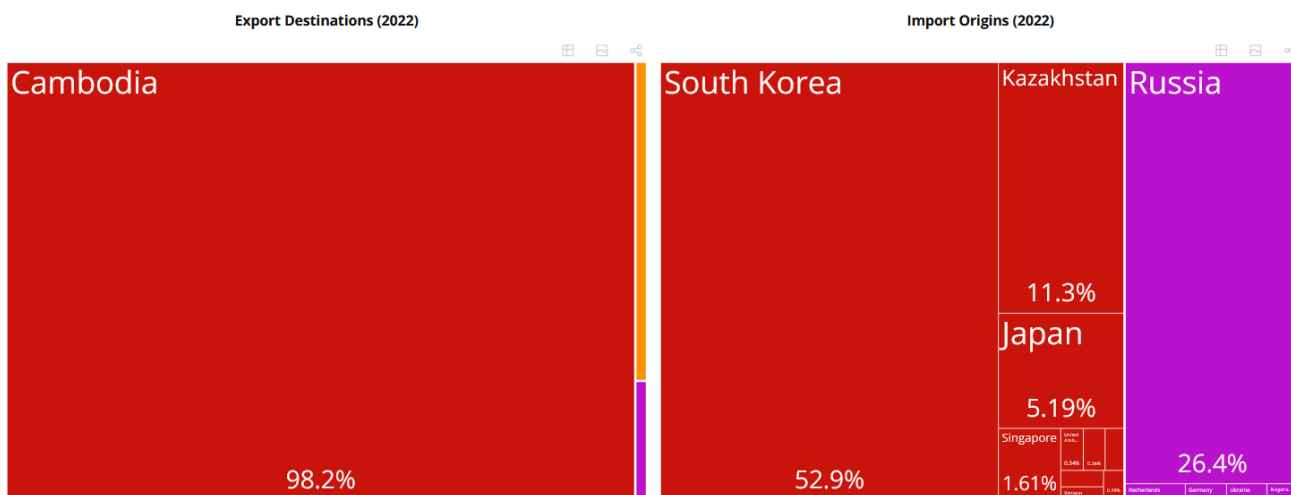


Рис.3.1. Карта експорту та імпорту тютюнових виробів з Монголії та в Монголію

Джерело: візуалізовано автором за даними [66]

Основним напрямком експорту цигарок, що містять тютюн, з Монголії є: Камбоджа (\$954 тис.), Австралія (\$12,4 тис.), Німеччина (\$4,66 тис.) і Південна Корея (\$69). Зростаючими ринками експорту тютюнових виробів Монголії в період 2021-2022 рр. були Камбоджа (409 тис. доларів), Австралія (6,84 тис.

доларів) і Німеччина (2,39 тис. доларів).

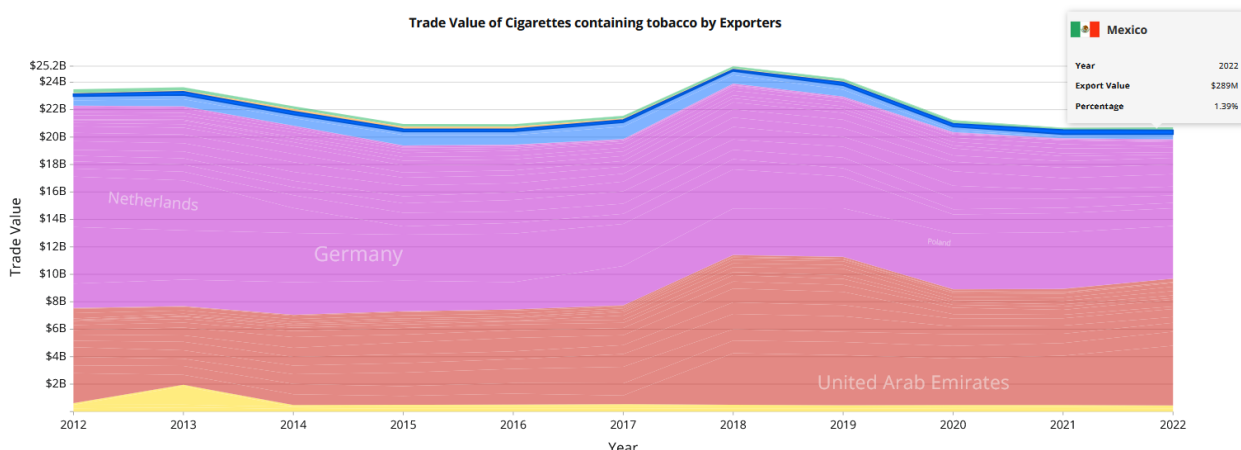


Рис.3.2. Market Concentration Export

Джерело: візуалізовано автором за даними [66]

У 2022 році Монголія імпортувала тютюнових виробів на суму 69,4 мільйона доларів США, займає 62 позицію серед імпортерів цигарок, що містять тютюн, у світі.

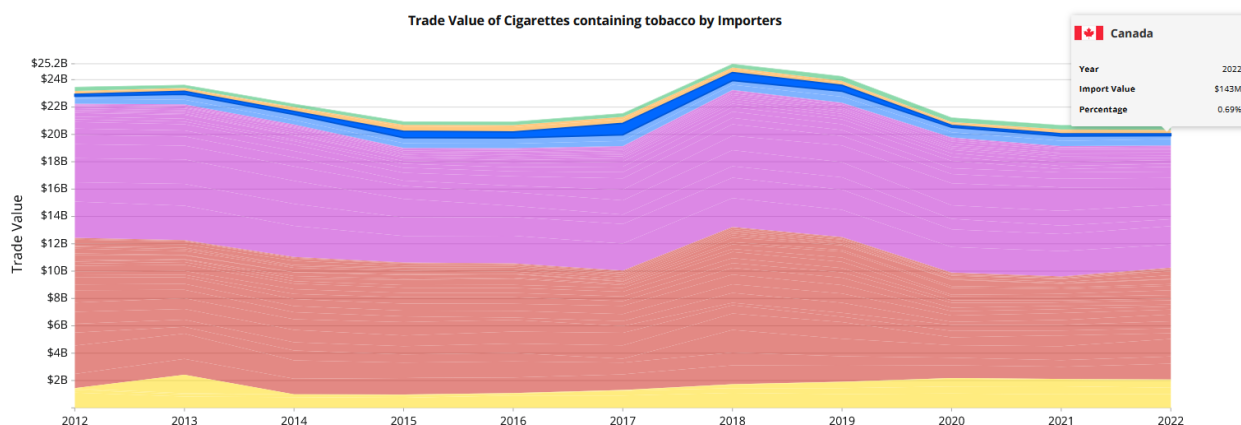


Рис.3.3. Market Concentration Import

Джерело: візуалізовано автором за даними [66]

Того ж року цигарки, що містять тютюн, були 15-м найбільш імпортованим продуктом у Монголії. Монголія імпортує тютюнові вироби переважно з: Південної Кореї (\$36,7 млн), росії (\$18,3 млн), Казахстану (\$7,86 млн), Японії (\$3,6 млн) і Сінгапуру (\$1,12 млн). Найшвидше зростаючими ринками імпорту тютюнових виробів для Монголії в 2021-2022 рр. були

Південна Корея (\$7,18 млн), Казахстан (\$493 тис.) і Китайський Тайбей (\$201 тис.) [66].

Враховуючи вище приведені дослідження, здійснимо аналіз факторів бізнес – середовища для компанії «British American Tobacco» на ринку Монголії.

Таблиця 3.3

Аналіз факторів бізнес – середовища для компанії «British American Tobacco» на ринку Монголії

№	Група факторів	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4	5	6
1	Політико-правові фактори бізнес-середовища				
	Заборона реклами на тютюнові продукти	-		-	
	Високий рівень акцизного податку на тютюнову продукцію	-			-
	Законодавчі обмеження на ринку	-			-
2	Економічні фактори бізнес-середовища				
	Низькі ціни на тютюнові вироби (1,50 дол. США за пачку)		+	+	+
	Середній (достатній для придбання тютюнових виробів) рівень доходів населення (середня заробітна плата близько 650 євро на місяць.)		+	+	
	Тенденція до зростання споживання тютюнових продуктів		+	+	
	Ставка податку на доходи від виробництва тютюнових виробів – 1% / Акцизні збори		+		+
3	Демографічні фактори бізнес-середовища				
	Старіння населення (дорослі віком 25-54 роки — 45,04 %). Споживач тютюнових виробів - 49,1% чоловіків і 5,3% жінок у Монголії віком 15–64 років є споживачами тютюну		+	+	

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5	6
	Достатній рівень народжуваності. Коефіцієнт народжуваності склав 2,84 дитини на жінку (2021 рік).		+	+	
	Населення Монголії (2022 рік) – 3,398 млн.осіб		+	+	
4	Науково-технічні фактори бізнес-середовища				
	Рівень інноваційності. За даними ГП 2023 займає 68 місце [67]	-			-
	Високотехнологічні методи виробництва		+		+
5	Природні фактори бізнес-середовища				
	За даними Global Risk Index 2023 Монголії – 111 місце з 168 країн [68]		+		+
	Ресурси для вирощування тютюну. Загальна площа під вирощування тютюну складає близько 5 тисяч гектарів (2020 рік)		+		+
6	Культурні фактори бізнес-середовища				
	Попит на тютюнову продукції в Монголії є високим, на це впливають культурні норми сусідніх країн - рф та Китаю, де куріння є широко поширеною звичкою		+	+	
	Разом	«-» - 4	«+» - 11	«+» - 7 / «-» - 1	«+» - 5 / «-» - 3

Джерело: складено автором

Представлений в таблиці аналіз факторів бізнес – середовища для компанії «British American Tobассо» на ринку Монголії демонструє велику кількість можливостей та сильних сторін ринку тютюнових виробів. Маючи величезні запаси природних ресурсів, великі сільськогосподарські можливості, перебуваючи близько до основних азіатських ринків Монголія є сприятливою країною для середньострокових та довгострокових прямих іноземних інвестицій.

Істотні особливості та переваги Монголії включають, але не обмежуються таким: ринок, що розвивається і зростає; центр інноваційних технологій; велика мінерально-сировинна база; розвивається промисловість та

інфраструктура; молоде, високоосвічене населення; партнерство держави із приватним сектором, модернізація інфраструктури; верховенство закону та законодавства, якість регулювання та відкритість; забезпечення податкових та неподаткових гарантій для інвесторів; перспективні мега-проекти [69].

В таблиці 3.4 узагальнимо перспективи виходу компанії «British American Tobacco» на ринок Монголії та на основі даної інформації визначимо стратегію формування конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку (країна Монголія).

Таблиця 3.4

Перспективи виходу компанії «British American Tobacco» на ринок
Монголії

№	Критерій	Опис	Висновок
1	2	3	4
1	Цільова аудиторія та попит		
1.1	Широка цільова аудиторія	Цільова аудиторія досить широка – споживачі представлені 40% дорослого населення	Широка цільова аудиторія. Можливості для розвитку бізнесу для «British American Tobacco»
1.2	Формування попиту під впливом культурних факторів	Попит на тютюнову продукцію в Монголії є високим, на це впливають культурні норми сусідніх країн - РФ та Китаю, де куріння є широко поширеною звичкою. 70 пачок цигарок припадає на одного дорослого на рік, або 4 сигарети на день	Високий попит на товар, велика кількість спожитих цигарок в день. Можливості для розвитку бізнесу для «British American Tobacco»
1.3	Споживчі переваги	Виготовлення самокрутних цигарок в країні заборонене	Можливості для розвитку бізнесу для «British American Tobacco»
2	Структура попиту		
2.1	Асортимент товарів	Монгольські споживачі віддають перевагу сигаретам із великими фільтрами. Відмічене постійне зростання попиту на сигарети Superslim. Бренди без фільтрів розглядаються споживачами як менш преміальна пропозиція та не сприймаються за рівнем якості так, як бренди з фільтрами	Можливості для розвитку бізнесу для «British American Tobacco», оскільки може повністю задовольнити попит на ринку через широкий асортимент

Продовження табл.3.4

1	2	3	4
2.2	Структура ринку (продукція виробництва Монголії, імпорт)	25% - продукція виробництва Монголії, а 75% - імпортний товар	Велика частка імпортованого товару. Можливості для розвитку бізнесу для «British American Tobacco»
3	Законодавче регулювання		
3.1	Регуляторні вимоги до операторів ринку тютюнової галузі	Правила обмеження продажів тютюну особам молодше 21 року	Загроза для «British American Tobacco», проте, виходячи із соціальних аспектів, дане рішення уряду є правильним.
3.2	Податкова політика та акцизний збір	Податок на імпорт тютюну, акцизний податок на тютюн	Зростання собівартості продукції та скорочення фінансових доходів. Але це є типовим для ринків всіх країн, та не повинно сприйматись як загроза для конкурентних переваг
3.3	Заборона самокрутних цигарок	Курці купують фабричні сигарети, оскільки продаж сипучих тютюнових виробів для виготовлення самокрутних цигарок в країні заборонений.	Можливості для розвитку бізнесу для «British American Tobacco»
3.4	Заходи по обмеженню шкідливої звички до куріння серед населення	Відносно прогресивна політика контролю над виробництвом тютюнової продукції	Виходячи із соціальних аспектів, дане рішення уряду є правильним, проте більшість споживачів не відмовляються від своєї звички, що створює можливості для розвитку бізнесу
3.5	Антиреклама	Розміщення на пачках великих графічних рекламних попереджень про шкоду куріння здоров'ю та заборони куріння в громадських місцях.	Є типовим для ринку кожної країни, тому не варто розглядати як загрозу. Маючи великий досвід роботи на ринках різних країн, «British American Tobacco» вміло адаптується до даних викликів
3.6	Реклама тютюнової продукції	У Монголії законом заборонено рекламу тютюнових виробів, і навіть для виробництв внутрішнього споживання в країні	
3.7	Заборони на реалізацію тютюнової продукції	Заборонено продавати сигарети в радіусі 500 м від шкіл, гуртожитків, дитячих садків і лікарень	

Продовження табл.3.4

1	2	3	4
3.8	Ліцензування	Всі виробники, імпортери та продавці тютюну повинні мати ліцензію, а всі тютюнові вироби повинні мати марку акцизного податку	Є типовим для ринку кожної країни, тому не варто розглядати як загрозу. Маючи великий досвід роботи на ринках різних країн, «British American Tobacco» вміло адаптується до даних викликів
4	Цінова політика		
4.1	Цінова політика	Встановлений широкий діапазон цін на сигарети – цигарки вітчизняного виробництва коштують дешевше за імпортні аналоги	Є типовим для ринку кожної країни, тому не варто розглядати як загрозу. Маючи великий досвід роботи на ринках різних країн, «British American Tobacco» вміло адаптується до даних викликів
5	Конкурентне середовище		
5.1	Оператори ринку	На ринку представлені 5 компаній (табл.3.1)	Лідером є Mongol Tobacco SO Co. Ltd, проте асортимент продукції досить вузький, що є позитивно при виході на ринок для «British American Tobacco»

Джерело: складено автором

Визначимо стратегію формування конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку (країна Монголія). На нашу думку, в даному контексті більш релевантною є стратегія лідера: «British American Tobacco» посідає домінуючі позиції на міжнародному ринку тютюнових виробів, конкурентні переваги визнані конкурентами компанії. Компанія є еталоном на ринку, конкуренти прагнуть копіювати її тактику та стратегію бізнесу. Організацією лідером при цьому можуть застосовуватись декілька стратегій: стратегію розширення первинного попиту, оборону стратегію, наступальну стратегію, стратегію демаркетингу.

Визначимо, яка із чотирьох стратегій буде доцільною до використання на ринку Монголії:

— стратегія розширення первинного попиту. Направлена на виявлення нових споживачів товару, пропаганду нових застосувань існуючих товарів або на збільшення разового споживання товару. Дана стратегія є доцільною до реалізації на ринку;

— стратегія захисту. Найголовнішим принципом утримання першості є активна інноваційна політика. Другий принцип полягає в тому, що ринковим лідером максимальна увага повинна приділятися всій своїй товарно-ринковій матриці. Дана стратегія є доцільною до реалізації на ринку;

— наступальна стратегія. Пов'язується із прагненням фірми досягнути ринкового та технічного лідерства шляхом впровадження інноваційних продуктів. Дана стратегія є доцільною до реалізації на ринку;

— стратегія демаркетингу. Не є доцільною.

Як вже згадувалось, лідером ринку Монголії є компанія Mongol Tobacco SO Co. Ltd, в планах якої укладання виробничих угод з великою транснаціональною корпорацією, отримання замовлень від міжнародних тютюнових компаній на виробництво міжнародних брендів на виробничих потужностях Mongol Tobacco SO Co. Ltd із метою подальшої реалізації продукції даних брендів на місцевому ринку. Це слід відзначити вигідною потенційною виробничою угодою для виробників міжнародних брендів тютюнової продукції, в тому числі і для British American Tobacco.

3.2. Прогнозна оцінка результативності конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії

Прогнозну оцінку результативності конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії представимо із використанням методів прогнозування фінансових результатів компанії при

виході на зарубіжні ринки. До ринків операційного сегменту Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка (APMEA) включені 19 країн, із них 5 – лише офіси, через які здійснюється збут продукції, 14 – представлені офісами та тютюновими фабриками (рис.2.7). Із ринком Монголії в структурі компанії буде 20 географічних одиниць.

В таблиці 3.5 приведемо прогностні показники обсягів виробництва різних категорій продукції British American Tobacco в регіоні APMEA на 2024 рр.

Таблиця 3.5

Прогностні показники обсягів виробництва різних категорій продукції British American Tobacco в регіоні APMEA на 2024 р.

№	Показники	2023	2024	Темп приросту 2024-2023, %	Абсолютний приріст
1	2	3	4	5	6
1	Varouf (млн. капсул)	44,00	46,32	5%	2,32
	на одну географічну одиницю	2,32	2,32	0%	0,00
2	НР (млрд штук)	12,60	13,26	5%	0,66
	на одну географічну одиницю	0,66	0,66	0%	0,00
3	Modern Oral (млн.. пакетів)	853,00	897,89	5%	44,89
	на одну географічну одиницю	44,89	44,89	0%	0,00
4	Сигарети (млрд штук)	238,00	250,53	5%	12,53
	на одну географічну одиницю	12,53	12,53	0%	0,00
5	Інші тютюнові вироби (млрд штук)	2,00	2,11	5%	0,11
	на одну географічну одиницю	0,11	0,11	0%	0,00

Джерело: складено автором

Організація діяльності British American Tobacco в Монголії дозволить збільшити обсяги виробництва в регіоні APMEA та в компанії в цілому.

В таблиці 3.6 приведемо інформацію про прогностний чистий дохід, згенерований в регіоні APMEA за товарною ознакою на 2024 рік (за умов початку діяльності в Монголії).

Таблиця 3.6

Прогнозний чистий дохід, згенерований в регіоні APMEA за товарною ознакою в 2024 рр.

№	Показники	2023	2024
1	2	3	4
1	Чистий дохід, млн фунтів стерлінгів	5498,00	5787,37
	на одну географічну одиницю	289,37	289,37
1.1	Varour	93,00	97,89
	на одну географічну одиницю	4,89	4,89
1.2	НР	491,00	516,84
	на одну географічну одиницю	25,84	25,84
1.3	Modern Oral	32,00	33,68
	на одну географічну одиницю	1,68	1,68
1.4	Сигарети	4750,00	5000,00
	на одну географічну одиницю	250,00	250,00
1.5	Інші тютюнові вироби	132,00	138,95
	на одну географічну одиницю	6,95	6,95
2	Операційний прибуток, млн фунтів стерлінгів	1836,00	1932,63
	на одну географічну одиницю	96,63	96,63
3	Операційна маржа (%)	33,4	33,4

Джерело: складено автором

Отже, прогнозний чистий дохід по регіону APMEA на 2024 рік складе 5787,37 млн фунтів стерлінгів. На основі приведених прогнозних розрахунків доцільним є приведення прогнозних показників компанії British American Tobacco на 2024 рік. Припускаємо, що результати діяльності інших регіональних сегментів не зміняться, це дозволить оцінити саме вплив заходів із вдосконалення конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники діяльності компанії British American Tobacco на 2024 рік

№	Показники	2023	2024
1	2	3	4
1	Обсяги виробництва		
	Varour (млн. капсул)	654	656

Продовження табл.3.7

1	2	3	4
	НР (млрд штук)	24	25
	Modern Oral (млн. пакетів)	5360	5405
	Traditional Oral (млрд штук)	7	7
	Сигарети (млрд штук)	555	568
	Інші тютюнові вироби (млрд штук)	15	15
3	Фінансові показники		
	Дохід (млн фунтів стерлінгів)	27283	27572
	(Збиток)/прибуток від діяльності (млн фунтів стерлінгів)	-15751	-15462
	Операційна маржа (%)	-57,7	-56,1
	Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності (млн фунтів стерлінгів)	10714	11003

Джерело: складено автором

Експансія British American Tobacco на азійський ринок дозволить покращити показники в цілому по корпорації, що наголошує на важливості та доцільності реалізації запропонованої конкурентної стратегії.

Висновки до розділу 3

На основі дослідження, приведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Як напрямок удосконалення конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку розглянуто проект розвитку корпорації на ринку Монголії. За прогнозами експертів, дохід ринку тютюнових виробів у 2024 році у Монголії оцінюється в 232,8 млн доларів США. Очікується, що цей ринок буде щорічно зростати на 4,94% (CAGR 2024-2028). Представлений аналіз факторів бізнес – середовища для компанії «British American Tobacco» на ринку Монголії демонструє велику кількість можливостей та сильних сторін ринку тютюнових виробів. Маючи величезні запаси природних ресурсів, великі сільськогосподарські можливості, перебуваючи близько до основних азійських ринків Монголія є сприятливою країною для середньострокових та довгострокових прямих іноземних

інвестицій.

Цільова аудиторія досить широка – споживачі представлені 40% дорослого населення. Попит на тютюнову продукцію в Монголії є високим, на це впливають культурні норми сусідніх країн - РФ та Китаю, де куріння є широко поширеною звичкою. 70 пачок цигарок припадає на одного дорослого на рік, або 4 сигарети на день. Монгольські споживачі віддають перевагу сигаретам із великими фільтрами. Відмічене постійне зростання попиту на сигарети Superslim. Бренди без фільтрів розглядаються споживачами як менш преміальна пропозиція та не сприймаються за рівнем якості так, як бренди з фільтрами. Курці купують фабричні сигарети, оскільки продаж сипучих тютюнових виробів для виготовлення самокрутних цигарок в країні заборонений.

Визначено стратегію формування конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку (країна Монголія). На нашу думку, в даному контексті більш релевантною є стратегія лідера: «British American Tobacco» посідає домінуючі позиції на міжнародному ринку тютюнових виробів, конкурентні переваги визнані конкурентами компанії. Компанія є еталоном на ринку, конкуренти прагнуть копіювати її тактику та стратегію бізнесу.

Прогнозну оцінку результативності конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії представлено із використанням методів прогнозування фінансових результатів компанії при виході на зарубіжні ринки. До ринків операційного сегменту Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка (ARMEA) включені 19 країн, із них 5 – лише офіси, через які здійснюється збут продукції, 14 – представлені офісами та тютюновими фабриками. Із ринком Монголії в структурі компанії буде 20 географічних одиниць. Експансія British American Tobacco на азійський ринок дозволить покращити показники в цілому по корпорації, що наголошує на важливості та доцільності реалізації запропонованої конкурентної стратегії.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, приведеного в магістерському дослідженні, можна зробити наступні висновки. В першому розділі представлено дослідження теоретичних аспектів конкурентної стратегії. Поняття «конкуренція» з економічної точки зору, є боротьбою суб'єктів економічної діяльності за економічні вигоди на ринку товарів чи послуг, за ринки постачання й збуту, за робочу силу, за лояльність зі сторони споживачів. Конкуренція, як економічне явище складається з таких елементів: умови функціонування конкуренції на певному ринку, механізми та моделі ведення конкурентної боротьби, наслідки конкуренції для підприємств та економіки загалом. Стратегія є узагальненою моделлю дій, які потрібні для досягнення запланованих цілей, цьому сприяє координація і розподіл ресурсів підприємства. Стратегія способу дії підприємства на ринку, в умовах висококонкурентного середовища є конкурентною стратегією.

Формування конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку є пріоритетним завданням в сучасних економічних умовах для будь-якого підприємства – суб'єкта міжнародних економічних відносин. Було визначено, що під конкурентною стратегією підприємства слід розуміти цілеспрямований довгостроковий план чи набір дій та взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення підприємством запланованих цілей та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності (якісний та конкурентоспроможний продукт, що відповідає потребам та побажанням споживача; активна маркетингова політика, направлення на вдосконалення продукту тощо), стійкої конкурентної позиції, досягнення високих фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства, що характеризують результативність бізнесу в цілому. Конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами підприємства носить якісний характер, а її сутність розкривається через форму організації людської взаємодії із урахуванням можливостей, перспектив, ресурсів і компетенцій, засобів

діяльності, а також проблем, труднощів, конфліктів, які перешкоджають реалізації цих взаємодій (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози).

В розділі був проведений аналіз існуючих методів оцінки конкурентної стратегії підприємства. Зокрема, їх було класифіковано за формою отриманих результатів та індексами або змінними, що використовуються. За формою отриманих результатів розрізняють п'ять типів методів, а саме матричні, графічні, аналітичні, індексні та комплексні методи. За використовуваними змінними запропоновано три напрямки класифікації, такі, як ринкова позиція підприємства на ринку, рівень управління підприємством та його фінансово-господарська діяльність. Всі методи мають певні недоліки та переваги, які визначають можливість та доцільність їх застосування вітчизняними підприємствами. Для того, щоб нівелювати недоліки методів, важливо використовувати декілька підходів одночасно. Рішення про можливість використання того чи іншого методу приймається менеджером бізнес-організації.

Метою другого розділу є аналіз конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії. British American Tobacco - материнська холдингова компанія, основним видом діяльності якої є виробництво тютюнових та нікотинових виробів для споживачів в усьому світі. Діяльність компанії організована в трьох регіонах: Сполучені Штати Америки (Reynolds American Inc.); Америка та Європа (AME); Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка (APMEA). Стратегічні зони господарювання представлені ключовими брендами корпорації: категорія «негорючі речовини» - всі бренди в нових категоріях і стратегічному традиційному Oral сегменті; категорія «горючі речовини» - Dunhill, Kent, Lucky Strike, Pall Mall, Rothmans, Newport (США), Natural American Spirit (США), Camel (США).

Основними принципами маркетингу в British American Tobacco є наступні: маркетингова політика не має метою введення в оману споживача: British American Tobacco надає споживачу достовірну інформацію про продукт,

не приховуючи шкідливий вплив куріння на здоров'я; продукція British American Tobacco орієнтована виключно на доросле населення; British American Tobacco не намагається впливати на рішення споживача щодо того, чи потрібно курити чи слід відмовитись від даної звички; рекламна політика British American Tobacco має на меті просування брендів тютюну. Основними факторами економічного спрямування є економічний розвиток країн - стабільність економічної системи позитивно впливає на розвиток галузей економіки, в тому числі і на галузь виробництва тютюнових виробів; податкова система – негативний вплив у випадку підвищення ставок; рівень безробіття - негативний вплив у випадку дефіциту кадрових ресурсів. Політико – правові чинники визначають загальні правові норми з питань регулювання бізнесу та загальні правові норми з питань організації виробничих процесів. Позитивний вплив на розвиток галузі чинить реалізація державних програм із підтримки секторів економіки. Технологічні фактори впливають на ступінь інноваційних розробок в галузі та вдосконалення виробничої бази.

Ключовими ринками операційного сегменту Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка (APMEA) є наступні країни: Австралія, Бангладеш, Японія, Казахстан, Малайзія, Нова Зеландія, Пакистан, Саудівська Аравія, Південна Африка, Південна Корея, Тайвань, В'єтнам. Починаючи з 2023 року, British American Tobacco переглянула свою регіональну структуру - з чотирьох регіональних сегментів були утворені три. British American Tobacco порівняно із China National Tobacco Corp. та Japan Tobacco International слабо представлена на ринку Азії, що наголошує на важливості реалізації проектів з удосконалення конкурентної стратегії компанії на ринку тютюну Азії. Виробничі потужності – заводи, розміщені в країнах регіону APMEA, забезпечують суттєву частку виробництва продукції

Метою третього розділу є удосконалення конкурентної стратегії компанії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії. Як напрямок удосконалення конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку розглянуто проект розвитку корпорації на ринку Монголії. За

прогнозами експертів, дохід ринку тютюнових виробів у 2024 році у Монголії оцінюється в 232,8 млн доларів США. Очікується, що цей ринок буде щорічно зростати на 4,94% (CAGR 2024-2028). Представлений аналіз факторів бізнес – середовища для компанії «British American Tobacco» на ринку Монголії демонструє велику кількість можливостей та сильних сторін ринку тютюнових виробів. Маючи величезні запаси природних ресурсів, великі сільськогосподарські можливості, перебуваючи близько до основних азіатських ринків Монголія є сприятливою країною для середньострокових та довгострокових прямих іноземних інвестицій.

Цільова аудиторія досить широка – споживачі представлені 40% дорослого населення. Попит на тютюнову продукцію в Монголії є високим, на це впливають культурні норми сусідніх країн - РФ та Китаю, де куріння є широко поширеною звичкою. 70 пачок цигарок припадає на одного дорослого на рік, або 4 сигарети на день. Монгольські споживачі віддають перевагу сигаретам із великими фільтрами. Відмічене постійне зростання попиту на сигарети Superslim. Бренди без фільтрів розглядаються споживачами як менш преміальна пропозиція та не сприймаються за рівнем якості так, як бренди з фільтрами. Курці купують фабричні сигарети, оскільки продаж сипучих тютюнових виробів для виготовлення самокрутних цигарок в країні заборонений.

Визначено стратегію формування конкурентних позицій компанії «British American Tobacco» на азійському ринку (країна Монголія). На нашу думку, в даному контексті більш релевантною є стратегія лідера: «British American Tobacco» посідає домінуючі позиції на міжнародному ринку тютюнових виробів, конкурентні переваги визнані конкурентами компанії. Компанія є еталоном на ринку, конкуренти прагнуть копіювати її тактику та стратегію бізнесу.

Прогнозну оцінку результативності конкурентної стратегії компанії «British American Tobacco» на ринку тютюну Азії представлено із використанням методів прогнозування фінансових результатів компанії при

виході на зарубіжні ринки. До ринків операційного сегменту Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід і Африка (APMEA) включені 19 країн, із них 5 – лише офіси, через які здійснюється збут продукції, 14 – представлені офісами та тютюновими фабриками. Із ринком Монголії в структурі компанії буде 20 географічних одиниць. Експансія British American Tobacco на азійський ринок дозволить покращити показники в цілому по корпорації, що наголошує на важливості та доцільності реалізації запропонованої конкурентної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аль-Шаргі Фахд Реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах монополітичної і олігополітичної конкуренції. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. № 3. С. 15-21.
2. Беленкова О. Ю. Діагностування стратегічної конкурентоспроможності будівельних підприємств за індикаторами сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_202042_24/
3. Біленький, О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. Том 21. № 2. С. 36-41*
4. Болотна О. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність, види та стратегії формування. О.В.Болотна, Ю.В.Малікова. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. № 17(2). С. 11-1
5. Бортнік С. М. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип.137. с. 40-43.
6. Борисюк О.В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 23. 2018. С. 160-164
7. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.
8. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78-82.

9. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 4, Т. 1. С. 75-81.
10. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41.
11. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.
12. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І., Гринчук Ю.С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 3-9.
13. Гросул В.А., Афанасьєва М.В., Янчев А.В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі: монографія.: ХДУХТ, 2016. 244 с.
14. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Випуск № 18. 2018. С. 346-352
15. Дахно І.І. Зовнішньоекономічна діяльність [Текст]: [навч. посіб.] І.І. Дахно, В.М. Алієва-Барановська; [за ред. І. І. Дахна]. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 355 с.
16. Дергачова В. В. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Вісник Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*. 2017. Вип. 1 с. 16-19.
- 17.. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К. : Центр навчальної літератури, 2019, 440 с
18. Іванов Ю.Б. Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. №4. С. 121-128.

19. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник. К.: Каравела, 2019, 464 с
20. Кирич Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Н.Кирич, Н.Юрик, Н.Шведа. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 334-344.
21. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347
22. Коляденко С.В., Стратій А.М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 17-23.
23. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: колективна монографія. Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., Дергалюк М.О. Стратегічні напрями управління ризиками інноваційними ІТ проектами. Київ, НАУ. 2019. 342 с.
24. Костюк, Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. *Економічні науки*. 2012. Випуск 2. С. 22-30.
25. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 36. С. 90-96
26. Кудирко Л. Стратегії "м'якої сили" в умовах глобальної конкуренції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 6. С. 47–66.
27. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник мну імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2 (11). С. 31-35.
28. Лотиш О. Я. Формування стратегії підприємств АПК в умовах посилення конкуренції. О. Я. Лотиш, О. І. Чайківська. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2023. № 3. С. 59-67.
29. Маслак О. І., Квятковська Л. А. , Безручко О. О. Визначення рівня конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. с. 11-25.

30. Мінцберг. Г. Анатомія менеджменту. Переклад з англ. Р. Корнут. Наш формат. 2018. 408 с.
31. Олешко А. А., Павленко А. О, Рубанович О. Ю. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020.- № 19 (99), Т. 2. С. 29-32.
32. Перерва П.Г., Романчик Т. В. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможності промислової продукції. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. 2012. Вип. 9(34). Частина 2. с.24-34.
33. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 400 с.
34. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. О. І. Піжук; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. Ірпінь, 2018. – 390 с.
35. Погребняк, Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць*. 2012. Випуск 32. С. 45–51.
36. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84
37. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с
38. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. К.: Фабула, 2019, 324 с.
39. Русс, Д., Кучеренко, С.. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №7. с. 97-103.
40. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

41. Совершенна І.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. І.О. Совершенна, О.О. Остролуцький. **Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"**. 2020. № 1. С. 14-22.
42. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86-93.
43. Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг». Н. В. Язвінська; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.
44. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с
45. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
46. Терещенко І. О. Конкурентні стратегії управління підприємством. О. Терещенко, Д. І. Білецька. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82-87
47. Ткаченко І. В., Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 43-48.
48. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Інвестиції практика та досвід*. № 8. 2018. С. 14-18.
49. Чатченко Т.В. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2022. №5-6 (294-295). С. 88-96
50. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). –С. 77-79.

51. Чигрин О. Ю., Олефіренко О. М., Івахненко О. М., Хааг В. Х. Зелена конкурентоспроможність підприємств: ретроспективний аналіз розвитку концепції.. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка.* 2021. № 3.- С. 170-181.

52. Філюк Г.М. Проблеми та шляхи росту українських компаній: конкурентоспроможність під глобалізацією. *Вісник Київського національного університету. Економіка.* 2013. Вип. 151. с. 5-8.

53. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. З. Є. Шершньова. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с

54. Юрчишина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Економічний вісник.* 2019. № 3. С. 135-145.

55. Ярош-Дмитренко Л.П. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2017. Вип. 193. с. 50-56.

56. Ямненко Г.О. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Київського національного університету. Економіка.* 2016. Вип. 178. с. 47–52.

57. Ansoff H. Strategic Management. Palgrave Macmillan. 2007. 233 p.

58. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise/ MIT Press 1998.

59. Hamel G. Competing for the Future. G. Hamel, C. K. Prahalad. Harvard Business School Press. Boston (Mass.). 1994.

60. Fedirko H. Competition strategy of company's: theoretical aspect and practical importance National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute». № 18, 2021. P. 159-164

61. Thompson A. Strickland D. Strategic Management. McGraw-Hill Companies; 11th Edition. 1999. 1088 p.

62. Офіційний сайт компанія «Dun&Bradstreet». A GUIDE TO DUN & BRADSTREET'S PREDICTIVE INDICATORS - UK & Ireland. 2021. URL:https://www.dnb.co.uk/content/dam/english/dnb-data-insight/Guide_to_D&B_Predictive_Indicators_UK.pdf

63. British American Tobacco. URL: <https://tobaccotactics.org/article/british-american-tobacco/>

64. British American Tobacco. URL: <https://www.tobaccoasia.com/topics/british-american-tobacco/>

65. Rajani N. A multi-country analysis of transnational tobacco companies' market share. URL: https://www.tobaccoinduceddiseases.org/pdf-157090-85689?filename=A%20multi_country%20analysis.pdf

66. Cigarettes containing tobacco in Mongolia. URL: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/cigarettes-containing-tobacco/reporter/mng?tradeGrowth=flow1&flowCompetitor=buttonImports&shareMarket=shareMarket>

67. Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/mn.pdf>

68. Global Risk Index 2023. URL: <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/mongolia>

69. Gratanet. Ведення бізнесу в Монголії. URL:GRATA International (gratanet.com)

70. KT&G Takes Top Spot in Mongolian Tobacco Market. URL: https://www.tobaccoasia.com/news/KT%26G_Takes_Top_Spot_in_Mongolian_Tobacco_Market/

71. Ross.Hana. *Impact of tax increases on illicit cigarette trade in Mongolia*. BMI Journals. 2020. URL: https://tobaccocontrol.bmj.com/content/29/Suppl_4/s249

72. Schmid Thomas. Mongolia's Cigarette Market: Small but Hotly Contested. URL: <https://www.tobaccoasia.com/features/mongolia-cigarette-market-small-but-hotly-contested/>

73. Tobacco Products – Mongolia. URL:
<https://www.statista.com/outlook/cmo/tobacco-products/mongolia>

74. Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції, (м. Київ, 8 грудня 2021 р.) / Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2022. 180 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Our Year in Numbers

Our Performance Metrics	2023	%	2022	%	2021	IFRS GAAP KPI	NON GAAP
Consumer							
Number of Non-Combustible Product Consumers ¹	23.9m		20.7m		17.1m		
Market Share							
Cigarette and HP volume share growth (bps)	-10 bps		-10 bps		+10 bps	•	
Cigarette and HP value share growth (bps)	-50 bps		flat		+20 bps		
Volume							
Vapour (mn 10ml units/pods)	654	+7%	612	+14%	535		
HP (bn sticks)	24	-1%	24	+26%	19		
Modern Oral (mn pouches)	5,360	+34%	4,010	+22%	3,296		
Traditional Oral (bn stick equivalents)	7	-10%	7	-8%	8		
Cigarettes (bn sticks)	555	-8%	605	-5%	637		
Other Tobacco Products (bn stick equivalents)	15	-11%	16	-10%	18		
Financial							
Revenue (£m)	27,283	-1.3%	27,655	+7.7%	25,684	•	
Revenue at cc (%) ^{2,3}		+1.6%		+2.3%		• •	
Revenue from New Categories (£m)	3,347	+15.6%	2,894	+40.9%	2,054	•	
Revenue from New Categories at cc (%) ²		+17.8%		+37.0%		• •	
(Loss)/Profit from Operations (£m)	-15,751	-250%	10,523	+2.8%	10,234	•	
Adjusted Profit from Operations at cc (%) ^{2,3}		+3.1%		+4.3%		• •	
Operating Margin (%)	-57.7%		38.1%		39.8%	•	
Adjusted Operating Margin (%) ²	45.7%		44.9%		43.4%	•	
Diluted (Loss)/Earnings per Share (p) ⁴	-646.6	-322%	291.9	-1.3%	295.6	•	
Adjusted Diluted Earnings per Share (p) ^{2,4}	375.6	+1.1%	371.4	+12.9%	329.0	• •	
Adjusted Diluted Earnings per Share at cc (%) ^{2,3}		+4.0%		+5.8%		• •	
Dividends per Share (p)	235.5	+2.0%	230.9	+6.0%	217.8		
Dividend Payout Ratio (%)	63%		62%		66%		
Net Cash Generated from Operating Activities (£m)	10,714	+3.1%	10,394	+7.0%	9,717	•	
Cash Conversion (%)	-68%		99%		95%	•	
Borrowings, including Lease Liabilities (£m)	39,730	-7.9%	43,139	+8.8%	39,658	•	
Total Shareholder Return (rank)	13 of 24		4 of 24		17 of 23	•	

Selected Financial Information

This information set out below has been derived from, in part, the audited consolidated financial statements of the Group commencing on page 208. This selected financial information should be read in conjunction with the consolidated financial statements and the Strategic Report.

All items shown in £m except per share information	As of and for the Year Ended 31 December				
	2023	2022	2021	2020	2019
Income statement data					
Revenue ²	27,283	27,655	25,684	25,776	25,877
Raw materials and consumables used	(4,545)	(4,781)	(4,542)	(4,583)	(4,599)
Changes in inventories of finished goods and work in progress	(96)	227	160	445	162
Employee benefit costs	(2,664)	(2,972)	(2,717)	(2,744)	(3,221)
Depreciation, amortisation and impairment costs	(28,614)	(1,305)	(1,076)	(1,450)	(1,512)
Other operating income	432	722	196	188	163
Loss on reclassification from amortised cost to fair value	(9)	(5)	(3)	(3)	(3)
Other operating expenses	(7,538)	(9,018)	(7,468)	(7,667)	(7,851)
(Loss)/profit from operations	(15,751)	10,523	10,234	9,962	9,016
Net finance costs	(1,895)	(1,641)	(1,486)	(1,745)	(1,602)
Share of post-tax results of associates and joint ventures	585	442	415	455	498
(Loss)/profit before taxation	(17,061)	9,324	9,163	8,672	7,912
Taxation on ordinary activities	2,872	(2,478)	(2,189)	(2,108)	(2,063)
(Loss)/profit for the year	(14,189)	6,846	6,974	6,564	5,849
Per share data					
Basic weighted average number of ordinary shares, in millions	2,229	2,256	2,287	2,286	2,284
Diluted weighted average number of ordinary shares, in millions ²	2,237	2,267	2,297	2,295	2,291
(Loss)/earnings per share-basic (pence)	(646.6)p	293.3p	296.9p	280.0p	249.7p
(Loss)/earnings per share-diluted (pence) ²	(646.6)p	291.9p	295.6p	278.9p	249.0p
Dividends per share (pence) ⁴	235.5p	230.9p	217.8p	215.6p	210.4p
Balance sheet data					
Assets					
Non-current assets	104,530	138,137	124,558	124,078	127,731
Current assets	14,186	15,409	12,807	13,612	13,274
Total assets	118,716	153,546	137,365	137,690	141,005
Liabilities					
Non-current liabilities	50,109	59,983	54,820	59,257	58,022
Current liabilities	15,673	17,853	15,144	15,478	18,823
Total borrowings	39,730	43,139	39,658	43,968	45,366
Equity					
Share capital	614	614	614	614	614
Total equity	52,934	75,710	67,401	62,955	64,160
Cash flow data					
Net cash generated from operating activities	10,714	10,394	9,717	9,786	8,996
Net cash used in investing activities	(296)	(705)	(1,140)	(783)	(639)
Net cash used in financing activities	(9,314)	(8,878)	(8,749)	(7,897)	(8,593)