

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПИВОВАРІННЯ

**ЛАРИСА ЯЦИШИНА**  
проф. кафедри маркетингу та реклами Київського національного  
торговельно-економічного університету

**ЮЛІЯ ЮЩУК**  
магістр з маркетингу



*У статті представлений аналіз ринку пивоварної галузі України, впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на його формування та розвиток; досліджено методи визначення позиції на ринку й вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств, а також запропоновані подальші перспективи їх розвитку та пивоварної галузі загалом.*

В сучасних умовах української економіки кожне підприємство намагається не тільки максимізувати прибуток, а й проводити довгострокову ефективну маркетингову діяльність. Важливим є вибір маркетингової стратегії підприємства, яка б відповідала усім вимогам самого підприємства, забезпечувала ефективну та рентабельну роботу, приносила прибуток та сприяла подальшому розвитку підприємства. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення щодо вибору стратегії допомагає підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі. Аналіз ринку та розробка стратегії маркетингу – до-

сить складне завдання, тому до нього повинен бути застосований системний підхід. Все вищезазначене й обумовлює актуальність обраної теми.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження теоретичних та методичних підходів до формування ефективних маркетингових стратегій як найважливіших складових стратегії розвитку підприємства в цілому. Дану тематику у своїх працях досліджували такі зарубіжні вчені, як: Д. Аакер, Г. Ассель, І. Ансофф, Г. Армстронг, П. Дойль, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, Д. Ліндон, Ж. Літл, Ж. Леві, П. Міллер, М. Портер, Д. Сондарс, А. Томпсон та ін.

Також в даній проблематиці слід виокремити наукові праці таких вітчизняних вчених, як: Л.В. Балабанова, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, О.І. Дорош, О.В. Зозульов, Н.В. Куденко, Л.А. Мороз, Є.В. Ромат, А.О. Старостіна, Н.І. Чухрай та інших.

Втім, не вирішеними залишаються питання щодо конкретних аспектів реалізації маркетингової стратегії підприємства і прикладних напрямів використання маркетингового інструментарію на малих і середніх підприємствах. Також для багатьох вітчизняних підприємств є надзвичайно важливим питання впровадження стратегічного управління на всіх рівнях їх маркетингової діяльності.

Водночас актуальність окресленого кола питань, теоретична і практична значимість їх вирішення, а також відсутність сучасних галузевих розробок та недостатній рівень вивченості проблеми зумовили важливість та необхідність даного дослідження.

Головна мета статті - проаналізувати ситуацію, яка склалася на ринку нині в пивоварній промисловості України, показати вітчизняні перспективи подальшого розвитку пивоварної галузі на прикладі ТОВ «Павлівський пивзавод».

Проблема формування ринкової стратегії для підприємств-виробників пива в Україні є надзвичайно актуальною. Це пов'язано з динамічним розвитком вітчизняного ринку слабоалкогольних напоїв, зокрема пива. Слід зазначити, що вітчизняний ринок пива характеризується значною кількістю товаровиробників, які пропонують достатньо широкий асортимент продукції.

Серед інших, пивна промисловість є однією із найбільш динамічних і посідає важливе місце в переробній промисловості України. Водночас, порівняно з європейськими ринками, вітчизняний пивний ринок ще не достатньо розвинений [3].

Аналізуючи ринок пива в Україні, насамперед, відзначимо, що на ньому спостерігаються тенденції росту. За даними Держкомстату, за останні кілька років щорічний приріст виробництва пива в Україні становить 25-30 % [4]. Однак, незважаючи на зростан-

ня обсягів ринку пива в Україні, він ще залишається не насиченим і його потенціал набагато більший ніж фактичні обсяги. Починаючи з 1996 р., коли частка імпортного пива становила майже 50 % від ринкової пропозиції, введення митних обмежень сприяло розвитку вітчизняного пивоваріння. Ефект виявився більш ніж переконливим: у 2001 р. виготовлене в Україні пиво забезпечувало близько 97 % продаж. [6].

Реалізація пива в Україні має певні особливості, пов'язані із сезонністю. Звичайно на початку сезону (приблизно середина квітня) продукція місцевого великого виробника забезпечує до 70 % продаж пива в регіоні. Вже у травні пиво іногородніх виробників починає більш активно надходити на регіональний ринок. У розпал сезону (липень-серпень) пиво місцевого великого виробника забезпечує вже не більш 30-40 % продаж. Пов'язана така динаміка з цілком об'єктивними явищами: узимку обсяги реалізації пива падають у чотири-п'ять разів порівняно з теплим часом року, і оптовикам не вигідно завозити іногороднє пиво в невеликих кількостях – висока вартість перевезення зробить його неконкурентоспроможним [5].

В Україні в минулому році було випущено 130,7 млн. дал пива. Потужності пивзаводів дозволяють в рік наварити в півтора рази більше. Ємність пивного ринку обмежена і напевно чи перевищує 140-150 млн. дал. [1].

Пиво є популярним слабоалкогольним напоєм. Більше 60% українців відповідають позитивно на запитання щодо споживання пива. За даними соціологічного опитування пиво споживає понад 75% чоловіків та 46% жінок.

Аналіз конкурентного стану галузі свідчить, що ринок пива є висококонсолідованим. Структура ринку олігополістична з низьким вмістом невеликих виробників [2].

Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями:

- АВ InBev (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «Stella Artois», «Staropramen», «Beck's» та ін.);
- Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg»,

- «Holsten», «Carlsberg» та ін.);
- «Оболонь» (ТМ «Оболонь», «Nike», «Carling», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Десант» і т.д.);
- Альянс Efes і SABMiller (ТМ «Сармат» і «Velkopopovický Kozel»);
- Альянс ППБ і Oasis CIS (ТМ «Перша приватна броварня», «Галицька корона», «Жигулі Барне», «Закарпатське», Stare Misto та ін.).

ТОВ «Павлівський пивзавод» — підприємство харчової промисловості України, зайняте у сфері виробництва та збуту пива. Воно розташоване у селі Павлівка Іваничівського району Волинської області. Продукція ТОВ «Павлівський пивзавод» становить 0,7 відсотка від обсягів реалізації на українському ринку. На підприємстві за зміну можуть розлити до 20 тонн пива, яке випускають у скляних пляшках. Його реалізують у майже 1200 торговельних точках Волині, Рівненщини та Львівщини.

Щоб визначити напрям своєї діяльності та власну маркетингову стратегію на ринку пивоваріння, підприємство спочатку визначає місії та цілі, яким буде слідувати. Таким чином, ТОВ «Павлівський пивзавод» визначає власне призначення як задоволення підприємством потреби населення у високоякісному вітчизняному пиві в міру своєї потужнос-

ті та підвищення культури його споживання, виготовляючи живе пиво за найкращими українськими традиціями пивоваріння та найсучаснішими технологіями виробництва.

Також підприємство визначило власні довгострокові цілі, в напрямку яких воно буде розвиватись і здійснювати свою виробничу та збутову діяльність:

- встановлення екологічно чистих джерел енергії (сонячні батареї) за 2 роки;
- збільшення виробничих потужностей за рахунок розширення підвальних приміщень та закупки нового обладнання протягом 2 років;
- підвищення обсягів продажів на 10% за 4 роки;
- залучення нових ринків збуту та точок продажу (Тернопіль, Хмельницький, Житомир, Івано-Франківськ, Київ);
- збільшення частки власного капіталу на 10% за 4 роки;
- підвищення зарплат персоналу на 10% протягом 3 років.

Аналізуючи маркетингову діяльність підприємства, було проведено SWOT-аналіз, призначений для визначення позицій, які займає організація в зовнішньому середовищі, і для генерування адекватних альтернативних стратегій розвитку.

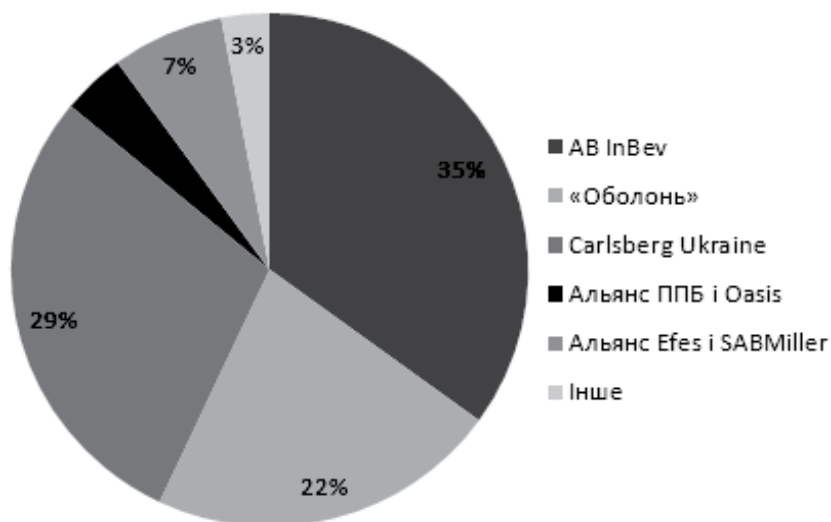


Рис. 1. Частки ринку виробників пива у 2016р.

Таблиця 1

## Аналіз зовнішнього середовища

| Можливості/<br>загрози                                         | Імовірність ви-<br>користання<br>можливості/<br>реалізації за-<br>грози, А | Вплив на<br>організацію<br>(важливість)<br>(1-3 бала), В | 9,9<br>Спрямованість<br>впливу (+<br>можливість, –<br>загроза), С | Ступінь<br>важливості,<br>А*В*С |     |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|
| 1. Стабільне зростання ринків збуту продукції;                 | 0,8                                                                        | 3                                                        | +                                                                 | 2,4                             | 5,6 |
| 2. Застосування новітніх досягнень НТП світового масштабу;     | 0,7                                                                        | 2                                                        | +                                                                 | 1,4                             |     |
| 3. Зміна уподобань споживачів на користь «живого» пива;        | 0,6                                                                        | 3                                                        | +                                                                 | 1,8                             |     |
| 4. Недосконалість і відсталість технологічної бази в Україні;  | 0,6                                                                        | 2                                                        | -                                                                 | 1,2                             | 9,9 |
| 5. Інфляційні процеси;                                         | 0,8                                                                        | 3                                                        | -                                                                 | 2,4                             |     |
| 6. Зниження рівня платоспроможності;                           | 0,8                                                                        | 3                                                        | -                                                                 | 2,4                             |     |
| 7. Нестабільність законодавчої бази;                           | 0,6                                                                        | 1                                                        | -                                                                 | 0,6                             |     |
| 8. Зростання ставки акцизу на алкоголь;                        | 0,6                                                                        | 2                                                        | -                                                                 | 1,2                             |     |
| 9. Велика кількість розкручених брендів на ринку пива України. | 0,7                                                                        | 3                                                        | -                                                                 | 2,1                             |     |

За даними табл.1 помітно, що загроз на ринку пивоваріння значно більше, ніж можливостей. Це спричинено недосконалістю технологічної та законодавчої бази України, а також негативний вплив інфляції на збут товарів.

Внутрішнє середовище організації аналізують у розрізі основних функціональних зон діяльності. Це НДДКР, матеріально-технічне постачання, маркетинг, виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, а також організаційна культура й імідж (табл.2).

Визначивши абсолютну конкурентну силу ТОВ «Павлівський пивзавод» у табл.2, можна зробити висновок, що вона є позитивною та кращою, ніж у конкурентів.

За отриманими даними ТОВ «Павлівський пивзавод» має більше загроз, ніж можливостей, а також більше сил, чим слабостей. Та-

ким чином, для нього може бути рекомендована стратегія поля ST «Сили-загрози», або «Максі-міні» (табл.3).

Фірма повинна переборювати потенційні загрози за рахунок стратегічного потенціалу. Таким чином, керівництво ТОВ «Павлівський пивзавод» має будувати стратегію компанії на тому, що в неї найкраще виходить, і уникати стратегій, успіх яких значною мірою залежить від сфер діяльності, у яких компанія має більше слабких сторін або її можливості не перевірені.

Також одним з найпростіших інструментів стратегічної діагностики є методика стратегічної оцінки підприємства (СОП). Ця методика дозволяє без значних витрат проводити аналіз ефективності управління й правильності обраної стратегії. Процедuru СОП

Таблиця 2

Аналіз внутрішнього середовища

| Фактори                 | Вага $P_i$ | ТОВ «Волинський бровар» |                   | ТОВ «Микулинський бровар» |                   | ТОВ «Павлівський пивзавод» |                   |      |
|-------------------------|------------|-------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|------|
|                         |            | $C_i$                   | $P_i^* \cdot C_i$ | $C_i$                     | $P_i^* \cdot C_i$ | Звч. $C_i$                 | $P_i^* \cdot C_i$ | Абс. |
| 1. Прибутковість        | 0,1        | 7                       | 0,7               | 6                         | 0,6               | 8                          | 0,8               | 0,1  |
| 2. Імідж                | 0,1        | 8                       | 0,8               | 7                         | 0,7               | 9                          | 0,9               | 0,1  |
| 3. Продуктивність       | 0,1        | 8                       | 0,8               | 7                         | 0,7               | 9                          | 0,9               | 0,1  |
| 4. Продукція (якість)   | 0,1        | 8                       | 0,8               | 6                         | 0,6               | 8                          | 0,8               | 0,0  |
| 5. Фінансові ресурси    | 0,1        | 7                       | 0,7               | 6                         | 0,6               | 7                          | 0,7               | 0,0  |
| 6. Виробничі потужності | 0,1        | 7                       | 0,7               | 6                         | 0,6               | 8                          | 0,8               | 0,1  |
| 7. Нові технології      | 0,1        | 7                       | 0,7               | 6                         | 0,6               | 8                          | 0,8               | 0,1  |
| 8. Ціна                 | 0,1        | 8                       | 0,8               | 7                         | 0,7               | 7                          | 0,7               | -0,1 |
| 9. Персонал             | 0,1        | 7                       | 0,7               | 6                         | 0,6               | 8                          | 0,8               | 0,0  |
| 10. Комунікації         | 0,1        | 7                       | 0,7               | 5                         | 0,5               | 9                          | 0,9               | 0,2  |
| Конкурентна сила:       | 1,0        | 74                      | 7,4               | 62                        | 6,2               | 81                         | 8,1               | 0,7  |

Таблиця 3

Вибір стратегії за результатами SWAT-аналізу

| Внутрішній потенціал | Зовнішнє середовище                |                                |
|----------------------|------------------------------------|--------------------------------|
|                      | Можливості (O)                     | Загрози (T)                    |
| Сили (S)             | Поле SO<br>Стратегія «Максі-максі» | Поле ST Стратегія «Максі-міні» |
| Слабості (W)         | Поле WO<br>Стратегія «Міні-максі»  | Поле WT Стратегія «Міні-Міні»  |

доцільно проводити регулярно (щорічно чи щоквартально), звертаючи увагу на проблемні розділи і показники.

Результати СОП трактують у такий спосіб:

- якщо середні оцінки по розділах невисокі, необхідно переглянути діючу стратегію й розробити нову, більше ефективну;
- якщо середні оцінки по розділах ви-

сокі, стратегія, що діє, є ефективною й не вимагає перегляду;

- якщо середні оцінки по розділах однорідні, стратегія внутрішньо збалансована;
- якщо середні оцінки по розділах істотно розрізняються, це свідчить про наявність стратегічних сил або слабостей (важливо відстежити динаміку).

Таблиця 4

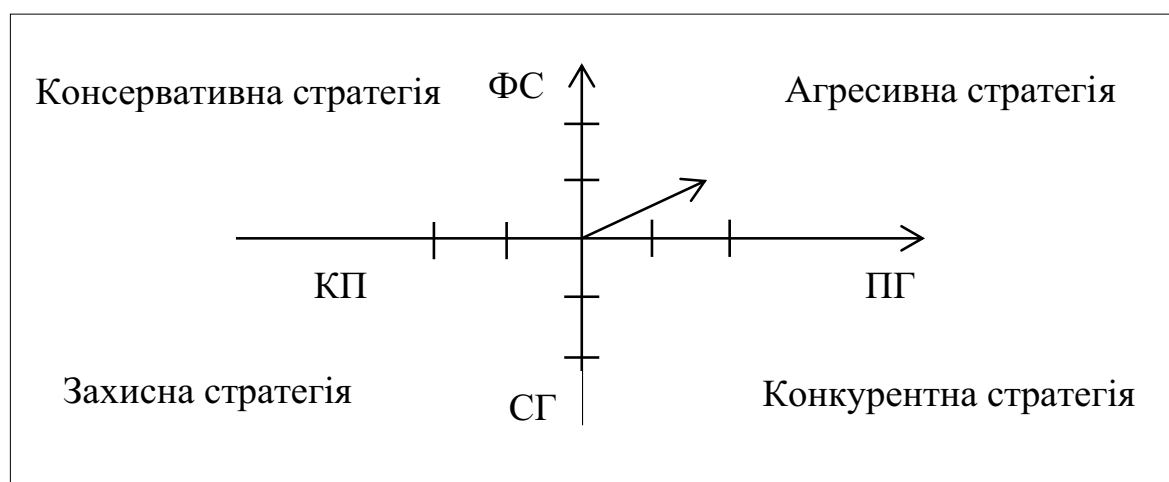
## Методика стратегічної оцінки підприємства

| Показники                                                              | Оцінка в балах (від 1 до 5) |             |                   |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------------|
|                                                                        | минулий рік                 | звітний рік | відхилення (+, -) |
| <b>Управління підприємством</b>                                        | 2                           | 2,5         | +0,5              |
| Структура підприємства                                                 | 2                           | 3           | +1                |
| Корпоративна культура                                                  | 1                           | 2           | +1                |
| Стиль керівництва (вищий менеджмент)                                   | 3                           | 3           | 0                 |
| Стиль керівництва (середня й нижня ланка)                              | 2                           | 2           | 0                 |
| <b>Ресурси</b>                                                         | 2,75                        | 3,5         | 0,75              |
| Фінанси                                                                | 3                           | 3           | 0                 |
| Комунікації                                                            | 2                           | 3           | +1                |
| Технології                                                             | 3                           | 4           | +1                |
| Персонал                                                               | 3                           | 4           | +1                |
| <b>Знання</b>                                                          | 2,5                         | 3,25        | -0,25             |
| Знання фінансів                                                        | 2                           | 3           | +1                |
| Знання клієнтів                                                        | 3                           | 3           | 0                 |
| Знання конкурентів                                                     | 3                           | 4           | +1                |
| Знання галузі й особливостей бізнесу                                   | 2                           | 3           | +1                |
| <b>Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей</b> | 2,25                        | 3,5         | +1,25             |
| Фінансова стратегія                                                    | 3                           | 3           | 0                 |
| Маркетингова стратегія                                                 | 2                           | 3           | +1                |
| Комерційна стратегія                                                   | 2                           | 4           | +2                |
| Виконання планів                                                       | 2                           | 4           | +2                |
| <b>СТРАТЕГІЧНА ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВА</b>                                 | 2,38                        | 3,19        | +0,81             |

**Таблиця 5**

**Оцінка ТОВ «Павлівський пивзавод» за методом SPACE**

| Критерії                                        | Вага, $\alpha_i$ | Оцінка $O_i$ , балів | $\alpha_i * O_i$ |
|-------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|
| <b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>         |                  |                      | 6,6              |
| витрати на виробництво                          | 0,4              | 6                    | 2,4              |
| стабільність прибутку                           | 0,3              | 7                    | 2,1              |
| рентабельність продукції                        | 0,3              | 7                    | 2,1              |
| <b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b> |                  |                      | 3,3              |
| частка підприємства на ринку                    | 0,5              | 2                    | 1,0              |
| привабливість цінової політики                  | 0,3              | 5                    | 1,5              |
| потенціал комунікацій                           | 0,2              | 4                    | 0,8              |
| <b>Привабливість галузі (ПГ)</b>                |                  |                      | 4,9              |
| конкурентна ситуація в галузі                   | 0,3              | 6                    | 1,8              |
| темпи зростання ринку                           | 0,4              | 4                    | 1,6              |
| суспільна привабливість галузі                  | 0,3              | 5                    | 1,5              |
| <b>Стабільність галузі (СГ)</b>                 |                  |                      | 5,6              |
| стабільність конкурентної ситуації              | 0,4              | 6                    | 2,4              |
| ступінь інноваційності галузі                   | 0,4              | 5                    | 2,0              |
| стабільність прибутковості галузі               | 0,2              | 6                    | 1,2              |



**Рис. 2. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE**

Підсумкова стратегічна оцінка підприємства за рік зросла з 2,38 до 3,19 бали. Хоча оцінка пивзаводу є невисокою, але стратегію вже можна вважати ефективною. У 2015 році найбільше високо оцінювався ресурсний потенціал фірми і потенціал знань, гірше — управління підприємством і використання потенціалу (табл.4).

У 2016 році потенціали ресурсів і знань значно збільшились, а також помітно зросла якість управління підприємством і використання ресурсів.

Отже, стратегія стала більш збалансованою та перспективною з доволі позитивними результатами.

Метод SPACE — це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку й вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі підприємства, цей метод є дуже привабливим для практичного застосування.

Метод передбачає проведення аналізу по чотирьох групах критеріїв: фінансова сила підприємства, його конкурентоспроможність, привабливість та стабільність галузі.

Аналіз проводиться в такій послідовності:

- підготовка стратегічної сесії, підбір експертів;
- вибір критеріїв й оцінка їхньої значимості; вибір еталона для оцінки (наприклад, показники найсильнішого конкурента);
- розробка можливої стратегії (при значній невизначеності в зовнішньому середовищі використовуються інтервальні оцінки, що може привести до формування декількох альтернативних стратегій).

За даними дослідження можна бачити, що оцінка фінансової сили фірми висока (6,6 бали). Також непогану оцінку одержує стабільність галузі (5,6 бали). У той же час конкурентоспроможність підприємства й привабливість галузі оцінені досить таки невисоко (3,3 й 4,9) (табл.5).

Метод SPACE не тільки забезпечує кількісні оцінки по групах критеріїв, але й дозво-

ляє обґрунтувати можливу стратегію.

Агресивна стратегія використовується, якщо фінансова чинність фірми достатня, щоб компенсувати нестабільність галузі, галузь приваблива, але фірма не має конкурентних переваг. Вихід: інвестувати в розвиток і створення конкурентних переваг. У прикладі з ТОВ «Павлівський пивзавод» є передумови для використання агресивної стратегії.

Виробництво пива — сектор економіки, підприємства якого беруть безпосередню участь у процесі суспільного відтворення, задовольняючи фізіологічні потреби населення (спрагу). Непоодинокі випадки використання пива у лікувальних та профілактичних цілях. Складність забезпечення виконання вищезазначених функцій в ринкових умовах актуалізує необхідність проведення досліджень, спрямованих на формування ефективних стратегій маркетингу та зокрема ринкових стратегій підприємств-виробників пива з урахуванням їх галузевої специфіки та нових умов господарювання.

## Джерела:

1. Сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Сайт першого пивного порталу України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.lbeer.com.ua/beer-info/news/428/>
3. Домарецький В.А. Вітчизняний та світовий досвід України у виробництві пива / В.А. Домарецький, А.М. Куц, М.В. Карпутіна, І.В. Мельник // харчова промисловість. — Київ: НУХТ, 2012. — С. 6—9.
4. Виробництво основних видів промислової продукції за 2003—2013 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу : URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Рынок пива Украины. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package\\_page.php?packid=73](http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package_page.php?packid=73)
6. Дослідження споживачів пива [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.pivnoe-delo.info/statistika-otrasli>.