

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Домбровський Роман Олександрович

УДК 339.137.22

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Управління конкурентною політикою підприємств пивоварної галузі на
внутрішньому та зовнішньому ринку**

073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Р.О. Домбровський

Керівник роботи
О.А. Прокопчук, к.е.н., доцент

Житомир – 2020

АНОТАЦІЯ

Домбровський Р.О. Управління конкурентною політикою підприємств пивоварної галузі на внутрішньому та зовнішньому ринку. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2020.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади управління конкурентною політикою пивоварних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринку. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження удосконалено трактування поняття «конкурентна політика». Здійснено аналіз тенденцій розвитку ринку пива в Україні, визначено конкурентні позиції основних суб'єктів на ринку. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення конкурентної політики та стратегії пивоварних підприємств на національному та світовому ринку.

Ключові слова: управління, конкурентна політика, конкурентна стратегія, пивоварне підприємство.

Dombrovskiy R. – Management of brewing industry enterprise competition policy in the domestic and foreign markets. - Manuscript qualification work.

Qualification work on the receipt of master's «Degree» of speciality a 073 «Management». – Polissya National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2020.

The theoretical, methodological and applied principles of managing breweries enterprises competition policy are investigated. On the basis of generalization of theoretical and methodological approaches to defining the essence of the basic concepts of the research problem, the interpretation of the concept of " competition policy" has been improved. The current state and development tendencies of the beer market in Ukraine are analyzed. The competitive positions of the basic subjects in the market are defined. The proposals for improving the competition policy and strategy of breweries enterprises in the national and world markets are substantiated.

Keywords: management, competition policy, competitive strategy, brewery enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
Розділ 2 СУЧАСНІ КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ ПИВОВАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	13
Розділ 3 ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПИВОВАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	19
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Динамічність ринкового середовища обумовлює для підприємств необхідність реалізації активної конкурентної політики як запоруки економічної стійкості та здатності утримувати ринкові позиції, отримувати доходи. Формування ефективних складових конкурентної політики дозволяє підприємствам реалізовувати конкурентні переваги, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, зміцнювати ринкові позиції в умовах нестабільності, погіршення кон'юнктури.

Актуальність даної проблеми та перспективи її вирішення є предметом численних наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених – класиків економіки та менеджменту, таких як Г. Азоєв, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М.Х. Мескон, Г. Мінцберг, А. Полянська, М. Портер, Я. Кашуба та інші.

Мета роботи – обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентною політикою пивоварних підприємств на внутрішньому та світовому ринку.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст основних категорій і понять проблеми дослідження;
- здійснити аналіз сучасного рівня та тенденцій розвитку ринку пива;
- здійснити сегментацію основних суб'єктів ринку пива України, визначити їх конкурентну позицію;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення конкурентної політики підприємств пивоварної промисловості на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентною політикою підприємств пивоварної галузі України.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів управління конкурентною політикою підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою є системний підхід до дослідження фундаментальних положень проблеми управління конкурентною політикою підприємств. Використання абстрактно-логічного методу, прийомів індукції та дедукції дозволило уточнити сутність поняття «конкурентна політика підприємства», а також сформулювати висновки до роботи. Для оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку ринку пива в Україні, здійснення його сегментації використано статистико-економічний метод, метод аналізу і синтезу. Монографічний метод, метод SPACE-аналізу застосовано для обґрунтування необхідності та напрямків адаптації конкурентної стратегії пивоварних підприємств до змін ринкової кон'юнктури.

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Домбровський Р.О. Конкурентна політика підприємства в умовах глобалізації ринкового середовища. Матеріали VI студентської наукової конференції. Житомир: Вид-во Поліський національний університет. 2020. С. 20-22.
2. Домбровський Р.О. Стратегічні альтернативи розвитку пивоварних підприємств України. Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку». Житомир: Вид-во Поліський національний університет. 2020, С. 94-96.
3. Домбровський Р.О. Конкурентні позиції пивоварних підприємств України. **Матеріали студентської наукової конференції. Житомир: Вид-во Поліський національний університет. 2020,. С. 98-100.**

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й висновки дослідження можуть слугувати обґрунтуванням для подальшого удосконалення конкурентної політики пивоварних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційна

робота викладена на 30 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність підприємств об'єктивно є однією з економічних проблем, що не має рівня актуальності, оскільки метою функціонування усіх бізнес-суб'єктів, не залежно від умов зовнішнього середовища, є отримання прибутку, джерелом якого є конкурентні переваги. Ефективність формування та використання переваг визначаються конкурентною політикою підприємства.

В науковій літературі конкурентна політика трактується як складова економічної політики підприємства або сукупність організаційно-економічних заходів, спрямованих на прискорення та досягнення цілей конкурентного розвитку. Конкурентна політика формується як реакція на зміну чинників конкурентного середовища, основними складовими якого є споживачі, прямі та потенційні конкуренти, постачальники, товари-субститути. У вузькому значенні конкурентну політику визначають як систему принципів, методів та інструментів ведення конкурентної боротьби, що формуються відповідно до характеру конкурентного середовища підприємства та його внутрішнього потенціалу [12].

Формування та реалізація конкурентної політики мають бути спрямовані на збалансування та взаємопогодження її детермінант (рис. 1.1.). В загальному розумінні конкурентоспроможність трактується як здатність задовольняти, відповідати вимогам і потребам ринку, споживачів, здатність конкурувати з подібними товарами. Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризує ступінь реального або потенційного задоволення конкретної потреби у порівнянні з кращими аналогічними об'єктами [1]. Конкурентоспроможність є результатом формування і використання конкурентних переваг - сукупності ціннісних властивостей, що забезпечують підприємству можливість завойовувати та утримувати кращі, порівняно з конкурентами, позиції на ринку - ринкові позиції [6].

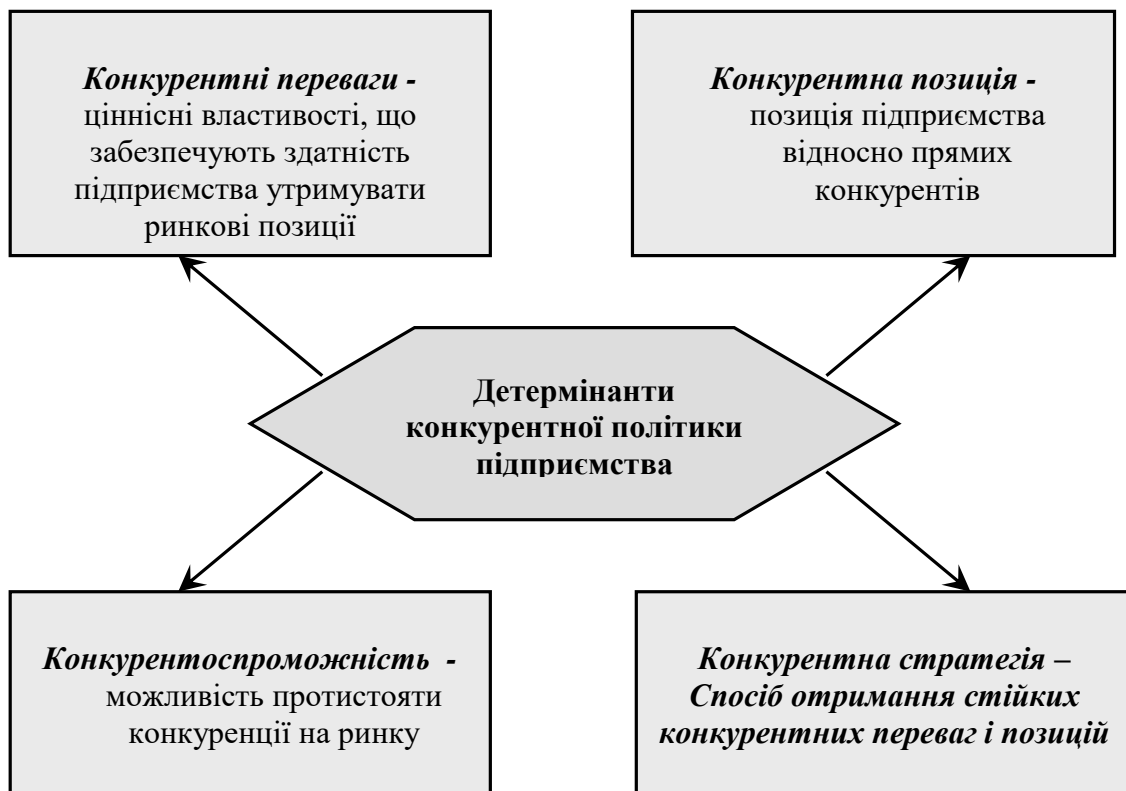


Рис. 1.1. Взаємозв'язок детермінантів конкурентної політики підприємства

Джерело: розроблено за даними [8].

Зазначені детермінанти є результатом реалізації конкурентної стратегії (рис. 1.2). Таким чином конкурентну політику схематично можна відобразити як ланцюжок тісно взаємопов'язаних процесів первинним з яких є формування конкурентних переваг.

Розробка конкурентної політики підприємства повинна ґрунтуватися на якісній інформаційній базі, яка повинна включати інформацію щодо наступних аспектів:

- кон'юнктура ринку;
- діяльність прямих та потенційних конкурентів;
- основні сегменти споживачів та їх потреби;
- конкурентний потенціал підприємства - потенційні джерела його конкурентних переваг.



Рис. 1.2. Стратегічна спрямованість конкурентної політики підприємства

Ця інформація має бути максимально врахована при розробці стратегічних альтернатив та конкурентної стратегії підприємства. Такий підхід дає можливість збалансувати інтереси підприємства та усіх його стейкхолдерів, ефективно використовувати ресурси, оптимізувати за часовими параметрами та прибутковістю бізнес-процеси, в результаті чого створюється продукт максимальної споживчої цінності, досягається синергетичний ефект. При цьому важливо враховувати стадію життєвого циклу підприємства або його окремих бізнес-процесів і керуватися принципами системності, комплексності, ефективного контролю, централізації прийняття рішень, охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства [22].

Формування конкурентної політики підприємства відбувається у кілька етапів:

1. Дослідження специфіки дії законів конкуренції на конкретному ринку. Закони конкуренції відображають об'єктивні правила конкурентної боротьби. Однак на них частково відображається специфіка функціонування галузі та взаємодії конкурентних сил у ній.

2. Формування інформаційної бази (аналіз ринкового середовища (конкурентного) та потенціалу розвитку підприємства (виробничого, ресурсного, управлінського, інноваційно-інвестиційного, маркетингового та ін.).
3. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства.
4. Формування політики взаємодії з прямими конкурентами на основі вивчення їх ринкової діяльності, оцінки вхідних ринкових бар'єрів, визначення потенційних джерел власних конкурентних переваг.
5. Формування політики взаємодії з основними силами в галузі – постачальниками і споживачами.
6. Взаємопогодження основних напрямів конкурентної політики – взаємодії з основними силами конкурентного середовища.
7. Формування та затвердження конкурентної політики.
8. Оцінка ефективності конкурентної політики та внесення коректив.

Ефективність конкурентної політики підприємства значною мірою залежить від налагодженості механізму її розробки та впровадження, який являє собою систему взаємопов'язаних методів, засобів, інструментів та заходів, що забезпечують досягнення сталих конкурентних переваг та позицій підприємства. При цьому ключовими заходами повинні бути:

- інноваційні – організаційні та виробничі інновації є основою розвитку, формування нових та утримання діючих конкурентних переваг підприємства;
- організаційні – передбачають координацію та мотивацію роботи персоналу, зміцнення їх компетенцій як джерела конкурентоспроможності;
- маркетингові – ефективна реалізація усіх складових комплексу маркетингу, активізація комунікаційної діяльності підприємства.

Основними орієнтирами реалізації зазначених заходів мають бути: здійснення моніторингу та контролю за діями конкурентів та їх прямим впливом на підприємство; розширення сегментів ринку та бази клієнтів; інноваційний розвиток підприємства; нарощення та зміцнення конкурентних

переваг підприємства; формування нових та посилення наявних компетентностей підприємства; підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Структура механізму управління конкурентною політикою підприємства значною мірою визначається методологічним підходом до її реалізації. В сучасній науковій літературі та практиці виокремлюють три основні підходи: конкурентоорієнтований, клієнтоорієнтований та інтегрований.

- Конкурентоорієнтований підхід ґрунтується на постійному моніторингу діяльності конкурентів, зокрема лідерів у галузі, та копіюванні елементів їх конкурентної поведінки на окремих ринкових нішах. Практикується середніми та дрібними фірмами.
- Клієнтоорієнтований підхід передбачає концентрацію зусиль на забезпеченні максимальної відповідності потребам споживачів шляхом пошуку унікальних та нетрадиційних джерел конкурентних переваг.
- Інтегрований підхід передбачає комбінування переваг попередніх двох методів - тобто не лише наслідування, а й випередження дій конкурентів шляхом високого рівня інноваційної активності.

Глобалізація ринкового середовища відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, але водночас є джерелом нових ризиків та загроз. Загострення соціально-економічних та політичних протиріч на макроекономічному та глобальному рівні визначає потребу застосування сучасних інноваційним методів конкурентної не лише боротьби, а й взаємодії, що повинні мати клієнтоорієнтовану та ціннісно-компетентнісну природу. Тобто конкурентна політика підприємства повинна бути спрямована на максимальне задоволення потреб та інтересів споживачів і ефективну реалізацію компетентностей персоналу. Відповідно основою клієнтоорієнтованого підходу є спрямованість на потреби споживачів, індивідуальні комунікації з ними, високий рівень якості сервісу. Це сприятиме досягненню таких переваг як підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; формування стійкого позитивного іміджу у споживачів, гармонізація балансу інтересів підприємства і клієнтів;

підвищення ринкової стійкості та потенціалу розвитку підприємства.

Вихід підприємства на закордонні ринки визначає потребу внесення суттєвих коректив у механізм управління конкурентною політикою. Основними сутнісними ознаками міжнародної діяльності, які необхідно при цьому враховувати є наступні:

- 1) ефективність діяльності підприємства має додатково оцінюватися з врахуванням міжнародного поділу праці;
- 2) відмінність потреб споживачів;
- 3) необхідність відповідності продукції міжнародним стандартам;
- 4) наявність перспектив міжнародного співробітництва;
- 5) висока динамічність міжнародного бізнесу і об'єктивна необхідність високої інноваційної активності.

Узагальнення теоретико-методичних основ дослідження дозволяє стверджувати, що під конкурентною політикою підприємства слід розуміти сукупність принципів та методів взаємодії з агентами конкурентного середовища, що формуються відповідно до кон'юнктури ринкового середовища, його конкурентного потенціалу і забезпечують конкурентні переваги та стійкість до макроекономічних та глобальних загроз та ризиків. Тобто процес формування конкурентної політики підприємства має передбачати реалізацію заходів за двома основними напрямками: 1) налагодження взаємодії з основними суб'єктами ринкового середовища; 2) формування, утримання та розвиток конкурентних переваг.

Конкурентна політика має бути основою діяльності комерційних структур. Її ефективна реалізація сприятиме зміцненню ринкових позицій, здобуття контролю над конкурентною ситуацією на ринку, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ ПИВОВАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Національна економічна система країни функціонує як єдиний комплекс та механізм, ефективність якого визначається тенденціями розвитку окремих галузей. Тому актуальним є дослідження сучасного стану та перспектив розвитку усіх складових економіки як основи національного зростання. Не є виключенням галузь пивоваріння. Пивоваріння в Україні є досить потужною галуззю, що має значні перспективи розвитку. Вона забезпечує 1,1 % ВВП країни, понад 19 млрд грн надходжень до державного бюджету. В цій та суміжних сферах (виробництво ячменю та ін) зайнято понад 160 тис осіб [20]. Потенціал галузі значною мірою обумовлений високим попитом на продукцію – українці щороку споживають від 40 до 50 л пива на душу.

Незважаючи на потужний потенціал, останнє десятиліття галузь перебуває у стані стагнації і має негативні тенденції розвитку, що обумовлені скороченням попиту на продукцію (у 2018 р. споживання пива на душу населення становило 42,6 л, що на 22,3 % менше порівняно з 2013 р.), зниженням платоспроможності споживачів, подіями на Сх. України (рис. 1).

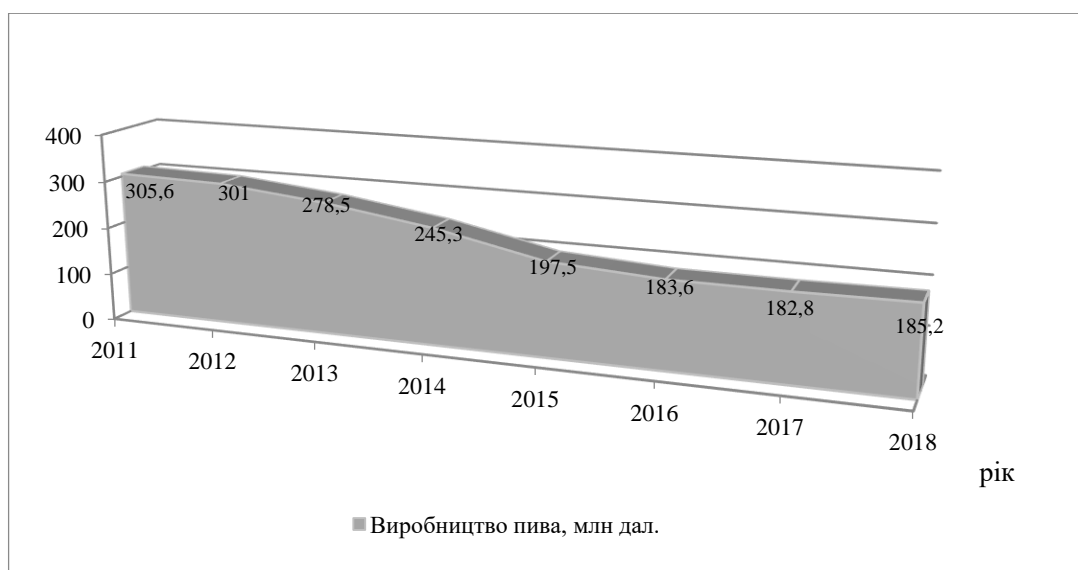
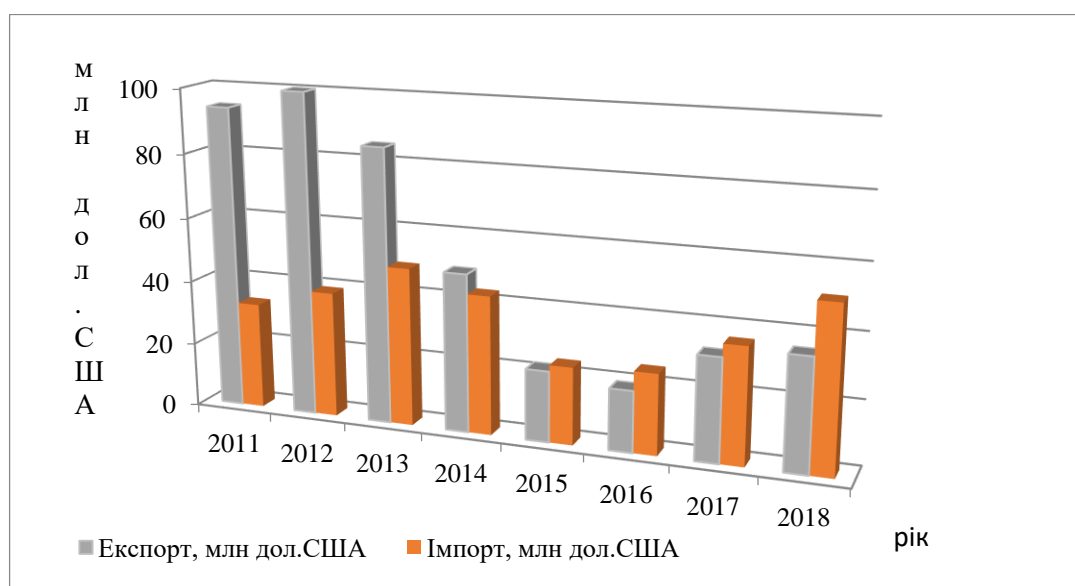


Рис. 1. Динаміка виробництва пива в Україні, млн дал.

Джерело: побудовано за даними [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

У 2018-2019 рр. відбулося незначне зростання обсягів виробництва і збуту продукції, однак карантинні заходи 2020 р. знову призвели до спаду. Зниження доходів та прибутків вітчизняні пивоварні компанії частково компенсують активізацією експортної діяльності. Як свідчить офіційна інформація, не зважаючи на зменшення обсягів виробництва, збут продукції закордон зростає. Так, у 2018 р. було експортовано 126545 т пива з солоду на 35,42 млн дол. США, що у вартісному виразі на 10 % більше порівняно з 2017 р.



Джерело: розроблено за даними [1].

Пиво з України експортується на ринки 37 країн світу, забезпечуючи 0,34 % світового ринку даної продукції. Основними споживачами українського пива в 2017–2018 рр. були Білорусь (25,9 %), Молдова (18,5 %), країни ЄС (14,7 %). Збут пива за кордон здійснюють 55 компаній [1]. Основними експортерами були «Оболонь», «Carlsberg Ukraine», об'єднані «SAN InBev Ukraine» та «Efes Ukraine», які є підрозділом міжнародного холдингу [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. За перші 6 місяців 2020 р. експорт пива з України становив 24,7 млн дол. США. (84828 т) [2].

Щодо цінової ситуації на українському ринку пива слід відмітити стійке зростання цін на продукцію, особливо на пиво з різними добавками. Для прикладу у 2018 р. літрова пляшка українського світлого пива подорожчала на

9 % (або на 1,2 грн) – до 15–19 грн, а з екзотичними або фруктовими добавками – до 29 грн, темного пива – з 30 до 35 грн. Зростання ціни було зумовлено подорожчанням сировини – на 11 % у середньому за рік і склотари – більш ніж на 40% [17].

Ринок пива в Україні висококонкурентний. Внутрішню пропозицію продукції забезпечують понад 150 вітчизняних потужних і дрібних крафтових броварень, що виробляють щороку понад 1,75 млрд л пива. Лідерами серед них Об'єднані «SAN InBev Ukraine» та «Efes Ukraine», ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь», ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня». Потужну конкуренцію для них становлять іноземні компанії з відомими брендами продукції, які, на відміну від вітчизняних, збільшують обсяги поставок продукції. У 1 півріччі 2020 р. було імпортовано 42959 т пива на 41,7 млн дол. США [2]. Основними постачальниками є фірми ЄС та США.

На українському ринку пива функціонують 3 групи виробників:

1) компанії, що є структурними підрозділами міжнародних корпорацій - об'єднані «SAN InBev Ukraine» та «Efes Ukraine» (контролюють 33 % вітчизняного ринку) належать міжнародному холдингу, що охоплюють майже 30 % світового ринку; ПрАТ «Карлсберг Україна» (володіє 31 % вітчизняного ринку) є складовою міжнародної корпорації Carlsberg, що за окремими оцінками контролює до 10 % світового ринку.

2) потужні українські компанії - ПрАТ «Оболонь», що є одним із лідерів на вітчизняному ринку пива (26 %), ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» (3 %) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

3) дрібні підприємства та крафтові броварні.

Об'єктивно, що дрібним товаровиробникам в Україні складно працювати в умовах високого конкурентного та податкового тиску, несприятливої кон'юнктури ринку. Ще кілька років тому експерти прогнозували скорочення дрібного бізнесу у пивоварній галузі [17]. Однак, нині кількість приватних броварень незначними темпами зростає.

Прикладом підприємства, що відноситься до третьої групи і займає

нішову позицію на національному ринку пива є ТОВ Бердичівський пивоварний завод. Дане підприємство є досить потужним виробником пива, що утримує досить високі позиції на локальному ринку (Житомирська та прилеглі області України). Конкурентною перевагою ТОВ Бердичівський пивоварний завод є висока якість продукції, що забезпечується якісною сировиною та технологією виробництва, яка використовує лише натуральні інгредієнти без консервантів. Сильною стороною підприємства є диверсифікований асортимент продукції – 11 сортів пива, кожен з яких має певні унікальні особливості:

- «Бердичівське Хмільне» – з хмельовою гіркотою,
- «Бердичівське Жигулівське» – з солодово-хмельовим смаком
- «Бердичівське Лагер» – легке і м'яке
- «Бердичівське Кармеліт» – з гірчинкою
- «Бердичівське Пшеничне» – з чистим смаком солоду та хмелю
- «Бердичівське Старий Бердичів» – своєрідний смак
- «Бердичівське Ювілейне» – живе непастеризоване
- «Бердичівське Оригінальне» – самобутнє оксамитове пиво, витримане в підвалах заводу 42 дні
- «Бердичівське Класичне» – отриманий в процесі бродіння солодовий напій
- «Бердичівське Преміум» – пиво, до рецептури якого входить перлова крупа, що надає йому особливої легкості і приємного смаку
- «Бердичівське Вечірній Бульвар» – із присмаком карамелі, солоду та хлібної шкуринки [18].

Такий асортимент продукції дозволяє задовольняти вибагливі диверсифіковані смаки споживачів і утримувати конкурентні позиції на локальному ринку пива.

Основою конкурентної політики є конкурентна стратегія. Залежно від внутрішнього потенціалу пивоварні підприємства реалізують різні типи стратегій (табл. 2.1.). Великі національні та іноземні компанії імплементують стратегію лідерства та активного наступу, основою яких є висока якість та

широкий асортимент продукції, використання відомих брендів, активна маркетингова та комунікаційна політика. Дрібні компанії реалізують стратегію нішера, зокрема наступу або лідера в ніші. Основою їх конкурентних переваг є концентрація на вузькому сегменті споживачів і максимальне задоволення їх диверсифікованих потреб.

Таблиця 2.1.

Конкурентні стратегії підприємств пивоварної галузі України

Тип підприємства	Підприємства	Конкурентна стратегія
ТНК	«SAN InBev Ukraine» «Efes Ukraine» Carlsberg Ukraine	Лідера Активного наступу
Велика компанія	ПрАТ «Оболонь»	Наступу Оборони Нішера
Дрібні компанії	Київський пивоварний завод «Славутич» Львівська пивоварня, Бержичівський пивоварний завод та ін	Нішера

Джерело: власні дослідження.

Узагальнення вищенаведеної інформації дозволяє виокремити основні тенденції розвитку українського ринку пива:

1. Зниження обсягів споживання та купівельної спроможності споживачів.
2. Поляризація споживчих переваг: зростає споживання в економ-; скорочується у середньому ціновому сегменті, є відносно стабільним у преміальному сегменті. Попит в економсегменті задовольняється переважно дрібними виробниками. Великі пивоварні поступово переорієнтовуються на виробництво преміальної продукції. Конкуренцію для них формують крафтові пивоварні.
3. Спостерігається жорстка конкуренція між вітчизняними заводами та потужними, переважно іноземними компаніями. Основними інструментами конкурентної боротьби є пряме лобювання інтересів на законодавчому рівні, активна інноваційна, маркетингова, зокрема інформаційна та комунікаційна політика.

4. Стабільним є сегмент безалкогольного пива. В останнє десятиліття обсяг його виробництва повільно зростає, що обумовлюється підвищенням попиту у спектрі популяризації здорового способу життя.

Отже, ринок пива в Україні є висококонкурентним і досить диверсифікований за потенціалом продавців, купівельною спроможністю та смаками споживачів, що визначає можливості та доцільність реалізації товаровиробниками широкого набору конкурентних стратегій.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПИВОВАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

Економічна ефективність та ринкова стійкість підприємств перманентно визначається умовами внутрішнього та зовнішнього середовища. Однак, в на стадії життєвого циклу галузі «спад», що спричинена переважно несприятливими макроекономічними чинниками, зростає актуальність формування та реалізації активної конкурентної політики підприємств. Відповідно до клієнтоорієнтованого підходу в зазначених умовах конкурентна діяльність бізнес-суб'єктів повинна бути максимально спрямована на задоволення потреб споживачів, індивідуальні комунікації з ними. Тобто в основі формування конкурентної стратегії підприємств має бути моніторинг кон'юнктури ринку, ідентифікація споживчих потреб, оцінка внутрішнього потенціалу – спроможності розвиватися відповідно до тенденцій та запитів зовнішнього середовища.

Компанії, що є структурними підрозділами ТНК, об'єктивно мають високий запас можливостей для ринкової стійкості та розвитку, що забезпечується наявністю потужного фінансового, інноваційного, маркетингового потенціалу, високим ступенем товарної та географічної диверсифікації. Основою для розробки стратегічних альтернатив конкурентної діяльності середніх та дрібних підприємств слугуватимуть результати SWOT-аналізу (табл. 3.1.).

Оцінка факторів зовнішнього середовища дозволяє стверджувати, що пивоварні підприємства функціонують в досить складних умовах політичної та економічної нестабільності, високого конкурентного та податкового тиску. В зазначених умовах джерелом конкурентних переваг стимулюючим фактором виходу із стадії стагнації може бути лише активізація інноваційної та маркетингової діяльності.

Таблиця 3.1

SWOT- аналіз конкурентних перспектив дрібних та середніх пивоварних підприємств

	Можливості	Загрози
	1. Високий рівень конкурентоспроможності якісної продукції. 2. Зростання попиту в зв'язку з прихильністю споживачів до вітчизняної продукції. 3. Вихід на новий сегменти національного ринку 4. Залучення внутр. та іноземних інвесторів 5. Диверсифікація продукції з огляду на розширення смаків споживачів	1. Державне регулювання публічності даної продукції, обмеження часу продажу. 2. Нестабільність нац. грошової одиниці. 3. Зниження платоспроможного попиту споживачів на національному ринку. 4. Високий рівень конкуренції. 5. Зниження ставки імпортного мита на пиво в Україні. 6. Високий податковий тиски (акцизний збір) 7. Зростання цін на хміль і солод. 8. Сезонність грошових надходжень.
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
1. Досвід роботи та високий рівень кваліфікації працівників. 2. Наявність сировинної бази. 3. Достатньо висока якість продукції. 4. Цінова конкурентоспроможність на основі низької собівартості виробництва.	1. Розширення та диверсифікація внутрішніх та зовнішніх ринків збуту продукції завдяки її якості, екологічності чистоти. 2. Зміцнення поточних позицій на ринку за рахунок цінової конкурентоспроможності. 5. Розвиток інноваційного та маркетингового потенціалу.	1. Диверсифікація діяльності з метою зниження сезонності грошових надходжень. 2. Утримання позицій на поточних ринках та налагодження нових непрямих каналів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. 3. Інтеграція та кооперація з іншими виробниками.
Слабкі сторони	Поле СЛІМ	Поле СЛІЗ
1. Недосконалість маркетингової політики. 2. Низький рівень інноваційної активності. 3. Обмежені фінансові можливості.	1. Здійснення ефективної збутової та комунікаційної політики. 2. Залучення зовнішніх інвестицій з метою розвитку внутрішнього потенціалу розвитку. 3. Утримання ринкових позицій за рахунок використання гнучкої цінової політики. 4. Диверсифікація продукції.	1. Концентрація діяльності на основних перспективних ринках та товарних позиціях.

Альтернативними конкурентними стратегіями дрібних та середніх підприємств є стратегія інтенсивного зростання, інтеграції, диверсифікації (рис. 3.1).

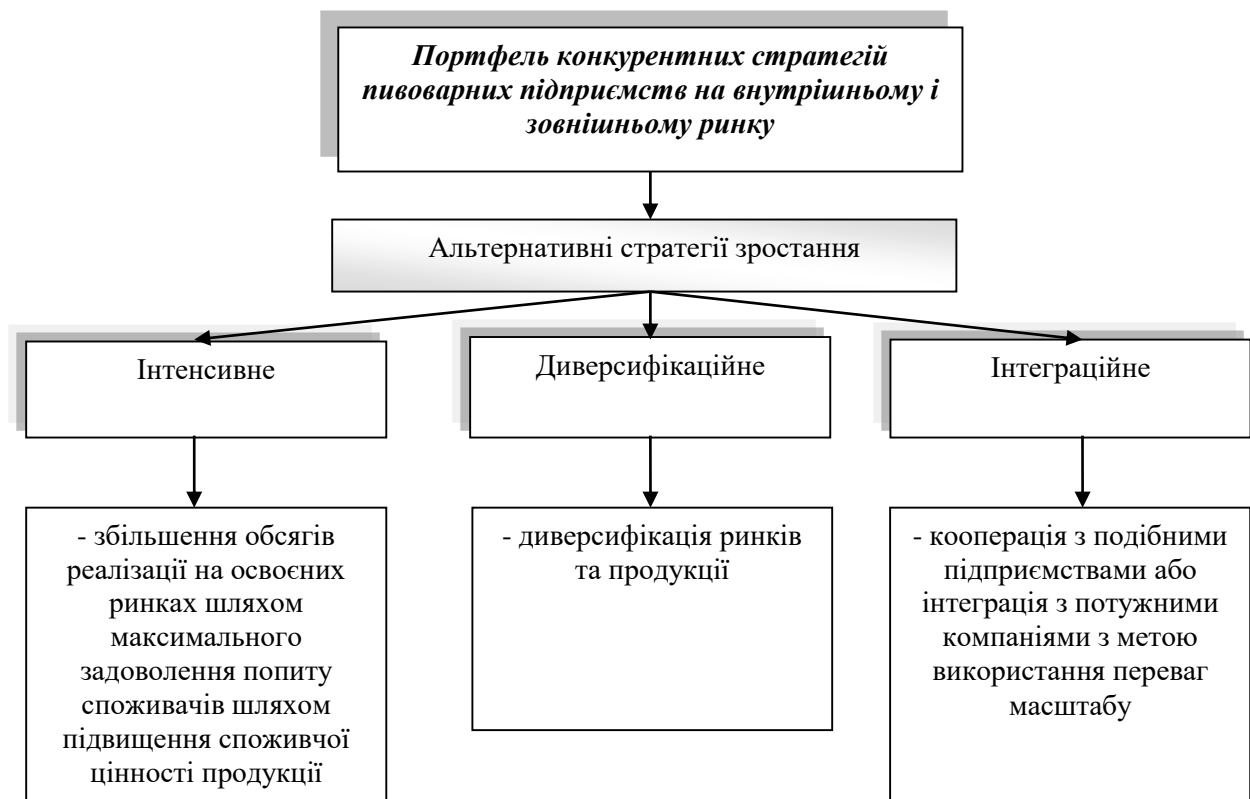


Рис. 3.1. Конкурентні стратегії пивоварних підприємств

Стратегія інтенсивного зростання є перспективною на внутрішньому і зовнішньому ринку. Вона передбачає зміцнення та розширення ринкових позицій шляхом активізації інноваційної та маркетингової діяльності. Інновації дозволяють надати продукції нової якості та вищої споживчої цінності. Прикладом може бути виробництво лише з натуральної сировини, на основі природних хімічних процесів, без консервантів, з насиченням вітамінами чи іншими корисними елементами, оскільки нині зростає попит на безпечну та здорову продукцію. Активна маркетингова і комунікаційна політика сприятиме виявленню індивідуальних потреб споживачів, популяризації локальних торгових марок.

Стратегія інтеграції полягає в кооперації з підприємствами аналогічної потужності з метою консолідації інноваційного та фінансового капіталу у

боротьбі з потужними конкурентами. Альтернативою інтеграція (на умовах злиття чи поглинання) з потужними компаніями, що відкриє доступ до переваг ефекту масштабу великого бізнесу, зокрема доступ до інвестицій, нових ринків, технологій.

Стратегія диверсифікації полягає в розширенні ринків збуту або урізноманітненні видів продукції. Вихід на нові ринки в межах країни є доступним для будь-якого підприємства за умови наявності незавантажених виробничих потужностей та вільних фінансових активів необхідних для розширеного відтворення. Доступ до закордонних ринків для невеликих підприємств переважно обмежений, тому необхідним є налагодження непрямих каналів збуту – пошук надійних посередників. Для товарної диверсифікації нині є досить широкі можливості. Запити споживачів стійко урізноманітнюються і зростають. Для дрібних та середніх підприємств перспективним є економ- та середній ціновий сегмент. Щодо смакових характеристик нині зростає попит на безалкогольне пиво (збільшення кількості водіїв, осіб що притримуються здорового способу життя), пиво з нетрадиційним смаком (з фруктовими чи іншими добавками). За результатами досліджень в даних сегментах в Україні попит перевищує пропозицію, відповідно відкриває перспективи для зростання. Враховуючи основні методологічні підходи до формування конкурентної політики підприємств, було обґрунтовано перспективні напрями розвитку пивоварних підприємств (табл. 3.2). Тобто в умовах глобалізація, що розширює доступ до технологій та інформації, можливості для диверсифікації як напряму конкурентної політики є досить широкими.

Адаптацію конкурентної стратегії підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища можна здійснювати на основі SPACE моделі (Strategic Position and Action Evaluation – стратегічне оцінювання позиції і дій), яка передбачає оцінювання становища підприємства з 4 групами чинників: фінансове становище; конкурентна перевага, стабільність середовища, виробничий потенціал. Використання даного методу забезпечує оцінювання

конкурентної позиції підприємства; вибір стратегії, визначення напрямів змін основних показників фінансового стану, привабливості галузі, стабільності середовища, конкурентних переваг); виокремлення ключових чинників зростання підприємства, що вимагають пріоритетної уваги в реалізації обраної стратегії.

Таблиця 3.2.

Альтернативи конкурентної політики пивоварних підприємств

Підхід до формування конкурентної політики	Напрямок реалізації
<i>Конкурентоорієнтований</i>	Використання гнучкої цінової політики з метою досягнення цінової конкурентоспроможності (відносно нижча ціна свідчить про доступність товару, вища ціна – якість)
	Встановлення вищої ціни на пиво з унікальними смаковими властивостями
<i>Клієнтоорієнтований</i>	Виробництво безалкогольного пива (потенційними споживачами є жінки, спортсмени, люди старшого віку, прихильники здорового способу життя та ін)
	Виробництво пива з нетрадиційним смаком: фруктовим, з кислинкою, солодке тощо (перспективним споживачем є жінки)
	Виробництво пива з вітамінізованого чи з енергетичними добавками (потенційними споживачами є спортсмени, водії та ін)

Показники оцінюються експертами за 10-ти бальною шкалою, де - 1 – незадовільно, 10 – ідеально. За результатами оцінок та прогнозування їх зміни було побудовано "SPACE"-матрицю для ТОВ "Бердичівський пивоварний завод" та графік, що характеризує наявну та рекомендовану стратегію для підприємства.

Як свідчать результати SPACE-аналізу ТОВ "Бердичівський пивоварний завод" займає на ринку «консервативне» положення (рис. 3.2). Це ситуація коли галузь підприємства приваблива, але продукція має низьку конкурентоспроможність.

Матриця SPACE аналізу ТОВ “Бердичівський пивоварний завод”

Внутрішня стратегічна позиція	Бал	Зовнішня стратегічна позиція	Бал
Фінансове середовище FS		Стабільність середовища ES	
-можливість одержання кредитів	6	-стабільність законодавства	5
-наявність фінансових ресурсів	6	-наявність сировинних баз	6
-можливість залучення інвестицій	8	-стабільність попиту на продукцію	6
-платоспроможність підприємства	5	-стабільність сезонного впливу	7
-структура оборотних коштів	3	-стабільність зв'язків з партнерами	7
Середня оцінка	5,6	Середня оцінка	6,0
Конкурентна перевага CA		Виробничий потенціал IS	
-ціна реалізації	6	-можливість розширення виробництва	4
-якість продукції	6	-кваліфікований персонал	7
-наявність кваліфікованого персоналу	3	-можливість модернізації виробництва	5
-задоволення потреб споживачів	7	-виробничий досвід	7
-імідж підприємства	8	-можливість економії ресурсів	5
Середня оцінка	6,0	Середня оцінка	5,6

Враховавши перспективну зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, було встановлено, що в перспективі ТОВ “Бердичівський пивоварний завод” може зайняти на внутрішньому ринку як і конкурентну позицію (рис. 3.2). Однак це стане можливим за умови клієнтоорієнтованого підходу - максимального задоволення попиту потенційних споживачів у продукції за рахунок широкого асортименту, високої якості, унікальності. Можливості розширення зовнішніх ринків є обмеженими, особливо в найближчій перспективі зважаючи на глобальну тенденції скорочення темпів економічного зростання у всіх країнах світу, економічну нестабільність на макроекономічному та глобальному рівнях.

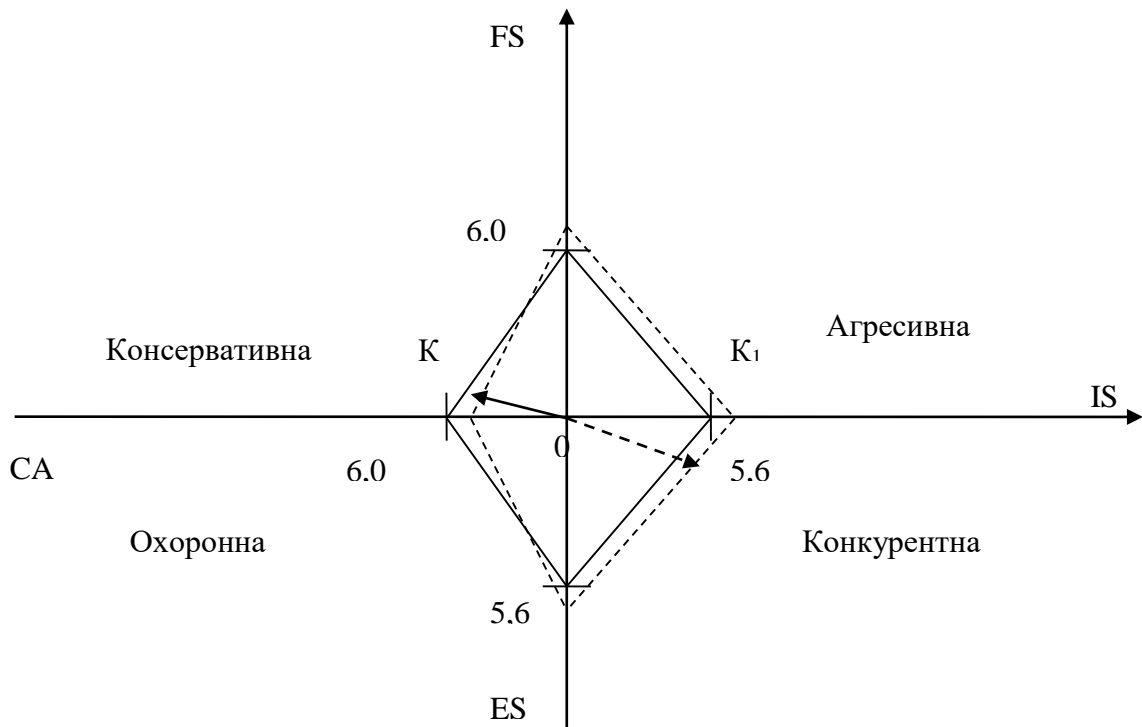


Рис. 3.2. Конкурентна стратегія ТОВ “Бердичівський пивоварний завод”

У підсумку слід зазначити, що ринок пива в Україні є досить диверсифікованим за потенціалом основних виробників. Потужні компанії має ширші можливості для відновлення темпів економічного розвитку та конкурентної боротьби. Дрібні та середні компанії, перебуваючи в умовах високого конкурентного тиску, мають дотримуватися клієнтоорієнтовного підходу, оскільки, як свідчать результати дослідження, в поточних умовах вони мають обмежені можливості для агресивних методів конкурентної боротьби.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнення теоретико-методичних основ дослідження дозволяє стверджувати, що під конкурентною політикою підприємства слід розуміти сукупність принципів та методів взаємодії з агентами конкурентного середовища, що формуються відповідно до кон'юнктури ринкового середовища, його конкурентного потенціалу і забезпечують конкурентні переваги та стійкість до макроекономічних та глобальних загроз та ризиків. Формування та реалізація конкурентної політики мають бути спрямовані на збалансування та взаємопогодження її детермінант: конкурентних переваг, конкурентної позиції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії. Структура механізму управління конкурентною політикою підприємства значною мірою визначається методологічним підходом до її реалізації. В авторському баченні основою конкурентної політики має бути клієнтоорієнтований підхід, що передбачає спрямованість на потреби споживачів, індивідуальні комунікації з ними, високий рівень якості сервісу.

Дослідження виконувалося на прикладі пивоварних підприємств України. Незважаючи на потужний потенціал, останнє десятиліття пивоварна галузь перебуває у стані стагнації і має негативні тенденції розвитку, що обумовлені скороченням попиту на продукцію. Зниження доходів та прибутків вітчизняні пивоварні компанії частково компенсують активізацією експортної діяльності. Як свідчить офіційна інформація, не зважаючи на зменшення обсягів виробництва, збут продукції закордон зростає. Пиво з України експортується на ринки 37 країн світу, забезпечуючи 0,34 % світового ринку даної продукції. Основними споживачами українського пива в 2017–2018 рр. були Білорусь, Молдова, країни ЄС. Збут пива за кордон здійснюють 55 компаній. Основними експортерами були «Оболонь», «Carlsberg Ukraine», об'єднані «SAN InBev Ukraine» та «Efes Ukraine».

Ринок пива в Україні висококонкурентний. Внутрішню пропозицію продукції забезпечують понад 150 вітчизняних потужних і дрібних крафтових

броварень, що виробляють щороку понад 1,75 млрд л пива. За результатами дослідження було, виокремлено основні тенденції розвитку українського ринку пива, здійснено сегментацію основних суб'єктів ринку пива України, визначено їх конкурентну позицію.

Встановлено, що основою конкурентної політики є конкурентна стратегія. Залежно від внутрішнього потенціалу пивоварні підприємства реалізують різні типи стратегій. Великі національні та іноземні компанії імплементують стратегію лідерства та активного наступу, основою яких є висока якість та широкий асортимент продукції, використання відомих брендів, активна маркетингова та комунікаційна політика. Дрібні компанії реалізують стратегію нішера, зокрема наступу або лідера в ніші.

Компанії, що є структурними підрозділами ТНК, об'єктивно мають високий запас можливостей для ринкової стійкості та розвитку, що забезпечується наявністю потужного фінансового, інноваційного, маркетингового потенціалу, високим ступенем товарної та географічної диверсифікації. За результати SWOT-аналізу було визначено, що альтернативними конкурентними стратегіями дрібних та середніх підприємств є стратегія інтенсивного зростання, інтеграції, диверсифікації. Враховуючи основні методологічні підходи до формування конкурентної політики підприємств, було обґрунтовано перспективні напрями розвитку пивоварних підприємств. Адаптацію конкурентної стратегії підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища було здійснено на прикладі ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на основі SPACE моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. GrowInUkraine 2018 [Електронний ресурс] – URL: https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/for-investors/GrowInUkraine_2018.pdf
2. Агроперспектива. 2020. URL: <http://www.agroperspectiva.com/ru/news/180675>
3. Аналіз ринку крафтового пива в Україні. 2020 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kraftovogo-piva-v-ukraine-2020-god>
4. Білінчук В., Соболева-Терещенко О. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 1 (17). 2019. С. 122-131.
5. Пивоваріння та пивний бізнес в Україні. URL: <http://beertechdrinks.com/all-a-beer/craft/ridkyj-hlib-tverdi-tsyfry-yak-rozvyvayetsya-pyvna-kultura-v-ukrayini-shho-yij-zagrozhuje/>
6. Бондаренко С.М., Лісовський С.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 15. Частина 1. 2017. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15628/1/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%A1.%D0%9C_%D0%9B%D1%96%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%D0%9C.%D0%AE.pdf
7. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. 2010. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/156-160.pdf
8. Воржакова Ю.П. Впровадження конкурентної політики у діяльність поліграфічних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2016. № 13. С. 136-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_22

9. Герасименко А.Г. Конкурентна політика: економічний зміст та напрями вдосконалення. НАУ. № 1. 2014. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/7123>
10. Данкевич В. Є., Пивовар П. В., Данкевич Є. М. Вплив лібералізації світової торгівлі на розвиток вітчизняних підприємств пивоварної галузі. Проблеми економіки. № 1. 2020. С. 59-67.
11. Дослідження українського ринку пива: тенденції та прогноз. 2016. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html>
12. Короговний О.А. Особливості формування конкурентної політики підприємства. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/12188/1/Korogovnyi.pdf;jsessionid=9D386F19300A9D353A09F23CBF7A5FFF1](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/12188/1/Korogovnyi.pdf;jsessionid=9D386F19300A9D353A09F23CBF7A5FFF1)
13. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Кубрак Н.Р. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПИВОВАРНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ. Економічна наука. 2020. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/22.pdf
14. Ламбен Дж. Стратегический маркетинг. Москва: МГУ, 2001. 750 с.
15. Маховка В.М., Коршикова Н.В. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ДІЮТЬ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ: СУТНІСТЬ ТА ВИДИ. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/1676/1/%D0%9C%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%88%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf
16. Офіційний сайт Деявального комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства “Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод “УКРПИВО”. URL: <http://www.ukrpivo.com/>
18. Офіційний сайт ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». URL: <http://www.berdpivo.com.ua/>

19. Петухова О.М., Римаренко М.К. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України. Ефективна економіка. №10. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4373>
20. Пивоваріння та пивний бізнес в Україні. URL: <http://beertechdrinks.com/all-a-beer/craft/ridkyj-hlib-tverdi-tsy-fry-yak-rozvyvayetsya-pyvna-kultura-v-ukrayini-shho-yij-zagrozhuye/>
21. Пожуєв О.В. Конкуренція та конкурентна політика підприємства під впливом державного контролю. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2010. №43. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_43_29.pdf
22. Халімон Т.М. Конкуренція політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. Економіка та управління підприємствами. Вип. 2 (07). 2017. С 155-160.