

го природного середовища та обов'язковий науковий підхід та підтримку еколого-інноваційних проектів діяльності і систем управління.

Література

1. Фостолович В.А. Екологічний аудит та підвищення інвестиційної привабливості підприємств [Текст] / В.А. Фостолович // Економіка АПК. 2007 р. - №7. — С. 94 – 97
2. Чала, Ю.В. Формування системи екологічного менеджменту на великих підприємствах [Текст] / Ю.В. Чала // Держава та регіони. - 2006, №4. – С. 385 - 387. – (Серія «Економіка та підприємництво»).

УДК 005.21 : [657.8 : 664.013 – 027.1]

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Агесва І. М., канд. екон. наук, доц., Мілева М. Д., аспірант
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

Анотація. Проведено аналіз ринку пива, виділені та структуровані тенденції та проблеми пивоварної галузі, запропоновані стратегічні маркетингові альтернативи розвитку для досліджуваних пивоварних підприємств України.

Summary. The analysis of the beer market are made, trends and problems of brewing industry are defined and structured, the strategic marketing alternatives for the breweries studied in Ukraine are proposed.

Ключові слова: стратегічне планування, маркетингова стратегія, пивоварні підприємства

Світова практика управління підприємствами показує, що найважливішим напрямом планової діяльності підприємства є стратегічне планування, що є фундаментом успішного розвитку підприємства. Застосування стратегічного планування створює істотні переваги у функціонуванні підприємства, пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; координує роботу його різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

У даний час деякі підприємства починають усвідомлювати значення стратегічного планування і намагаються використовувати його методи у своїй діяльності. Проте стратегічне планування не знайшло ще достатньо повного застосування на вітчизняних підприємствах. Одна з причин полягає в тому, що методи стратегічного планування (роботи таких вчених, як М. Портер, Г. Мінцберг, Г. Хамел, К. К. Прахалад, І. Анофф, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд та ін.), які використовуються в зарубіжній практиці, не адаптовані до специфічного вітчизняного ринку і, як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними. Існує також низка бар’єрів стратегічного планування: нерозвиненість теоретичних і методичних засад розробки взаємопов’язаної системи планів, складність застосування системи стратегічного планування для промислових підприємств, зокрема підприємств пивоварної галузі.

Вітчизняним підприємствам останні кілька років критичну ситуацію створюють важко прогнозована динаміка ринку, лавина нових директивних рішень і законодавчих актів, слабкіші внутрішні ресурси й ріст агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. У цих умовах велике значення приділяється просуванню в практику підприємств ідей і технологій стратегічного планування, розробці стратегічних альтернатив.

Тому **метою** дослідження є удосконалення технологій стратегічного планування шляхом розробки стратегічних маркетингових альтернатив для підприємств.

Попередні дослідження виявили основні проблеми, що ускладнюють здійснення стратегічного планування на вітчизняних підприємствах (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, найважливішими проблемами стратегічного планування на підприємствах є відсутність знань та відомостей про технологію стратегічного планування, а також нестача кваліфікованих фахівців.

Для вирішення окресленого кола проблем пропонуються наступні заходи: проведення тренінгів та семінарів зі стратегічного планування серед вищого та середнього менеджменту підприємств, співпраця із науковими кадрами (вищих навчальних закладів та наукових установ України і зарубіжжя) з питань організації стратегічного планування, взаємодії підрозділів підприємства в процесі планування, розробки

програмного та технічного забезпечення стратегічного планування та ін. Очевидною є необхідність використання та подальшого розвитку наукового потенціалу в питаннях стратегічного менеджменту підприємств.

Не є виключенням і підприємства харчової промисловості, зокрема пивоварні. На ринку пива в останній час спостерігаються багатовекторні інтеграційні процеси, підприємства галузі давно вийшли на міжнародний рівень. потребу в широкому впровадженні методів стратегічного планування в практику управління підприємством підкреслюють зростання конкурентної боротьби та динамічні зміни в пивоварній галузі, підтвердженням чого є наступна інформація з досліджень ринку пива України.

Проблеми стратегічного планування

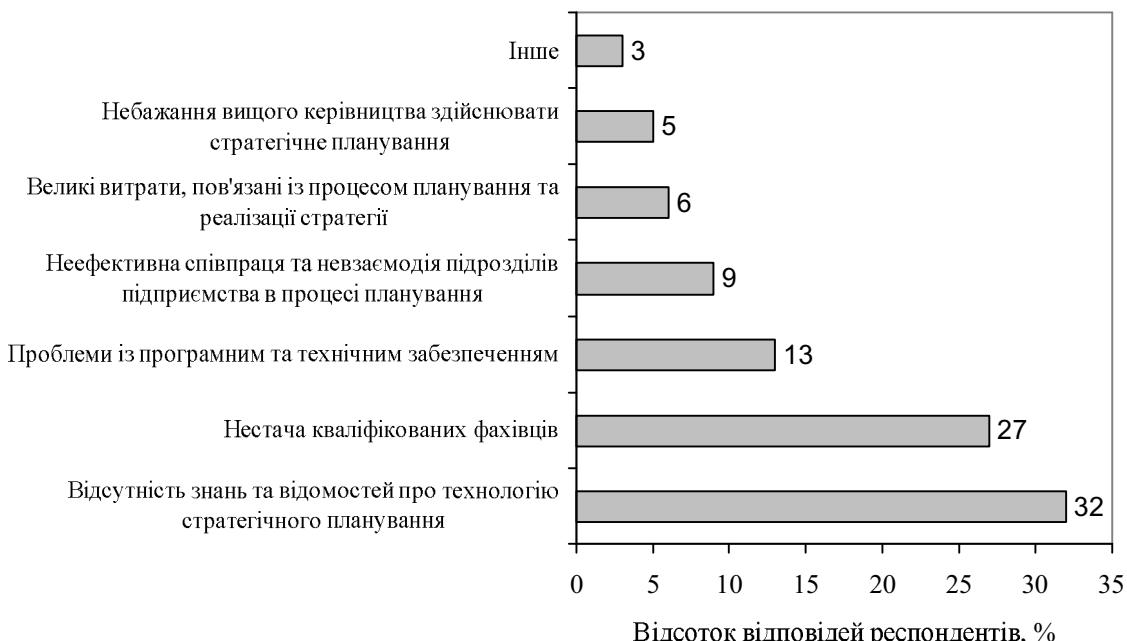


Рис. 1. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України [1].

За підсумком 2010 року виробництво пива в Україні зросло на 3,3%, до 310,1 млн. дал., згідно даним Держкомстату. Вже у червні 2010-го динаміка випуску пива вийшла з негативного поля і залишалась позитивною до кінця року (за виключенням жовтня). Темпи зростання виробництва були сповільнені на 1,4% падінням обсягів експорту пива (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка торговельного балансу за 2009 – 2010 рр., млн.дал*

	Виробництво	Експорт	Імпорт	Баланс
2009 р.	300,3	34,0	1,45	267,9
2010 р.	310,1	29,88	2,35	282,4
Абсолютне відхилення	9,8	-4,13	0,9	14,5

* За даними [2]

Обсяг виробництва пива в грошовому виразі, за нашою приблизною оцінкою, склав 11 млрд. грн, або біля \$1,4 млрд. Відзначимо, що обсяг виручки українських виробників від реалізації пива приблизно в 5 разів менше, ніж у російських, які випускають продукції в 3,3 рази більше [2].

За підсумком 2010 року експорт скоротився на 12,1% до 30 млн. дал. За кордон вивозиться майже 10% від національного обсягу випуску. З цього обсягу 23 млн. дал. прийшлося на ЗАТ «Оболонь», за даними самої компанії.

Падіння експорту продовжується з 2009 року, коли скоротилися обсяги поставок до Біларусі і Молдови. В 2010 році падіння виникло у зв'язку із скороченням експорту в Росію. В першу чергу, зниження було обумовлено формуванням надмірних запасів у дистрибуторів в 2009 році, перед суттєвим збільшенням акцизів. Крім того, в low-mainstream сегменті російського ринку, де передусім представлене українське пиво, різко посилилась конкуренція з місцевими виробниками.

Імпорт пива до України за підсумками 2010 року навпаки, різко збільшився – приріст склав 63%, до 2,4 млн. дал. Причому помітне збільшення здійснилося за двома напрямками – російський імпорт виріс на 66%, а імпорт з країн дальнього зарубіжжя – на 59%. Ріст російських поставок обумовлений розширенням представленості компаній SABMiller і Efes.

Частка імпорту на українському ринку зросла з 0,5% до 0,8%. У грошовому еквіваленті вона складає 1,3% ринку завдяки тому, що ціна закордонного пива в середньому на 60% вище за українське.

Таким чином, на основі даних торгового балансу (виробництво + імпорт – експорт) можна визначити, що український ринок пива в 2010 році виріс на 5,5% до 282,4 млн. дал (табл.1).

За нашою оцінкою, в грошовому еквіваленті ринок пива за 2010 рік зрос на 18% до 22,4 млрд. грн. Основними драйверами зростання споживання пива стали загальне відродження попиту на продовольче ринку і спекотне літо.

В доларовому еквіваленті, завдяки невеликому зміцненню курсу гривні в кінці 2009 року і наступній її стабілізації, ринок пива зрос на 12%, до \$2,6 млрд. [2]

Отже, за незначного збільшення виробництва та імпорту і зменшення експорту в цілому динаміка торговельного балансу ринку пива є позитивною. Тобто якщо в кризовий період спостерігалось падіння попиту на пиво, то зараз очевидна тенденція збільшення споживання вітчизняного ринку пива.

Також проведені нами детальні дослідження галузі пивоваріння в Україні за останні роки дозволили виділити основні тенденції та проблеми її розвитку серед факторів макросередовища (табл. 2).

Таблиця 2 – Фактори макросередовища пивоварної галузі

	Економічні	Політико-правові	Соціальні	Технологічні	Екологічні
позитивні	- підтримка бізнесу іноземними фінансами	- існування фонду виноградарства і хмільництва; - діалог між пивоварами і органами держуправління	- відносно незначні демографічні зміни	- інвестування в технологічні інновації, поява нових технологій пивоваріння	- застосування енергозберігаючих технологій; - зменшення негативного впливу на зовнішнє середовище
негативні	- економічна криза і її наслідки; - малодоступність фінансів; - гірші показники економічного розвитку в порівнянні з іншими країнами	- збільшення акцизу на пиво; - обмеження по реклами алкоголю; - загальна політична нестабільність; - підвищення тарифів за водокористування	- зниження купівельної спроможності; - підвищення «градусу» споживаних алкогольних напоїв (горілка «заміньюс» пиво)	- вповільнення розвитку інноваційних технологій у зв'язку з кризою	- дефіцит джерел води для пивоваріння в деяких регіонах країни

Найвпливовішими проблемами в галузі вважаємо політико-правові фактори: збільшення акцизу на пиво; обмеження по реклами алкоголю; підвищення тарифів за водокористування. Саме такі тенденції разом з нестабільною політичною ситуацією та погіршеними економічними показниками по країні істотно знижують інвестиційну привабливість вітчизняної галузі пивоваріння.

Дослідуючи безпосереднє оточення пивоварних підприємств, ми вивили позитивні і негативні фактори мікросередовища (табл. 3).

Серед найістотніших проблем на ринку пива можна виділити непрозорість поставок імпортного хмеля, завищення цін на сировину, що змушує пивоварів або підвищувати ціни на готову продукцію, або отримувати менші прибутки. Окремою групою нами виділені фактори маркетингового ресурсу мікросередовища – це фактори впливу з боку тих ринків, що мають безпосередній зв'язок з пивоварами, а вартість їхніх послуг мають найістотнішу вагу в маркетингових витратах виробників пива. Дані ринки, а саме ринок ретейлу (роздрібної торгівлі) і ринок реклами, характеризуються високою конкурентністю, високими вхідними бар'єрами, жорсткими фінансовими умовами з виробниками, появою нових методів продажів, збільшенням цін на рекламу, прихованою конкуренцією на торгових полицях. Динамічність процесів і тенденцій на цих ринках, ускладнюють маркетингову діяльність гравців ринку пива і потребують великих зусиль для досягнення успіху.

Таблиця 3 – Фактори мікросередовища пивоварної галузі

	Споживачі	Постачальники	Конкуренти	Фактори маркетингового ресурсу мікросередовища	
				Ринок ритейлу	Ринок реклами
позитивні	- збереження лояльності споживача до пивних торгових марок	- налагоджене власне солодове виробництво основних пивоварів	- незмінність четверки лідерів	- удосконалення методів продаж, мерчен岱зингу, торгового маркетингу	- розвиток BTL-реклами; - надійність рекламних партнерів
негативні	- перехід споживача на більш дешевий сегмент; - значне уповільнення продажів на внутрішньому ринку	- непрозорість поставок імпортного хмелю, завищення цін; - недостатність вітчизняних потужностей з гранулювання хмелю; - малий врожай пивоварного ячменю	- жорстка боротьба, зміна позицій на ринку; - консолідація дрібних пивоварів; - розвиток локального приватного пивоваріння	- жорсткі умови на ринку ритейлу; - необхідність удосконаленого дифференційного підходу до маркетингу торгових точок; - прихована конкуренція на торгових полицях з товарами-замінниками	- дороговизна ATL-реклами; - збільшення цін на рекламу - перегрупування сил на ринку реклами

Таким чином, дослідження і удосконалення саме стратегічної маркетингової діяльності підприємства повинно стати основою успіху серед конкурентів. Правильному вибору напрямку такої діяльності сприятимуть знання рівня конкуренції та типу взаємовідношень на ринку.

На ринку пива України діє близько 50 підприємств, однак левову частину в обсязі продажів, а саме близько 90 % ринку займають чотири основних гравці [3]: «САН ІнБев Україна» - 36,3 %, %, «Славутич Carlsberg Group» (раніше «ВВН Україна») - 27,3 %, ЗАТ «Оболонь» - 26,2; SABMiller («Сармат») - 3,2 % (рис.2).

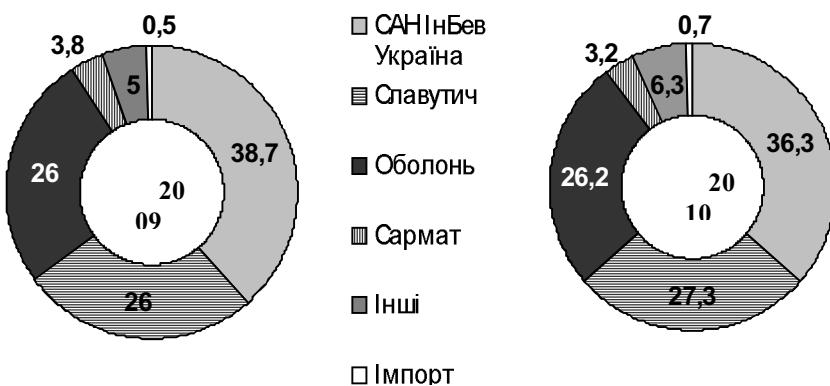


Рис.2 - Ринкові частки представників пивоварної галузі України з урахуванням імпорту, 2009-2010 рр. [1]

Серед дрібних виробників можна виділити кілька основних: «Радомишль», «Перша приватна броварня». Інші броварники мають локальне значення. Група деяких пивоварних підприємств об'єдналися в «Укрпиво» для інтеграції деяких зусиль.

Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами, також вимірюється ступеня монополізації ринку і рівня конкуренції пропонуємо використати індекс Герфіндаля [4, с. 134]:

$$I_h = \sum_{i=1}^n H_i^2,$$

де H_i – частка і-го підприємства у загальному обсязі реалізації продукції;
 n – загальна кількість підприємств-виробників продукції.

Використовуючи приведені вище дані по частках ринку пива (рис.2) розрахуємо індекс Герфіндаля для 2010 і 2009 років:

$$I_{h2010} = 0,363^2 + 0,273^2 + 0,262^2 + 0,032^2 + 0,063^2 + 0,007^2 = 0,28$$

$$I_{h2009} = 0,387^2 + 0,26^2 + 0,26^2 + 0,038^2 + 0,05^2 + 0,005^2 = 0,29$$

$I_h < 0,4$; виходить, ринок є нестабільним, а рівень конкуренції – високий, причому зміна розрахованого індексу за рік вказує на незначне підвищення рівня конкуренції. Такий розподіл часток ринку характерний для олігополістичного ринку, де надзвичайно важливим є втримання існуючих позицій та завоювання нових горизонтів ринку за допомогою агресивних стратегій. Особливо характерно для такого типу ринку використання лідерами маркетингових агресивних стратегій.

Яскравим прикладом успішного використання агресивної стратегії є досвід управління компанії «Славутич Carlsberg Group», яка за останні роки досить стрімко для даного ринку збільшила свою присутність (до 27,3%, друге місце на ринку) в той час як ще в 2007 році компанія займала третє місце після «САН Інбев Україна» і ЗАТ «Оболонь» з часткою лише 18,7%. Різкому підвищенню темпів розвитку сприяла зміна вищого керівництва, оновлення стратегічного планування в компанії, оновлення ключових брендів компанії. Як показує практика, розвиток і вдосконалення методів і технологій стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства забезпечить йому стійке конкурентне положення в далі перспективі.

Висновки. Проведений вище стратегічний аналіз конкурентів і галузі взагалі дав ґрунт для розробки рекомендацій по вибору і застосуванню окремих маркетингових стратегій в залежності від реального і бажаного конкурентного положення підприємства. Нами розроблені стратегічні маркетингові альтернативи в залежності від можливостей підприємства на ринку і його ресурсів в категоріях «високі» і «низькі», а також стратегічних цілей, які ставить перед собою підприємство – «розвиток ринку», «отримання конкурентних переваг» або «агресивний прорив» (рис. 3).

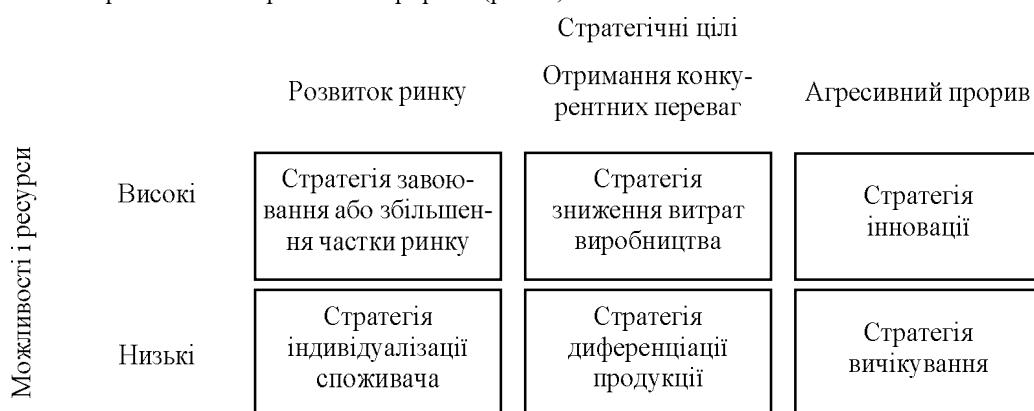


Рис. 3 – Стратегічні маркетингові альтернативи пивоварного підприємства

Стратегія завоювання або збільшення частки ринку передбачає досягнення за рахунок цього намічених показників норми і маси прибутку, за яких забезпечується рентабельність і ефективність виробництва. За наявності широких можливостей і ресурсів у підприємства стратегічну ціль «розвиток ринку» рекомендуємо здійснювати за допомогою саме такої стратегії, яка включає в себе в умовах олігополістичного ринку пива захват частки ринку в конкурентів, використання і прямих, і прихованих методів конкурентної боротьби.

При більш низьких ресурсах підприємства доцільно буде стратегія індивідуалізації споживача, коли підприємство орієнтовано на конкретного споживача (наприклад, певний заклад громадського харчування або оптовий торговець) і виконує саме його замовлення. Така стратегія притаманна локальним або приватним пивоварам.

Якщо підприємство ставить перед собою ціль – обов'язкове отримання конкурентних переваг, ефективною для нього буде одна із запропонованих стратегій: зниження витрат виробництва або диференціації продукції. Стратегії зниження витрат виробництва потребує значних капіталовкладень на початку: в передову технологію, більш економічне обладнання, рекламу. В той же час ефективність стратегії диференціації продукції безпосередньо пов'язана з відносно невисокими витратами. Вона передбачає модифі-

кацю і удосконалення існуючих сортів пива, зміну дизайну упаковки, удосконалення форм обслуговування споживачів, кращу організацію дилерської мережі.

Для пивоварного підприємства, яке прийняло стратегічне рішення по кардинальній зміні напрямків і темпів розвитку, ефективними будуть агресивні маркетингові стратегії: стратегія інновації (за наявності значних ресурсів) та стратегія вичікування (коли ситуація нестійка і невизначена). Стратегія вичікування передбачає дослідження дій конкурентів та розвиток існуючої продукції, яка користується широким попитом у споживача, а також впровадження новинок у потрібний момент. Стратегія інновації є найефективнішою для крупних пивоварних підприємств за сучасних умов ринку пива і передбачає впровадження нових методів продажів, нових методик організації управління підприємством, розвиток людських ресурсів, впровадження нових сортів пива або нових властивостей продукції (за термінами зберігання або способами застосування). Дану стратегію почали засвоювати більшість крупних гравців ринку пива. Не виключене також використання кількох стратегій одночасно. Таким чином, уточнення типів і удосконалення інноваційно-маркетингових стратегій в залежності від різних факторів впливу є перспективним напрямком подальших досліджень.

Література

1. Петришин Н. Я. Технології стратегічного планування машинобудівних підприємств. Автореферат дис. к.е.н. спец. 08.00.04, Львів – 2010. – 27 с.
2. За даними ЗАТ «Укрпиво», Бізнес, №36/06.09.10, с. 60
3. Україна. Аналіз ринку пива. // Пивное дело, № 2, 2011. – с. 11-15.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.