

6. Філіпенко А.С. Економічний розвиток. Європейський контекст. Київ: Знання України, 2001, 120 с.
 7. Соколенко С.И. Глобальные рынки XXI столетия. Перспективы Украины К.: Логос. — 2004. — 568с.
 8. Луцишин З.О. Трансформація світової фінансової системи в умовах глобалізації. Київ: Видавничий центр “ДрУк”, 2002, 320 с.

9. Чистілін Д. Еволюційний розвиток світової економіки та інтеграції України // Економіст № 1, 2007. — С. 80—87.
 10. Офіційний сайт НБУ <http://www.bank.gov.ua>

Надійшла до редколегії 09.02.2009р.

УДК 664.013(477.7):005.21

М.Д. Мілева, асп.
 Одеська національна академія харчових технологій

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІВДЕННОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

Проаналізовано південний ринок пива України. З'ясовані напрямки стратегічного розвитку пивоварних підприємств південного регіону. Визначені стратегічні конкурентні переваги як результат впровадження стратегічного управління на досліджуваних підприємствах

Ключові слова: стратегія, конкурентні переваги, харчові підприємства

Вступ. Для України, як для аграрно-промислової держави з перехідною економікою, важливе значення має харчова промисловість. Однією з найдинамічніших у харчовій промисловості є пивоварна галузь, у якій в останній час спостерігаються багатовекторні інтеграційні процеси та зростання конкурентної боротьби. Підприємства галузі давно вийшли на міжнародний рівень. Все це зумовлює необхідність впровадження стратегічного управління на підприємствах. Актуальною постає проблема визначення конкурентних переваг.

Дослідженням стратегічного управління підприємства та способів забезпечення конкурентних переваг займалися такі західні вчені, як М. Портер [1], Г. Мінтцберг, Г. Хамел і К. К. Прахалад, М. Трейсі й Ф. Вірсема, Дж. Ф. Мур, А. М. Бранденбургер і Б. Дж. Нейлбафф, І. Ансофф, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд, які запропонували різні теорії стратегічного управління підприємства в умовах розвинутої економіки. Однак наше пострадянське бізнес-середовище має істотні розходження з нею й вимагає іншого підходу. У зв'язку з цим вітчизняні вчені, такі, як Воронкова А. [2], Галелюк М. М. [3], Катаєв А., Селіверстова Л. С. та інші, також займаються детальним дослідженням теорії стратегічного управління та шляхів формування конкурентних переваг.

Існує низка невирішених проблем в теорії і практиці стратегічного управління: відсутність єдиного підходу до суті стратегічного управління, складність адаптації стратегічного управління до вітчизняних умов, проблема формування стратегічних конкурентних переваг як результату стратегічного управління.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення напрямків впровадження стратегічного управління на основі виділення стратегічних конкурентних переваг харчових підприємств на прикладі пивоварної галузі південного регіону України.

Завданнями дослідження є стратегічний аналіз ринку пива і пивоварних підприємств південного

The South Ukrainian beer market was analyzed. The South breweries' strategic development directions were found out. The strategic competitive advantages were determined as a result of strategic management plantation in the breweries

Key words: strategy, competitive advantages, food enterprises

регіону України, визначення факторів конкурентоспроможності, шляхів стратегічного розвитку та стратегічних конкурентних переваг досліджуваних підприємств в умовах нестабільної вітчизняної економіки.

Результати. Для чіткого уявлення про сучасний стан стратегічного розвитку пивних підприємств був проаналізований ринок пива, основні предствники південного ринку та їх стратегії. В Україні споживання пива на сьогоднішній день досягає лише 65 л на душу населення, що значно нижче споживання пива в європейських країнах (в Чехії цей показник сягає 125 л, в Німеччині — 180 л). Темп росту споживання пива зменшується — з 23 % у 2005 році до 6 % у 2008 році [4]. Дані показники свідчать про наближення ринку до стадії зрілості.

Конкурентний аналіз показав, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополітична з низьким вмістом невеликих виробників. Основна конкурентна боротьба ведеться між чотирма компаніями : «САН Інбев Україна»; ЗАТ «Оболонь»; «Славутич» (Carlsberg Group); «SABMiller» («Сармат» у минулому) [5]. Жоден із пивоварів другого ешелону не контролює більше 1 % ринку. На рис.1 представлена динаміка зміни ринкової частки лідерів галузі. Впевнено збільшують свою частку ринку два лідери — «САН Інбев Україна» та ЗАТ «Оболонь», постійно зменшувалась присутність на ринку компанії «Сармат». Зниження частки ринку компанії «Славутич» у 2005—2006 роках свідчить про її стратегічні помилки. Починаючи з 2007 року у компанії відбулись істотні стратегічні зміни, що сприяло росту її частки до 20 % у 2007 році.

Для досягнення конкурентних переваг на вітчизняному ринку необхідно, враховуючи фактори конкурентоспроможності, впроваджувати стратегічне управління, адаптоване до сучасних умов перехідної економіки.

Висока динаміка пивного ринку саме південного регіону (через кліматичні умови та туристів)

зумовила необхідність детального дослідження підприємств даного регіону. Адже для пивної галузі особливе значення має близькість виробника до споживача. Південний ринок пива України представлений трьома основними підприємствами: ПБК «Славутич» (м. Запоріжжя), що належить Carlsberg Group, в минулому «ВВН Україна»; Миколаївське відділення компанії «САН ІнБев Україна» (пивзавод «Янтар»); ПБК «Крим» (м. Сімферополь).

2007	38	30,1	20	7,6	4,3
2006	38	29,6	17,8	9,9	4,7
2005	35,8	26,2	19,1	13,2	5,7
2004	35,5	22,5	21,1	13	7,9
2003	34,3	21,2	20,2	16,1	8,2
2002	32,3	22,3	19,7	15,5	10,2

■ САН ІнБев Україна ■ ЗАТ «Оболонь» ■ «Славутич» (Carlsberg Group) ■ САБМілер («Сармат») □ Інші підприємства

Рис. 1. Ринкові долі учасників ринку пива України в 2002—2007 рр., %

ПБК «Славутич» (м. Запоріжжя) належить до міжнародного холдингу «Carlsberg Group». У 2008 році частка компанії зросла і склала 23,8 %, не дивлячись на економічну кризу. «Криза — це найкращий час для завоювання частки ринку», — коментує генеральний директор компанії. Зважаючи на економічні умови сьогодення, «Славутич» розглядає варіант повного зупинення виробництва на київському заводі і перерозподіл його потужностей на запорізький і львівський. Таким чином, потужності запорізь-

кого заводу будуть збільшені. Як джерело інвестування підприємства використовується в основному емісія акцій.

Миколаївське відділення компанії «САН ІнБев Україна» — це найбільше пивоварне підприємство Півдня України потужністю 38 млн. дал на рік. Належить до компанії «САН ІнБев Україна». Компанія розробила свою систему управління якістю LIMS (ЛИМС, Laboratory Information Management System), розвиває людські ресурси, має одну з кращих дистрибуторську мережу по Україні, активно застосовує стратегії інновацій, горизонтальної інтеграції (злиття й поглинання), впроваджує програму оптимізації VPO (Voyager Plant Optimization). Особлива увага приділяється маркетинговим стратегіям.

Вигідне розташування ПБК «Крим» (м. Сімферополь), недавні кардинальні зміни в організаційній структурі підприємства і наявність власної дистрибуторської мережі у нового власника — все це підвищує ефективність стратегічної діяльності підприємства, яке інвестує засоби в модернізацію виробництва, вводить в експлуатацію нове обладнання, розробляє стратегію розвитку продукту та диверсифікації (розширення лінійки пива і безалкогольних напоїв).

В результаті дослідження даних підприємств проведено порівняльний аналіз конкурентного потенціалу підприємств на основі визначення стратегічних конкурентних переваг, які обумовлені складом та структурою стратегічного набору підприємства: стратегії концентрації та інтеграції, які наведені у табл. 1—2.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця конкурентних переваг в рамках стратегії інтеграції пивоварних підприємств південного регіону України

Стратегії	Конкурентні переваги	ВАТ ПБК «Славутич», м. Запоріжжя	Миколаївське відділення «САН ІнБев Україна»	ПБК «Крим», м. Сімферополь
Горизонтальна інтеграція	Компанія, до якої належить підприємство	Carlsberg Group	«САН ІнБев Україна»	Дистрибуторська фірма «Руслана» (АРК)
	Частка компанії на ринку, %	23,8	38	1,2
	Централізація управління компанії	Кожне підприємство холдингу має свій апарат управління	Усі підприємства компанії підпорядковуються єдиному центру	Підприємство має свій апарат управління, підпорядкований власникові
Вертикальна інтеграція	Пряма	Вдосконалює дистрибуторську мережу	Має добре розвинену власну дистрибуторську мережу	Дистрибуторська мережа обмежена територією АРК
	Зворотна	Компанія закуповує сировину за контрактами	Компанія має ексклюзивних постачальників сировини	Підприємство має можливості для розвитку власного солодового виробництва

Якщо порівнювати загальні конкурентні позиції власне компаній, до складу яких належить те чи інше підприємство, безперечно перевагу має Миколаївське відділення «САН ІнБев Україна», що входить до складу міжнародної компанії «ІнБев» — лідера пивного ринку світу і України. На другому місці в цьому відношенні знаходиться ПБК «Славутич». Власник же ПБК «Крим» здатний забезпечити присутність продукції в торгових точках лише в Криму. Що стосується інших ключових факторів успіху, то тут перевагу мають конкуренти.

Як бачимо з табл. 2, вдала цінова політика та маркетингова діяльність забезпечують ПБК «Славутич» додатковими конкурентними перевагами.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє стратегія розвитку продукту, в рамках якої підприємства прагнуть розширити наявний асортимент. Найширшим асортиментом продукції володіє ВАТ ПБК «Славутич» (м. Запоріжжя) — 8 брендів (табл. 2), за ним — Миколаївське відділення «САН ІнБев Україна» за рахунок великої кількості суббрендів. А от на ПБК «Крим» багато продукції з асортименту вже не випускається з різних причин.

Таблиця 2

Порівняльна таблиця конкурентних переваг в рамках стратегії концентрації пивоварних підприємств південного регіону України

Стратегії	Конкурентні переваги	ВАТ ПБК «Славутич», м. Запоріжжя			Миколаївське відділення «САН ІнБев Україна»			ПБК «Крим», м. Сімферополь		
Посилення позицій на ринку	Ринкові частки основних пивних брендів, %	ТМ «Славутич»			ТМ «Янтар»			ТМ «Крим»		
		2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
		8,5	5,6	7,2	2	2,6	1,5	2	0,9	0,8
	Маркетингова діяльність	Основні напрямки — реклама і торговий маркетинг			Найбільший бюджет маркетингу серед пивних компаній України			Слабка ефективність маркетингової діяльності		
	Цінова політика	Диференційованість цін в залежності від цінових сегментів			Низькі та середні ціни			Політика найнижчих цін		
Розвиток продукту	Асортимент продукції	8 пивних брендів			3 пивних бренди			4 пивних бренди		
	Введення нових брендів і суббрендів у 2007 р.	2 бренди			2 суббренди			1 суббренд		
	Введення нових брендів і суббрендів у 2008 р.	3 суббренди			2 суббренди			—		

Крім того, «Славутич» має в своєму портфелі бренди з міцними ринковими позиціями (ТМ «Славутич» — третє місце в середньому сегменті, ТМ «Tuborg» і ТМ «Балтика» — перше і друге місця відповідно в преміальному сегменті, продукція ПБК «Славутич» в поточному році була нагороджена не однією медаллю за якість), а пивзавод «Янтар» випускає найпопулярніший бренд в Україні — «Чернігівське», при цьому одноіменний бренд заводу — ТМ «Янтар» — не має чітко вираженого зростання (його ринкова частка то збільшується, то зменшується, табл. 2), тому потребує впровадження заходів по покращенню ринкових позицій як в Південному регіоні, так і по всій Україні.

ПБК «Крим» не може вирізнитися особливими успіхами: ТМ «Крим» з кожним роком втрачає свою ринкову частку. Для зміцнення конкурентних позицій ПБК «Крим» необхідно розробити і виконати низку заходів в рамках власної стратегії: розширення асортименту, наповнення портфелю підприємства новими брендами; зміцнення позиції на регіональному рівні, а потім на національному; розвиток дистрибуторської мережі в Криму і по країні; оновлення існуючих брендів (їх реконструкція, покращення дизайну, зміна сприйняття ТМ споживачами), вдосконалення маркетингової та рекламної діяльності.

Висновки. Підсумком аналізу напрямків стратегічного розвитку пивоварних підприємств і ринкової ситуації стало визначення стратегічних конкурентних переваг досліджуваних підприємств. Таким чином, стратегічними конкурентними перевагами пивоварних підприємств у сучасних ринкових умовах є: ефективна маркетингова діяльність; вдала цінова політика; зростання ринкової частки компанії і брендів; введення нових брендів і суббрендів; централізація апарату управління, за рахунок цього — економія на маркетингових і управлінських витратах; ефективність стратегії прямої і зворотної вертикальної інтеграції.

В результаті дослідження з'ясовано, що найбільше стратегічних конкурентних переваг в південному регіоні України має ПБК «Славутич» (м. Запоріжжя), за ним — Миколаївське відділення «САН ІнБев Україна». Натомість ПБК «Крим» по всіх показниках значно відстає від своїх конкурентів, але все ще втримує слабкі позиції на регіональному і національному рівнях. Визначено, що наявність стратегічних конкурентних переваг є результатом впровадження стратегічного управління на підприємстві. Тому актуальним вважаємо подальше дослідження проблем впровадження стратегічного управління на підприємствах і його адаптації до вітчизняних ринкових умов для отримання стратегічних конкурентних переваг на ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Портер М.* Конкурентная стратегия. — М.: 2007, 326 с.
2. *Воронкова А.* Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. // Економіст, №8, 2007, с. 14—17.
3. *Галелюк М. М.* Підходи до підвищення конкурентоспроможності компаній. // Вісник економічної науки України, №1, 2008, с.10—14.
4. *Силивончик А.* Игра slow. // Бизнес, №34, 2008, с. 90—92.
5. *Силивончик А.* Струйными рядами. // Бизнес, №17—18, 2008, с. 114—117.

Надійшла до редколегії 20.02.2009р.