МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу

КУЗІВ Оксана Богданівна

Формування конкурентних переваг ТОВ «Микулинецький Бровар» / Formation of competitive advantages of "Mykulynetskyy Brovary"

спеціальність: 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
магістерська програма – Міжнародний інвестиційний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МАУНм-21
О. Б. Кузів
_____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Ф. Мигаль
_____

Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20___р.

Завідувач кафедри
_____**О.М. Сохацька**

Тернопіль – 2017

АНОТАЦІЯ

Кузів О. Б. Формування конкурентних переваг ТОВ «Микулинецький Бровар». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

Розглянуто теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства. Проаналізовано діяльність ТОВ «Микулинецький Бровар» та його конкурентних переваг на ринку. Обґрунтовано шляхи зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Микулинецький Бровар». Запропоновано низку пропозицій щодо формування ефективного маркетингового комплексу підприємства та розвитку взаємовідносин із споживачами з метою зміцнення конкурентних переваг Микулинецького пивзаводу на ринку.

ANNOTATION

Kuziv O. Formation of competitive advantages of “Mykulynetskyy Brovary”. – Manuscript.

This research is to submit a Master of Economics of Enterprise degree on specialization 8. 03060104 – International Management. – Ternopil National Economic University, Ternopil, 2017.

The theoretical aspects of the formation of competitive advantages of the company are considered. The activity of the "Mykulynetskyy Brovary" and its competitive advantages in the market are analyzed. The ways of strengthening the competitive advantages of "Mykulynetskyy Brovary" are substantiated. Possibility of improvement of the marketing complex of the company and development of the relationships with customers to strengthen the competitive advantages of Mykulynetskyy Brewery on the market are offered.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст магістерської роботи викладено на 111 сторінках. Робота містить 8 таблиць, 17 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 98 найменування.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування конкурентних переваг ТОВ «Микулинецький Бровар».

Одержані висновки та їх новизна: науково узагальнено та систематизовано теоретичні положення формування конкуренції та конкурентних переваг, на основі чого розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Микулинецький Бровар», а саме: надання низки рекомендацій щодо удосконалення маркетингового комплексу підприємства та запропоновано механізм розвитку взаємовідносин із клієнтами з ціллю зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку.

RESUME

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and the list of references. The main content of master's work contains 111 pages. The work contains 8 tables, 17 figures and 1 application. The list of references includes 98 names.

The purpose of the study is to develop the theoretical positions and to elaborate the practical recommendations for creating competitive advantages in the company.

The object of the study is the process of competitive advantages formation in the companies.

The subjects of the research are theoretical, methodological and applied aspects of the competitive advantages formation of the "Mykulynetskyy Brovary".

Obtained results and their innovations: we have summarized and systematized theoretical principles of formation of competition and competitive advantages, based on which the proposals for improving the competitive advantages of the "Mykulynetskyy Brovary" were developed and substantiated, namely: a number of recommendations for improvement of the marketing complex of the company and the mechanism of the relationships with customers to strengthen the competitive advantages on the market were provided.

ЗМІСТ

ВСТУП…….……3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА
1.1. Сутність конкуренції та її значення в сучасному бізнес-середовищі……5
1.2. Поняття та класифікація конкурентних переваг……19
1.3. Особливості формування конкурентних переваг на підприємствах……34
Висновки до розділу 1……..41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства……...43
2.2. Дослідження маркетингової діяльності підприємства……..57
2.3. Оцінка конкурентних переваг підприємства……..71
Висновки до розділу 2……..83
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»
3.1. Вдосконалення маркетингового комплексу підприємства……86
3.2. Розвиток взаємовідносин з клієнтами з ціллю зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку……..……..96
Висновки до розділу 3……105
ВИСНОВКИ.…..…….……..107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..112
ДОДАТКИ……121

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що «продуктом» системи управління ринковими можливостями компанії є конкурентні переваги. Подібно до того, як не існує компанії без потреби в її продуктах (послугах), так не існує ринкових можливостей без конкурентних переваг. Конкурентні переваги роблять компанію впізнаваною на ринку, захищають від впливів конкурентних сил. Конкурентоспроможність є результатом, який фіксує наявність конкурентних переваг, без яких вона неможлива.

Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується кожного підприємства України. Загострення конкурентної боротьби змушує виробників постійно шукати нові можливості і резерви для збуту своєї продукції, удосконалювати технологію з метою створення якісних товарів. Актуальність цієї проблеми є гостро практичною у зв'язку із глибокими змінами, які відбуваються на внутрішньому ринку країни, а тому проблема конкурентних переваг стає вельми актуальною.

Конкурентна перевага – це система, що володіє будь-якою ексклюзивною цінністю, яка дає їй перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності, можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тему конкурентних переваг протягом багатьох десятиліть досліджували такі вчені, як Г. Азоєв, І. Ансофф, А. Войчак, Р. Камишніков, І. Коломоєць, М. Портер, А. Сміт, Т. Харченко, Г. Чупик, Ф. Хайєк, В. Шкардун, Й. Шумпетер та інші. Кожен з них мав власну думку щодо визначення сутності самої конкуренції, її взаємозв'язку з іншими економічними категоріями, впливу на діяльність підприємства, і, врешті-решт, самого поняття «конкурентна перевага».

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг на підприємстві.

Для досягнення мети поставлені і реалізовані такі *завдання*:

- обґрунтувати теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Микулинецький Бровар» та виявити його конкурентні переваги на ринку;
- розробити пропозиції щодо зміцнення конкурентних переваг на ТОВ «Микулинецький Бровар».

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування конкурентних переваг ТОВ «Микулинецький Бровар».

Методи дослідження: теоретико-методологічну основу дипломної роботи формують діалектичний метод пізнання економічних явищ та системний підхід до їхнього вивчення, історико-порівняльний метод, індукція, дедукція, аналіз, синтез.

Інформаційну базу дослідження становлять монографії, наукова та публіцистична література, аналітичні та статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітні дані підприємства, результати соціологічних досліджень, Інтернет-публікації.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг на ТОВ «Микулинецький Бровар».

Практичне значення одержаних результатів: результати дослідження дипломної роботи можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Микулинецький Бровар».

Структура роботи: робота викладена на 111 сторінках та складається з вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність конкуренції та її значення в сучасному бізнес-середовищі

Оскільки Україна є державою із ринковою економікою, тому нагальною вимогою часу є створення ефективного механізму конкуренції та формування конкурентного середовища.

Необхідно зазначити, що питання конкуренції та конкурентного середовища вивчала низка вітчизняних та зарубіжних вчених таких, як А. Сміт, М. Портер, Р. Фатхудінов, Г. Азоєв, П. Зав'ялов та багато інших. Проте, до сьогодні, в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування самої категорії «конкуренція».

Як економічна категорія, конкуренція – це економічне змагання, суперництво виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах [24].

Поняття «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що означає змагання, суперництво. В «Словнику іншомовних слів» за редакцією О. С. Мельничука дається таке визначення конкуренції: боротьба між приватними товаровиробниками за вигідні умови виробництва і збуту товарів; суперництво між окремими особами, зацікавленими в досягненні певної мети кожен для себе [71, с.455].

Зауважимо, що вчені по-різному трактують конкуренцію з огляду використання певного підходу: структурного, функціонального чи поведінкового. Лише поєднання трьох названих підходів дозволить зрозуміти цілісну і багатогранну сутність конкуренції [23, с.234].

У XIX-XX століттях закладено основи структурного підходу до концепції конкуренції. Найбільш яскравими представниками цього напрямку є Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, Ф. Найт, Л. Качаліна та інші. Саме

роботами цих вчених-економістів закладено основу для виділення 4-х типів ринків, а саме: а) досконалої конкуренції, б) монополістичної конкуренції, в) олігополії, г) монополії.

За структурного підходу конкуренція означає ринкову ситуацію, за якою чисельні економічні суб'єкти, що діють на ринку, істотно не можуть вплинути на зміну ціни товару.

Отже, структурний підхід передбачає аналіз всіх структурних компонентів ринку з метою оцінки ступеня свободи продавця і покупця на ньому та способи виходу із нього.

Й. Шумпетер, Дж. М. Кларк, Ф. Хайєка є яскравими представниками функціонального підходу до трактування конкуренції. Й. Шумпетер акцентує увагу на суперництві застарілого із інноваціями та розкриває механізми конкуренції за яких із ринку витісняються фірми, які використовують віджилі та залишаються ті, які впроваджують передові технології.

Свою лепту в розвиток теорії конкуренції вніс і Ф. Хайєк, який вперше показав сутність конкуренції як процесу «формування думок» всіх учасників ринку щодо кращої продукції та послуги.

Отже, відповідно до функціонального підходу сутність конкуренції проявляється механізмом, що забезпечує баланс цін, як результат взаємодії попиту та пропозиції; виконує порівняльну і селективну функції, показує протистояння застарілого з інноваціями, виступаючи як рушійна сила науково-технічного прогресу та як інструмент регулювання пропорцій суспільного виробництва, який сприяє переливу капіталів з галузі в галузь.

Згідно поведінкового підходу (Г. Азоєв, Д. Борисов, А. Юданов та ін.) конкуренція – це суперництво суб'єктів ринку за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

Варто зазначити, що структура конкуренції – суб'єктно-об'єктивна, що відображає взаємовідносини між її суб'єктами, мета та інтереси яких співпадають.

Суб'єктами конкуренції є фізичні та юридичні особи (група осіб), які зацікавлені в одному і тому ж об'єкті. Ними можуть бути як покупці та продавців

товарів, послуг, робочої сили, так і галузі, міжгалузеві та регіональні економіки, держава в цілому, які вступають у конкурентні відносини один із одним.

Об'єкти конкуренції – це умови виробництва і збуту, переваги споживачів, робоча сила, кредити, державні пільги, іншими словами все те, що слугує причиною конкурентних відносин.

М. Портер описує ринок, як організм, який динамічно самоудосконалюється, а його розвиток залежить від таких елементів: ринку товарів та послуг, ринку капіталу та ринку праці.

На ринку мають місце два види конкурентних відносин господарюючих суб'єктів: неконкурентна та конкурентна поведінка. Неконкурентна поведінка – це стихійні дії або бездіяльність суб'єкта. На противагу їй, конкурентна поведінка формується на активних і цілеспрямованих діях з метою досягнення поставленої мети. Вона і визначає стратегію конкурентної поведінки.

Значний вклад у розробку конкурентних стратегій внесли М. Портер, І. Ансофф та Г. Азоєв.

В своїй фундаментальній праці «Міжнародна конкуренція», яка була видана у 1990 р. у США, перекладена і вийшла друком через три роки в Росії, Майкл Портер обґрунтовує і виділяє такі основні види конкурентних стратегій:

а) стратегія лідерства орієнтована на високий рівень показників ефективного господарювання;

б) стратегія фокусування передбачає отримання конкурентних переваг і закріплення фірми на певному вузькому сегменті ринку;

в) стратегія диференціації базується на розвитку та широкому асортименті брендів зі специфічними ознаками і особливому дизайні продукту.

За І. Ансоффом є чотири конкурентні стратегії: стратегія максимізації частки ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару; стратегія диверсифікації [11]. Коротко зупинимось на кожній із вище перелічених конкурентних стратегій.

Стратегія максимізації ринку розрахована на можливість збільшити обсяг старого ринку за умови малого його насичення. Фірма для реалізації названої

стратегії, перш за все, широко використовує рекламні кампанії для пошуку нових шляхів розвиту та привернення уваги до старого товару, ідучи навіть на зниження його ціни для переманювання покупців конкурентів.

Стратегія розвитку ринку, або розширення меж, реалізується за умови коли фірма намагається знайти свою нішу на нових ринках зі старими продуктами. Названа стратегія може бути втілена в дію, якщо відкриваються нові горизонти застосування старого продукту, з'являються нові покупці, зростає збут старої продукції на нових відкритих ринках регіонів.

Стратегія розвитку товару, або стратегія інновацій. Необхідно зазначити, що інновації стосуються виключно товарів, що продаються на старих ринках. Ці новітні зміни приводять до створення принципово нових товарів, чи заміни їхньої упаковки та оформлення, а також пропозиції пробних товарів.

Стратегія диверсифікації, або активної експансії, використовується фірмою-новатором, яка має високий технічний потенціал і фінансові можливості для створення товарів для реалізації їх на нових ринках.

Г. Азоєв розглядає такі конкурентні стратегії: по-перше – стратегія зниження собівартості, по-друге – стратегія сегментування ринку, по-третє – стратегії диференціації продукції і по-четверте – стратегія впровадження новинок [9].

В основі *стратегії зниження собівартості* лежить масовий випуск стандартних товарів, що забезпечує зниження питомих витрат.

Стратегія сегментування ринку передбачає виокремлення сегменту ринку за географічним, психологічним та поведінковим принципом, що забезпечить переваги над конкурентами.

Стратегія диференціації продукції реалізується на основі модифікації стандартного виробництва з метою отримання особливої, незвичної продукції.

Стратегія впровадження новинок – ставить собі за мету випередження конкурентів для одноосібного зайняття ринкової ніші, в якій конкуренція дуже низька або відсутня.

Таким чином, автори виділяють різні види стратегій конкурентної поведінки господарюючого суб'єкта. Проте їх загальна суть зводиться до таких стратегій: зниження витрат, широкої товарної диференціації, фокусування на певному сегменті ринку або на конкретному продукті. Незважаючи на безліч стратегій і індивідуальність кожної, всі вони спрямовані на отримання конкурентної переваги. Конкурентна перевага є основою успішної поведінки господарюючого суб'єкта на ринку.

Отже, до середини XX ст. було закладено фундамент знань про сутність конкуренції, її рушійні сили та обґрунтовано провідну роль у розвитку ринкової економіки.

Подальший розвиток теорія конкуренції набула у другій половині XX ст. через зміну економічної та політичної ситуації в країнах, де відбувається трансформація суспільства. Необхідно зазначити, що глобалізація світової економіки здійснила революційний вплив на процес розвитку форм і методів конкуренції.

На сьогодні однією із концепцій, що відображає суть та роль конкуренції і покликана забезпечити провідні позиції та їх утримання компаніями на глобальному ринку є взаємовигідне поєднання конкуренції та співробітництва. Дана концепція запропонована американськими науковцями А. Бранденбургером і Б. Нейлбаффом і базується на теорії ігор. Враховуючи те, що на ринку одночасно працюють і можуть вигравати багато учасників, то вище згадані автори запропонували використовувати принципово нову ділову поведінку, яка дозволяє змінювати склад гравців, правила і тактику гри, її масштаби та межі відповідно до кінцевої мети компанії.

В економічній літературі існує щонайменше три причини за яких «співконкуренція» набуває пріоритетного значення для вирішення глобальних проблем бізнесу. Першою причиною виступає боротьба за ринки збуту. Конкуренція на глобальних ринках відійшла на задній план, ареною боротьби стає світовий ринок. Для успішного завоювання останньою навіть великі та успішні фірми відчувають потребу в союзниках, а тому створюють спільні підприємства,

як один із механізмів успішної кооперації. Друга причина полягає у тому, що товари і послуги все більше базуються на знанні та високому рівні нових інформаційних технологій, що вимагає тісного співробітництва не тільки спеціалістів, а й компаній. І по третє, найбільш успішними стають ті підприємства (фірми), які знаходять інноваційні шляхи кооперування та співробітництва, нерідко із найсильнішими конкурентами.

Необхідно зазначити, що основними особливостями теперішньої конкуренції в умовах світової глобалізації виступають такі її характеристики, як: інноваційність, диференційованість, поляризованість, динамічність, інформативність і глобальність.

Інноваційність сучасної конкуренції пояснюється концепцією лідерства, яка ініціює виникнення передових технологій і бізнесу та формування особливих конкурентних переваг. Компанії на ринку намагаються відрізнятись одна від одної не тільки продукцією, а й методами роботи, що забезпечує диференційованість конкуренції. Поляризація конкуренції зумовлена тим, що покупці віддають перевагу дорогим і якісним товарам, або найдешевшим, не звертаючи увагу (ігноруючи) продукцію середньої вартості.

Компанії на ринку готові до сприйняття не тільки швидкої зміни позиції конкурентів на ринку, а й розстановки сил на ньому, що характеризує динамічність конкуренції. Сьогоднішній світ є світом інформації, а тому в бізнес-середовищі інформація поширюється дуже швидко за допомогою інформаційно-комунікаційних систем – що викликало до життя інформатизовану особливість конкуренції.

Глобальна особливість сучасної конкуренції полягає в тому, що загострення і посилення конкурентної боротьби на ринку відбувається не тільки між вітчизняними компаніями, але й між іноземними, які заходять на ринок і, в свою чергу, спонукають вітчизняні компанії до підвищення ефективності роботи.

Проаналізувавши вище наведене ми можемо констатувати, що конкуренція – це типове системне ринкове явище, за якого учасники ринкових відносин (виробники, споживачі, компанії), використовуючи конкурентні переваги ведуть

конкурентну боротьбу чи «співконкурують» (співробітництво у поєднанні із конкуренцією) для одержання максимального прибутку та закріплення і функціонування на внутрішньому і світовому ринку.

Конкурентоспроможність (у загальному вигляді) – це володіння властивостями, що створюють певні переваги для суб'єкта економічної конкуренції.

Конкурентні переваги підприємства визначаються за допомогою коефіцієнта конкурентоспроможності, який визначається відношенням ринкової вартості продукції до затрат виробництва, тобто:

$$КК = \frac{ВП}{ВВ} \qquad (1)$$

де КК - коефіцієнт конкурентоспроможності;

ВП - ринкова вартість продукції;

ВВ - затрати виробництва.

Коефіцієнт конкурентоспроможності не повинен досягати одиниці, бо це свідчитиме про те, що підприємство працює без прибутку. Чим вищий коефіцієнт одиниці, тим успішніше діє суб'єкт конкуренції і тим міцніша його позиція на ринку [19].

В глобалізованому світі відсутня альтернатива ринковій економіці на основі ефективної конкуренції. А у зв’язку із цим стратегічним завданням господарювання в Україні є забезпечення формування й розвиток ефективного конкурентного середовища беручи за приклад країни, де розвинута ринкова економіка, функції захисту і розвитку конкуренції покладено на державні органи, які й визначають економічну політику держави.

Проблема формування і розвитку конкурентного середовища є центральною у світовій економічній науці, має свою тривалу історію та вагомі здобутки. Наведемо приклад хоча б відомої парадигми «динамічного ромба» М. Портера [58], де він доводить, що складовими міжнародної конкурентоспроможності країн є: стратегія, культура та суперництво; попит; споріднені й суміжні галузі; стан додаткових чинників таких як природні ресурси; освіта і фаховий рівень; рівень оплати праці; розвиток інфраструктури. Згідно М.

Портера [57] конкурентоспроможність у ринковій системі розуміється як можливість національної економіки виробляти та споживати товари й послуги за умов суперництва з іноземними товаровиробниками. Основним результатом конкуренції повинно бути зростання добробуту населення за одночасного дотримання міжнародних екологічних стандартів.

Розбудова ефективного конкурентного середовища в Україні вимагає створення дієвих механізмів державного регулювання діяльності суб'єктів монополізації й посилення захисту підприємців й споживачів від монопольних посягань. З цією метою в 1996 році був створений Антимонопольний комітет. В стратегії сталого розвитку «Україна-2020» серед пріоритетних завдань визначається дерегуляція та розвиток підприємництва та подається програма розвитку малого та середнього бізнесу. Розробляються і впроваджуються Державні програми демонополізації економіки та розвитку конкуренції.

Проведені дослідження українського ринку показують, що переважна більшість товаровиробників не володіє теорією і практикою ведення конкурентної боротьби, а наявність конкурентоспроможної продукції не виступає гарантією її ефективної реалізації. Однак, не всі виробники докладають зусиль для підвищення рівня власної конкурентоспроможності. На жаль, маються лише поодинокі вітчизняні теоретичні розробки з питань оцінки конкурентоспроможності підприємств, формування конкурентної стратегії за умов сучасного господарювання.

Необхідно зазначити, що розробка і затвердження законодавчої бази та формування системи спеціальних регуляторних органів покликане забезпечити реальне виконання проголошених намірів щодо ефективного захисту конкуренції. Проте практика проведених ринкових реформ свідчить, що переважна більшість вітчизняних суб'єктів не готові до цивілізованих форм і методів конкуренції, що обумовило надто слабкі конкурентні позиції України на світовому ринку.

Бізнес-середовище – це сукупність зовнішніх сил, чинників та інститутів, які впливають на функціонування і розвиток корпорацій, підприємств, фірм різних галузей економіки.

Чинники впливу на бізнес-середовище можна поділити на три групи: клієнти або споживачі, конкуренти, а також соціальні, політичні, технологічні та законодавчі чинники.

Деякі із перерахованих чинників мають прямий вплив на роботу підприємства, інші – опосередкований. Наприклад, вимоги податкового законодавства прямо впливають на роботу бізнесу. Керівництво фірми повинно виконувати приписи закону і вибору у нього немає, а зміни в споживацьких перевагах можуть враховуватися і тоді варто скоректувати маркетингову стратегію на їх задоволення або залишити все так, як є.

Клієнт (споживач) – це той, хто приймає рішення про купівлю продукту. Ним можуть бути особи, організації, соціальні інститути. На сьогодні в бізнесі існує дві концепції взаємин із клієнтами.

П. Друкер вважає, що клієнти не усвідомлюють своїх бажань і потреб, а тому бізнес повинен розгадати їх і якнайкраще задовольнити. Він пише: «Єдина мета бізнесу – створювати споживача. Споживач є основою бізнесу і підтримує його існування. Лише він дає людям роботу. Суспільство довіряє продуктивні ресурси бізнесу для того, щоб забезпечувати задоволення бажань і потреб споживача».

Г. Мінцберг притримується іншої концепції і вважає, що клієнт добре знає, що йому потрібно, саме він диктує умови, платить гроші і має право вимагати точного виконання замовлення. Автор вважає, що на ринку перемагає той, хто максимально орієнтується на споживача.

Регулюючі органи. Будь-яке підприємство, фірма, компанія повинні функціонувати в правовому полі і їх діяльність регулюється низкою нормативно-правових актів та діяльністю спеціальних організацій і державних органів.

Зазначимо, що необхідною складовою сучасної ринкової економіки є втручання держави у вигляді регулювання конкурентних відносин. В Україні на захист недобросовісної конкуренції прийнято Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.), ЗУ «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», ЗУ

«Про Антимонопольний комітет України», ЗУ «Про зовнішньо-економічну діяльність» та інші законодавчі акти.

Третій чинник бізнес-середовища – це проблеми конкуренції та рівноваги конкурентних дій. Нагадаємо, що конкуренція це не що інше, як боротьба за здобуття вигоди. У широкому розумінні конкурентами є всі ті об'єкти, які зменшують цінність товару виробника в очах покупця. У вузькому значенні конкурентом може бути підприємство або окрема людина, яка пропонує покупцеві альтернативний товар або послугу для задоволення його потреб.

На сьогодні науковці виділяють три рівні конкуренції:

- перший – *ключові компетенції* – створення нового іміджу бізнесу за рахунок поєднання нових технологій, навчання та швидкого просування інформації;
- другий – *ключові продукти* – можливість стати пріоритетним у розробці нових брендових товарів;
- третій – *готові продукти* – конкуренція відбувається за ціною, якістю, витратами та часткою ринку.

Стати стабільно кращим і утриматись у лідерах на ринку підприємству забезпечить його конкурентна перевага.

Перерахуємо основні чинники бізнес-середовища підприємства:

1. Демографічні – дані про населення: статево-вікова характеристика, рівень освіти, доходів, розподіл населення за фахом. Все це і багато іншого мають значний вплив на те, які товари і послуги будуть пропонувати на ринку виробники.
2. Економічні – лежать поза межами впливу підприємств, адже для того, щоб споживач купував товари (послуги), він повинен цього бажати та мати матеріальні можливості. До економічного середовища належить такі чинники, як рівень безробіття, рівень заробітної плати і податків, відсоткова ставка, обмінний курс валют і т. ін., а тому підприємства можуть лише адаптуватися до цих чинників.

3. Географічні – в певній мірі визначають галузі та бізнес, адже клімат, особливості місцевості, тваринний і рослинний світ і багато чого іншого впливає на формування способу життя цих людей та їх потреб.
4. Соціальні та культурні – такі як традиції, національні свята, звичаї є частиною бізнесу і середовища та мають вплив на нього.
5. Політичні – формують фінансову стратегію розвитку країни; уряд приймає пріоритетні рішення в сфері оподаткування, відсоткової ставки, ліцензування і т.п.
6. Технологічні зміни мають колосальний вплив на бізнес-середовище, що пов’язано із фантастичним розвитком науково-технічного прогресу, що веде до породження супер компаній-гігантів, які витискають із ринку поодиноких, менш могутніх конкурентів.

Як ми бачимо, бізнес-середовище – це динамічний, непередбачуваний, доволі складний набір чинників, які здійснюють вплив на всіх його учасників.

А тепер покажемо найактуальніші тенденції бізнес-середовища сучасності:

- починаючи з 1980 року, набираючи все більшого темпу, по планеті крокує глобалізація. Остання розвивається у двох напрямках: з одного боку, поєднання співробітництва і конкуренції з метою протистояння глобальним конкурентам, а, з іншого – глобалізація конкуренції шляхом однорідності (гомогенізації) попиту [15];
- зміни в бізнес-середовищі обумовленні збільшенням джерел та їх характеру;
- жорстка конкуренція та перебудова базисних засад конкурентоспроможності;
- наявність економічних кризових явищ на рівні держави, які впливають як на галузь, так і на окремих товаровиробників;
- зміна бізнес-моделі, викликана розширенням меж галузей;
- інтенсифікація впливу Інтернет-технологій, які викликали до життя в соціальних мережах чисельних бізнес-структур.

Необхідно зазначити, що XXI ст. – це століття інноваційних Інтернет-технологій, ера інформаційного буму і це не могло оминути Україну. Значна частина населення використовує Інтернет як основне джерело отримання інформації про характеристику продукту чи послуги і це головно впливає на їхній вибір. Чим це зумовлено? По-перше, різким зростанням Інтернет-аудиторії у нашій країні. По-друге: наявність та доступність великої кількості інформації на Інтернет-сторінках, якими володіє користувач не виходячи із дому. По-третє, висока ступінь довіри Інтернет-аудиторії до інформації про товари, послуги та торговельні марки.

На підтвердження вище наведеної інформації приведемо такі факти: в 2008 році Інтернет-аудиторія зросла на 2 %, а саме від 31% в 2007 році до 33% в 2008 році за даними звіту компанії GfK України. Згідно даних на жовтень 2015 року кількість українських користувачів Інтернет сягнула 20,1 млн. осіб.

Офіційна інформація виробника про свій продукт і торговельну марку отримує високу довіру і займає друге місце в покупців (65%) після порад родичів і друзів (77%) [62].

Повідомленням, розміщених на сайтах, форумах та блогах вірять 52% користувачів, в той час як інформації ЗМІ та телебаченню довіряють лише 38 та 32% респондентів відповідно. 75% споживачів для пошуку інформації про товари чи послуги користуються Інтернет-джерелами, згідно опитувань 58% із них найперше звертаються до пошукової системи «Google» і лише 18% - до соціальних мереж. 31% опитуваних стверджують, що стороння думка в соціальних медіа є пріоритетною при купівлі товару. Люди часто читають відгуки на сайтах та переглядають зображення і купують той товар, що справді користується популярністю. Про зростання популярності соціальних мереж свідчить той факт, що в кінці 2009 року лише 31% користувачів Інтернету регулярно навідувались до сторінок соціальних мереж, а наприкінці 2010 року їх було уже 38%, а зараз понад 50% [62].

Аналізуючи отримані дані, стає очевидним завдання для компаній активізувати свою роботу щодо просування товарів і послуг в мережі Інтернет.

Доцільно вказати, що щорічне зростання Інтернет-ринку складає не менше 40% і має виражену тенденцію до збільшення.

Таким чином, в бізнес-середовищі українських компаній зростає Інтернет-аудиторія та довіра споживачів до Інтернет-джерел та соціальних мереж при здійсненні покупок.

Продемонстровані вище зміни в умовах сучасного ринку та зовнішнього середовища спонукають товаровиробників шукати ексклюзивні шляхи досягнення та утримання конкурентних переваг.

Професор Базельського університету, доктор політології М. Брун із Швейцарії вводить термін «гіперконкуренція» для характеристики конкуренції в сучасних умовах. За його трактування «гіперконкуренція» це ситуація, за якої на підприємство сьогодні діють сукупно чисельні конкурентні чинники, які раніше були ізольовані один від одного, що в кінцевому результаті приводить до виникнення багатоаспектної, динамічної та агресивної конкуренції [15].

Отже, з цього визначення випливає, що дія конкурентних чинників має синергічну дію, за якої ефект спільного впливу значно вищий, а ніж проста сума їх ефектів.

За М. Бруном характерними особливостями гіперконкуренції є:

- кілька сфер конкурентної боротьби охоплюються одночасно;
- товаровиробники повинні враховувати багатоаспектний характер гіперконкуренції;
- підприємства мають враховувати складний, динамічний і непередбачуваний вплив чинників, що посилює жорстокість конкуренції;
- зростання агресивності учасників ринкового суперництва [15].

Основні чинники успіху підприємства на ринку:

- постійне оновлення оцінок ринку;
- надання переваги поєднанню конкуренції із співпрацею конкурентів для кращої відповіді на нові виклики;

- конкуренція на дерегульованих ринках, а також на тих, де потреби споживачів швидко змінюються, штовхаючи значну кількість підприємств виходити із кола сформованих сфер впливу;
- висока адаптивність підприємств до мінливої ринкової ситуації;
- весь інструментарій гіперконкурентної боротьби буде ефективно працювати за умови одночасної зміни поведінки співробітників.

Перерахуємо основні стратегії підприємств за Р. Д'Авені, які забезпечать посилення його конкурентної позиції під час гіперконкуренції [92]:

- оптимальне задоволення інтересів стейкхолдерів;
- позиціонування за швидкістю;
- позиціонування за здивуванням;
- зміна правил конкуренції;
- стратегічне прогнозування майбутнього;
- використання системи стратегічних сигналів;
- синхронність і послідовність стратегічних напрямів.

Необхідно зазначити, що гонитва в конкуренції на сьогодні нагадує бігання по колу. Наприклад, підприємство вступає в суперництво з пріоритетним конкурентом, приймає рішення підвищити ефективність роботи і отримавши ефект, примушує покращити результати конкурентів. Врешті-решт такі перегони в конкуренції ведуть до того, що компанії залишаються на місці, витративши багато коштів і зусиль.

Щоб перемогти конкурента необхідно розірвати це коло бігання і конкурувати по-новому, а саме: знаходити нові сфери конкуренції, нові ринки і створювати нову споживчу цінність для покупців.

Цю теорію В. Барнет називає еволюцією «Червоної королеви» [90].

Необхідно зазначити, що на сьогодні актуальним стає використання бізнес-моделі «довгого-хвоста» [90], яка базується на випуску великої кількості розмаїтих товарі та послуг з малими обсягами реалізації на противагу класичній бізнес-моделі, яка виробляє невелику кількість товарів, але з найбільшим обсягом збуту.

Для українських підприємств стає актуальним ефективне поєднання сучасних Інтернет-технологій з бізнес-моделлю «довгого-хвоста», що зробить їх більш конкурентоздатними на сучасному ринку товарів і послуг.

1.2. Поняття та класифікація конкурентних переваг

Фундатором теорії конкурентоздатності будь-якої соціально-економічної системи є професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер. На його думку конкурентоздатність – це властивість об'єкта, який володіє реальною або потенційною можливістю задовольнити конкретну потребу споживача в порівнянні з аналогічними об'єктами, які присутні на ринку. Ключовим чинником конкурентоспроможності суб'єкта є конкурентна перевага.

За М. Портером конкурентна перевага «виникає як результат знаходження та використання унікальних, відмінних від суперників способів конкуренції, які можуть утримуватися протягом певного періоду часу» [58].

Ж. Ламбен визначає конкурентну перевагу як властивості товару або марки, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми безпосередніми конкурентами.

Ці властивості або характеристики можуть бути розмаїтими та бути притаманні як самому товарові (базовій послузі) або додатковому, супровідному до форм виробництва, збуту або продажів, які є специфічними для виробника або товару. Описана перевага є відносною супроти конкурента, який займає конкурентну позицію на товарному ринку або його сегменті. Ж. Ламбен найнебезпечнішого конкурента називає пріоритетним [39].

В свою чергу, П. Зав'ялов подає найбільш загальне визначення конкурентної переваги, під якою розуміє якості, які відсутні або менш виражені у суперників [28]. Останні розглядаються автором як головний показник конкурентоспроможності економічного об'єкту будь-якого рівня. Позитивним у наведеному визначені є намагання об'єднати конкурентні переваги та конкурентоспроможність, проте необхідно зазначити, що характеристика

конкурентних переваг як показника конкурентоспроможності є хибною, бо конкурентні переваги є самостійним поняттям із власним смисловим змістом, відмінним від змісту поняття конкурентоспроможності.

За Р. Фатхутіновим суть конкурентної переваги визначається її «цінністю». Під «цінністю» автор розуміє щось особливе, унікальне, що містить у собі система, володіє ним і прагне його зберегти. Наприклад, здоров'я, талант, професіоналізм, організованість, володіння нововведеннями, торгова марка і т.п. [82]. Автор пропонує виділити біологічні, соціальні, виробничі та технічні цінності, сукупність яких і визначає конкурентні переваги. Необхідно зазначити, що науковець вважає, що конкурентні переваги втілюються виключно в товарах і реалізуються на ринках і не допускає наявності потенційних і нереалізованих у товарі конкурентних переваг.

Суть конкурентної переваги полягає в тому, що вона повинна бути реальною, виразною і суттєвою щодо конкурентів. Підприємство може обійти своїх конкурентів лише за умови створення унікальних матеріальних і нематеріальних активів, якими воно володіє чи особливою компетентністю у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу.

За М. Портером конкурентні переваги діляться на два основних види: більш низькі витрати та диференціація (неповторюваність) товару. Більш низькі витрати показують здатність фірми розробляти, виробляти і продавати ідентичні товари з меншими затратами проти конкурентів.

Диференціація (неповторність) товару – це властивість підприємства постачати на ринок унікальний цінний щодо якості товар, який відповідає особливим споживацьким вподобанням, або добре організоване обслуговування після реалізації товару.

Конкурентні переваги повинні відповідати таким вимогам, щоб виступати стратегічними чинниками успіху:

- по-перше: знайти свою унікальну торгову марку і підтримувати її тривалий час;

- по-друге: віднайти унікальні ресурси підприємства, які не зможуть підробити або імітувати конкуренти;
- по-третє: виробляти товари, які б задовольнили специфічні потреби певної групи клієнтів.

Отже, основою успіху є виробити (чи виховати) у споживача розуміння цінності вашого товару чи послуги по відношенню до пропозицій конкурентів на ринку.

Жан-Жак Ламбен виділяє три групи чинників, які забезпечують конкурентну перевагу:

- відмінна якість, яка змушує ринок платити вищу ціну;
- зменшення витрат підприємства за рахунок високої продуктивності праці, що дає йому більший прибуток;
- ключові компетенції – особливі навички чи новітні технології, які створюють унікальну цінність для клієнтів [40].

Таблиця 1.2.1

Класифікація конкурентних переваг за Майклом Портером [57]

Класифікація	Характеристики	Особливості
1	2	3
I. По відношенню до системи (організації, країни)	А. Зовнішні	сприятливий клімат
		якісна інфраструктура регіону
		стабільна політика системи
		сучасна інформаційна сітка країни
	Б. Внутрішні	прийняті суспільством цінності організації
		модульна автоматизована технологія
		кваліфіковані кадри організації
II. Сфера виникнення переваг	А. Природно-кліматичні	країна, багата природними ресурсами
		екологічно вигідне географічне положення країни
		помірно-континентальний клімат
	Б. Соціально-політичні	сталі ринкові відносини в країні
		стабільна політична ситуація в країні
		відрегульована законодавча система в країні
		низький рівень злочинності в країні
	В. Технологічні	висока питома вага прогресивного обладнання в організації, галузі, країні
		високий рівень автоматизації виробництва і управління
		низький рівень зносу основних виробничих фондів
		високий рівень нових інформаційних технологій на основі електронізації
		висока питома вага патентів країни у світовому масштабі
		мобільність технологій
	Г. Культурні	цінності країни, організації, які орієнтовані на духовний розвиток особистості
		висока організаційна культура
		наявність у країні культурних цінностей світового значення
	Д. Економічні	стійка податкова система
		стійка система регулювання економіки
		застосування в організації методів моделювання і дослідження операцій
		наявність стратегії забезпечення економічної безпеки країни
		якісна кредитно-фінансова система країни
		висока кваліфікація кадрів
		достатнє фінансування НДКР та освіти

Продовження табл. 1.1.1

1	2	3
		пріоритет у стратегіях майбутніх інтересів
III. Сутність чинника переваги	А. Якість товару (послуги)	відома в світі/країні торгова марка
		висока надійність об’єкту
		гарний і сучасний дизайн
		комфортність
		оптимальна продуктивність
		екологічність
	Б. Ціна товару або послуги	низькі витрати виробництва за рахунок використання ефекту масштабу
		високий рівень уніфікації
		безвідходна технологія
		висока конкуренція між постачальниками
		наявність товарів-замінників
		високий рівень конкуренції між виробниками даного товару
	В. Затрати споживача	менший порівняно із конкурентами питомий розхід ресурсів на експлуатацію товару
		висока ремонтоздатність товару
		автоматизована система обліку відмов і затрат у споживача
	Г. Якість сервісу товару	високий рівень конкуренції у виробників даного товару
		надійний імідж виробника
		обґрунтовані гарантії у супроводі документів
		наявність станції гарантійного обслуговування товару
		якісна інфраструктура ринку
		якісна упаковка товару
IV. Метод або спосіб отримання переваги	А. По спадковості (об’єктивно)	природні ресурси країни
		відома торгова марка товару
	Б. Навчання	кваліфіковані фахівці з окремих напрямків і галузеві науки та практики
		винахідники
	В. Впровадження інновацій	створення товарів на основі патентів
		впровадження патентованої

Продовження табл. 1.1.1

1	2	3
		нової технології
		впровадження ноу-хау в менеджменті
		освоєння нового ринку
		впровадження нової технології в область реклами товару
	Г. Переміщення	переїзд працівника в місто з розвинутою інфраструктурою
		переміщення організації в регіон із хорошими кліматичними умовами і дешевою робочою силою
V. Місце реалізації переваги	А. Робоче місце	логістична система «just-in-time» (точно в термін)
		наукова організація праці
		автоматизоване робоче місце
	Б. Організація	система менеджменту зорієнтована на досягнення конкурентоздатності
		висока конкуренція на «вході» організації
		система автоматизованого проектування (САП)
	В. Регіон	якісна виробнича інфраструктура регіону
		екологічність регіону
		стійка кредитно-фінансова система в регіоні
	Г. Галузь	висока конкуренція в галузі
		вертикальна і горизонтальна інтеграція в галузі
		наявність галузевого центру науково-технічної інформації
		наявність галузевого патентного центру
	Д. Держава	дія державної програми підвищення конкурентоздатності держави
		наявність стратегічних (на 15-20 років) програм розвитку окремих галузей і держави в цілому
	Ж. Світова співдружність	високий рівень уніфікації і стандартизації різних сфер діяльності
		захист прав людини
		інтеграція та кооперація

Продовження табл. 1.1.1

1	2	3
		взаємодопомога держав
		захист планети Земля
VI. Час (тривалість) реалізації переваги	А. Стратегічні чинники	застосування випереджувальної бази порівняння при плануванні обновлення товару на п'ятирічний термін
		підвищення кваліфікації кадрів
		розвиток НДКР
		нові модульні технології
		економічна політика орієнтована на експорт
		прогресивна екологічна політика
	Б. Тактичні чинники	сучасна система реклами
		ефективна система мотивації праці
		дотримання графіка ремонту обладнання
		запозичення у конкурентів ноу-хау в області менеджменту
VII. Вид ефекту отриманого від реалізації переваги	А. Науково-технічний	отримання патенту
		збільшення питомої ваги прогресивних технологічних процесів
		освоєння нових інформаційних технологій
		освоєння ресурсозберігаючих технологій
	Б. Екологічний	зменшення викидів в атмосферу, ґрунт, воду шкідливих компонентів виробництва
		зменшення відходів виробництва
		підвищення ергономічності виробництва
		підвищення екологічності товарів, які виробляються
		автоматизація моніторингу ОПС
	В. Соціальний	зростання прибутку на одного працівника проти конкурентів
		підвищення безпеки праці
		покращення умов праці і відпочинку

Продовження табл. 1.1.1

1	2	3
		збільшення тривалості життя робітників
		підвищення освітнього рівня робітників
	Г. Економічний	приріст об’ємів продажу
		приріст питомого прибутку
		скорочення терміну окупності інвестицій

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [57, 58].

Тепер зупинимось на класифікації конкурентних переваг за Р. Фатхутдіновим. Автор ділить конкурентні переваги по відношенню до системи (організації, країни), сфери виникнення переваг, далі змісту чинників переваг, методу або засобу її отримання, місця реалізації, тривалості, виду отриманого кінцевого результату [17, с. 205-210].

Р. Фатхутдінов класифікує конкурентні переваги за тими ж критеріями, що й М. Портер.

На нашу думку, з одного боку недоліком наведених класифікацій є їхня універсальність, а з іншого – це є перевагою, бо дає можливість на їх основі розробити конкретну і повну характеристику конкурентних переваг щодо окремих об’єктів (підприємств).

Г. Азоєв і А. Челенков подають класифікація конкурентних переваг на основі таких критеріїв: характер джерела, ініціатор, термін дії, рівень ієрархії, ціна, можливість імітації та сфера прояву [9, с. 50].

Необхідно зазначити, що недоліком цієї класифікації є те, що вище цитовані автори називають види конкурентних переваг лише від характеру їх джерела, залишивши всі інші види поза увагою.

А. Войчак і Р. Калишніков [19, с. 51] пропонують свою класифікацію конкурентних переваг підприємства.

За джерелами виникнення автори поділяють конкурентні переваги на зовнішні та внутрішні.

Внутрішні обумовлені власне внутрішньою діяльністю підприємства, які є вищими щодо аналогічних показників конкурентів, а саме: продуктивність праці, рівень затрат, прибуток, кваліфіковані кадри і т.д. Саме вони є основою загальної конкурентної переваги фірми і забезпечують той потенціал, що дасть можливість підприємству досягнути високих конкурентних позицій.

Зовнішні направлені на створення найважливіших цінностей для споживачів, для найповнішого задоволення їх потреб, збільшення витрат і зростання ефективності їх діяльності.

Тепер коротко зупинимося на характеристиці саме **внутрішніх переваг** підприємства:

- до *виробничих* відносимо продуктивність праці, економічність витрат, рівень забезпеченості матеріальної-технічної бази, раціональне використання основних фондів;
- до *технологічних* належить, перш за все, інноваційність технологічних процесів та їх гнучкість, а також нові модульні технології, отримання патентів;
- до *кваліфікаційних* – професійність, підвищення кваліфікації кадрів, творча активність персоналу, інтелігентність та культура;
- до *організаційних* – організованість, віковий ценз, прогресивність, чітка організація структури підприємства;
- до *управлінських* – ефективний менеджмент, цілеспрямована мотивація діяльності (вміння формулювати особистісну і колективну мету);
- до *інноваційних* - освоєння нових ринків збуту продукції, застосування новітніх рекламних кампаній, використання «ноу-хау»;
- до *наслідкових* – культурні цінності підприємства, його традиції та історія розвитку;
- до *економічних* – показники прибутку, інтенсивність використання капіталу, фінансова стійкість функціонування;

- до *географічних* – якісна виробнича інфраструктура і екологічність регіону, наявність матеріальних і людських ресурсів та ринків збуту.

Зовнішніми є такі конкурентні переваги:

- *інформаційні* – ефективність роботи системи збору і обробки даних, проінформованість підприємства про доступ до ринку ресурсів і нових технологій, прогнозування політики ціноутворення і ринкової інфраструктури, про поведінку споживачів та конкурентів;
- *конструктивні* – висока надійність об'єкта, гарний і сучасний дизайн, комфортність, екологічність;
- *якісні* – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- *поведінкові* – поширення філософії маркетингу та ознайомлення з ноу-хау в цій ділянці працівників підприємства.

За **стратегічною направленістю** діляться на:

- більш значимих цінностей для споживачів;
- знаходження нових видів і сфер діяльності порівняно із головними конкурентами для задоволення потреб споживачів.

За походженням:

- створені самим підприємством на основі стабільності бізнес-ситуації;
- як результат змін в поведінці споживачів, появою нових технологій, сегментів ринку, невдачі конкурентів і т.п., одним словом, змін у маркетинговому середовищі.

Конкурентні переваги підприємства **за ймовірністю успіху** можна поділити на:

- *імовірні* – за умови неможливості достеменно прорахувати успіх;
- *очевидні* – не потребують дослідження.

Перерахуємо критерії, які визначають стійкість конкурентних переваг підприємства:

- вигода для споживачів;
- рентабельність підприємства;
- унікальність продукції;

- стійкість (неможливість повторення конкурентами);
- професіоналізм працівників [8, с. 111].

Конкурентні переваги **за тривалістю дії** діляться на:

- тривалі;
- тимчасові.

Ми підтримуємо позицію Д. Саттона і Т. Кляйна [23, с. 119], які вважають, що час дії конкурентної переваги визначається часом необхідним для копіювання діяльності конкурента, так як нормативні бар'єри для протидії є досить низькими.

За моделлю маркетингу конкурентні переваги поділяються на ті, які сформовані на основі:

- американської моделі – ті, які формують споживачів, їх поведінку, запити і попит;
- європейської моделі – споживачі формують і запити, і попит.

За місцем реалізації:

- на робочому місці;
- на підприємстві;
- галузеві;
- міжгалузеві;
- в регіонах країни;
- світові.

За порядком діляться на:

- конкурентні переваги *низького порядку*: дешева робоча сила, дешеві матеріальні ресурси, дешеві будівлі, устаткування, фінансові ресурси, пільгово низькі ціни на придбання товару для перепродажу;
- конкурентні переваги *високого порядку*: унікальна продукція, унікальна технологія, високоякісні фахівці, унікальні ресурси та відомий бренд.

На основі аналізу чисельних робіт зарубіжних і вітчизняних економістів (Карлофф Б., Томпсон-мл. А., Стрікленд ІІІ, Фатхутдінов Р., Градов А. та ін.)

можна провести класифікацію конкурентних переваг, згрупувавши їх у блоки, які показують форму і характер дії та джерело їх формування.

Розглянемо першу головну ознаку, яка характеризує виділений блок, що включає конкурентні переваги за формою і характером прояву, а саме термін дії. Згідно класифікації Фатхутдінова Р. і Карлоффа Б. [82] переваги поділяються на стратегічні та тактичні. Під тактичними автори розуміють ті переваги, за яких конкретний компонент внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства буде перевищувати конкурентів у найкоротший термін, а стратегічними – той конкретний компонент організації, який забезпечить їй перевагу над конкурентами в далекій та тривалій перспективі.

Конкурентні переваги, як будь-яке ринкове явище, мають свій життєвий цикл, а тому різняться за його стадіями, що і є основою другої ознаки їх класифікації. Життєвий цикл конкурентної переваги за Градовим А. переживає такі стадії: зародження, прискореного зростання, сповільненого зростання, зрілості та занепаду. Згідно точки зору автора, саме стадія зародження дає поштовх до формування стратегічного потенціалу підприємства.

Стадія прискореного зростання суттєво посилює стратегічний потенціал, в основному за рахунок інвестиційної діяльності, обумовленої підвищеним попитом на продукцію підприємства.

Поява на ринку значно сильніших суперників викликає сповільнення росту конкурентних переваг організації та невідповідність окремих ланок стратегічного плану, змінам на ринку, проте суб’єкт господарювання ще утримує лідерські позиції.

Наступна стадія життєвого циклу – стадія зрілості, знаменується досягненням найвищого рівня переваг за рахунок максимального використання своїх ресурсів і підтримується протягом певного часу. Незважаючи на те, що об’єкт господарювання знаходиться на піку своїх можливостей, уже помітними стають негативні тенденції, а саме: лідерські позиції на ринку починають займати сильніші суперники.

І нарешті, втрата конкурентних переваг або стадія занепаду обумовлена переважно агресивною політикою конкурентів, а також посиленим старінням ресурсів організації.

Згідно класифікації Томпсона-мл. А., Стрікленда ІІІ А. [17, с.52] життєвий цикл конкурентних переваг ділиться на 3 етапи: створення, пожинання плодів і руйнування конкурентної переваги.

Створення конкурентної переваги характеризується агресивними кроками суб'єкта господарювання, направлених на збільшення відриву від конкурентів, за рахунок значних інвестицій у виробництво чи вдосконалення товару з метою зміцнення своєї переваги.

Етап пожинання плодів характеризується отриманням організацією усіх вигод від наявної конкурентної переваги. Необхідно зазначити, що тривалість цього етапу залежатиме від частки закладених ресурсів на першому етапі, а також від часу, необхідного конкурентам для перебудови власної стратегії та переходу до агресивних кроків для відвоювання втрачених позицій.

Руйнування конкурентної переваги характеризується втратою суб'єктом господарювання своїх лідерських позицій на ринках.

Враховуючи життєвий цикл конкурентних переваг, їх можна поділити на стійкі та нестійкі.

Стійкі конкурентні переваги називають ще перевагами високого порядку. Особливістю є те, що досягає їх підприємство з великими труднощами, дуже повільно і несе колосальні затрати для їх отримання.

До них відносять унікальну продукцію, інноваційну технологію, висококваліфіковані кадри, хорошу ділову репутацію компанії.

Нестійкі конкурентні переваги, тобто переваги низького порядку, обумовлені використанням дешевої робочої , неякісної сировини, джерел енергії і легко можуть бути втраченими. Наприклад, ріст цін і заробітної плати, а джерела дешевої робочої сили, сировини і енергії без проблем можуть бути перехоплені або перекуплені конкурентами.

Конкурентні переваги **за ознакою імітації** діляться на унікальні та імітовані.

Унікальними виступають ті переваги, які не можна ні підробити, ні відтворити.

Переваги, які можуть бути скопійовані конкурентами називаються *імітованими.*

За методом отримання переваги можна поділити на спадкові та набуті.

Під *спадковими* розуміють ті, які ще були закладені при заснуванні організації, вони переходять із року в рік і складають базис успіху суб'єкта господарювання на довгий період часу.

Переваги, які отримують суб'єкти в процесі свого господарювання називаються *набутими*.

Р. Фатхутдінов конкурентні переваги *в залежності від отриманого кінцевого результату* поділяє на: науково-технічні, економічні, соціальні і екологічні.

Автор пов'язує *науково-технічні переваги* із інноваціями, «ноу-хау» та нарощуванням прогресивних технологічних процесів; *економічні* із прибутком, збільшенням продажу товарів, підвищенням продуктивності праці, зростанням конкурентоспроможності; *соціальні* із підвищенням рівня освіти працівників, позитивним мікрокліматом, покращенням умов праці та відпочинку; *екологічні* – покращенням умов довкілля за рахунок зменшення шкідливих викидів в атмосферу, ґрунт та воду, зменшення відходів підприємства.

На основі проведеного аналізу пропонуємо таку узагальнену схему класифікації конкурентних переваг підприємства (див. рис. 1.2.1.):

За відношенням до організації:
- внутрішні
- зовнішні

Сфера виникнення переваги:
- природно-кліматична
- соціально-політична
- технологічна
- культурна
- екологічна

Суть чинника переваги:
- якість товару
- ціна товару
- затрати споживача
- якість сервісу

Метод або спосіб отримання переваги:
- спадково
- навчання
- інновації
- переміщення

За стратегічною направленістю:
- створені для сфери, де діють основні конкуренти
- створені для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення

За ймовірністю успіху:
- ймовірні
- очевидні

Вид отриманого ефекту від реалізації переваги:
- науково-технічний
- екологічний
- соціальний
- економічний

За тривалістю дії:
- тривалі
- тимчасові

За впливом на потенціал підприємства:
- формують потенціал
- використовують наявний потенціал

За походженням:
- створені виходячи із стабільної ринкової ситуації
- створені як відповідь на зміни в бізнес-середовищі

За силою та характером впливу на споживача:
- американська модель (формують споживачів)
- європейська модель (формується споживачами)

За рівнем реалізації:
- робоче місце
- підприємство
- галузь
- міжгалузевий
- регіон країни

Рисунок 1.2.1. Класифікація конкурентних переваг (узагальнено та представлено автором на основі аналізу літератури вітчизняних та зарубіжних дослідників)

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [8, 17, 23, 57,58, 82].

Таким чином, розглянуто і проаналізовано наукові розробки вітчизняних і зарубіжних авторів, які досліджували питання конкурентоспроможності підприємств.

Отже, вивчено низку класифікацій конкурентних переваг підприємств. На нашу думку, найбільш повно та науково-обґрунтовано є класифікація М. Портера, яка може слугувати матрицею для розробки практичних заходів для підвищення конкурентоспроможності конкретного підприємства.

1.3. Особливості формування конкурентних переваг на підприємствах

Входження України в євроінтеграційний простір приводить до підвищення конкуренції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростання вимог до якості товарів і послуг, а це в свою чергу спонукає підприємство до розвитку стратегічного потенціалу та пошуку ефективних варіантів його використання, розробки конкурентної стратегії та формування нових конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку визначається його конкурентними перевагами. Розрізняють два види конкурентних переваг: переваги в умінні (досвіді) та переваги у ресурсах. Враховуючи те, що конкурентні переваги є практично головною метою і результатом господарської діяльності підприємства, то останнє направляє свою роботу на утримання цих унікальних характеристик.

За ступенем стійкості конкурентні переваги діляться на 3 види:

- *з низьким ступенем стійкості* – саме цей вид переваг є легко доступними для конкурентів (вартість робочої сили або сировини, обладнання і т.д.);
- *з середнім ступенем стійкості* – сюди відносять запатентовані технології, диференціація на основі товарів і послуг, репутація фірми, налагоджена система збуту товарів. Для досягнення цього ступеня стійкості необхідні довготермінові та інтенсивні капіталовкладення у

виробничі потужності, спеціалізоване навчання персоналу, проведення наукових та маркетингових досліджень;

- *з високим ступенем стійкості* – для досягнення цих переваг необхідне поєднання високих капіталовкладень у інноваційні проекти з високою якістю їх реалізації.

Є два шляхи доступу до інновацій. Один із них – це можливість купити їх на ринку. Але тут виникають проблеми, суть яких зводиться до того, що: по-перше, продаються, як правило, не самі останні розробки; а, по-друге, це не забезпечує підприємству швидкого руху вперед, оскільки воно використовує уже застарілі технології.

А з іншого боку, купивши нову технологію підприємство не тратить час на винахід, економить фінанси, скорочує час на впровадження винаходу у виробництво.

Проте більшу перевагу мають підприємства, які вибирають другий шлях, а саме: фінансують власні внутрішні розробки або налагоджують співпрацю із новаторами поза виробництвом, шляхом укладання договорів із АДІ, університетами або співпрацюють із «венчурними фірмами».

Тепер перерахуємо *чинники, які забезпечують тимчасову конкурентну перевагу:*

- доступ до якісно-дешевої сировини;
- конкурентоспроможність постачальників;
- використання дешевої робочої сили (економія на персоналі);
- сприятливе законодавство;
- зниження податків та зборів;
- кліматичні умови і географічне розташування.

Чинники, які забезпечують довготермінову конкурентну перевагу:

I. Споживацькі цінності:

- рівень автоматизації виробництва і управління;
- операційна ефективність;
- застосування ресурсозберігаючих технологій;

- ефективність корпоративних інформаційних систем.

II. Унікальність:

- власні ноу-хау, патенти, ліцензії, авторські права;
- рівень кваліфікації персоналу;
- випереджуюча технологічна позиція;
- здібності та навички персоналу;
- Розвиток НДКР;
- специфіка корпоративної культури.

III. Новизна:

- здатність до стратегічного випередження конкурентів;
- здатність до розширення ринків збуту продукції;
- політика і впровадження методів розширення клієнтури;
- інноваційні процеси, НДКР;
- інформаційний банк інноваційних та наукомістких технологій;
- високий рівень логістики.

IV. Компетенції:

- передбачення нових потреб;
- стратегічна гнучкість;
- зорієнтованість на потреби споживача;
- швидкість адаптації до вимог ринку.

Отже, для того, щоб конкурентна перевага забезпечила конкурентоспроможність підприємству, перш за все, вона повинна забезпечити: довгострокове існування на ринку; піднести його над конкурентами; задовольнити особливі потреби клієнтів конкретного сегмента чи цільової групи; базуватися на особливих ресурсах і можливостях підприємства, які вигідно виділяють його від конкурентів; дотримуватися інноваційної спрямованості, високої адаптивності до змін у бізнес-середовищі; формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії і погодженості в усіх функціональних сферах діяльності підприємства.

Найважливішим для підприємства є стратегія формування нової конкурентної переваги з метою досягнення сталої конкурентної позиції на ринку.

Підприємство приймає рішення про формування нової конкурентної переваги на основі аналізу, моніторингу конкурентних переваг з урахуванням попиту та умов бізнес-середовища.

Наведемо послідовність етапів розробки *стратегії формування нових конкурентних переваг*:

Перший етап – *підготовчий*: полягає у аналізі моніторингової інформації, яка необхідна для формування нової конкурентної переваги.

Аналіз моніторингової інформації показує:

- момент, коли одна із існуючих конкурентних переваг перебуває у стадії спаду, уже вичерпала свої можливості і не може бути відновлена;
- нові запити споживачів, які в умовах ринкової економіки диктують свої умови, а тому той, хто оперативніше реагує на їхні запити, виграє у конкурентній боротьбі;
- слабкі місця конкурентів, діючи на які новими перевагами можна значно послабити їхні конкурентні позиції.

В підготовчому етапі наступним кроком є виявлення можливих нових конкурентних переваг на основі аналізу моніторингової інформації та співставлення її з можливостями підприємства.

Чинники, які можуть нівелювати впровадження нової конкурентної переваги: обмеженість ресурсів; робочої сили з потрібною кваліфікацією та досвідом роботи; недостатність фінансів для закупівлі сировини; потреба в нових технологіях, які занадто дорогі; висока конкурентна боротьба.

У випадку можливості введення нової конкурентної переваги підприємство переходить до третього кроку підготовчого етапу, який полягає в обгрунтованні вибору переліку нових конкурентних переваг з урахуванням їх рейтингу за значущістю, одержуваною ефективністю, стійкістю та відповідністю конкурентній стратегії підприємства.

Другий етап – *проектний*, на якому обґрунтовуються вимоги, які висуваються до конкурентних переваг.

Необхідно вказати, що сила конкурентної боротьби повинна знаходити своє відображення в конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація наявних конкурентних переваг підприємства та досягнення високого рівня конкурентоспроможності [50].

Перерахуємо декілька типів стратегій створення конкурентних переваг.

По-перше, *стратегія лідерства за витратами* (або ціни) за М. Портером [57] – центр уваги зміщується на витрати, утримуються нижчі ціни на товари та послуги порівняно із конкурентами, а за рахунок цього розширюється частка ринку і отримується додатковий прибуток.

Девізом фірм, що використовують цю стратегію є «Ніхто не зробить це дешевше» [57].

По-друге, підприємства, що дотримуються *стратегії диференціації* за М. Портером [57] направляють свої зусилля на те, щоб зробити свій товар унікальним і більш привабливим для споживачів. Девізом підприємств, які вибирають дану стратегію є «Ніхто не зробить це краще» [57].

Необхідно зазначити, що надання товару або послузі відмінних ознак вимагає додаткових витрат, що тягне за собою вищу ціну.

По-третє, *стратегія спеціалізації або фокусування* концентрує зусилля підприємства на випуск товарів, які орієнтовані на вузьке коло споживачів. Девізом виробників, які використовують дану стратегію є: «Зроблено саме для тебе» [57].

Основні вимоги до конкурентних переваг в залежності від обраної підприємством конкурентної стратегії подані у таблиці 1.3.1.

Таблиця 1.3.1.

Основні вимоги до конкурентних переваг залежно від обраної конкурентної стратегії

Основні вимоги до конкурентних переваг	**Конкурентна стратегія**	
	Стратегія економії на витратах	Стратегія диференціації
1	2	3
Техніко-технологічні чинники	устаткування повинно бути відносно дешеве, масового виробництва, а переобладнання для вироблення нової продукції вимагає мінімальних витрат	устаткування часто унікальне, високоточне і замовляється винятково для випуску даної продукції, з використанням «ноу-хау» або запатентованих розробок
Якість сировини чи матеріалів	підприємство повинно мати доступ до дешевого і легкого в обробці матеріалу прийнятної якості або шукати дешевші замінники цих матеріалів	продукт чи товар, виготовлений з унікального, рідкісного, дорогого матеріалу несе в собі нові властивості, які мають для споживача більшу цінність і той, в свою чергу, готовий платити за них більше
Інновації	підприємство використовує уже відомі наукові розробки аналогічні тим, якими користуються конкуренти, але важливим є не пропустити прориву в технологічній сфері, який може відкрити дорогу до зниження цін конкуренту	як правило, підприємство має свій науковий центр, який розробляє нові технології виробництва, в основі яких лежать наукові відкриття, а тому «ноу-хау» в цій ділянці є значними. Інновації дозволяють значно удосконалити товар, зробити його цікавішим для споживача або впровадити у виробництво та запропонувати ринку цілком новий продукт
Високий ступінь автоматизації й механізації виробництва	дозволяє більш продуктивно використовувати робочу силу і збільшити ефективність виробництва, що супроводжується зниженням витрат	акцент робиться на унікальність технології, що вимагає мінімального втручання людини. Також унікальності можна досягти використовуючи ручну працю
Чинники економічного характеру	конкурентні переваги досягаються за допомогою ефекту масштабу, який забезпечує підприємству істотно нижчі питомі витрати за рахунок великих обсягів виробництва проти підприємств з поодиноким,	при виробництві продукції, конкурентна перевага забезпечується використанням висококваліфікованої робочої сили. Це, в свою чергу, спричиняє збільшення витрат. Однак, при

Продовження табл. 1.3.1.

1	2	3
	дрібно- і середньосерійним типами виробництва. Це дозволяє їм вдало конкурувати за ціною	виготовленні товару з унікальними, якісними характеристиками, який залучає своєю цінністю і новизною споживача, витрати є виправданими
Організація виробничого процесу	перед кожним працівником ставиться завдання із чітко визначеним алгоритмом його виконання. Жорсткий графік роботи, контроль здійснюється на кожному етапі виробничого процесу, що вимагає великої чисельності управлінського апарату. Організація розбита на велику кількість підрозділів, кожен із яких виконує невелику частину роботи за відсутності безпосереднього зв'язку з іншими підрозділами	перед співробітниками ставиться лише кінцева мета, а шлях реалізації залежить від виконавця. За даної стратегії створення унікального товару, який би забезпечив конкурентні переваги покладається на новітні технології «ноу-хау» плюс висококваліфіковані кадри. Контроль виробничого процесу здійснюється на кінцевому етапі шляхом тестування (апробації) нового товару
Соціально-психологічні чинники	необхідна строга виробнича дисципліна й адаптивне застосування системи заохочень і штрафів для забезпечення безперебійної роботи і випуску якісного товару	необхідно створити сприятливий психологічний клімат для творчої праці. Бо саме це є запорукою успіху
Природно-кліматичні і географічні чинники	позитивну роль відіграє близькість до джерел ресурсів. Наявність розвинутої транспортної інфраструктури дозволить мінімізувати або, навіть, зменшити транспортні витрати, а хороша інфраструктура зв'язку забезпечить мінімальні накладні витрати. Сприятливий психологічний клімат дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці	важливого значення набуває розташування підприємства в регіонах з унікальними родовищами сировини. Також тут важливим є вигідне транспортне розміщення, що дозволяє легко отримувати сировину та постачати її на ринок

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [10].

Отже, саме вибір провідної конкурентної стратегії визначає адекватний набір конкурентних переваг.

Потім проект конкурентної переваги проходить перевірку на відповідність можливостям підприємства, конкурентній стратегії та критеріям оцінки.

При відповідності вимогам проект нової конкурентної переваги приймається до *впровадження* (ІІІ етап).

Заключний етап полягає у *визначені результатів реалізації конкурентної переваги*.

Отже, з урахуванням особливостей конкурентної боротьби в бізнес-середовищі, чинників, які впливають на ефективність та стабільність конкурентних переваг підприємства, дозволять сформувати їх ефективну систему.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто і проаналізовано наукові розробки вітчизняних і зарубіжних економістів, які досліджували питання конкурентоспроможності підприємств.

2. Конкуренція – це типове ринкове системне явище, за якого, учасники ринкових відносин (виробники, споживачі, компанії), використовуючи власні конкурентні переваги та управляючи ними, ведуть боротьбу чи співконкурують для одержання максимального прибутку за рахунок скорочення прибутку інших та перспективного закріплення і функціонування на конкретному сегменті ринку.

3. Конкурентоспроможність – здатність ефективніше і з кращим результатом задовольнити потреби споживача проти інших підприємств, які пропонують такий самий товар чи послугу. Ядром і пріоритетним чинником конкурентоспроможності є конкурентна перевага.

4. Конкурентна перевага – це наявність особливої, унікальної властивості товару чи будь-якої сфери діяльності підприємства, яке забезпечує йому перевагу над пріоритетним конкурентом на ринку.

5. Конкурентні переваги забезпечують переваги над конкурентами в економічній, технічній чи організаційний сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками: додатковим прибутком, рентабельністю, обсягом продаж, ринковою часткою.

6. Подано низку класифікацій конкурентних переваг вітчизняних та зарубіжних науковців та дано їм оцінку. На нашу думку, найбільш повною і науково обгрунтованою є класифікація М. Портера, яка може бути теоретичною базою детального вивчення конкурентних переваг ринкових суб'єктів господарювання та слугувати матрицею розробки практичних заходів підвищення конкурентоспроможності конкуруючих підприємств.

7. Бізнес-середовище – це сукупність зовнішніх сил та динамічних, непередбачуваних і складних чинників та інститутів, які здійснюють вплив на функціонування всіх його учасників. Зміни, які відбулися в бізнес-середовищі українських компаній, вимагають від них переглянути свої бізнес-моделі з метою підвищення власної конкурентоспроможності. Для цього необхідне ефективне поєднання сучасних Інтернет-технологій з бізнес-моделлю «довгого хвоста», що забезпечить швидкий розвиток нішевого ринку.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Аналізуючи стан розвитку світового ринку пива, зазначимо, що із 2009 по 2013 рр. він зріс більше, ніж на 8% і продовжує зростати приблизно на 1,7% щорічно, на противагу ринкам Європи, Австралії та Північної Америки, де спостерігається його падіння.

Його зростання відбулося завдяки основній п'ятірці великих держав світу. Перше місце займає Китай, частка ринку якого складала у 2013 р. 25,7%, США володіли 11,4% ринку, Бразилія – 6,9%, Росія – 4,5% та Німеччина – 4,8% (див. рис. 2.1.1.). Останніми роками на пивному ринку відбувається процес інтеграції країн-лідерів, обумовлений необхідністю скоротити витрати і експансією ринків. П'ять топ-компаній займали 50% світового ринку в 2013 р. проти 32% в 2003 р.

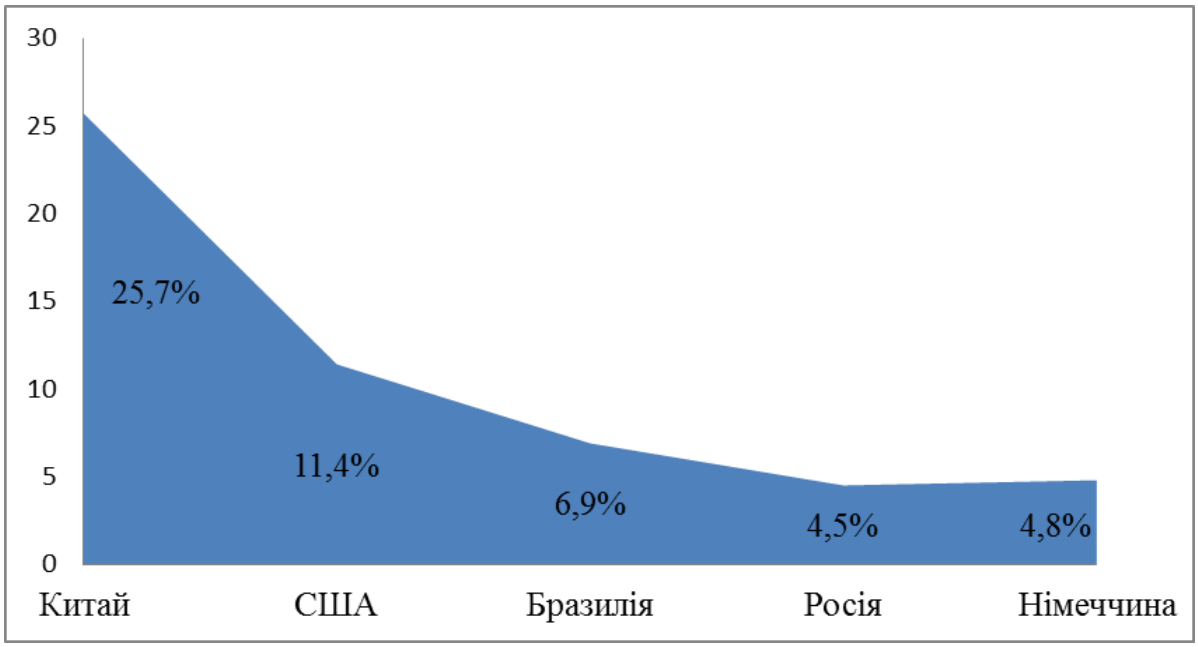

Рисунок 2.1.1. 5 лідерів світового виробництва пива у 2013 році

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [75].

Необхідно зазначити, що дані представлені Euromonitor [5] показали, що консолідація на ринку пива відбувається в основному за рахунок регіональних ринків. Передбачається, що в Китаї до 2017 р. споживання пива досягне 6 млрд. дал., що забезпечить йому можливість встановлювати свої правила гри на світовому ринку. Африканський ринок дав можливість заробити компанії SAB Miller більше, ніж уся Європа в 2013 р.

Японські аналітики прогнозують, що найбільш успішними на світовому ринку пива в найближчі три роки будуть Індія, В'єтнам, Іран, Казахстан і Єгипет. В останніх середній темп приросту складатиме 10 % і пивні ринки зростатимуть за рахунок частки безалкогольного пива.

Глобальні інтеграційні процеси і глобалізація брендів дещо відсунули з поля зору власне інтереси споживачів, їхні смаки, уподобання та прихильність до пивних традицій пивоваріння.

На противагу глобальному «уніфікованому пиву» виникло і набуває все більшого поширення авторське або крафтове пиво.

Саме американці виявились першими виробниками крафтового пива, яке виробляють більше 2-х тисяч авторських пивоварень (авторський оригінальний рецепт пінного напою). На сьогодні, США є лідером крафтового пивоваріння, 68% від усього світового виробництва, а в 2015 р. продажі цього виду пива виросли на 20 %.

В Європі лідерами по виробництву крафтового пива стали Бельгія і Німеччина, де виробництво авторського пива, як правило, є сімейним бізнесом [65]. В найближчий час очікується вихід на ринок дрібних чисельних приватних пивоварень і сегмент цього ринку зростатиме [66].

Поряд із цим, аналітики передбачають подальше зростання потужностей пивних міксів, посилення зацікавленості споживачів до ароматизованих та інноваційних смаків пива.

Попитом користуються кислі сорти пива та мікси пиво-вино, які виготовляють крафтові пивоварні.

Сьогодні на вітчизняному ринку України є 20 ліцензійних марок пива, близько 400 сортів і експортується воно в 42 країни світу. За підсумками 2015 р. скорочення виробництва пива склало 20% і впало до 195 млн. дал. Необхідно вказати, що падіння ринку пива в Україні почалося в кризовому 2013 році. Провідним чинником тенденції стала різка девальвація гривні (2013 р.) та удар інфляції, який викликав режим споживацької економії, а також зростання собівартості виробництва, що потягло за собою підвищення цін приблизно на 11%. Тобто українці почали відмовлятися від пива, як від продукту першої необхідності і частіше виключали його із свого купівельного кошика. Упродовж останніх декількох років спостерігається популяризація переваг споживачів на українському пивному ринку: зростає нижній економ-сегмент і верхній преміум-сегмент за рахунок відтоку споживачів із середньоцінового сегменту.

Представимо основні пивоварні компанії, що працюють в Україні та частку ринку, яку вони займали в 2016 році (див. рис. 2.1.2.).

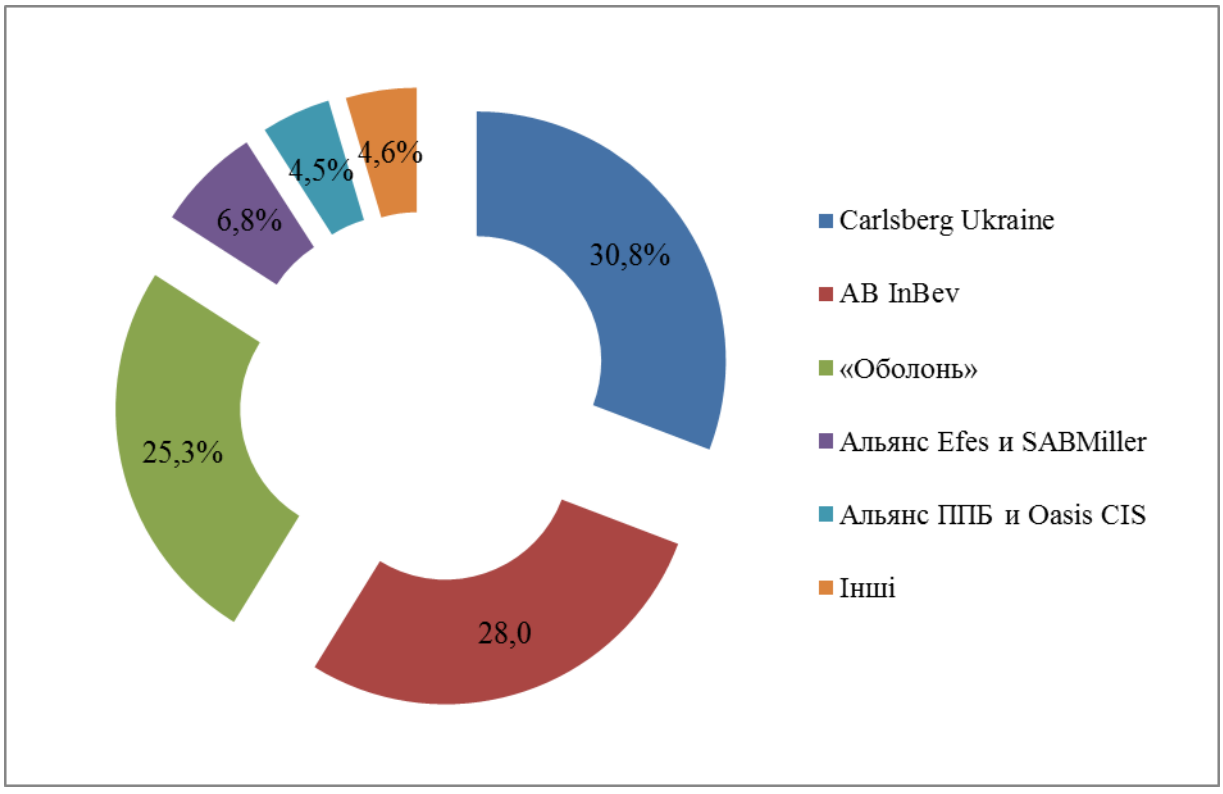

Рис. 2.1.2. Основні пивоварні компанії, що працюють в Україні

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [75].

В 2015 році українських пивоварів чекали нові виклики – подвоєння акцизу – з 0,87 грн. до 1,24 грн. за літр, встановлення обов'язкової ліцензії на оптову торгівлю пивом для всіх виробників (від 30 000 до 500 000 грн. в залежності від виробничих потужностей підприємства) та нові вимоги для отримання ліцензії на роздрібну торгівлю хмільним напоєм.

Наступним негативним чинником стали регуляторні ініціативи низки місцевих рад і м. Києва про заборону продажу пива у вечірній та нічний час.

Ці зміни разом із падінням купівельної спроможності споживачів призвели до зростання роздрібних цін на пиво і падіння продажів, а також закриття багатьох дрібних пивоварів, які не в змозі оплачувати вартість ліцензії.

Значного удару по пивному ринку України наніс початок ведення військових дій на Сході країни та окупація Криму, а тому в нових реаліях (весна 2014 року) пивний вітчизняний ринок необхідно розглядати без непідконтрольних територій Криму та більшої частини Донбасу і Луганської області. Зазначимо, що на території, які випали із торгового сектору України, половина об'ємів хмільного напою завозилася із інших регіонів країни. Найбільшу частку (1/3 від усіх продаж) Донецької та Луганської областей мала компанія Efes. Частка ринку цієї компанії почала швидко скорочуватися із серпня 2014 року, коли вона контролювала більше 30% ринку проти березня 2015 року – 26,5%.

Залежною від пивного ринку Донецької та Луганської областей була і компанія AB InBev, 10% продаж якої здійснювався саме на цих територіях. Також на них і припадала 10 частина продаж Carlsberg Group і до 7% Oasis CIS. Мало від цих проблемних регіонів залежала компанія «Оболонь», продаж якої складав лише 3,5%.

Станом на початок 2014 року частка Криму складала 25% українського ринку пива. Крим був найбільш вагомим для таких компаній як Carlsberg Group і «Оболонь», де вони здійснювали близько 12% продаж. Компанія AB InBev реалізувала на території республік 6% своєї продукції.

Аналіз пивного ринку на непідконтрольних територіях вцілому показав, що серед усіх діючих організацій, більше за всіх понесла втрати компанія AB InBev,

її втрати склали 8,5% від загального об'єму продаж протягом 2014-2015 рр. Що ж до компанії «Оболонь» та Oasis CIS, то їх втрати були незначними і склали 5% протягом 2014-2015 рр. Проте, «Оболонь» втратила більш всього через припинення постачання пива в Росію.

Зауважимо, що на кінець 2015 р. експорт пива скоротився у два рази, що обумовлено фактичним припиненням постачання хмільного напою в Росію з серпня 2014 року. Саме Росія була основним покупцем українського пива, на яку припадало 2/3 експорту. Зазначимо, що весь об'єм продажу пивної продукції в Росію здійснювала компанія «Оболонь».

Основною тенденцією протягом 2016 року стала зупинка ввезення російського пива через ведення торгового ембарго на російську продукцію Україною у відповідь на аналогічні кроки Росії. Імпорт російського пива в Україну складав у 2015 році близько 20%, тому зараз цю нішу зайняли вітчизняні пивовари. У той же час, українські пивовари страждають від введення російського ембарго і шукають нові можливості для експорту вітчизняної продукції.

Надзвичайно важливим є вивчення факторів, які впливатимуть на вибір споживача. Так компанія Huffington Post [75] провела в 2012 р. тестування смаків пива одних і тих же марок, але розлитих у різну тару і дійшла висновку, що тара таки суттєво впливає на смак пива.

Аналіз проведених досліджень експертами Research Branding Group показав, що українські споживачі найчастіше (62,1 %) купують пиво у скляних пляшках, у пластикових – 28,5%, а в металевій банці – дуже рідко (2,7%). Однак, перерахунок на літри в продажі пива показав перевагу ПЕТ-тари. У виробництві (дані за 2012 р.) левова частка - 49% - припадає на пиво в ПЕТ-пляшці, в пляшках – 34%, у кегах – 11%, а в металевих банках – 6%.

Хмільний напій у ПЕТ-пляшці п'ють переважно люди із вищою або незавершеною вищою освітою, мешканці Київської, Львівської та Донецької областей. Пиву на розлив (у кегах і бочках) надають перевагу чоловіки, які проживають на території Закарпатської та Запорізької областей. Пиво в банках смакують мешканці Дніпропетровської області.

Коротко зупинимось на сировинній базі пивоварень. Кожного року пивовари використовують близько 450-500 тис. т. ячменю. Пивоварний ячмінь, який використовується на внутрішньому виробництві є повністю конкурентоздатним. Його ціна була вищою від фуражного ячменю від 20 до 40%.

Компанії Malteurop, Soufflet і «Оболонь» домінують на ринку солоду. Необхідно сказати, що солод на ринок постачається низкою дрібних виробників: «Бердичівською солодовою компанією», «Житомирським ЛВЗ», «Залозецьким спиртзаводом» (Тернопільська обл.), «Бел-Гером» (Харківська обл.).

Є окремі пивзаводи, які забезпечують себе солодом: «Хмельпиво», ТОВ «Микулинецький Бровар», «Мукачівський пивзавод», «Лисичанський пивзавод», «Уманьпиво», «Бердичівський пивзавод», «Славутський пивзавод» та інші.

Зазначимо, що виробництво солоду відповідає потребам і динаміці ринку пива, проте ситуація із виробництвом хмелю є песимістичною. Якщо вкінці 1980 р. Україна займала 5 місце в світі по виробництву хмелю і цією культурою було засаджено 10 тис. га., в країні працювало до 170 хмелярських господарств, валовий збір хмелю складав 8 тис. т. у рік. Проте необхідно вказати, що лише 1/4 від вирощеної продукції хмелю споживали вітчизняні пивовари, решта експортувалася.

В наступні 3 роки (2009-2012 рр.) площі під вирощення та посадку хмелю скоротилися трохи більше, ніж у 2 рази, а господарств, які продовжували займатися хмелярством залишилося не більше 20. Найбільшими серед них є: «Товариство хмелярів та пивоварів», «Хопштайнер Україна», «Вертопиєвка», «Щедрий урожай», «Мирне», «Зарічне», «Сидиновка», «Дружба», компанія «Укрхміль» покинула пивоварний ринок у 2012 році.

Необхідно наголосити на тому, що більшість українських пивоварів імпортують хміль, не звертаючи увагу на те, що вітчизняні хмелярі застосувавши новітні технології та використовуючи елітні сорти пропонують сортову розмаїтість хмелю (тонко-ароматні, комерційні, ароматні та гіркі види хмелю). Товаровиробники пива надають перевагу іноземному солодові та хмелю, бо

вважають, що названі продукти за інгредієнтами кращі за вітчизняні та суттєво дешевші.

Виробники хмелю довели, що за біохімічними та технологічними критеріями їхня продукція нічим не гірша американської чи європейської, а причину занепаду хмелярства в Україні вважають лобіюванням інтересів транснаціональних пивних корпорацій з метою підтримання своїх виробників хмелю.

Позитивні зрушення щодо хмелярства і пивоваріння почали відбуватися протягом останніх 2-3 років. Все почалось із того, що компанія Carlsberg Ukraine почала купувати український гранульований хміль гірких і ароматних сортів у таких постачальників хмелю, як «Щедрий урожай» і ТОВ «Хопштайнер Україна» для виготовлення вітчизняних торгових марок пива (ТМ «Жигулівське Запорізького розливу», «Львівське», «Славутич» і «Арсенал», а також «Оболонь»). Зазначимо, що це мало вплинуло на реалізацію хмелю на вітчизняному ринку, бо 80% цього продукту в країну імпортується.

Таким чином, проведений аналіз світових і українських тенденцій розвитку хмільного напою свідчить, що виробники мають намір створювати нові сорти пива, використовувати інновації для покращення смакових якостей пива, упаковки, інгредієнтів та вступати в конкурентну боротьбу за якістю, цінністю бренду, регіональної автентичності та збереження традицій.

Особливо підкреслимо, що подальші перспективи вітчизняного ринку пива напряму будуть залежати від зростання загального добробуту населення, зниження вартості пива за рахунок впровадження у пивоваріння новітніх ресурсо- та енергозберігаючих технологій, розширення асортименту за рахунок унікальних, елітних сортів пива та успішного впровадження нових видів тари для розливу і зберігання виготовленого хмільного напою.

Що ж до Товариства з обмеженою відповідальністю «Микулинецький Бровар» (надалі ТОВ «Микулинецький Бровар»), то воно утворене згідно із Законом України «Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних

підприємств та їх структурних підрозділів, зданих в оренду» від 20 травня 1993 року [74].

Засновниками товариства є організація орендарів «Микулинецький пивоварний завод» та регіональне відділення Фонду державного майна України в Тернопільській області.

Акціонерами (учасниками) товариства можуть бути фізичні та юридичні особи України, а також іноземних держав.

Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації (від 30 липня 1996 р.).

Товариство має майнові та інші права та обов'язки, що відповідають законодавству України та делеговані учасникам, а також здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту.

ТОВ «Микулинецький Бровар» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, печатку, штамп та бланки зі своїм найменуванням, товарний знак, фірмову марку, які затверджуються Правлінням товариства і реєструються в Торгово-промисловій палаті.

Товариство є власником: майна, переданого йому засновниками та учасниками у власність; продукції, виробленої в результаті господарської діяльності товариства; одержаних доходів; цінних паперів; іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Предметом діяльності товариства є: випуск пива, солоду, іншої продукції, виконання робіт та послуг промислового та непромислового характеру, здійснення торгівельної та комерційної діяльності, розвиток підсобного господарства та інші функції, що не суперечать законодавству України.

Основним напрямком діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар», згідно єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, є пивоварна діяльність.

Мета товариства – забезпечення високої якості продукції зі збереженням старовинної рецептури, виготовлення лише живого, непастеризованого пива.

Пріоритетними завданнями ТОВ «Микулинецький Бровар» є збільшення виробничих потужностей підприємства, модернізація обладнання, вихід на нові ринки, створення всеукраїнського бренду.

Ще одним пріоритетом ТОВ «Микулинецький Бровар» є оренда землі з подальшою її приватизацією - для вирощування власної сировини (ячменю, цукру та інших), яка матиме вплив як на якість, так і на собівартість пива.

Протягом 1994-1997 рр. розроблено і впроваджено в дію технічні умови на п’ять нових сортів пива таких найменувань: «Микулинецьке світле» віденського типу, «Микулинецьке особливе» мюнхенського типу, «Микулин - 900» пільзенського і мюнхенського типів, «Микулинецьке світле» пільзенського типу. Три перші сорти пива на святі пива в Києві 1996 року були нагороджені дипломами І ступеня та срібною і бронзовими медалями.

1997 рік для підприємства ознаменувався тим, що воно почала виробляти мінеральну столову воду, а також спеціалізуватися на випуску світлого, темного і карамельного сортів солоду.

Значна увага приділяється модернізації виробництва та впровадженні нових технологічних ліній, що стимулює ТОВ «Микулинецький Бровар» підтримувати тісні зв’язки із зарубіжними фірмами «Петер Маркл», «Ново-Нордінськ», «Хольврієка» та «Домен».

З метою досягнення максимальної екологічної чистоти живого пива, ТОВ «Микулинецький Бровар» використовує пивоварний ячмінь, пшеницю, цукор, які вирощені на власних полях і переробляються на солодовні у високоякісний світлий, темний та карамельний солод, що дало можливість підприємству повністю відмовитися від використання штучних барвників, консервантів та ароматизаторів при виготовленні темних сортів пива.

Для приготування пива використовується кришталево-чиста джерельна вода.

Придбавши та встановивши нове устаткування, підприємство змогло добитися стабільної якості пива. Протягом певного часу було освоєно нову технологію, а саме виробництво пива в КЕГах. Лінію продуктивністю 30-35 КЕГ в

годину було закуплено у фірми «Fello» (Німеччина), а в 2002 році змонтовано додаткову лінію розливу в КЕГи тієї ж фірми уже з продуктивністю 50 КЕГ в годину.

Реконструкцію відділення, в якому проводиться замочення зерна започатковано на початку 2001 року, а вже у вересні поточного року почали працювати три чани для замочування німецької фірми «Seger». Потужність кожного чану є 6 тон зерна, що забезпечило випуск солоду до 155 тон в місяць.

А в 2002 – 2003 році введено в дію устаткування лінії охолодження сусла: вірпул німецької фірми «Zimann» - пластинчатий охолоджувач.

На підприємстві на сьогодні відбувається швидкими темпами заміна старого виробничого обладнання на нове. Варочне відділення обладнано новим 4-ох посудним варочним порядком з одночасним затиранням 2,0 тонн зерна. Автоматизовано миття і дезінфекції варочного порядку, вірпулу і пластинчастого охолоджувача за допомогою CIP (фірма «Tewis-Bis», Польща). Збільшення потужності підприємства до 1500 тис. дал. пива в рік забезпечено запуском 4-х ЦКТ, які були змонтовані датською фірмою «Holvrieka».

Отже, реконструкція підприємства, яка була розпочата в 1993 році, забезпечила зростання випуску пива у 4 рази: з 242 тис. дал в 1993 до 1100 тис. дал в 2004 році, а у 2009 році - 1400 тис. декалітрів пива, 1500 т. солоду, 450000 декалітрів безалкогольних напоїв.

Особлива увага на підприємстві приділяється зменшенню собівартості продукції та частки затрат на використання електроенергії, що дало економію на 20 % із 1993 року по 2004 рік. Остання стала можливою за рахунок встановлення нового ефективнішого технологічного обладнання, що різко зменшило електроспоживання. Для прикладу скажемо, що лише заміна насосів закачування води в парові котли привела до зменшення питомих витрат електроенергії в 1,5 рази. Заміна старих повітряних компресорів новими пляшкомиючих машин, блоку розливу пива, встановлення нової миючої системи CIP на варниці привело до зниження питомих витрат електроенергії від 1,2 до 2 разів.

Витрати підприємства зросли, незважаючи на проведену модернізацію виробництва, що обумовлено зростанням ціни на сировину і електроенергію. Для зменшення електровитрат, починаючи із 2013 року підприємство перейшло на альтернативні види палива, а, саме, солом'яні брикети, які виготовляються на власному господарстві в с. Ласківці. Солома, як сировина для виготовлення брикетів збирається на полях ТОВ «Ласківецький Бровар». Під час збору урожаю, зокрема пшениці, ріпаку, солома тюкується у великі тюки (болоти), котрі складуються. Процес виготовлення солом'яних брикетів повністю автоматизований, продуктивність виробничої лінії складає 5 тонн паливних брикетів за зміну. Виготовлені брикети транспортуються на завод, які пізніше засипаються в бункер, з якого шнеком подаються у котел [78].

Використання солом'яних брикетів в опалювальній системі та енергозатратних процесах дало можливість ТОВ «Микулинецький Бровар» значно скороти споживання газу і за рахунок цього знизити собівартість продукції.

Для діагностики та підвищення якості та стійкості пива було збудовано мікробіологічну лабораторію, яка забезпечена найсучаснішим обладнанням. З 2004 року введено в дію ЦКТ, що дало змогу покращити якість, кількість та стійкість пива. Повністю перебудований і переобладнаний цех розливу. Введена в дію ПЕТФ лінія, з'явилися нові сорти пива.

Пивоварня «Микулинецький Бровар» – це єдина пивоварня в Україні, яка варить живе непастеризоване пиво, зберігаючи стару класичну схему пивоваріння, використовуючи при цьому власну екологічно чисту, натуральну сировину.

Як ми вище зазначили, підприємство забезпечує себе солодом власного виробництва, що дає можливість виготовляти, як світлі, так і темні сорти хмільного напою, а також ексклюзивну продукцію (пшеничне та медове пиво).

Підкреслимо, що пивовари ТОВ «Микулинецький Бровар» при випуску кожного виду продукції строго дотримуються унікальних класичних рецепту, а тому кожен споживач може знайти пиво на свій смак.

Пивоварня «Микулинецький Бровар» виготовляє 18 сортів пива, серед яких: ексклюзивна продукція – спеціальні сорти хмільного напою – «Тернове поле», «Елітне», «Вища проба», ліцензійне королівське баварське пиво Kaltenberg Spezial та ліцензійне чеське пиво Koruna Ceska, подарунковий варіант – «Рідна Україна», спеціальний пивний мікс – «Radler-Лимон». У фірмових пляшках випускаються такі сорти пива як: «Микулин», «Троян», «Микулин-900», «Пшеничне-Біле», «Медове», «Українське-темне», «Дністер» та «Strong». Успішно розвивається виробництво безалкогольної продукції, а саме випускається природна столова вода «Микулинецька кришталева, чотири сорти солодких напоїв – «Лимон», «Яблуко», «Персик», «Апельсин», «Квас Микулинецький» та оригінальний напій «М-Кола» [78].

ТОВ «Микулинецький Бровар» представив перше українське віскі. В рік випускається лише 5000 пляшок, об'ємом - 0,7 літри.

Розглянемо структуру обсягів виробництва за 2013-2015 рр. (таблиця 2.1.1.).

Таблиця 2.1.1.

Обсяги виробництва продукції ТОВ «Микулинецький Бровар» за 2013-2015 рр.

Асортимент пива	Фактично вироблено		
	2013 р., тис. грн.	2014 р., тис. грн.	2015 р., тис. грн.
1	2	3	4
Пиво пляшкове в асортименті:	767,6	771,5	795,4
В т.ч.: Микулин світле 11%	442	439	451
Микулин 900 світле 12%	76,5	78,1	75,4
Медове світле 15%	99,4	101,0	111,6
Пшеничне-Біле 11%	79,3	81,1	78,0
Троян світле	33,3	25,4	22,7
Radler-Лимон	2,3	8,0	15,4
Українське темне	5,2	5,8	6,1
Тернове поле світле	25	28	29,3
Елітне світле	1,4	1,5	1,9
Вища проба світле	0,9	1,1	1,3
Новорічне світле	2,3	2,5	2,7
Пиво в ПЕТ-пляшці в асортименті:	325,1	365,2	362,6
В т.ч.: Микулин світле	267,9	288,9	299,4

Продовження табл. 2.1.1.

1	2	3	4
Дністер	47,0	53,1	48,1
В т.ч.: Микулин світле	267,9	288,9	299,4
Дністер	47,0	53,1	48,1
Strong світле	10,2	23,2	15,1
Пиво бочкове в асортименті:	424,2	467	540,6
В т.ч.: Микулин світле	244,5	268,7	324,5
Микулин 900 світле	87,7	93,6	99,4
Пшеничне-Біле	5,3	5,5	4,7
Медове світле	72,5	85,9	94,5
Тернове поле світле	7,2	7,8	9,1
Українське темне	7,0	5,5	8,4
Пива всього	**1516,9**	**1603,7**	**1698,6**
В т.ч.: пляшкове (скло)	767,6	771,5	795,4
ПЕТ-пляшка	325,1	365,2	362,6
Бочкове (в кегах)	424,2	467	540,6
Вода мінеральна «Микулинецька кришталева» (скло)	68	64	69,5
Вода мінеральна «Микулинецька кришталева» (ПЕТ-пляшка)	146,8	159,4	165,3
Безалкогольні напої в асортименті (ПЕТ-пляшка)	19,4	21,5	25,8
Квас микулинецький (ПЕТ-пляшка)	25,5	27,4	28,1
Квас микулинецький (в кегах)	132,7	136,4	145,2
Квас Хлібний микулинецький (на розлив)	5,0	6,5	8,8
Всього продукції	**1914,3**	**2018,9**	**2141,3**

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [78].

Як ми бачимо із матеріалів поданих у таблиці 2.1.1. об’єми виробництва постійно зростають по всіх товарних категоріях, що пояснюється збільшенням виробничих потужностей шляхом закупівлі нового обладнання, використання власної сировини та застосування інноваційних технологій.

Щодо зовнішньоекономічних зв'язків підприємства, то на сьогодні воно не експортує власну продукцію, але закуповує імпортне обладнання та тару для спеціальних сортів пива закордоном.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства зводиться в основному до закупівлі імпортного обладнання. Прикладом співпраці пивзаводу з іноземцями є створення спільного підприємства (СП) ТОВ «Микулинецький Бровар» із представництвом німецької фірми «Петер», яке знаходиться в с. Березовиця і метою створення якого є виробництво обладнання для виготовлення харчових продуктів в Україні, а саме - напоїв.

З 1995 року голова правління ТОВ «Микулинецький Бровар» разом із командою відвідують та приймають участь у щорічних виставках та з'їздах пивоварів, які відбуваються, як в Україні, так і за кордоном. Внаслідок цих контактів виникла співпраця із іноземними партнерами, що дало змогу налагодити процес виробництва, застосовувати найновішу технологію та працювати на сучасному імпортному обладнанні.

Для прикладу:

- на реконструкцію підприємства австрійські фірми (1995 рік) виділили інвестиції на 100 тис. марок, які були використані з максимальною ефективністю і повернуті через рік;
- німецька фірма «Петер» поставляє заводу лінію розливу пива в пляшки, а саме розливо - окупорочний блок, потужністю 8 тис. пляшок на годину;
- наступною поставкою була етикеровочна машина «Універсаль кронес» також німецького виробництва, за допомогою якої оформляється хороший дизайн продукції;
- німецька фірма «Шенкоріон» поставила фільтраційну систему, завдяки якій збільшився термін зберігання продукції, а також покращилися смакові якості пива. Закуплено кілька станцій СІЩ (промивні дезінфекційні станції);
- німецька фірма «Тало» поставила підприємству лінію наливу пива в кеги (бочки з нержавіючої сталі на 30 і 50 л.), яка відноситься до останньої

новинки технологій, повністю комп'ютеризована і при найменшому порушенні якісних показників пива зупиняється і не фасує його;

- на виставці «Пивоіндрустрія-98» (м. Нюрнберг) був заключений контракт про поставку бельгійського обладнання на завод. Закуплене обладнання привело до підвищення якості продукції, покращення умов праці, зменшення енергозатрат та збільшення потужності підприємства у 2,5 рази;
- дацька фірма «Хольврієка» поставляє циліндро-конічні танки (ЦКТ) із 1999 року;
- у німецької фірми «Цуфер» був закуплений новий солодовий цех, що дозволив виготовляти солод не лише для власних потреб, а й для продажу як в Україні, так і за кордоном.

Отже, реконструкція підприємства дала можливість збільшити виробничі потужності, підвищити продуктивність праці, розширити асортимент продукції із 13 позицій у 2009 році до 18 у 2016 році, знизити собівартість продукції за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій та використання власної сировини.

2.2. Дослідження маркетингової діяльності підприємства

Відділ маркетингу об’єднаний із відділом збуту через, що маркетингова служба не реалізує свій потенціал та можливості в повному обсязі. А це негативно впливає на реалізацію завдань, що стоять перед сучасним підприємством.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб споживачів. Розглянемо усі складові маркетингового комплексу.

Щодо товарної політики, то пивоварня «Микулинецький Бровар» виготовляє 18 сортів пива (див. табл. 2.2.1.), природну столову воду «Микулинецька кришталева», чотири сорти солодких напоїв – «Лимон», «Яблуко», «Персик», «Апельсин», «Квас Микулинецький» та оригінальний напій «М-Кола».

ТОВ «Микулинецький Бровар» у 2012 році представив ПЕРШЕ українське віскі, виготовлене за власним рецептом. В рік випускається всього лиш 5000 пляшок. Об'єм – 0,7 літри.

Таблиця 2.2.1.

Характеристика пивної продукції, яку випускає ТОВ «Микулинецький Бровар»

Вид пива	Основні характеристики	Тара, в якій випускається
1	2	3
Микулин 2012	10% алкоголю, 4,0% світле непастеризоване легке пиво з приємним, м'яким смаком, виготовлене з світлого пивоварного солоду з додаванням ячменю, карамельного солоду, хмелю та чистої води. Даний сорт пива створений спеціально до «ЄВРО 2012».	Фірмова скляна пляшка 0,5 л.
Жигулівське пиво	якісний продукт без пастеризації, виготовлений із натуральної сировини. Зварене із ячменю, солоду та хмелю	Фірмова пляшка 0,5 л., ПЕТ-пляшку 1 л., кеги ємкістю 50 л.
Микулин	11% алкоголю, 4,2% світле непастеризоване пиво. Виготовлене із чистої джерельної води, світлого пивоварного солоду та хмелю	Фірмова пляшка 0,5 л., європляшка 0,5 л., ПЕТ-пляшку – 1 л. та0,5 л., кеги по 50 л. та 30 л.
Микулин Лагер	11% алкоголю, 5,2% світле непастеризоване пиво. Світлий лагер - це стандартний міжнародний тип пива з легкою хмелевою гіркотою, що бадьорить і підвищує настрій	Фірмова скляна пляшка 0,5 л.
Пшеничне-Біле	11% алкоголю, 4,0% світле непастеризоване пиво, виготовлене із чистої джерельної води, світлого пивоварного ячмінного солоду, відбірних сортів пшениці, хмелю	Фірмова скляна пляшка 0,5 л.
Микулин-900	12% алкоголю, 4,5% світле непастеризоване пиво з приємною хмелевою гіркотою та ароматом. Виготовлене з чистої джерельної води, пивоварного солоду, рису, хмелю	Фірмова скляна пляшка 0,5л., кеги 50 л. та 30 л.
Троян	11,5% алкоголю, 4,5% світле непастеризоване пиво зварене із чистої джерельної води, відбірного солоду, хмелю	Фірмова скляна пляшка 0,5 л., кеги 50 л. та 30 л.

Продовження табл. 2.2.1.

1	2	3
Медове	15 % алкоголю, 5,1% світле непастеризоване пиво виготовлене із чистої джерельної води, ячмінного солоду, хмелю та меду, зібраного на власній пасіці. Має приємний хмелевий смак та аромат з винним присмаком. Це міцне елітне пиво за своїми смаковими та корисними якостями посіло гідне місце серед елітних вин України	Фірмова скляна пляшка 0,5 л., кеги 50 л. та 30 л.
Вища Проба	світле 12% непастеризоване пиво з вмістом алкоголю 5,2% обороти. Зварене із відбірного світлого пивоварного солоду, спеціальних сортів пшениці та ароматного сорту хмелю	Скляна 0,5 л. пляшка з відкидною пробкою
Елітне	світле 15% непастеризоване пиво з вмістом алкоголю 5,9% обороти. Характерною особливістю даного сорту пива є використання натурального меду для приготування напою. М'який смак з легким відтінком меду і приємним винним присмаком	Скляна 0,5 л. пляшка з відкидною пробкою, одноразові кеги 30 л.
Тернове Поле	світле 18% непастеризоване пиво з підвищеним вмістом алкоголю до 7,1 % обороту та з продовженим терміном дозрівання. Апетитне пиво, м'яке, міцне і солодове, достатньо виражений винний смак та чудове десертне пиво. Спеціально підібраний сорт солоду надає пиву багатого смаку. Пиву притаманний м'який солодовий смак, який підсилюється помірною хмелевою гіркотою з відтінком білого ігристого вина	Скляна 1 л. пляшка з відкидною пробкою, фірмова скляна пляшку 0,5 л., сифон 2 л.
Дністер	світле 12% непастеризоване пиво зі вмістом алкоголю 5,5%. Поєднання хмелю та сонячного солоду. Розливається непастеризованим	ПЕТ-пляшка 1л.
Strong	світле 16,5% непастеризоване, алкоголю 6,5%	ПЕТ-пляшка 1л.
Українське-Темне	13% алкоголю, 4,3% темне непастеризоване пиво зварене з карамельного і темного солоду. Має приємний солодово-карамельний смак з приємною хмелевою гіркотою.	Фірмова пляшка 0,5 л., кеги 50л. та 30л.

Продовження табл. 2.2.1.

1	2	3
	Це істинно натуральний продукт. Пиво «Українське-Темне» в номінації «Краще темне пиво 2003 року» отримало Гран-прі за високу якість на «Святі пива» в м. Києві	
Новорічне	світле непастеризоване пиво з густиною 21% і вмістом алкоголю не менше 7,0%. Спеціальне міцне сезонне пиво. Характеризується чудовим поєднанням солодового зігріваючого смаку та аромату духмяного хмелю. М'яке живе багате пиво, злегка солодкувате, з винним присмаком	Фірмова пляшка 0,5 л., пляшки з відкидною пробкою 1 л. та 3 л., сифон 2 л.
Radler-Лимон	5,5% світле непастеризоване пиво, алкоголю 2,6%. Виготовлене із високоякісного ячмінного солоду, ароматичного хмелю, джерельної води, рису та натурального лимонаду	Фірмова пляшка 0,5 л.
Kaltenberg Spezial	13,3% алкоголю, не менше 5,1% світле непастеризоване пиво. Найпопулярніший бренд пива серед королівських баварських брендів. Дуже тонкий і чистий аромат, трохи дріжджовий первинний смак. Швидко згасає, не залишаючи довгої гіркоти	Фірмова пляшку Kaltenberg 0.5 л., одноразові 30 л. кеги, футбольні сифони 2 л.
Koruna Ceska	12,0 % алкоголю, не менше 5,0% світле непастеризоване пиво, якому притаманний насичений солодовий смак, що гармонічно поєднується із виразною хмелевою гіркотою	Фірмова пляшка 0,5 л.

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [78].

ТОВ «Микулинецький Бровар» використовує стратегію диференціації М. Портера, виготовляючи товар, який відрізняється від товарів конкурентів високою якістю і смаковими властивостями. Відповідно до частки ринку, завод дотримується стратегії нішера Ф. Котлера, роблячи ставку на кілька сегментів ринку.

Варто наголосити, що значна увага приділяється іміджевій продукції, а саме розливу пива в спеціальні пляшки з відкидною пробкою, які закуповуються в Німеччині. Технологами були розроблені три нових сорти пива: «Вища проба»,

«Елітне» та «Тернове поле», які здобули велику прихильність пивоманів та справжніх поціновувачів даної продукції.

Найбільш важливі критерії при виборі пива – це хороша якість, доступна ціна, престижність марки, зовнішнє оформлення.

Наголосимо на тому, що продукція заводу є унікальною і ця унікальність забезпечується саме живим непастеризованим пивом. Попит на нього є високим і постійно зростає, навіть в період економічної кризи, що не вимагає дорогої реклами.

Щодо цінової політики, то необхідно зазначити, що ціноутворення є чи не найважливішим елементом маркетингової політики. На неї безпосередньо впливають такі чинники:

- попит;
- наявність і конкурентоспроможність виробників аналогічного товару на ринку;
- перспективи зростання хмільного напою;
- безпосередній зв'язок ціни пива та об'ємів його реалізації;
- ступінь впливу держави на ринок пива.

Аналіз ціни на пиво, яке виробляє ТОВ «Микулинецький Бровар» показав, що вона на 6,3 грн./дал. вища від середньостатистичної по Україні []. Пояснити таку ціну на хмільний напій даного виробника якісного пива можна екологічно чистою продукцією та інноваціями виробничого процесу.

В ціну продукту входять і транспортні витрати, бо доставка товару в межах Тернополя, області та сусідніх регіонів забезпечується власними засобами.

Договірні ціни збуту встановлюються за умови поширення продукції по дилерській мережі.

В залежності від географічного фактору підприємство поділяє ціни на 4 категорії (див. рис. 2.2.1.).

І. Перша категорія – найнижчі ціни – надаються дистриб'юторам, які обслуговують Тернопільську область.

II. Друга категорія – ціни дещо вищі проти першої категорії. Сюди відносять Західний та північний регіони.

III. Третя категорія – високі ціни. Сюди відносяться Східні та центральні регіони.

IV. Четверта категорія дуже високих цін. Сюди належать інші регіони країни.

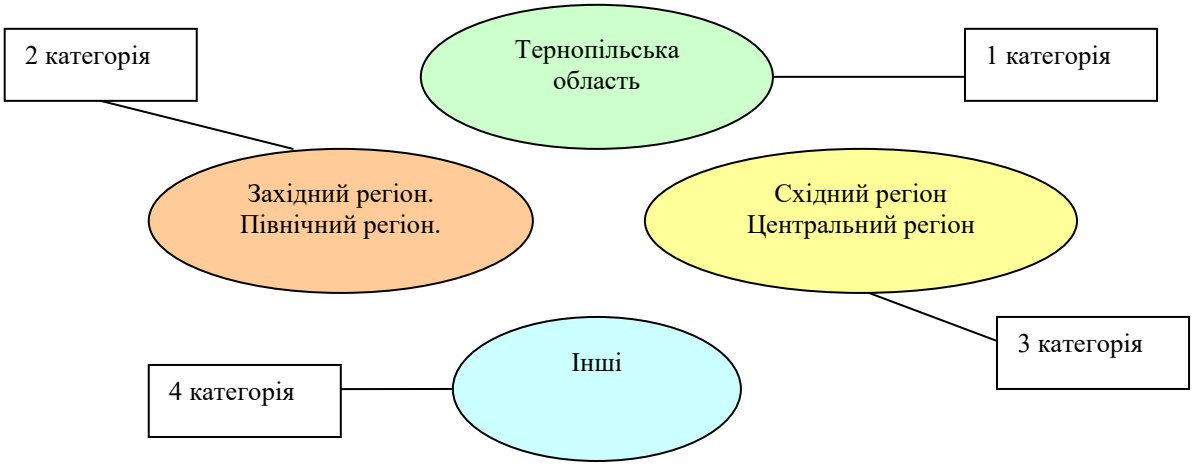

Рис. 2.2.1. Категорії цін на продукцію ТОВ «Микулинецький Бровар»

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [78].

Високі ціни, які характерні для 3 та 4 категорій, обумовлені малими обсягами замовлень та продаж пива в цих регіонах.

ТОВ «Микулинецький Бровар» для встановлення ціни на свій товар використовує метод «собівартість плюс надбавка».

В собівартість готової продукції (пива) входить:

- 10-15 % ціни енергоносіїв;
- 5-10 % заробітна плата працівників;
- 50-52% вартості сировини, матеріалів;
- витрати на газ;
- амортизаційні відрахування.

Щодо цінових стратегій, то підприємство орієнтується на сегмент ринку із низкою еластичністю попиту, продає товар за високими цінами, тобто використовує стратегію престижних цін.

Варто зауважити, що ціни на різні сорти пиву, мінеральної та солодкої води залежить від технології виробництва та вартості сировини, що використовується.

Для прикладу, для виробництва пива «Микулинецьке» термін задіювання бродильно-лагерного підвалу складає 30 днів, для «Медового» - 40 днів, а виробництво мінеральної води набагато простіше і, відповідно, дешевше.

Також на ціну пива впливає вартість тари, в яку його розливають. Якщо використовують фірмову пляшку, то, відповідно, ціна буде набагато вищою, а якщо проста євро-пляшка, то набагато дешевша.

Важливим є те, що підприємство майже не бере до уваги ведення цінової політики конкурентів при встановленні ціни, тому що найважливішим є якість, а за якісну продукцію необхідно платити вищу ціну. Продукція заводу приблизно на 20-50% дорожча проти конкурентів.

Щодо розподільчої (збутової) політики, то у таблиці 2.2.2. та рисунку 2.2.2 ми навели географічні особливості збуту продукції підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар» та частки ринків в загальних обсягах продажів.

Таблиця 2.2.2

Регіональна характеристика збуту продукції підприємства

Географічний район	Переважаючі в продажах види продукції	Частка продажів у загальному збуті
1	2	3
Тернопільська область	Весь асортиментний ряд	50 %
Львівська область	Весь асортиментний ряд	6 %
Закарпатська область	Медове, Жигулівське, Микулин-900, Пшеничне-Біле в скляній тарі та Дністер в ПЕТ-пляшці	5,5 %
Івано - Франківська область	Медове, Жигулівське, Троян, Kaltenberg Spezial, Koruna Ceska та Пшеничне-Біле, Radler-Лимон в скляній тарі. Пиво Strong та Микулин в бочках	7%
Чернівецька область	Микулин, Жигулівське, Микулин-900 та Дністер в скляній тарі	4 %
Хмельницька область	Бочкове пиво: Микулин, Медове, Микулин-900 та Пшеничне-Біле	6 %
Київська область	Микулин, Медове та Пшеничне-Біле, Radler-Лимон в КЕГах та скляній тарі	5 %
Волинська область	Микулин, Жигулівське, Микулин-900 та Дністер в скляній тарі	3 %
Полтавська область	Бочкове пиво: Микулин, Медове, Микулин-900 та Пшеничне-Біле	1,5 %

Продовження табл. 2.2.2

Харківська область	Микулинецьке світле 11 % та Медове світле 15 % в Кегах та скляній тарі	2,5 %
Одеська область	Бочкове пиво: Микулин, Медове, Микулин-900 та Пшеничне-Біле	3 %
Миколаївська область	Медове світле 15 %, Пшеничне біле 11 %, Микулин 900 світле та вода питна Микулинецька кришталева в ПЕТ.	2 %
Інші регіони	Весь асортиментний ряд	4,5 %

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [78].

Рис. 2.2.2. Ринок збуту продукції ТОВ «Микулинецький Бровар»

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [78].

ТОВ «Микулинецький Бровар» має широку дилерську мережу, яка розгалужена на значній території України. Кожен дилер має відповідні знижки, які залежать від обсягу реалізації продукції. Згідно цього існують три категорії цін і для кожної з них помісячно розробляється план реалізації, де вказується обсяг обсягу продаж йому надаються знижки на товар, що, за звичай, стимулює посередника і він переміщується в категорію нижчих цін.

Реалізація продукції через багатоканальну маркетингову систему забезпечує більш повне охоплення різних ринків. Підприємство частину продукції реалізує

через фірмові бари і ресторани; другу частину — через мережу дилерів, які працюють із роздрібною торгівлею на значній території України; третю частину — через оптові бази при виробникові.

Підприємство намагається уникати великої кількості оптових посередників при виборі каналів розподілу, а тому використовують нульові, одноріневі (в основному в Тернопільській області), дворівневі (на решті території України) канали посередників.

В Тернопільській області діє чотири фірмових бари, які розташовані в Тернополі, Микулинцях, Теребовлі та Гусятині. Також збут продукції здійснюється через власні оптові бази, яких є 5 і вони знаходяться в Тернополі, Борщові, Бережанах, Шумську та Івано-Франківську. Найбільша частка реалізації продукції припадає на Тернопільську базу - близько 25% від загального обсягу збуту. На решті території збут здійснюється через мережу дилерів. Загалом в Тернопільській області споживається 67% всієї продукції.

Для розподілу продукції задіяні в основному три методи.

Підприємство за інтенсивного розподілу використовує оптових і роздрібних торгівців при реалізації основного товарного асортименту. Її цілі - охоплення широкого ринку збуту, отримання високих прибутків через масову реалізацію і зручність місця придбання товару для споживача. Використовується переважно в Тернопільській області.

За селективного розподілу фірма відбирає кращих посередників із тих, які готові забезпечити реалізацію усіх сортів пива. Використовується на решті території України.

Необхідно вказати, що у Києві дилер має право ексклюзивного продажу пива в столиці.

Зазначимо, що саме використання багатоканальної маркетингової системи дає змогу підприємству збільшувати обсяги збуту з кожним роком. На сьогодні обсяги продажу становлять 2000 тис. дал., а в перспективі збільшиться до 2500 тис. дал..

Підприємство постійно відстежує стан каналів розповсюдження товарів, володіє інформацією про кількість рівнів каналів та конкретний склад його учасників, що дозволяє оцінити швидкість, час, ефективність руху та цілісність товарів під час їх доставки від виробника до кінцевого споживача. Забезпечується це маркетинговою службою, яка опікується (курує) збутовою діяльністю підприємства.

Отже, аналіз системи збуту продукції показав її недостатню ефективність. В умовах підвищеної конкурентної боротьби, підприємству необхідно сформувати ефективну систему управління збутом, яка б враховувала кон'юнктуру ринку, планувала стратегію збуту, а це неможливо без висококваліфікованого відділу маркетингу та логістики, який би забезпечував інформацією та аналізом систему збуту.

Щодо комунікаційної складової, то варто наголосити, що постійно проводиться розробка нових видів етикетки, брошур, плакатів, акцент робиться на якості та унікальності продукту. Також пропонується коротка реклама на місцевих радіостанціях і обласному телебаченні під час Великодніх та Різдвяних свят, де поряд із привітанням споживачів нагадують їм про пиво.

Протягом двох місяців 2009 року глядачі «24 каналу» мали змогу бачити рекламні ролики про продукцію заводу. Даний канал було обрано спеціально із-за того, що значною цільовою аудиторією каналу є бізнесмени та постійно зайняті люди з середній і високим рівнем доходу.

Рекламна підтримка продавців пива (дилерів) відіграє провідну роль у реалізації його на ринку. Об'єктами реклами в торгівлі стають: шелф-штокери, бокали, підставки під бокали, обладнання для охолодження та розливу пива, холодильні вітрини.

Одним із видів рекламної підтримки є постійне проведення екскурсій на підприємство для ознайомлення споживача із процесом виробництва пива, і переконанням його у тому, що це справді натуральний, не пастеризований продукт, виготовлений на сучасному обладнані. Після цього проводяться

дегустації пива, ознайомлення з сортами пива, його властивостями, сировиною та режимом роботи ТОВ «Микулинецький Бровар».

Ланкою злуки між компаніями-продавцями і споживачами служить торговий персонал. У свідомості більшості споживачів торговий представник є обличчям та образом компанії. Переважно, саме він забезпечує фірму найнеобхіднішою інформацією про споживачів. Загалом торговий персонал займається збутом товару, а тому повинен приділяти максимальну увагу удосконаленню саме цієї системи.

Компанії визначають цілі, стратегію і завдання для своїх систем збуту, виходячи з конкретних ситуацій і можливостей торгового персоналу. За належного відбору і навчання торговий персонал здійснює такі функції:

- пошук перспективних ринків, потенційно вигідних споживачів;
- поширення інформації про товари і послуги компанії;
- надання різноманітних послуг споживачам: консультації з проблем, що виникають, надання технічної допомоги, забезпечення доставки товару тощо;
- виконання окремих завдань збирання й обробки інформації;
- прийняття рішень щодо окремих проблем розподілу.

За звичай, після прийняття торгових працівників на роботу компанії організовують їх навчання. Тривалість навчання залежить від процесу продажу і особистих якостей працівника. На це може бути затрачено кілька тижнів, а то й місяців. Зміст програми навчання базується на тому, що торгові працівники повинні знати історію компанію, цілі, завдання, організаційну структуру, основних керівників, асортимент продукції, стратегію і політику заводу та її конкурентів, проводити ефективні торгові презентації, торгові процедури і добросовісно виконувати свої обов'язки.

Навчання (тренінги) торгового персоналу компанія здійснює безперервно з використанням сучасних методів і відповідного матеріально-технічного забезпечення.

Збут товару входить в обов’язки маркетингової служби, яку очолює голова правління. Служба маркетингу організована за регіональним принципом, де кожен маркетолог контролює свій регіон з чітко визначеними географічними межами. Ринок збуту Західної України поділений на північно-західний, північно-східний, південно-західний, південно-східний регіони, місто Тернопіль і область. Решта території України відносять до шостого регіону.

Обов’язки регіонального маркетолога:

- контролює діяльність дилерів, а саме: відслідковує якість обслуговування апаратів розливу кегового пива, за поставками пива в бари та магазини, наявністю асортименту товару виробника в регіоні;
- передбачує обсяги продажу пива;
- проводить рекламу торгівельної марки;
- відслідковує появу нових сортів пива, що з'являються на ринку. Разом із технологами дегустує нові сорти пива різних виробників, порівнюючи з власними
- контролює правильність ведення документації та звітності по збуту продукції;
- відслідковує дотримання умов належної експлуатації обладнання.

Менеджерська служба прямо (з бухгалтерією, планово-економічним відділом, з цехом розливу, варницею, відділом постачання та ін.) й опосередковано пов'язана майже з усіма відділами та підрозділами заводу.

Маркетинговий контроль на підприємстві передбачає таку послідовність етапів:

- встановлення стандартів роботи;
- вимірювання фактично досягнутих результатів діяльності підприємства;
- здійснення корегуючих дій для покращення роботи.

Перший етап маркетингового контролю полягає у встановленні стандартів роботи. Передбачає чітке визначення річних та місячних планів реалізації продукції, що буде основою оцінки роботи підприємства в цілому і його

маркетингової діяльності зокрема, оскільки неможливо працювати без стандартів роботи, бо це нівелює маркетинговий контроль.

Основним завданням поточного етапу є визначення масштабів допустимих відхилень від стандартів. Як правило - це мінімум 90% виконання плану реалізації, визначення періодичності і точності контрольних вимірів, оцінка досягнутих результатів.

Маркетингова служба зобов'язана встановити межі допустимих відхилень, що викликано необхідністю абсолютно точного прогнозування терміну виробництва асортиментного пива, оскільки воно після варіння бродить від 30 до 90 днів в залежності від сорту. Прогнозування здійснюється на основі даних попередніх років і планів реалізації дилерів, які вони складають кожного місяця.

Система маркетингового контролю діє у трьох основних видах:

- контроль за виконанням плану реалізації продукції підприємства;
- контроль за прибутковістю і рентабельністю заводу;
- ревізія маркетингу.

На кожен місяць створюють загальний план реалізації і кожного дилера зокрема. Згідно до виконання плану реалізації дилери мають певні знижки, отримують обладнання та рекламну продукцію.

Важливим моментом роботи є встановлення частки маркетингових витрат у сукупних.

З метою визначення конкурентних переваг, що дадуть змогу пристосувати потенціал підприємства до тенденцій та умов ринку, доцільно здійснити SWOT-аналіз підприємства, в рамках якого визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози ринку.

У таблиці 2.2.3. наведено узагальнений аналіз сильних і слабких сторін фірми, розглянуто зовнішні сприятливі та несприятливі чинники впливу на розвиток підприємства (SWOT-аналіз).

Таблиця 2.2.3.

SWOT-аналіз ТОВ «Микулинецький Бровар»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
▪ Керівники компанії мають великий досвід роботи в даній галузі, необхідні навики роботи, високий професіоналізм та компетентність ▪ Висококваліфікований персонал ▪ Постійна розробка оригінальних рецептур з винятковими смаковими властивостями ▪ Високі темпи росту основних фінансових показників діяльності підприємства ▪ Реалізація продукції у всі регіони України ▪ Наявність сітки дилерських мереж та збутових баз ▪ Постійне освоєння нових видів продукції ▪ Наявність власної сировинної бази ▪ Сприятливий клімат для ведення сільського господарства	▪ Недостатній рівень рекламної активності фірми ▪ Недосконалість шляхів просування продукції у роздрібно-торгівельній мережі ▪ Сезонність виробництва продукції ▪ Низький рівень залучення спеціалізованих фірм у науково-дослідну роботу ▪ Відсутність практичного досвіду в молодих спеціалістів, потреба у додатковому навчанні на виробництві ▪ Недостатньо розвинена маркетингова діяльність ▪ Рекламний бюджет підприємства не має чіткого географічного спрямування
Можливості	**Загрози**
▪ Стабільне зростання ринків збуту продукції ▪ Наявність потенційних споживачів по всій географічній території України ▪ Зміна уподобань споживачів на користь «живого» пива ▪ Залучення нових груп споживачів ▪ Вихід на польський та європейські ринки	▪ Недосконалість, відсталість технологічної бази в Україні ▪ Нестабільність національної валюти, продовження інфляційних процесів ▪ Низький рівень реальних доходів населення ▪ Зростання ставки акцизу на алкоголь ▪ Велика кількість відомих брендів на ринку пива України ▪ Зростання цін на енергоносії ▪ Нестабільність законодавчої бази ▪ Нестабільна ситуація в країні, у тому числі через ведення військових дій

Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства [78].

Отже, для ТОВ «Микулинецький Бровар» сильні сторони переважають слабкі, проте зовнішні загрози переважають можливості, тому доцільно:

1. Максимально повно реалізувати інноваційно-виробничий потенціал.
2. Виходити на зовнішні ринки, щоб знизити ризикованість від здійснення діяльності лише на території України.

3. Необхідно підсилити маркетингову діяльність в напрямку інформаційного забезпечення збутової діяльності, на основі якого остання направила б свої зусилля на презентацію товару певним (окремим) сегментам ринку з врахуванням демографічних показників, а саме віку споживачів, рівня їх середнього доходу та категорії пива.
4. Вище наведене (пункт 3) дало б змогу приймати швидкі, гнучкі та ефективні рішення щодо функціонування збутової діяльності підприємства.

2.3. Оцінка конкурентних переваг підприємства

На нашу думку, основна конкурентна перевага ТОВ «Микулинецький Бровар» - продукція. В асортименті підприємства налічується 18 сортів пива, мінеральна вода «Микулинецька кришталева», 4 сорти солодких напоїв, квас, оригінальний напій «М-Кола» та перше українське віскі [78].

Реалізація продукції підприємства здійснюється по всій території України. На даний час ТОВ «Микулинецький Бровар» співпрацює з 430 оптовими покупцями продукції, з яких 100 займають найбільшу частку.

Продукція заводу є однією з найдорожчих на території України, проте має низку конкурентних переваг:

1) справжнє, «живе», непастеризоване українське пиво (не належить транснаціональному пивному холдингу та виготовляється не за ліцензією);
2) традиційні технології пивоваріння – виробничий цикл складає близько 60 днів;
3) оригінальні рецепти і насичений смак;
4) наявність медового пива (*немає аналогів в Україні*);
5) наявність пшеничного пива нижнього бродіння (*немає аналогів в світі*);
6) наявність подарункового варіанту упаковки;

7) сучасне закордонне виробниче устаткування та використання інноваційних технологій;
8) пивоварня єдина в Україні, яка за високу якість продукції відповідно до європейських стандартів отримала міжнародне визнання та відзначена дипломом та сертифікатом Європейської Бізнес Асамблеї м. Оксфорд (Англія 2006 рік).

Підприємство в основному збуває власну продукцію у великих містах та орієнтується на такі групи споживачів:

- ✓ чоловіки від 20 років з середнім і високим рівнем доходу, вищою освітою, які основну увагу приділяють високій якості і смаковим властивостям продукції та є незмінними прихильниками торгової марки. З-поміж усього асортименту обирають улюблене пиво;
- ✓ жінки та чоловіки від 18 років з середнім рівнем доходу і динамічним характером життя (пиво «Radler-Лимон»);
- ✓ чоловіки від 30 років з високим рівнем доходу, активним та діловим способом життя, які завжди обирають якісну продукцію, з унікальними смаковими характеристиками та для підкреслення власного статусу схильні робити цінні подарунки (ексклюзивна продукція, ліцензійне королівське баварське та чеське пиво в подарунковій тарі).

Також варто відзначити, що більшість пивоварів орієнтуються на виготовлення дешевого пива середньої якості, використовуючи при цьому різноманітні хімічні домішки, концентрати, ГМО, тощо. Натомість Микулинецький пивзавод пропонує споживачам лише натуральний продукт високої якості, а саме «живе», непастеризоване пиво виготовлене за стародавньою класичною схемою пивоваріння на найсучаснішому обладнанні. Необхідно підкреслити унікальність кожного сорту пива, його історію та те, що воно розроблене професійними технологами.

ТОВ «Микулинецький Бровар» має низку характеристик, які відрізняють його з-поміж конкурентів, а саме:

- незвичайність та якісність пива, яка була високо оцінена споживачами під час опитування (піностійкість, висота піни, смак, аромат, колір, гіркота);
- привабливе, зручне упакування, що помітно виділяється на полицях магазинів;
- преміальна ціна, що підкреслює природність та шляхетність продукту;
- донесення до споживачів продуктових переваг та особливого ритуалу споживання, побудованих на природному походженні пива.

ТОВ «Микулинецький Бровар» має цілковите право називатися українським виробником. У нього є свої традиції, своя сировина і своя якість. Всі сорти пива виробляють з врахуванням ДСТУ 3888-99 «Пиво. Загальні технічні умови». Фактично досягнені показники пива перевищують якісні показники, передбачені стандартом. Всі сорти пива є розробками технологічного колективу ТОВ «Микулинецький Бровар». Технологічні інструкції і рецептура на виробництво всіх сортів пива затверджена Українською галузевою компанією по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод АТ «Укрпиво».

Нами проведено дослідження (вересень 2016 року), метою якого було виявлення споживчих переваг на ринку пива.

Об’єктом дослідження є доросле населення віком від 18 років до 46+.

Дані отримали шляхом проведення опитування-анкетування у мережі Інтернет за допомогою додатка «Google-Форми». Дослідження проводилося на території міста Тернополя та Тернопільської області. В опитуванні прийняло участь 105 респондентів, із яких 55,2% чоловіків і 44,8% жінок (рис. 2.3.1.).

Рис. 2.3.1. Розподіл респондентів за статтю

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Аналіз результатів дослідження (рис. 2.3.2.) показав, що пиво споживає 91,4% населення, інші 8,6% не вживають цього хмільного напою та алкоголю взагалі.

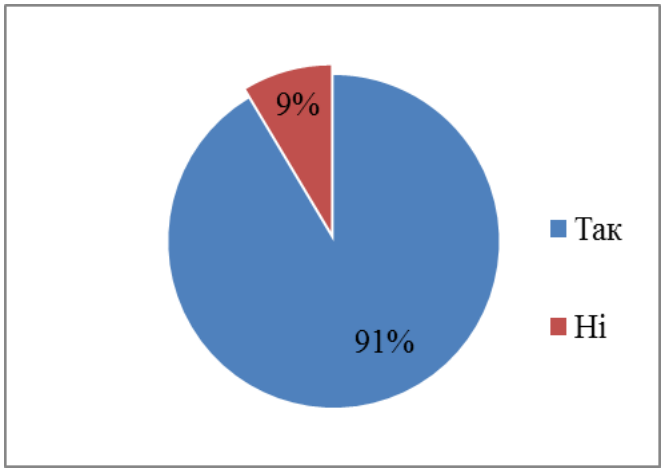

Рис. 2.3.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи вживаєте Ви пиво?»

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Із 91,4% опитуваних (рис. 2.3.3.), 34,3% споживають пиво рідко, лише 3% кожного дня, а 29,3% респондентів споживають хмільний напій раз на тиждень.

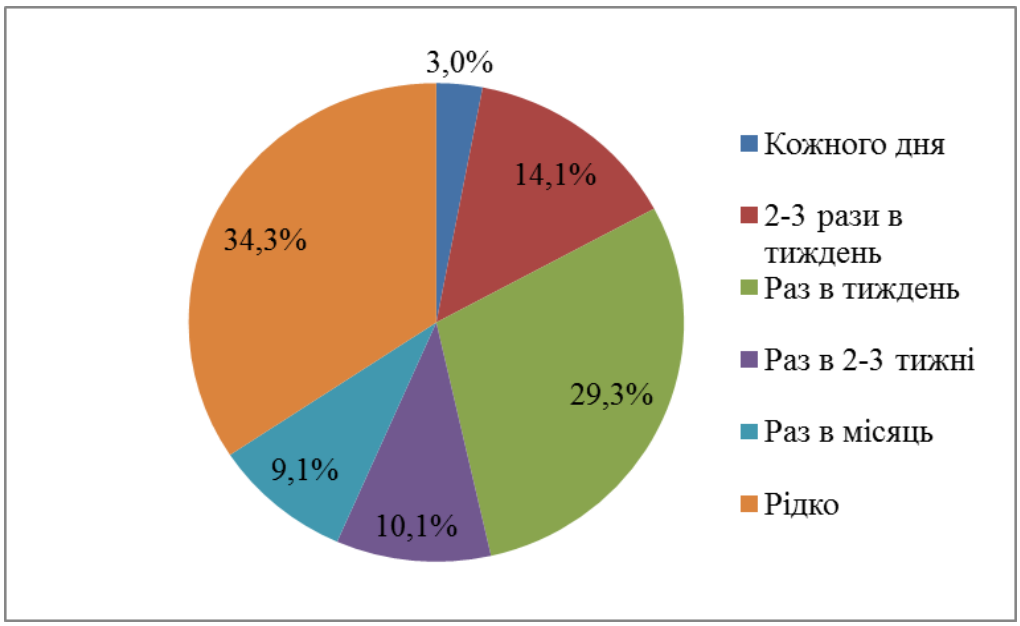

Рис. 2.3.3. Частота споживання пива

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Найактивнішими споживачами є молодь у віці від 21 до 24 років, що становить 47,6% всіх опитуваних, на другому місці – вікова категорія 25-29 років - 27,6% (табл. 2.3.1.).

Таблиця 2.3.1.

Розподіл респондентів за віком

Вік	Кількість респондентів	% респондентів
18-20	8	7,6
21-24	50	47,6
25-29	29	27,6
30-35	15	14,3
36-45	2	1,9
46 і більше	1	1
Разом	**105**	**100**

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Найбільше пиво споживають чоловіки - 55,2%, на жінок припадає – 40,8%, проте більшість із них рідко вживають хмільний напій.

Розмір середньомісячного доходу у опитуваних знаходиться у 3-х категоріях: 24,8% - 3.5-5.5 000 грн.; 23,8% - 10 000 грн. і більше; 22,9% - 6-9 000 грн. (табл. 2.3.2.).

Таблиця 2.3.2.

Розподіл респондентів за місячним доходом

Рівень доходу (грн.)	Кількість респондентів	% респондентів
до 1000	19	18,1
1-3 000	9	8,6
3.5-5.5 000	26	24,8
6-9 000	24	22,9
10 000 і більше	25	23,8
Інше	2	1,9
Разом	**105**	**100,1**

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Як відомо, одним із основних критеріїв безпечного для споживання продукту є його якість, яка забезпечується не лише технологією виробництва, але й умовами зберігання продукції та типом упаковки. Термін між розливтям хмільного напою в тару та його доставкою до кінцевого покупця може бути доволі тривалим. Тому важливо розливати пиво у якісну посуду, бо за цей період продукт може змінити свій смак, оскільки ще триває процес бродіння.

За результатами дослідження український споживач при виборі тари найчастіше вибирає скляну або ПЕТ-пляшки (72,7%), на другому місці – 40,4% - пиво на розлив (рис. 2.3.4.).

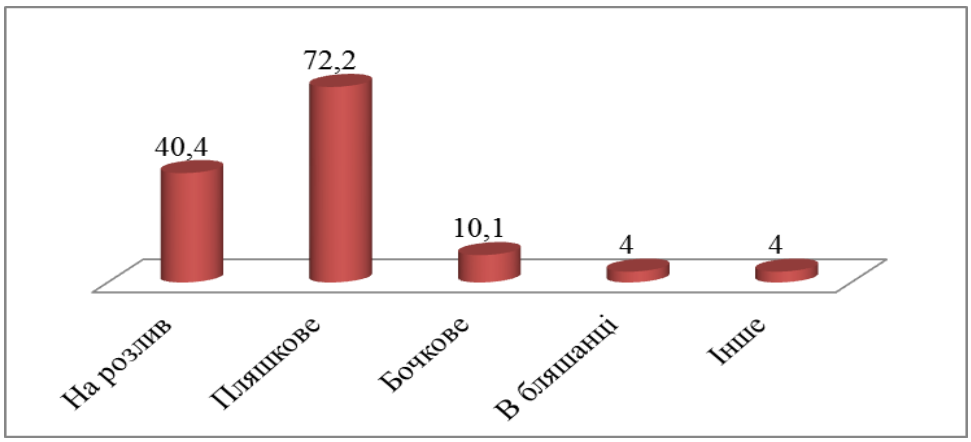

Рис. 2.3.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання «В якій тарі, як правило, споживаєте пиво?»

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Важливим було визначити, яке пиво смакує українцям найбільше. Як бачимо із рис. 2.3.5. найбільше споживачам смакує живе пиво, це відмітило 41,8% опитуваних, на другому місці – 38,8% - світле, на третьому – 29,6% - нефільтроване. Незважаючи, на те, що сьогодні на піку популярності є крафтове пиво, йому віддало перевагу лише 9,2% споживачів.

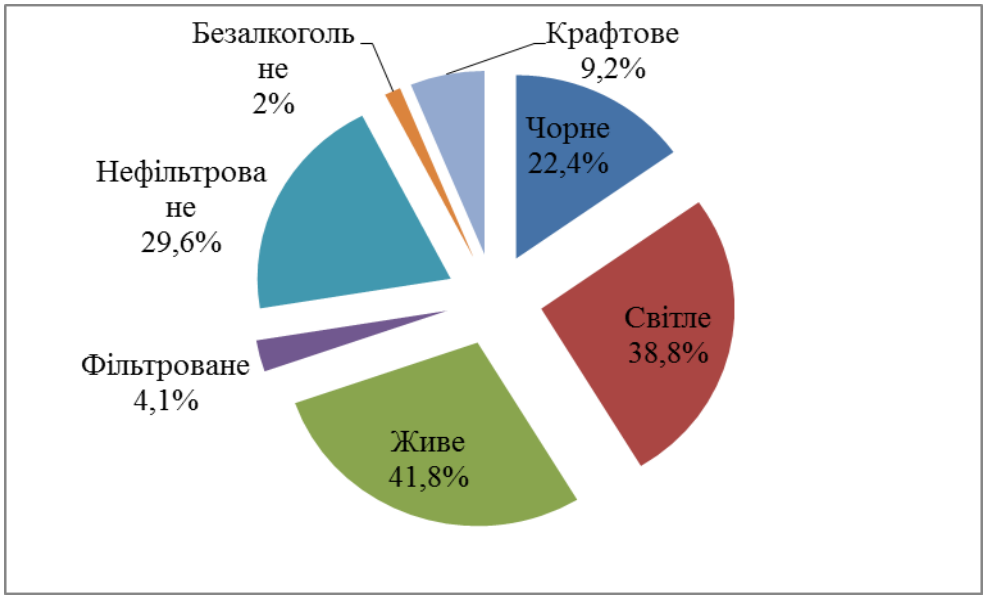

Рис. 2.3.5. Пивні вподобання українців

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

На запитання «Які критерії є найважливішими для Вас при виборі пива?», всі відповіли, що найважливішим критерієм є якість, на другому місці - престиж марки, на третьому – ціна. Реклама та можливість отримати подарунок майже не впливають на вибір споживачів.

В анкеті ми подали декілька відомих світових виробників пива та малих незалежних пивоварень, серед яких респонденти обирали ті, які полюбляють найбільше та споживають найчастіше (рис.2.3.6.).

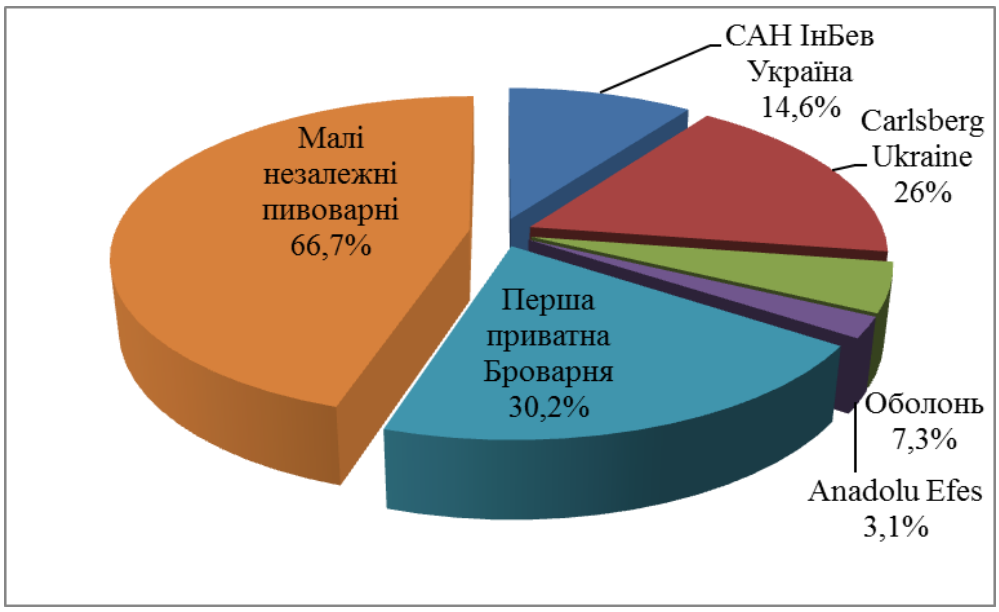

Рис. 2.3.6. Прихильність споживачів до різних ТМ пива

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

За результатами поданими на рисунку 2.3.6., ми бачимо, що найчастіше – 66,7% - тернополяни обирають пиво Малих незалежних пивоварень (рис. 2.3.7.), а саме ТОВ «Микулинецький Бровар» (50%) та ВАТ «Опілля» (79,3%). На другому місці пиво «Першої приватної броварні» – 30,2%, а на третьому – 26% - «Carlsberg Ukraine».

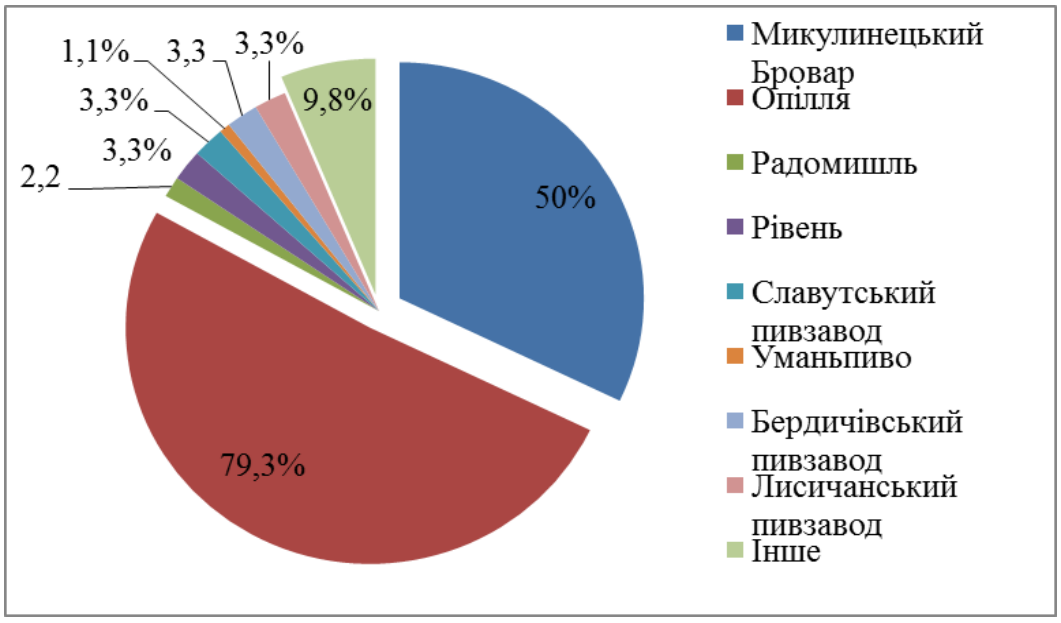

Рис. 2.3.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Якій малій незалежній пивоварні надаєте перевагу?»

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

При проведені опитування найважливішим було визначити, як респонденти відносяться до продукції ТОВ «Микулинецький Бровар» та яке пиво найчастіше обирають.

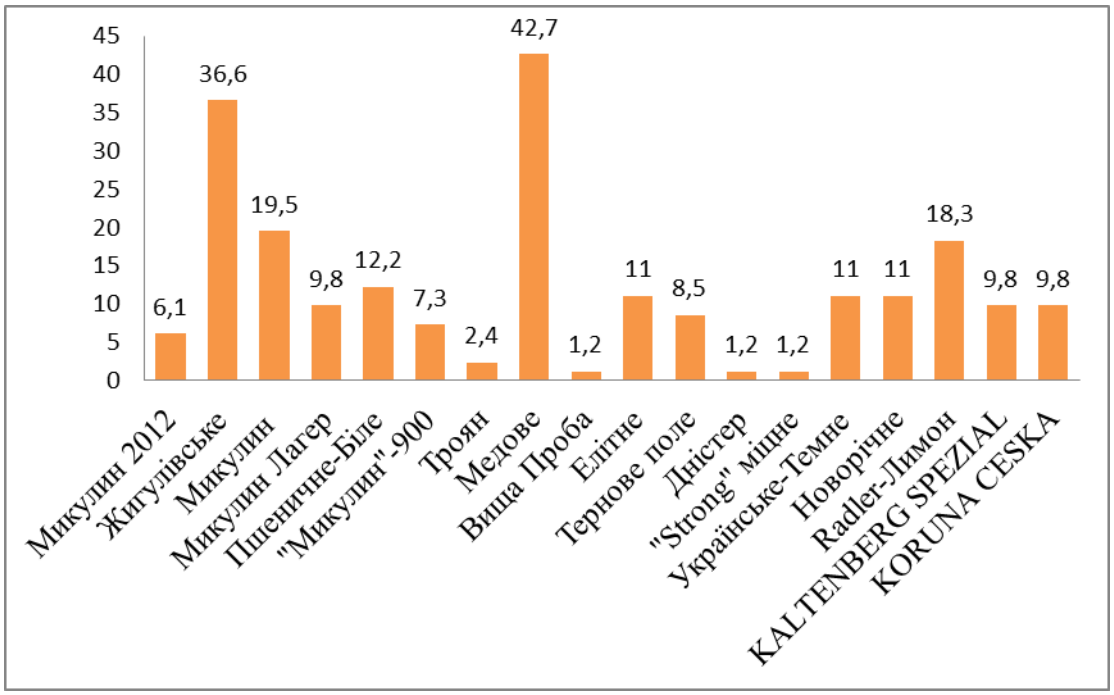

Рис. 2.3.8. Прихильність споживачів до ТМ «Микулинецький Бровар»

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Аналіз даних рис. 2.3.8. показав, що найбільше респондентам смакує Медове пиво, його відзначило 42,7% опитуваних. Воно справді є унікальним продуктом, бо немає аналогів в Україні.

На другому місці – Жигулівське – 36,6%, третю позицію розділили Микулин – 19,5% та Radler-Лимон – 18,3 %. Найменше смакує пиво під назвою «Дністер», «Вища Проба» та «Strong» міцне, лише 1,2% респондентів його обирають та 2,4 % споживачів обирають пиво «Троян».

На основі отриманих результатів, керівництву ТОВ «Микулинецький Бровар» необхідно проаналізувати витрати на виробництво та збут вище зазначених марок пива, які займають найнижчу позицію, і вирішити доцільність випуску даної продукції.

Для формування конкурентної переваги підприємства, необхідно проаналізувати діяльність його основних конкурентів.

За даними українських аналітиків вітчизняний ринок пива насичений не повністю, а лише на 80%, а частка живого пива ще менша, а тому висока якість цього продукту є підставою для конкурентної боротьби за певний сегмент ринку не лише в Тернополі та області, а й за її межами.

Зазначимо, що згідно статистичних даних, споживання хмільного напою на одного жителя України за рік складає 61,6 літрів, що в 1,5 рази менше проти Європи. Враховуючи позитивну динаміку в споживанні пива можна розраховувати, що цей показник до кінця 2017 року може зростати в 0,5-1,5 рази.

Необхідно врахувати, що в Західному регіоні України потенційними споживачами хмільного напою є щонайменше 38 % населення, а аналіз пивного ринку експертами показав, що в 2010 році він виріс на 4,5%, 2011 р. на 5%, а в 2016 році на 10%.

Аналізуючи стан ринку пива в Україні ми показали, що левову частку на ньому займають корпорації (див. рис. 2.1.1.), лідером серед яких є компанія Carlsberg Ukraine, яка займає 30,8% ринку. Проте в країні намітилася виразна тенденція до появи підприємтсв середньої потужності, які займають саме той територіальний сегмент ринку на якому вони локалізуються. Ці компанії роблять акцент на якості пива та його смаку, що дає можливість споживачам впізнати хмільний напій та сприяє його популярності.

Згідно проведеного нами дослідження «Пивні вподобання українців» [додаток А] прямим конкурентом ТОВ «Микулинецький Бровар» є Тернопільська пивоварня «Опілля», яка виробляє та поставляє пиво в аналогічному ціновому діапазоні та орієнтована на даний сегмент ринку.

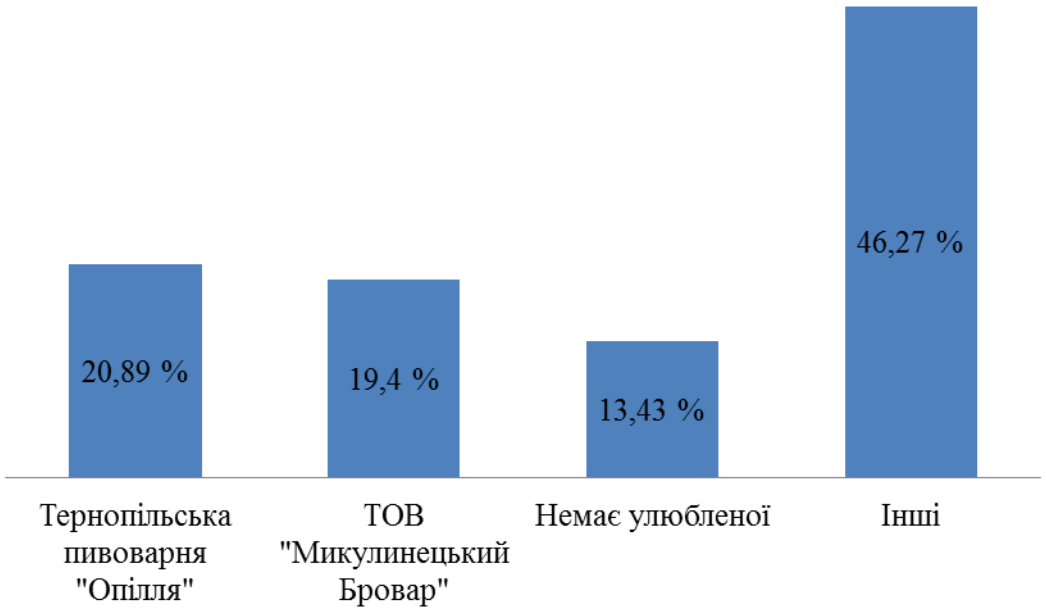

Рис. 2.3.9. Розподіл відповідей респондентів щодо улюбленої торгівельної марки пива

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Тернопільська пивоварня «Опілля» виготовляє 6 сортів пива, серед яких: «Опілля Жигулівське», «Опілля Фірмове», «Опілля Корифей», «Опілля Корифей нефільтроване», «Опілля Княже», «Опілля Гайдамацьке», «Опілля Домашнє», два сорти інших торгових марок- «Тернопільське», «Старий Тарнополь» та один сорт квасу під ТМ «Опілля».

Основним ринком збуту пива Тернопільської пивоварні «Опілля» є Західна Україна, а саме: м. Тернопіль та Тернопільська область, частина продукції реалізується у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Хмельницькій, Житомирській областях та м. Києві.

Обидва підприємства займають спільний сегмент ринку, який визначається територіально, а тому основний акцент за таких умов ставиться на впізнаваність і популярність місцевого бренду, якість пива та його смак, що забезпечує кожному підприємству своїх прихильників.

Необхідно зазначити, що між виробниками хмільного напою не має жорсткої конкурентної боротьби, це зумовлено недостатнім насиченням

регіонального ринку пивною продукцією, що в перспективі дає можливість обом нарощувати потужності.

Підкреслимо, що завдяки високій якості, яка забезпечується класичною технологією приготування пива відбувається зростання популярності «живого» пива серед споживачів. Термін придатності «живого» пива, яке виготовляється Тернопільською пивоварнею «Опілля» складає 10 діб. Вкажемо, що на ТОВ «Микулинецький Бровар» почали змінювати технологію виробництва пива для поступового переходу з сегменту «живого» непастеризованого пива короткого терміну зберігання в сегмент тривалого зберігнання. Саме відмова ТОВ «Микулинецький Бровар» від класичної схеми отримання живого пива є для них основною загрозою втрати конкурентної переваги на регіональному ринку пива.

Аналіз проведеного нами дослідження «Пивні вподобання українців» [] показав, що улюбленими торгівельними марками пива тернополян та гостей міста (див. рис. 2.3.9.) є хмільний напій, який виробляється Тернопільською пивоварнею «Опілля» (20,89%) та ТОВ «Микулинецький Бровар» (19,4%), хоча більшість респондентів (46,27%) обирають пиво світових виробників, а саме лідерів – Carlsberg Ukraine, АВ InBev, «Оболонь» та інших.

Зазначимо, що ціна пива ТМ «Опілля» за пляшку ємкістю 0,5 л. від 9 до 12 грн., що значно нижче за аналогічну продукцію ТОВ «Микулинецький Бровар».

Починаючи з 2010 р. Тернопільська пивоварня «Опілля» почала нарощувати мережу роздрібних магазинів, які продають пиво на розлив, а їхніми споживачами є любителі та поціновувачі «живого» пива. Якщо ТМ «Опілля» розгорне гнучку, прозору, ефективну систему дистрибуції пива в м. Тернополі і області, це призведе до зростання реалізації хмільного напою та забезпечить впізнаваність торгової марки серед клієнтів, що є загрозою втрати лідерської позиції ТОВ «Микулинецький Бровар».

Микулинецькому пивзаводу необхідно пам’ятати та вести конкурентну боротьбу з такими фірмами як ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Славутський пивоварний завод», ПАТ «Львівська пивоварня», які вдало, зі знанням справи проводять

наступальну, агресивну та виважену маркетингову політику в боротьбі за пивний ринок.

Таким чином, демографічні показники населення країни свідчать, що українська нація відроджується, а це є реальною загрозою скорочення об'ємів продажу пива, що негативно відіб'ється на фінансовому стані підприємства.

Ще одним загрозливим чинником є наростання інфляційних процесів та корумпованість українських судів, що відлякує іноземних інвесторів від вкладання капіталу у розвиток підприємства.

Хронічним небажаним чинником виступає значне зниження купівельної спроможності українців, що викликано економічною стагнацією країни, неможливістю вийти із економічної кризи та відсутністю соціального захисту громадян.

Висновки до розділу 2

1. На пивному ринку України домінують міжнародні лідери пивоваріння: український підрозділ міжнародної компанії «Carlsberg Group» - «Carlsberg Ukraine», домінуючу частку займає також «Сан ІнБев Україна», заключним гравцем на національному пивному ринку є альянс «Першої приватної броварні» та Oasis Cis, а також національний виробник «Оболонь», проте свої ніші займають і регіональні пивоварні та крафтовики, в яких є значні перспективи збільшення своїх ринкових часток.

2. ТОВ «Микулинецький Бровар» володіє низкою конкурентних переваг :

а) в асортименті пивзаводу налічується 18 сортів пива, мінеральна вода, 4 сорти солодких напоїв, квас, оригінальний напій «М-Кола» та перше українське віскі;

б) справжнє, «живе», непастеризоване пиво (не є власністю транснаціонального пивного холдингу та виготовляється не за ліцензією), медове пиво (відсутні аналоги в Україні), пшеничне пиво нижнього бродіння (немає

аналогів у світі), які виготовляються за власними оригінальними рецептами та із використанням власної екологічно-чистої сировини;

в) наявність подарункового варіанту упаковки;

г) постійно використовує інноваційні технології та оновляє виробниче устаткування;

д) широка сітка дилерської мережі та збутових баз.

3. Найбільша частка продажів хмільного напою припадає на Тернопіль та Тернопільську області (50%), а також Івано-Франківську область (7%), Львівську та Хмельницьку області (по 6%), Закарпатську обл. (5,5%), Київську обл. (5%), а також інші області (20,5%) – Чернівецьку, Волинську, Полтавську, Миколаївську, Херсонську.

4. Аналіз даних отриманих з метою виявлення споживчих переваг на ринку (об'єктом слугувало доросле населення віком від 18 років до 46+) показав, що пиво споживають 91,4% опитуваних, найактивнішими споживачами є молодь віком 21-24 роки (47,6%), переважають чоловіки (55,2%), найбільше смакує їм живе пиво (41,8%), найважливішими критерієм при виборі пива є якість і лише на третьому місці – ціна, а щодо тари, то споживачі обирають скляну або ПЕТ-пляшки (72,7%). Із асортименту ТОВ «Микулинецький Бровар»споживачі надають перевагу таким сортам пива – «Медове» (42,7%), «Жигулівське» (36,6%), «Микулин» (19,5%) та «Radler-Лимон» (18,3%). Найменшим попитом користуються такі сорти пива, як: «Дністер», «Вища Проба», «Strong» та «Троян».

5. SWOT-аналіз Микулинецького пивзаводу виявив такі слабкі сторони підприємства:

- недостатня ефективність роботи системи збуту продукції;
- низький рівень рекламної активності;
- недостатньо розвинена маркетингова діяльність;
- наростання інфляційних процесів та корумпованість українських судів, що відлякує іноземних інвесторів;
- значне зниження купівельної спроможності українців;
- зростання ставки акцизу на алкоголь;

- зростання цін на енергоносії;
- нестабільна ситуація в країні, у тому числі через введення військових дій;
- демографічні показники населення країни свідчать про старіння жителів країни, що є реальною загрозою скорочення об’ємів продажу пива.

РОЗДІЛ 3.
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МИКУЛИНЕЦЬКИЙ БРОВАР»

3.1. Вдосконалення маркетингового комплексу підприємства

Для ТОВ «Микулинецький Бровар», яке володіє широким асортиментом продукції (18 сортів пива, мінеральна та 4 сорти солодкої води, віскі) і є конкурентом на багатьох пивних ринках України, маркетингова діяльність, взаємовідносини із споживачами та партнерами є вельми важливими. Маркетингова політика підприємства розглядає всі чинники, які здійснюють вплив на розвиток підприємства, виробляє стратегію розвитку із врахуванням їхнього впливу і розробляє конкретні заходи її реалізації. Саме міцні взаємовідносини із споживачами та партнерами формують позитивне та довготривале ставлення до бренду та заохочують купівлю продукції компанії.

В магістерській роботі було проведене дослідження потенціалу розвитку ринку пива Західного регіону України, а також проведений аналіз конкурентного середовища, маркетингових стратегій конкурентів та позицій конкуруючих марок пива.

Аналіз отриманих результатів показав, що ринок пива перенасичений різноманітним асортиментом продукції, що випускається великими пивними компаніями, які інвестуються з-за кордону. Найкрупнішими гравцями є такі транснаціональні корпорації, як: Carlsberg Ukraine, AB InBev, Оболонь, Efes, SABMiller та Oasis CIS, які володіють левовою часткою ринку. За об’ємами споживання пиво мало-по-малу витісняє інші алкогольні напої, що дає можливість розширюватися та зростати споживчому ринку пива.

Дані, отримані на основі дослідження регіонального, українського та світового ринків пива, а також діяльності пріоритетних конкурентів, дало можливість виявити проблемні аспекти діяльності Микулинецького пивзаводу в сфері збуту, реклами та дизайну продукції.

Розглянемо виявленні нами негативні сторони роботи підприємства:

1. В складі працівників відділу збуту введено посаду маркетолога, а тому об’єднаний відділ не здатний якісно і в повному обсязі ефективно розробляти і впроваджувати маркетингові заходи для просування продукції підприємства.

2. Маркетологи структурного підрозділу майже не проводять моніторингу ринку пива, а також практично не досліджують та не вивчають вподобань, побажань споживачів.

3. Щодо реклами хмільної продукції та власного підприємства, то вона є слабкою та недосконалою. Мало того, незначний рекламний бюджет ТОВ «Микулинецький Бровар» немає чіткого географічного спрямування.

4. Щодо реклами на телебаченні, радіо та пресі, то вона відбувалася лише до 2013 року, а зараз практично відсутня.

Саме на виділенні нами проблемні сторони функціонування підприємства і будуть направлені подальші пропозиції.

Розпочнемо із того, що на підприємстві фактично відсутній відділ маркетингу. Якщо керівництво не бажає розділити відділ збуту і виокремити маркетинговий, то створення креативного відділу, на нашу думку, буде доволі логічним та розумним рішенням.

Можна запропонувати таку комбіновану організаційну структуру відділу маркетингу (функціональну і товарну – див. рис. 3.3.1. та 3.3.2.) для підприємства, оскільки, як уже зазначалося раніше, підприємство випускає великий асортимент продукції (крім різних сортів пива має солодове віскі, квас, сир власного виробництва, м’ясо, ковбаси, хліб тощо) і для кожної з них потрібна адаптована політика просування під потреби окремих споживачів та ринків.

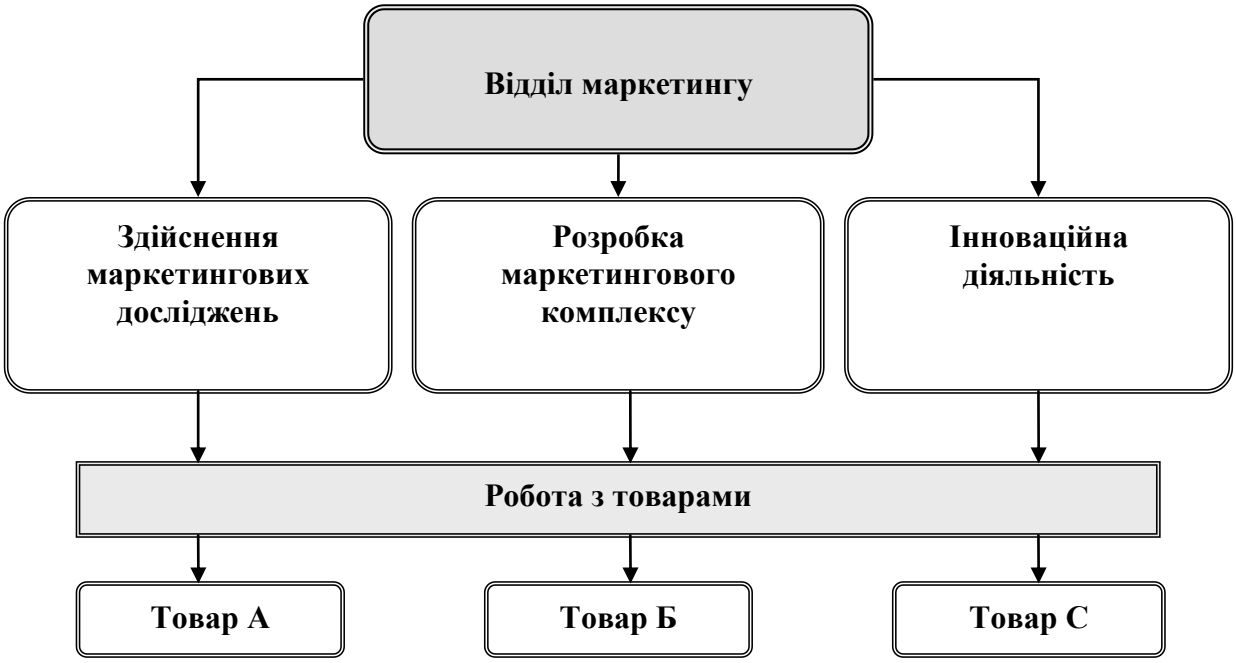

Рис. 3.3.1. Функціонально-товарна організаційна структура відділу маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Така організаційна структура відділу маркетингу дозволить підприємству більш цілеспрямовано підходити до формування інструментів з просування окремих товарних груп, враховуючи при цьому їх особливості, цільове призначення та цінову категорію. Адже функціональна організація маркетингу має на меті правильний розподіл функцій серед працівників відділу щодо виконання ними певних завдань, в той час як товарна організація передбачає окремий підхід працівників до кожної товарної групи при формуванні загальної політики просування.

Варто зазначити, що правильний вибір організаційної структури відділу маркетингу є лише передумовою його ефективної роботи. Перш за все, необхідно укомплектувати цей відділ висококваліфікованими спеціалістами, правильно розподілити між ними обов’язки, наділити їх відповідними правами й створити зручні умови праці.

На наш погляд, можливий відділ маркетингу на ТОВ «Микулинецький Бровар» може виглядати таким чином (рис. 3.3.2).

Рис. 3.3.2. Розподіл завдань серед фахівців відділу маркетингу на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Як можна побачити з рисунка, запропонований розподіл завдань серед фахівців відділу маркетингу дозволить ефективно реалізувати маркетингову політику на підприємстві та досягнути бажаних цілей.

Формування позитивного іміджу компанії, завоювання уваги споживачів є одним із стратегічних аспектів маркетингової політики пивзаводу. Із вище наведеного виникає перша пропозиція: сформулювати у споживачів позитивний образ компанії та видозмінити упаковку продукції.

Для розподілу ресурсів можна виокремити такі дві ефективні моделі, які були представлені у першому розділі нашої магістеської роботи: бізнес-стратегії за М. Портером та методи нарощування прибутку.

Зауважимо, що активне просування ТОВ «Микулинецький Бровар» зумовлене виходом його на ринки в нових географічних регіонах України із наявним асортиментом продукції.

Стратегія диференціації є оптимальним вибором вдосконалення маркетингового планування підприємства та забезпечення стійкості конкурентних переваг, а саме: «живе» непастеризоване пиво (не є власністю транснаціонального пивного холдингу); вариться за власною оригінальною рецептурою; виробництво медового пива (відсутні аналоги в Україні); пшеничного пива нижнього бродіння (немає аналогів у світі); унікальна смакова гама (піностійкість, висота піни, смак, аромат, колір, гіркота); наявність подарункового варіанту упаковки. Названі конкурентні переваги, які базуються на стратегії диференціації та підкріплені стійким фінансовим забезпеченням заводу, дозволить виділити пиво Микулинецької пивоварні серед продукції конкурентів і отримати значну конкурентну перевагу на пивному ринку України.

По-друге, необхідно активізувати маркетингову діяльність для інформаційного забезпечення збуту. Тобто, вивчити і проаналізувати на окремих сегментах ринку вік споживачів, рівень їхнього доходу та категорії пива, які їм найбільше смакують. На основі отриманої інформації презентувати певні види товару, що дало б змогу керівництву приймати швидкі, гнучкі та ефективні рішення.

Для зростання прибутку підприємство може використовувати такі шляхи: скоротити витрати; збільшити доходи; скоротити витрати та збільшити доходи.

На нашу думку, ТОВ «Микулинецький Бровар» може обрати шлях поступого збільшення доходів та скорочення витрат.

Яким чином цього можна досягнути?

Перш за все, використовуючи стратегію диверсифікації активної експансії. Використовуючи стратегію варіації товару підприємтсво має змогу підвищити привабливість товару, розливати певні сорти пива в яскраву тару, а саме фарфорові пляшку розписані в українському стилі і виходити із цієї продукцією на ринок Європи. Для завоювання ринку Східної України освоїти виробництво рисового пива, а також запропонувати споживачам Західного регіону новий сорт темного пива.

По-друге, завоювання нових сегментів ринку із наявним асортиментом продукції. Найбільш перспективним для Микулинецького пивзаводу є вихід на ринки Східної України зі світлими сортами пива, оскільки споживачі надають перевагу саме такій продукції («Пшеничне-Біле», «Микулин», «Медове», «Жигулівське»).

По-третє, керівництво ТОВ «Микулинецький Бровар» повинне скерувати маркетингову діяльність на досягнення лідерських позицій своєї продукції перш за все у Тернополі та області, Львівській та Хмельницькій областях шляхом підвищення якості продукції, розширення дилерської мережі та місцевої реклами.

Шляхами поступового скорочення витрат є:

1. Збільшення виробництва темних сортів пива, що підвищить рентабельність підприємства.
2. Збільшення площі посіву під сировину, а також вирощення хмелю та вироблення солоду не лише для власних потреб, але й для продажу національним та транснаціональним компаніям.
3. Створення і впровадження мотиваційних програм для персоналу та освоєння ними інноваційних методів роботи з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

Аналіз цільового сегменту ринку показав, що переважна більшість споживачів надають перевагу «живому» пиву, яке їм найбільше смакує і найчастіше вибирають. Враховуючи вище наведений факт, доцільно розробити та запропонувати програму по наданню безплатних зразків пива та проведення дегустацій продукції в місцях продажу. Якщо ці заходи провести в інших нових регіонах України, то це може захопити увагу нових клієнтів, збільшити їх лояльність до бренду, а також розширити сегмент ринку продажів хмільного напою, оскільки кожен зможе обрати саме той напій, який йому найбільше сподобається. Доцільно при цьому зробити акцент на унікальних властивостях пива, процесі пивоваріння і на тому, що вся продукція, з якої виготовляється хмільний напій, із власного господарства. Це, в свою чергу, сприятиме

підвищенню позитивного іміджу компанії, так як споживачі будуть бачити та дегустувати продукцію, яка виготовляється на родючій Тернопільській землі.

Результат проведеного нами дослідження «Пивні вподобання українців» показав, що найменшою популярністю в споживачів, користуються такі сорти пива, як «Дністер», «Вища проба» та «Strong» (їх обрали лише 1,2% респондентів і вони зайняли останні місця в рейтингу пивної продукції) та лише 2,4% споживачів обирають пиво «Троян».

Варто зазначити, що ефективна товарна політика вимагає постійного контролю і регулювання товарної номенклатури пивзаводу. Маркетинговий контроль у цій сфері направлений на утримання обсягів продажу та проведення заходів щодо оптимізації асортименту пива. До об'єктивних причин зменшення обсягів продажу можемо віднести моральне старіння товару, зміну уподобань споживачів та агресивність пріоритетних конкурентів.

У зв'язку із цим, підприємство повинне мати власну товарну стратегію, яка матиме три напрямки реалізації [52]:

1) інновація товару;
2) варіація товару;
3) елімінація товару.

Це дасть йому можливість раціонально організувати роботу в межах наявного асортименту продукції та розв'язати проблему елімінації товару.

В нашому випадку виділимо основну причину, яка притамана нашому підприємству, а саме зміна уподобань споживачів. Для стабілізації свого становища на пивному ринку керівництво Микулинецького пивзаводу повинно вибрати товарну стратегію варіації товару і направити власні зусилля на покращення якості та смакових характеристик пива сортів «Дністер», «Вища проба», «Strong» та «Троян», а також докласти зусиль до унікальності та престижності оформлення тари.

Якщо проведені заходи не дадуть очікуваного результату, тоді необхідно використати стратегію елімінації. Основне завдання якої є проведення аналізу рентабельності та оцінювання кон'юнктури ринку. За отриманими результатами

вивчення кожного із названих нами виду пива необхідно скласти рейтинги за обсягом продаж та прибутку і менеджмент пивзаводу прийме рішення чи залишати, чи знімати даний сорт пива із виробництва.

Згідно результатів проведеного нами дослідження третю позицію щодо вподобань споживачів посіло пиво «Radler-Лимон» (18,3%). Зауважимо, що це безалкогольне пиво із підвищеним вмістом лимонного соку, який надає йому неповторні тонізуючі властивості. Як правило, воно найбільше смакує молоді та людям, які і дня не можуть прожити без споживання хмільного напою. Для підвищення привабливості даного сорту пива варто було б змінити форму та дизайн упаковки. Для прикладу, можна випустити пробну партію пива у скляних пляшках ємкістю 0,33 л., а також у яскравих бляшанках ємкістю 0,5 л., що захопить увагу споживачів.

На нашу думку, доцільно було б випускати мінеральну воду «Микулинецька кришталева» та солодку у пляшках різної ємкості. Для прикладу: скляна та ПЕТ-пляшки ємкістю 0,5 л., 1.5 л. та 2 л., бо зараз вони випускаються у 1 л. тарі. Це також дасть змогу збільшити продажі компанії та залучити ширше коло споживачів.

На нашу думку, керівництву ТОВ «Микулинецький Бровар» необхідно подумати над можливістю реалізації відповідального маркетингу на прикладі корпорації «Оболонь», яка надає особливу увагу певним віковим групам споживачів, а саме громадянам молодшим 18 років (група ризику). Необхідно вести діалог із клієнтами, основу якого складає розповсюдження правдивої інформації про продукцію та виховання у них відповідального споживання хмільного напою.

Наступні пропозиції будуть стосуватися реклами. На масових заходах (наприклад, «День міста», фестивалі «Файне місто», ярмарках, футбольних матчах) можна ставити палатки ТМ «Микулинецький Бровар» у яких продавати пиво різних сортів. До таких заходів долучати молодь віком 19-21 рік, найкраще дівчат приємної зовнішності. Вони повинні бути одягнені у яскраву уніформу корпоративного кольору компанії. Для прикладу, яскраво-червону майку, зелені

шорти, кепку із логотипом Микулинецького пивзаводу. Необхідно навчити молодь привабливо, коректно та красиво подавати продукцію споживачам, щоб склалося позитивне враження та високі стандарти роботи компанії. Такі заходи нададуть можливість залучити нових покупців, розширити ринки збуту, які реалізуватимуться у нових для фірми регіонах, а також укріплять ставлення постійних клієнтів до компанії.

Наступна пропозиція – розміщення реклами, а саме коротких відеороликів в громадському транспорті про діяльність підприємства, його історію, традиції та продукцію. На нашу думку, це високо продуктивний спосіб реклами, так як охоплює величезну аудиторію.

Зауважимо, що реклама в телевізійному просторі повинна проводитися згідно Європейської конвенції про транскордонне телебачення. Вона передбачає деякі обмеження, а саме:

- особи, задіяні в рекламі, повинні бути дорослими, ні в якому разі підлітками;
- заборонено рекламувати лікувальні, стимулюючі, заспокійливі властивості пива;
- не можна робити акцент на вміст алкоголю у напої;
- не пропагувати алкоголь, а робити наголос на утриманні від споживання та його негативний вплив на організм людини;
- не можна пов’язувати споживання пива із фізичною працею чи керуванням автомобілем.

Подібно до корпорації «Оболонь» керівництво Микулинецького пивзаводу повинне зробити кроки назустріч споживачу і впроваджувати принципи відповідального ставлення до продукції, яку виробляє. Першим кроком може бути маркування кожної пляшки пива добовою нормою споживання. Інформування споживачів може здійснюватись за допомогою веб-сайту підприємства та пізнавальних (рекламних) брошур.

Реклама на радіо: «Люкс FM», «Наше Радіо», «Шансон», «Авторадіо» та інші.

Реклама на сторінках журналів (тричі на рік), яка повинна бути оформлена належним чином, а саме: в центрі рекламної сторінки розмістити логотип фірми, фото пивзаводу та ключових працівників, а також асортимент продукції із коротким описом унікальних властивостей ключових сортів пива.

Ця коротка інформація повинна асоціюватися із елементами успіху та викликати позитивні емоції у читачів, а також відповідати тематиці журналів. Найдоцільніше для реклами хмільного напою використовувати видання розважального, кулінарного та футбольного типів.

Для початку можна взяти інтерв'ю у Трояна С. М. про його шлях до успіху, в якому він поділиться своєю історією життя і це буде частина прихованої реклами підприємства. Розмістити статтю, для прикладу, можна у таких тернопільських журналах, як «City Life» та «Just Art», в яких є спеціальні рубрики.

Щодо рекламних роликів на телебаченні (телеканал 24, Тернопіль та область - ТТБ, TV-4), то їх доцільно демонструвати в обідній та вечірній час.

Необхідно звернути увагу також на такий вид реклами, як розміщення її на білбордах.

Зауважимо, що керівництву Микулинецького пивзаводу необхідно подумати над відкриттям багатоканальної гарячої лінії для обслуговування споживачів пива. Її впровадження буде одним із важливих кроків для розвитку лояльності клієнтів та збору інформації про підприємство ТОВ «Микулинецький Бровар». Саме безкоштовна гаряча лінія підприємства покликана забезпечити більш тісне спілкування із клієнтами, виявити проблемні питання та швидше реагувати на запити споживачів, більш доступно, якісно і в повному обсязі доносити їм інформацію про продукцію заводу і культуру споживання пива.

Отже, проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар» виявив певні слабкі сторони у товаровиробництві, збуті та рекламній діяльності, на основі яких нами запропонована низка заходів щодо підвищення ефективності роботи маркетингового відділу підприємства.

3.2. Розвиток взаємовідносин з клієнтами з ціллю зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку

Орієнтація на клієнта завжди була і залишається міцною основою в діяльності будь-якого підприємства, без якої неможливо досягнути бажаних переваг на ринку та стати по-справжньому конкуреноспроможним. Для зміцнення своїх ринкових позицій кожне підприємство намагається, в першу чергу, сформувати міцні і довготривалі відносини зі своїми споживачами, що забезпечить йому в майбутньому вигідне ринкове становище та одержання стабільного прибутку.

Проте не усім підприємствам вдається сформувати такі бажані взаємини з клієнтом і це, як правило, стається через невміння формувати чіткі стратегічні підходи до формування такого діалогу з покупцем, або ж за браком досвіду чи небажанням діяти. Оскільки на ТОВ «Микулинецький Бровар» не існує чіткої стратегії роботи з персоналом, то вважаємо доцільним запропонувати можливий механізм розвитку взаємовідносин з клієнтами на підприємстві (рис. 3.2.1).

Рис. 3.2.1 Механізм розвитку взаємовідносин з клієнтами на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень

Як можна побачити з рисунка, успішну роботу з клієнтами на підприємстві, яка і забезпечить формування міцних взаємин, ми розглядаємо в руслі поєднання концепцій соціально-етичного маркетингу та маркетингу взаємодії. Такий тандем, на наш погляд, дозволить сформувати міцну CRM-систему на підприємстві, що сприятиме реалізації його найважливіших завдань по роботі з клієнтами.

Концепція соціально-етичного маркетингу спрямована на задоволення потреб споживачів з врахуванням інтересів добробуту усіх членів суспільства. Вона може бути спрямована як на покупців, так і на власний персонал та суспільство вцілому. Основною її ідеєю є працювати краще, ніж конкуренти, пропонувати клієнтам реальні переваги. Реалізація цієї концепції, як правило, відбувається через етичне ведення бізнесу, надання клієнтам усієї правдивої інформації про свою діяльність, виробництво безпечних товарів та упакування, розробку спеціальних соціальних програм.

Важлива роль при цьому відводиться і власному персоналу. Адже, на нашу думку, вмотивований і лояльний персонал здатний ефективно працювати з покупцями, перетворюючи їх на відданих споживачів. Тому надзвичайно важливо для підприємства, піклуючись про клієнтів, одночасно піклуватись і про персонал, розробляти для них спеціальні соціальні програми, спрямовані на матеріальне зохочення та моральне стимулювання до праці.

Концепція маркетингу взаємодії передбачає, в першу чергу, формування міцних взаємин з клієнтами. Зауважимо, що маркетинг відносин – це комплекс заходів спрямований на збудування довготривалих взаємовідносин із пріоритетними партнерами, які безпосередньо взаємодіють на ринку, а саме клієнтами, споживачами, постачальниками, дистриб’юторами, продавцями із метою встановлення доброзичливих, стійких, довготермінових надійних відносин [63]. До інструментів реалізації цієї концепції ми віднесли створення спеціальних клубів лояльності, які б об’єднували прихильників певного товару та торговельної марки, в межах яких б відбувались спеціальні вікторини, проводились акції чи надавались певні знижки. Також концепція взаємин могла б реалізовуватись за допомогою спеціальних карток постійного клієнта з наданням певних знижок.

Наприклад, це могли б бути карточки знижок, накопичувальні чи бонусні (карта клієнта – 10% знижки при початковій купівлі на певну суму товару; карта прихильного клієнта, який час від часу купує товар на певну суму – 20% знижки; карта постійного клієнта, який часто купує продукцію підприємства у великих кількостях і на велику суму – 35-50% знижки. При цьому, якщо початковий клієнт починає часто купувати товари, то він переходить в розряд прихильників і йому змінюють карту на більш лояльну, тощо.

Крім того, особистий продаж тут також може розглядатись, як дієвий інструмент реалізації концепції взаємин. Він передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта, врахування його смаків та побажань. Такий тісний контакт з клієнтами безумовно дасть підприємству безліч переваг. Цей інструмент може широко застосовуватись, як з орієнтацією на індивідальних покупців, так і на інші підприємства та організації, зазвичай заклади типу HoReCa, які також є клієнтами ТОВ «Микулинецький Бровар».

І ще одним дієвим інструментом може бути залучення клієнта в діяльність підприємства, а саме у виробничий процес. Перед тим як виготовляти певні товари чи розробляти якісь новинки, підприємство може здійснювати регулярні дослідження своїх покупців, моніторити їх думки, проводити спеціальні тести чи заходи з генерування ідей для нового товару, дослухаючись таким чином до реальних потреб і вподобань покупців. Це б дало змого значно скоротити витрати підприємства на виробничий процес, виготовляючи саме те, що потрібно споживачеві.

Усі ці заходи загалом стануть основою для формування міцної CRM-системи на підприємстві. За висловом науковця О. Ходака: «CRM – не просто система чи рішення, це ціла стратегія ведення бізнесу компанії, яка визначає способи взаємодії з клієнтами у всіх «точках дотику»: реклама, продажі, інформаційні системи, виставлення рахунків, доставка, обслуговування, виробництво нових продуктів» [85].

Система CRM послуговується такими трьома принципами: в центрі уваги лежить задоволення потреб клієнта; на всіх етапах взаємодії – клієнт понад усе; утримання старих клієнтів набагато важливіше, ніж залучення нових.

Реалізація CRM-стратегії передбачає ідентифікацію клієнтів, їх диференціацію та персоналізацію. Тобто підхід до кожного клієнта як до унікальної особистості, що, в свою чергу, забезпечує зростання обсягів продаж та підвищення прибутковості за рахунок рівня задоволеності клієнта.

Для того, щоб CRM-система була дієвою та ефективною на підприємстві, необхідно забезпечити певні інструменти її реалізації. До таких інструментів ми віднесли базу даних клієнтів, яка повинна завжди оновлюватись і бути акутальною; спеціальне програмне забезпечення, яке дозволило б ефективніше працювати з клієнтом, відстежувати його особливості купівлі, вести дієвий діалог з ним через використання сучасних інформаційних технологій; також повинен бути цілодобовий онлайн доступ споживачів до підприємства, з метою формування запитань-відповідей, відгуків та пропозицій. Звичайно, CRM-система також не була б ефективною без належно сформованої організаційної культури підприємства, лояльного персоналу та наявності усіх необхідних ресурсів для роботи з клієнтами.

Окрім загальної роботи із клієнтами, на підприємстві повинна бути сформована загальна стратегія по просуванню продукції, що є також невід’ємною частиною формування лояльності клієнта.

Структура просування пива Микулинецького пивзаводу визначається багатьма чинниками: сортами пива, положенням ринку, стратегією натиску традиційних виробництв, агресивністю пріоритетного конкурента, ступінню готовності споживача купити хмільний напій, етапом життєвого циклу товару, бюджетом, діапазоном місць реалізації, об’ємом ринку і його концентрацією, географічною локалізацією покупців. Зауважимо, що ефективність засобів просування залежить від етапу життєвого циклу продукту та стратегії маркетингу-міксу.

Необхідно зазначити, що всі засоби просування товару мають такі основні чотири групи пріоритетних чинників: реклама, формування суспільної думки, персональний продаж та стимулювання збуту.

Засоби, які використовуються для стимулювання збуту можна поділити на три категорії:

- засоби, які використовують для заохочення споживачів (сертифікати, премії, зразки, купони, залікові талони, конкурси, тощо);
- засоби стимулювання торгівлі (надання товарів під реалізацію, проведення спільної реклами, проведення конкурсів дилерів, тощо);
- засоби, які заохочують торговий персонал (премії, конкурси, конференції продавців, тощо).

Зауважимо, що найбільший ефект щодо збуту продукції є його поєднання із добре продуманою рекламою. Критерієм оцінки результатів стимулювання збуту є зростання обсягів реалізації товару.

Необхідно констатувати, що низька ціна, масова реклама і традиційний маркетинг не гарантують великого і успішного збуту продукції. Сьогодення вимагає повернутись до уже забутих нами індивідуальних, особистих, персоніфікованих продажів товарів, тобто використовуючи персоніфікований підхід. У світі більше немає дефіциту товарів, благ і послуг, а існує дефіцит споживачів, тому фірми ведуть конкурентну боротьбу за гроші клієнтів [20].

Одним із інструментів комплексу просування, що швидко набуває ваги є trade marketing або торговий маркетинг, складовими частинами якого є мерчандайзинг або product placement, а також мотиваційні програми для безпосередніх членів торгової мережі, дилерів, оптових покупців, продавців роздрібних точок та sales promo – заходи, метою яких є забезпечення інтенсивного зростання продажів шляхом безпосереднього впливу на споживача або торгового партнера.

Для того, щоб привернути увагу до продукту, необхідно вміло використовувати мерчандайзинг в місцях продажу та усі можливі його інструменти. Адже вміле застосування інструментів мерчандайзингу дозволяє

підприємцям стимулювати обсяги продажу та одержувати більші прибутки через створення особливої атмосфери закладу, сприятливих умов торгівлі, формування товарного асортименту та унікального іміджу підприємства [46].

Вважаємо, що в торговельних закладах розфасоване пиво повинне бути виставлене у холодильнику або на підлозі. Саме розміщення пивної експозиції на підлозі є одним із кращих способів привернути уваги покупця. Зауважимо, що більшість купівель у магазині є спонтанними і саме на це розрахована така викладка пива, що веде до зростання його продаж.

Торговельне місце, де продається пиво, повинно виділятись яскравим змістовим заголовком, красивим, неповторним інтер'єром. В магазині, де пиво продають на розлив, все повинно вказувати покупцю куди він прийшов і за чим: пивні бочки, дерево, картини із зображенням пива, салфетки, фірмові склянки, бокали, сувеніри з логотипом фірми, скатертини. Необхідно звернути увагу і на продавців, вони повинні бути одягнені в спеціальну уніформу на смак виробника, але із обов'язковим логотипом підприємства. Цінники на пиво необхідно розмістити на найбільш видному місці, краще всього, щоб це були менюхолдери, або дошки оголошень, або монітори. Останні найбільш бажані та зручні, що дає можливість оперативно змінювати ціни та асортимент.

Якщо пиво продається на розлив, то біля кожного крану повинна бути наклейка із сортом та назвою пива. Необхідно зауважити, що інформація про всі акції та заходи, які відбуваються повинна розміщуватись так, щоб зразу кидалась в очі. Назви сортів пива, ціна, відсотки і кількість необхідно виділити яскравими кольорами, а розмір таким, щоб можна було побачити їх здалеку. Продавці та бармени повинні також повідомляти покупців/споживачів про акції, які проводяться та про новинки. При появі нової продукції необхідно складати цікавий опис новинки і розмістити його на стійці, одночасно звертаючи увагу на те, щоб на ній не було старої та непотрібної інформації.

Стимулюючи споживачів, необхідно пам'ятати і про продавців пива. Одним із таких способів є проведення змагання продавців (наприклад, хто більше продасть пива певного сорту або загальний об'єм продажу за певний проміжок

часу і т.д.). Заохочення може бути також і матеріальним: гроші, подарункові сертифікати на певні послуги, путівки на відпочинок, сувеніри, подарунки тощо. Можна визначити план продажу на місяць, за перевиконання якого кожен продавець буде отримувати бонус або премію. Періодично надавати продавцю брендову продукцію: футболки, майки, кепки, пивні склянки, кружки, фартухи, серветки і т.д.

Варто зауважити, що збільшення продаж неможливо без старанно продуманих і виважених маркетингових кроків – промоакцій. Найпоширенішими серед них є: спеціальна ціна; купони; конкурси; подарунки; інтерактивні ігри; просування разом із різними снеками.

Також підприємству потрібно розвивати і надалі event-marketing. Зауважимо, що для нас уже рідним став event-marketing або маркетинг подій, що маніфестує свята та ювілеї торгової марки пива, до яких як правило, приурочують відповідні акції: свято пива, виставки та презентації продукції, конференції та інше.

Крім того, особливу увагу ТОВ «Микулинецький Бровар» необхідно приділяти web-маркетингу, який не лише просуває Інтернет-бізнес, але й використовує досягнення інформаційних технологій та Інтернету для просування споживчих товарів, шляхом розробки Інтернет-сайту та маркетингової стратегії з просування сайту у мережі Інтернет.

За Крекавським Є.В. [36] є два типи каналів інтерактивного маркетингу – комерційні, оперативно-інформаційні служби та власне Інтернет. Автор серед каналів інтерактивного маркетингу виділяє: наявність електронного магазину, розміщення в Інтернеті рекламних оголошень, участь у Інтернет-форумах та конференціях.

Необхідно також звернути увагу на появу мобільного маркетингу, який забезпечує передачу інформації через мобільний телефон з метою одержання відповіді-реакції з боку споживача. Мобільний маркетинг поділяється на три категорії: мобільний («Замов екземпляр по SMS»), мобільні послуги («Ваш товар

отриманий/виготовлений і чекає Вас у нашому магазині») та управління взаємовідносинами із покупцями (SMS-новини).

Неможливо не згадати і про новий та ефективний спосіб привернення уваги до продукту – це усні, розмовні компанії, які ще називають «маркетинг, що дзижчить».

Одним із новітніх засобів просування продукції є «маркетинг співробітництва» (community marketing) – це група ініціативних користувачів, яких об'єднує спільний інтерес до продукту, які між собою спілкуються за допомогою інформаційних технологій. Маркетинг співтовариства свою діяльність спрямовує на вирішення спільними зусиллями покращення продукту і його функціонування, знаходження кращих ринків збуту, дискусії щодо продукції конкурентів. Цей вид маркетингу може як із успіхом допомогти компаніям, так і нашкодити у посиленні своїх конкурентних переваг.

Таким чином, якщо традиційно через відповідний медіа-канал встановлюється зв'язок «виробник-споживач», то за неформальної форми комунікацій споживач не лише сам активно формує зворотну реакцію, але і стає провідником отриманої інформації.

Коротко зупинимося на ще одному із засобів стимулювання збуту продукції, який доцільно було б використовувати керівництву ТОВ «Микулинецький Бровар» - це пропаганда. Остання є одним із могутніх чинників, які впливають на формування суспільної думки, яка створює відповідний імідж підприємству, на уяву громадян про нього, як про фірму із високою громадською відповідальністю, яка дорожить своїм авторитетом перед соціумом.

Назвемо основні засоби пропаганди, які б із успіхом могли б використати маркетологи пивзаводу:

- налагодити та підтримувати зв'язки із обласними та регіональними відділами преси та телебачення;
- широка і ефективна популяризація певних сортів пива, які користуються найбільшою популярністю серед споживачів;

- комунікація підприємства направлена на глибоке розуміння суспільством специфіки пивоварної фірми та галузі;
- реалізувати (а якщо цей шлях вже використовується підприємством) або посилити роботу законодавців та урядовців для лобіювання інтересів пивзаводу.

Якщо керівництво ТОВ «Микулинецький Бровар» вирішить зайнятись пропагандою, то воно повинне визначитись із завданнями для пропагандистської роботи, який матеріал послужить основою для найбільш яскравого представлення фірми чи товару. В подальшому необхідно обдумати як зацікавити редакторів ЗМІ, які б розмістили у своїх виданнях та на телеканалах інформацію про пивзавод.

Свої можливості по просуванню продукції міг би розширити відділ маркетингу ТОВ «Микулинецький Бровар» за рахунок торгових агентів. Останні виконують чисельні розмаїті функції: приймають замовлення, доставляють товар, знайомлять споживачів із характеристиками товару, а також здійснюють їх продаж.

Керівництво відділом маркетингу пивзаводу могло б делегувати торговим агентам такі функції, як: пошук і залучення нових споживачів, поширення інформації про продукцію пивзаводу; здійснення продажу хмільного напою; активне дослідження пивного ринку; збір інформації про вподобання споживачів та знайомство із новими товарами.

Зауважимо, що підприємство може використовувати різні підходи до організації збуту за безпосередньої участі торгових агентів:

- торговий агент – покупець;
- торговий агент – група покупців;
- група збуту – група покупців;
- проведення торгових нарад та семінарів.

Для отримання максимальної ефективності від діяльності торгових агентів на пивному ринку, необхідно організаційно їх структурувати, а саме:

- розподіл за територіальним принципом – за кожним торговим агентом закріплюється певна територія ринку;
- розподіл за товарним принципом – за кожним торговим агентом закріплюється певна товарна група;
- розподіл за клієнтами – за кожним торговим агентом закріплюється певна група клієнтів.

Основним об’єктивним критерієм роботи торгових агентів будуть звіти про обсяги продажу хмільного напою.

Таким чином, формуючи успішну роботу з клієнтами і розробляючи загальну стратегію по просуванню продукції, підприємство може орієнтуватись на залучення великої кількості маркетингових інструментів, спрямованих на досягнення бажаних цілей на ринку з метою формування його реальних конкурентних переваг та лояльності клієнтів.

Висновки до розділу 3

На основі виявлених слабких сторін діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар» в сфері збуту, реклами та дизайну продукції нами розроблені такі пропозиції щодо посилення конкурентних переваг підприємства:

1) створення функціонально-товарної структури маркетингового відділу із розподілом функціональних обов’язків серед фахівців (див. рис. 3.3.1. та 3.3.2.);
2) формування позитивного іміджу підприємства та завоювання уваги споживачів шляхом використання стратегії диференціації за М. Портером та методів нарощування прибутку;
3) розроблення і введення ефективної товарної політики, реалізація якої повинна здійснюватися у 3-х стратегічних напрямках: інновація товару; варіація товару та елімінація товару на сегменті пивного ринку із врахуванням життєвого циклу товару;

4) розроблено та запропоновано план реалізації рекламної кампанії щодо просування хмільного напою на телебаченні, радіо, пресі, у періодичних виданнях, масових заходах і громадському транспорті. Зауважимо, що витрати на соціальні медіа, як комунікаційного каналу будуть значно нижчими, ніж витрати на рекламу в ЗМІ, що робить їх надзвичайно привабливими для впровадження;
5) основним механізмом розвитку взаємовідносин із клієнтами є поєднання концепції соціально-етичного маркетингу і маркетингу взаємодії, що дозволить сформувати міцні засади CRM-системи на підприємстві і забезпечити реалізацію головних завдань щодо роботи з клієнтами. Концепція соціального маркетингу – концепція задоволення споживачів з урахуванням добробуту усіх індивідумів соціуму, що здійснюється через етичне ведення бізнесу, надання клієнтам правдивої інформації про підприємство, виробництво безпечних товарів та упакування, розробка і впровадження спеціальних соціальних програм. Концепція маркетингу взаємодії – формування міцних, надійних, довготривалих відносин з учасниками ринку: споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, продавцями за допомогою таких інструментів: клубів лояльності, карток постійного клієнта, залучення у виробничий процес, особистих продаж та готовності взаємодіяти;
6) одним із найбільш перспективних напрямків стратегії збуту є direct marketing – бізнес-стратегія CRM, втілення якої у роботу підприємства забезпечить для ТОВ «Микулинецький Бровар» зростання прибутків за рахунок притягнення нових споживачів і утримання старих;
7) проаналізовано перспективність застосування таких інструментів просування пивної продукції, як: trade marketing, web-marketing, вміле використання мерчандайзингу, мобільного маркетингу, «маркетингу, що дзижчить» та «маркетингу співробітництва»;
8) одним із ефективних засобів стимулювання збуту, який було б доцільно використати є пропаганда та залучення торгових агентів.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної магістерської роботи можна зробити такі висновки:

1. На основі вивчення і аналізу наукових розробок вітчизняних і зарубіжних економістів, які досліджували питання конкурентоспроможності підприємств запропоновано таку редакцію категорії «конкуренція». Конкуренція – це типове ринкове системне явище, за якого, учасники ринкових відносин (виробники, споживачі, компанії), використовуючи власні конкурентні переваги та здійснюючи управління ними, ведуть боротьбу чи співконкурують для одержання максимального прибутку за рахунок скорочення прибутку інших та перспективного закріплення і функціонування на конкретному сегменті ринку.

2. Конкурентоспроможність – здатність ефективніше і з кращим результатом задовольнити потреби споживача проти інших підприємств, які пропонують такий самий товар чи послугу. Ядром і пріоритетним чинником конкурентоспроможності є конкурентна перевага.

3. Конкурентна перевага – це наявність особливої, унікальної властивості товару чи будь-якої сфери діяльності підприємства, яке забезпечує йому перевагу над пріоритетним конкурентом на ринку. Найважливішим для підприємства є обрання стратегії формування конкурентної переваги з метою досягнення високої конкурентоспроможності на певному сегменті ринку.

4. Розглянуто і проаналізовано низку класифікацій конкурентних переваг вітчизняних та зарубіжних науковців та дано їм оцінку. На нашу думку, найбільш повною і науково обґрунтованою є класифікація М. Портера, яка може бути теоретичною базою детального вивчення конкурентних переваг ринкових суб’єктів господарювання та слугувати матрицею розробки практичних заходів підвищення конкурентоспроможності конкуруючих підприємств.

5. Для підвищення конкурентоспроможності українським підприємствам в сучасному бізнес-середовищі необхідно ефективно поєднувати сучасні Інтернет-

технології з бізнес-моделлю «довгого хвоста», що дасть поштовх до швидкого розвитку нішевого ринку.

6. На пивному ринку України домінують міжнародні лідери пивоваріння: український підрозділ міжнародної компанії «Carlsberg Group» - «Carlsberg Ukraine», домінуючу частку займає також «Сан ІнБев Україна», заключним гравцем на національному пивному ринку є альянс «Першої приватної броварні» та Oasis Cis, а також національний виробник «Оболонь», проте свої ніші займають і регіональні пивоварні та крафтовики, в яких є значні перспективи збільшення своїх ринкових часток. На сьогодні на ринку пива для виробників «живого» пива атмосфера досить сприятлива, враховуючи бажання споживачів пити хмільний напій якісний і натуральний, а також спостеріається помітне зменшення дешевого пива із хімічними домішками, концентратами та ГМО.

7. Незважаючи на інновації (закуплене нове обладнання), які зробили виробництво менш затратним і завдяки чому Микулинецьке пиво може конкурувати з пивом інших виробників, як вітчизняних, так й іноземних, витрати заводу зросли за рахунок значного підвищення цін на енероносії та сировину.

8. Продукція ТОВ «Микулинецький Бровар» має низку конкурентних переваг перед пріоритетними конкурентами, зокрема, виробництво справжнього, живого, непастеризованого пива з використанням традиційних технологій пивоваріння, оригінальна рецептура, наявність в асортименті унікальних сортів пива, що не мають аналогів в Україні та використання власної екологічно чистої сировини.

9. Продукція Микулинецького пивзаводу реалізується в 17 областях України, проте найбільша частка припадає на Тернопіль та область, Івано-Франківську, Львівську, Хмельницьку, Закарпатську та Київську області. Реалізація продукції відбувається через багатоканальну маркетингову систему, що дає можливість повніше охоплювати різні ринки, зокрема частину своєї продукції підприємство реалізує через бари і ресторани, другу частину – через мережу дилерів, які працюють із роздрібною торгівлею в різних областях України, третю частину – через оптові бази при виробникові. Бажано було б розширити ринок

збуту і почати реалізувати продукцію не лише у Східному регіоні України, але й вийти на польський та європейські ринки.

10. Аналіз результатів проведеного нами дослідження «Пивні вподобання українців» показав, що пиво споживають 91,4 % опитуваних, найактивнішими споживачами є молодь віком 21-24 роки (47,6%), переважають чоловіки (55,2%), найбільше смакує їм живе пиво (41,8%), найважливішими критерієм при виборі пива є якість і лише на третьому місці – ціна, а щодо тари, то споживачі обирають скляну або ПЕТ-пляшки (72,7%). Із асортименту ТОВ «Микулинецький Бровар» споживачі надають перевагу таким сортам пива – «Медове» (42,7%), «Жигулівське» (36,6%), «Микулин» (19,5%) та «Radler-Лимон» (18,3%). Найменшим попитом користуються такі сорти пива, як: «Дністер», «Вища Проба», «Strong» та «Троян».

11. За результатами аналізу маркетингового плану Микулинецького пивзаводу було виявлено слабкі сторони діяльності підприємства:

а) недостатня ефективність роботи системи збуту продукції, обумовлена тим, що на нього покладено забагато функцій, а тому втілювати в життя маркетингові заходи по просуванню продукції заводу ефективно він не в змозі;

б) на підприємстві мало уваги приділяється дослідженню та вивченю споживацьких тенденцій попиту на пивну продукцію, демографічних показників населення та купівельної спроможності українців;

в) низький рівень рекламної активності, незначний рекламний бюджет, немає чіткого географічного спрямування; активна реклама на телебаченні, радіо та пресі відбувалась лише до 2013 року, а зараз практично відсутня;

г) розроблено та запропоновано план реалізації рекламної кампанії щодо просування хмільного напою на телебаченні, радіо, пресі, у періодичних виданнях, масових заходах і громадському транспорті. Зауважимо, що витрати на соціальні медіа, як комунікаційного каналу будуть значно нижчими, ніж витрати на рекламу в ЗМІ, що робить їх надзвичайно привабливими для впровадження;

д) основним механізмом розвитку взаємовідносин з клієнтами є поєднання концепції соціально-етичного маркетингу і маркетингу взаємодії, що дозволить

сформувати міцні засади CRM-системи на підприємстві і забезпечити реалізацію головних завдань щодо роботи з клієнтами. Концепція соціального маркетингу – концепція задоволення споживачів з урахуванням добробуту усіх індивідумів соціуму, що здійснюється через етичне ведення бізнесу, надання клієнтам правдивої інформації про підприємство, виробництво безпечних товарів та упакування, розробка і впровадження спеціальних соціальних програм. Концепція маркетингу взаємодії – формування міцних, надійних, довготривалих відносин з учасниками ринку: споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, продавцями за допомогою таких інструментів: клубів лояльності, карток постійного клієнта, залучення у виробничий процес, особистих продаж та готовності взаємодіяти.

12. Еволюція концепції маркетингу як інструментарію підприємницької діяльності в Україні відбулась відповідно до розвитку бізнес-орієнтацій ринкових суб'єктів від Product out через Marcet in до Invest in (соціально-відповідального маркетингу), якій відповідає концепція маркетингу відносин і утримання споживачів. Більшість суб'єктів підприємницької діяльності в Україні, в тому числі, і ТОВ «Микулинецький Бровар», на сьогодні, використовують бізнес-орієнтацію Product out, побудовану на класичних засадах концепції маркетингу: вдосконалення виробництва, вдосконалення продукту та інтенсифікація комерційних зусиль. Проте сучасні бізнес-тенденції вимагають переходу до бізнес-стратегії Invest in (соціально-відповідального маркетингу) – маркетингової концепції відносин і утримання споживачів. Найбільш повно реалізуватися вище наведена концепція може в CRM-стратегії, яка забезпечить зростання обсягів продажу та збільшення прибутків шляхом підвищення рівня задоволення клієнтів, використовуючи інструментарій direct marketing. Реалізація CRM-стратегії передбачає ідентифікацію клієнтів, їх диференціацію та персоналізацію. Для ефективної діяльності CRM-системи необхідно забезпечити її певним набором інструментів: базою даних клієнтів, спеціальним програмним забезпеченням, цілодобовим онлайн доступом споживачів до підприємства, лояльним персоналом та наявністю усіх необхідних ресурсів для роботи з клієнтами. Саме за таких умов

CRM-система дозволить автоматизувати процес спілкування з клієнтом і методи обробки його звернень, що позитивно відобразиться в реалізації клієнтоорієнтованої стратегії підприємства та сприятиме росту його прибутків.

13. Формуючи успішну роботу з клієнтами і розробляючи загальну стратегію по просуванню продукції, підприємство може орієнтуватись на залучення великої кількості маркетингових інструментів, спрямованих на досягнення бажаних цілей на ринку з метою формування його реальних конкурентних переваг та лояльності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 40 крупнейших пивоваренных компаний мира 2013 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступу: http://www.emalt.ru/Publications.asp?Command=PublicationShow&PublicationID=1134.
2. 6 ключевых маркетинг-инструментов продвижения алкоголя и табака в России [Электронный ресурс]. - Режим доступу: http://www.cossa.ru/152/87040/.
3. Carlsberg Ukraine (офіційний сайт). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://carlsbergukraine.com/.
4. EFES Ukraine (офіційний сайт). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.efes-ukraine.com/.
5. Euromonitor International (офіційний сайт). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.euromonitor.com/ukraine
6. Oasis CIS (офіційний сайт). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.oasisdrinks.com/.
7. Абраменкова А. Обзор рынка пива / А. Абраменкова // Food UA. – 2014. – № 3. – С.40-47.
8. Агеєва І.М., Мілаєва М.Д. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкуретних переваг харчових підприємств // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2011. - №5. – С.23-26.
9. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208с.
10. Акулич И. Л. Международный маркетинг: учеб. пособие / И.Л. Акулич - Мн.: Вышейшая школа, 2006. – 544с.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб. Питер. 1999. – 454с.
12. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов / Генри Ассель — М.: ИНФРА@М, 2001. – 275с.

13. Божкова В. В. Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник. − К. : Центр учбової літератури, 2009. − 200 с.
14. Бондаренко А. О. Сучасний стан формування бізнес-середовища в Україні. Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 22–24 червня 2012 року / за заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, - 2012. – С.23-26.
15. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенностиб движущие силы ы управление / М. Брун // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - № 3. – С.104-109.
16. Веб-сайт української галузевої компанії ПрАТ «Укрпиво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrpivo.com.
17. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. - №2 (30). – С.50-53.
18. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України : офіційний сайт. − Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/
19. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровненом измерениях // Рос. экономич. журн. – 1998. - № 3. – С.67-77.
20. Головкіна Н. Інтегровані маркетингові комунікації: методи оцінювання поведінки респондентів / Наталія Головкіна // Маркетинг в Україні. − 2007. − № 4. − С.9-13.
21. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: «Финпресс», 1998. – 416с.
22. Голубков Е. П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 1999. - 499с.
23. Гуляев Г. Ю. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий. – Пенза. Научное обозрение, №12. – 2004. – С.234-241.

24. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна /. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384с.
25. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємтсва / І.З. Должанський, Т.О. Загорна /. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384с.
26. Дослідження компанії AC Nielsen про перспективи національних виробників на зарубіжних ринках [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nielsen.com/ua
27. Жан-Ноэль Капферер. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. – М.: Вершина, 2007. – 448с.
28. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие / П.С. Завьялов – М.: ИНФРА-М, - 2002. – 496с.
29. Закон № 71-VIII від 28.12.2014 про віднесення пива до алкогольних напоїв (вступив в силу з 1.07.15) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
30. Карина Е. Обзор рынка пива [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.prodinfo.com.ua/proizvodstvo/napitki/ryinok/obzor_ryinka_piva.html
31. Карпіщенко М. Ю. Управління стратегіями просування інноваційної продукції (на прикладі хімічного виробництва) : дис. кандидата екон. наук: 08.00.04 / Марина Юріївна Карпіщенко. – Суми, - 2008. – 175с.
32. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. М.: Эксмо, - 2006. – 464с.
33. Кеворков В. В. Политика и практика маркетинга на предприятии / В.В. Кеворков, С.В. Леонтьев. – М.: ИНФРА-М, - 2004. – 192с.
34. Корпорація «Оболонь» (офіційний сайт). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.obolon.ua/.
35. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс - 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, - 2006. – 464с.
36. Крекавський Є. В. Маркетингова політика розподілу / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, А. Чубала. − Львів: видавництво НУ «Львівська політехніка», - 2009. − 232с.

37. Крылова Г.Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: учебное пособие для вузов / Г.Д. Крылова, М.И Соколова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 519с.
38. Кунце В. Технология солода и пива / В. Кунце – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Профессия, - 2009. – 1064с.
39. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под. ред. В.В. Колганов. – СПб.: Питер. – 2004. – 800с.
40. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.my-market.ru/market__20.html
41. Легкий О. А. Розвиток інструментів маркетингових комунікацій пивоварних підприємств у цифровій економіці / О.А. Легкий, О.М. Сохацька. – Донецьк: Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». - №5. – 2015. – С.84-89.
42. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. - М.: Юрайт-М, - 2001. - 224с.
43. Мазаракі А., Міжнародний маркетинг: Підручник / А. Мазаракі, Т. Чаюн, Т. Мельник. – К.: Київський державний торгово-економічний університет, - 2000. – 306с.
44. Мельник М.І. Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем (Зб. наук. пр.). Випуск 5 (67) / Ред. кол.: відп. ред. д.е.н., проф. Є.І. Бойко. – Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, - 2007. – С.423-436.
45. Методы оценки конкурентоспособности ресторанов формата Fast Casual. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://gobaltictravel.ru/metodi_otsnki_konkurentospromognost_restoranv_formatu_fast_casual/
46. Мигаль О.Ф. Формування інструментів мерчандайзингу торговельного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://global-national.in.ua/archive/4-2015/103.pdf

47. Мир: Мировой рынок пивоварения переживает хорошие времена, в основном, благодаря крафтовому пиву [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.e-malt.ru/Search.asp
48. Мировое производство пива 2005–2013 в млн. гл. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.emalt.ru/Publications.asp?Command=PublicationShow&PublicationID=1219
49. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. - М.: Познавательная книга плюс, - 1999. - 529с.
50. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Юристь, - 2000. - 568с.
51. Огляд ринку пива і безалкогольних напитків України від 21.10.2013 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://marketing.rbc.ua/news
52. Окрепкий Р.Б., Лагоцька Н.З. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sre_2015_2_42
53. Онопрієнко С. Деякі питання захисту від недобросовісної реклами / С. Онопрієнко // Юстініан. – 2003. – № 12. – С.1–12.
54. Пєтухова О. М. Тенденції розвитку світового та українського пивного ринку [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3716.
55. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755– VI [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi- bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17.
56. Помозова В.А. Пути расширения ассортимента продукции и повышения качества специального пива и слабоалкогольных напитков / В.А. Помозова. – Новосибирск : Сиб. универ. изд-во, - 2002. – С.181-191.

57.Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452с.

58.Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ.-М.: Международные отношения, - 1993. - 896с.

59.Посадові інструкції працівників підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар».

60.Про бухгалтерський облік та фінансові звітність: Закон України від 16липня 1999 року №996 XIV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14.

61.Продвижение пивной продукции. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://md-promotion.ru/articles/html/article32744.html

62.Ринок доступу до Інтернет на висхідній кривій: прес-реліз Gfk Ukraine від 21.03.2011 р.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу до прес-релізу: http://www.gfk.ua/public_relations/press/press_articles/0 07536/index.ua.html

63.Романов А.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации. – М.: Эксмо, - 2008. – 432с.

64.Романов А.Н. Маркетинг: учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. / Под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, - 1995. – 560с.

65.Рынок пива Украины 2015. Пивное дело Международнии аналитеческий журнал. [Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://www.pivnoe-delo.info/2016/01/18/rynok-piva-ukrainy-2015-4-2015/.

66.Рынок пива Украины. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package_page.php?packid=73.

67.Савельєв В. Оцінка бізнес-середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/savelyev-v-assessment-of-the-business-environment-for-development-of-global-mark_24340.pdf.

68.САН ІнБев Україна (офіційний сайт). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.suninbev.com.ua/.

69. Силивончик А. Карман-сюита. В 2009 г. наиболее привлекательным способом привлечения средств для пивоваров останутся банковские кредиты / А. Силивончик // Бизнес. – 2009. - №5. – С.80-82.
70. Силивончик А. С жару бесятся. Пивовары считают, что только жара в этом году может спасти рынок от глубокого падения. / А. Силивончик // Бизнес. – 2009. - №17. – С.68-71.
71. Словнику іншомовних слів / за ред. О.С. Мельничука. Київ: Головна редакція УРЕ, - 1985. – 968с.
72. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Філософські першоджерела. - К.: Port-Royal, - 2001. - 594с.
73. Список країн за споживанням пива на людину [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD_%D0%B7%D0%B0_%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC_%D0%BF%D0%B8%D0%B2%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%83
74. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Микулинецький Бровар». - Тернопіль – 1991. – 20с.
75. Тенденції розвитку світового та українського пивного ринку. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3716.
76. Тернопільська пивоварня «Опілля» (офіційний сайт). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://opillia.com/.
77. Тикин В. С. Недобросовисная конкуренция как аутсорсинг фирмы // Современная конкуренция, 2010. [Электронный ресурс]. - Режим доступу: https://www.litres.ru/v-s-tikin/nedobrosovestnaya-konkurenciya-kak-autsorsing-firmy/.
78. ТОВ «Микулинецький Бровар». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.brovar.org/.

79. Троян М. Ю. Вибір стратегії ухвалення рішення про покупку інноваційного товару організаційним споживачем / М. Ю. Троян // Економічні проблеми сталого розвитку: наук.-техн. конф., 21-24 квітня 2009 р.: тези доповідей. – Суми : Вид-во СумДУ, - 2009. – Ч. 1. – С.71-72.
80. Троян М. Ю. Модифікація структури ситуацій здійснення інноваційних покупок організаційним споживачем / М. Ю. Троян // Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу : третя Міжнародна наукова-практична конференція, 13 жовтня 2009 р.: збірник тез доповідей. – Суми: ВВП «Мрія-1» ТОВ, - 2009. – С.219-221.
81. Троян М. Ю. Сучасні інструменти просування інноваційних продуктів / М. Ю. Троян // Маркетинг у третьому тисячолітті : Міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 травня 2008 р.: матеріали. – Донецьк, - 2008. – Т.3. – Ч. 2. − С.326-327.
82. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. – 2-е изд. - М.: Эксмо, 2005. - 544с.
83. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни – К.: КНЕУ, - 2005. – 261с.
84. Федорчук А. Маркетинговое исследование рынка пива в Украине [Электронный ресурс] / А. Федорчук // Брендинговое агентство KOLORO – Режим доступу: http://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-piva-v-ukraine.html
85. Ходак О. CRM – технология взаимодействия с клиентами. [Электронный ресурс]. - Режим доступу: www.intalev.ru
86. Чорний В. CRM – стратегия современного бизнеса // Маркетинг и реклама.– 2002.– №3. – С.14–15.
87. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогрес, 1982. – С.120.
88. Aaker David A. Strategic market management. – USA: John Wiley & Sons, Inc., 1995. – 379p.
89. Bennett R. Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting / Rebekah Bennett, Charmine E. J. Hartel,

Janet R. McColl-Kennedy // Industrial Marketing Management. − 2005. − № 34(1). − P.97-107.

90. Barnett W.P. The Red Queen Among Organizations. How Competitiveness Evolves / William P. Barnett. – New Jersey : Princeton University Press, 2008. – 296p.
91. Berry L. Relationship Marketing // Emerging Perspectives on Services Marketing / L. Berry, G. Shostak, G. Upah (eds.) – Chicago: AMA, 1983.
92. D'Aveni R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering / Richard D'Aveni. – Free Press, 1994. – 448p.
93. Havaldar K. K. Industrial marketing / Krishna K. Havaldar. − New Delhi : McGraw-Hill Companies. − [2nded.]. − 2005. − 532p.
94. Krugman H. E. The impact of television advertising: Learning without involvement / Herbert E. Krugman // Public Opinion Quarterly. − 1965. − № 29. − P.349-356.
95. Krugman H. E. The Measurement of Advertising Involvement / Herbert E. Krugman // Public Opinion Quarterly. − 1966. − № 30. − P.583-596.
96. Michael J. Stahl, David N. Grigsby. Strategic Management for Decision Making. – Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1992. – 999p.
97. Muehling D. D. Advertising's Immediate and Delayed Influence on Brand Attitudes: Considerations Across Message-Involvement Levels / Darrel D. Muehling, Russell N. Laczniak // Journal of Advertising Research. − 1988. − № 17 (4) − P. 23-34.
98. Reid D. A. Fundamentals of business marketing research / David Alan Reid, Richard E. Plank − New York: Best Business Book, 2004 – P.283.