

## ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА МІКРОРІВНІ

УДК 65.011.1

Дмитро БАРАБАСЬ,  
Юлія СТЕБЕНЯК

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО КОНТЕКСТУ КОРПОРАЦІЇ

*Визначено поняття конкурентного контексту корпорації. Окреслено послідовність аналізу конкурентного контексту. Подано інтерпретацію такого аналізу для конкурентного контексту місцевого виробника пива та безалкогольних напоїв.*

*The concept of the competitive context of the corporation is defined. The sequence analysis of the competitive context is described. The interpretation of this competitive context analysis of the local beer and nonalcoholic producer is shown.*

**Ключові слова:** конкурентний контекст, конкурентне середовище, аналіз конкурентного контексту.

**Key words:** competitive context, competitive environment, competitive context analysis.

---

Напрями і темпи розвитку сучасних корпорацій задаються логікою боротьби за ринки збуту, зумовлюються зовнішніми обставинами та внутрішніми чинниками, які постійно змінюються. Пристосування до мінливого середовища – це необхідна умова діяльності будь-якого підприємства. Спонтанні і хаотичні зміни в діяльності корпорації призводять до погіршення ринкових позицій, проблем у внутрішньому середовищі, втрати важелів управління тощо. Керований процес адаптації до нестійкої системи чинників діяльності, що базується на їх моніторингу, є основою виживання та успіху підприємства. Тому питання діагностики конкурентного контексту не втрачає актуальності, оскільки лише через неї корпорації зможуть здобувати необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень інформацію.

Вивченню проблем аналізу конкурентного середовища підприємства приділяється значна увага, свідченням чого є численні переклади робіт знаних закордонних вчених І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Уотермена та ін. Питання теорії та практики конкуренції, науково-методологічні аспекти адаптації стратегії підприємств до мінливих умов галузевої конкуренції ґрунтовно висвітлені в працях українських і російських дослідників Г. Л. Азоева, Л. В. Балабанової,

---

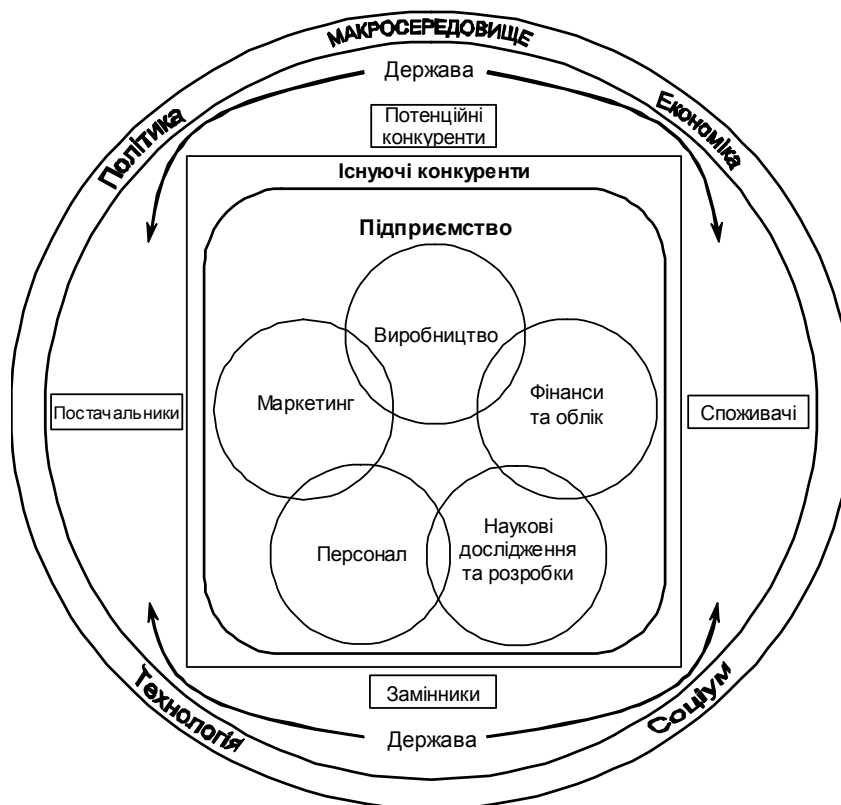
© Дмитро Барабась, Юлія Стебеняк, 2012.

А. Е. Воронкової, А. П. Градова, В. Л. Диканя, Ю. Б. Іванова, Н. В. Куденко, А. П. Наливайка, Ю. Б. Рубіна, Г. М. Скударя, І. А. Спірідонова, Р. А. Фатхутдінова, А. Ю. Юданова та багатьох інших.

Поряд з тим, існуючі напрацювання зосереджуються переважно на зовнішньому аспекті конкурентного контексту, менше уваги приділяючи внутрішнім умовам конкурентної поведінки підприємства. Ще менша кількість авторів згадує про системний розгляд сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентної взаємодії підприємств галузі у їх взаємозв'язку. Саме це і визначило предметну площину дослідження, результати якого представлені у цій статті.

Метою написання статті є визначення послідовності аналізу конкурентного контексту корпорації та вироблення практичних рекомендацій на основі проведення такого аналізу для місцевого виробника пива і безалкогольних напоїв.

Конкурентний контекст є системою зовнішніх і внутрішніх умов конкурентної поведінки підприємства (рис. 1). Ця категорія ширша за поняття «конкурентний простір» та «конкурентне середовище», оскільки враховує внутрішній потенціал підприємства, його ресурси та спроможність щодо ведення ефективної конкурентної боротьби [1, с. 12].



**Рис. 1. Елементи конкурентного контексту підприємства**

Конкурентний простір – це середовище, в якому здійснюється розмаїття численних конкурентних взаємодій, властивих ринку. Конкурентне середовище слід розуміти як сукупність зовнішніх щодо конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі [2, с. 42].

Зовнішні щодо підприємства елементи конкурентного контексту доцільно вивчати із залученням інструментів PEST-аналізу (чинники макросередовища) та аналізу «шістьох сил конкуренції» (суперництво серед існуючих фірм; потенційні конкуренти; вплив постачальників; загроза виробництва замінників; вплив покупців; державний вплив, що втілюється через діяльність різноманітних організацій-регуляторів).

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) призначений для діагностики політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів макросередовища, які впливають на діяльність компанії. Вивчення «сил конкуренції» дозволяє сформувати узагальнену картину внутрішньогалузевого суперництва та розробити сценарії його розвитку на найближчу перспективу.

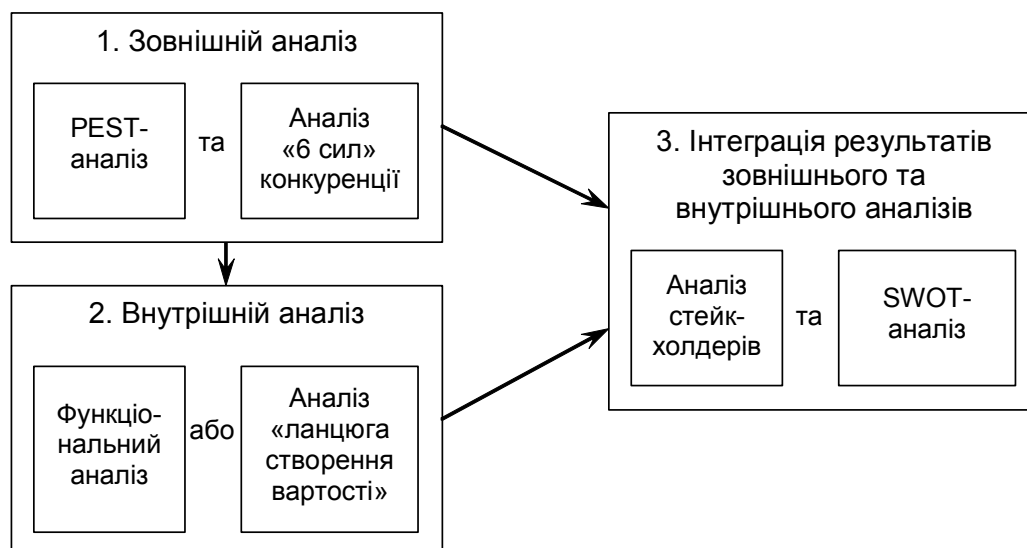
Аналіз внутрішніх компонентів конкурентного контексту спрямований на дослідження відповідності між можливостями, що виникають у зовнішньому середовищі, і потенціалом підприємства щодо їх використання. Він передбачає виявлення сильних і слабких позицій у різноманітних функціональних сферах діяльності підприємства [3, с. 63]. При цьому ідентифікуються перспективні основні сфери компетентності за допомогою одного з двох підходів: функціонального або аналізу «ланцюга створення цінності». Відповідно до функціонального підходу основні внутрішні фактори визначаються щодо функціональних сфер підприємства: маркетингу, фінансів та обліку, операцій (виробництва), наукових досліджень і розробок, персоналу тощо. Менеджерам необхідно провести ретроспективний і поточний аналіз діяльності підприємства з метою виділення факторів, які справили найбільший вплив на отримані позитивні (негативні) результати, і оцінити зміни в їх пріоритетності.

Аналіз «ланцюга створення цінності» передбачає дослідження різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів через зіставлення витрат і результатів за кожним процесом з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів [4, с. 172]. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж «ланцюга створення цінності» підприємству необхідно здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху.

Діагностика конкурентного контексту є передумовою обґрунтованого визначення конкурентної позиції підприємства на ринку та розробки дієвої конкурентної стратегії.

Узагальнення складових аналізу конкурентного контексту підприємства наведено на рис. 2.

Для проведення аналізу макросередовища місцевого виробника пива та квасу ПАТ «ПБК «Славутич» скористаємось PEST-аналізом (табл. 1).



**Рис. 2. Складові аналізу конкурентного контексту підприємства**

*Таблиця 1*

**Результати PEST-аналізу для ПАТ «ПБК «Славутич»**

Чинники	Поточний стан	Вплив на АТ	Прогноз	
			Оптимістичний	Песимістичний
1	2	3	4	5
Політика	Недосконала податкова система (подвійне оподаткування АТ), яка призводить до встановлення високих цін на товари та скорочення оборотного капіталу корпорації	–	Зменшення податкового тиску на АТ	Збільшення ставки податків
	Регулювання конкуренції в галузі державними органами	–/+	Сприяння діяльності АТ з боку державних органів управління	Встановлення обмежень на процеси поглинання/злиття з іншими компаніями
	Відсутність промислової політики, спрямованої на підтримку вітчизняного виробника	–	Сприяння такій політиці з боку органів управління	Відсутність протекціоністської політики

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
	Зміни в законодавстві: зниження імпортного мита на пиво для країн, що імпортують продукцію в Україну; заборона виробництва і продажу пива в ПЕТ-упаковці на території Росії, Білорусі і Казахстану; заборона на торгівлю пивом у малих архітектурних формах, тобто в кіосках та палатках; збільшення Верховною Радою України збору на розвиток виноградарства, садівництва та хмелярства з 1% до 1,5% від обсягу реалізації алкогольних напоїв та пива; повна або часткова заборона на рекламу пива; заборона продажу пива в нічний час, у святкові дні, у спеціальних місцях (школи, університети тощо)	-	Відхилення проекту внесення змін до законів, що регулюють діяльність компаній з виробництва пива та безалкогольної продукції	Введення таких змін у дію
Еко- но- міка	Високий темп інфляції, що спричинює неконтрольоване підвищення цін	-	Стабілізація рівня інфляції	Підвищення темпів інфляції
	Нестабільність валютного курсу	-	Не вплине на діяльність АТ	Перешкоджатиме валютним операціям АТ з контрагентами
	Зростання конкуренції на ринку в результаті появи нових підприємств, інтеграції існуючих	-	Збільшення лояльності споживачів до продукції АТ	Зменшення обсягу продажу продукції корпорації
	Стрімке зростання сегмента преміального імпортного пива (на 53% в натуральному вираженні і на 56% у грошовому порівняно з 2011 р.) [5]	+	Збільшення продажу продукції компанії, оскільки більша частина її продукції належить до преміального сегмента	Збільшення кількості конкурентів у даному сегменті
	Повільне зростання ринку пива загалом	+	Збільшення обсягу продажів	Загострення конкуренції
	Зростання цін на солод та хміль більш ніж на 20%, а також збільшення акцизу на 23,3%	-	Більша можливість цінового маневрування порівняно з конкурентами	Зростання собівартості та ціни продукції
Соці- ум	Низька платоспроможність населення внаслідок економічної кризи	-	Зростання доходів населення	Зменшення попиту на продукцію
	Старіння населення, що призводить до скорочення попиту на пиво	-	Уповільнення негативних тенденцій	Продовження даної тенденції
	Вплив ЗМІ	+/-	Привернення уваги споживачів до компанії	Інформація, що шкодить репутації компанії

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
	Зміни в базових цінностях	-/+	Збільшення споживання сидру та квасу	Зменшення споживання пива
Технологія	Інноваційна активність в Україні: якщо в 2009 р. 10,7% підприємств впроваджували інновації, то в 2011 р. – 12,8% [6, с. 64]	+/-	Запровадження нових технологій, більш економічних та безпечних	Можливість закупівлі конкурентами кращого обладнання
	Створення умов для участі вітчизняних пивоварів та інших суб'єктів підприємницької діяльності в міжнародному науково-технічному співробітництві	+	Підвищення іміджу АТ та покращення результатів його діяльності	Такі умови будуть обмежені

Проведений аналіз показує, що на діяльність ПАТ «ПБК «Славутич» впливають фактори переважно негативного спрямування. До того ж з початку 2012 р. вступають у дію законопроекти, зазначені в полі «політика», які значно обмежуватимуть збутові можливості компанії. Крім цього, найбільш імовірним є негативний вплив чинників поля «економіка» (зокрема, зростання цін на сировину, що призведе до підвищення вартості продукції).

Подальше дослідження зовнішніх чинників передбачає аналіз конкурентного середовища українських виробників пива за моделлю «п'яти сил» конкуренції М. Портера із додаванням шостої сили – державного регулювання (рис. 3).

Деталізуємо «центральну» силу – інтенсивність конкурентної боротьби між підприємствами, які функціонують у галузі, з такими характеристиками:

- функціонування на ринку України значної кількості виробників пива, у тому числі п'яти головних пивних компаній-конкурентів, чотири з яких є зарубіжними, одна – вітчизняною; зарубіжні – ПАТ «САН ІнБев Україна», ПАТ «ПБК «Славутич», ПАТ «Міллер Брендз Україна» та група компаній «Рідна марка», що є новим гравцем; вітчизняні – ПАТ «Оболонь» і значна кількість невеликих виробників (ПАТ «Бердичівський пивзавод», ПАТ «Житомирський пивзавод», ПАТ «Калуський пивзавод», СП ТзОВ «Новотех» (Карпатська пивоварня (м. Берегове), ЗАТ «Київський пивзавод № 1», ТзОВ «Кремінський пивзавод», ПАТ «ПБК «Крим», ПАТ «Лиспи» (Лисичанський пивзавод), ПАТ «Луганський пивзавод», ПАТ «Луцький пивзавод», ПАТ «Мелітопольський пивзавод», ПАТ «Бровар» (Микулинський пивзавод), ПАТ «Ніжинський пивзавод», ПАТ «Новоград-Волинський пивзавод», ТзОВ «Павлівський пивзавод», ТзОВ «ТБК «Перша приватна броварня» (Львів), ПАТ «Пивзавод на Подолі» (Київ), ПАТ «Фірма «Полтавпиво», ПАТ «Рівень» (м. Рівне), КП «Славутиський пивзавод», ПАТ «Тернопільська пивоварня «Опілля», ПАТ «Уманьпиво», ПАТ «Хмельницький обласний пивзавод», ЗАТ «Черкаське пиво»);

- наявність сформованої п'ятірки лідерів (знаних торгових марок): ПАТ «Оболонь», ПАТ «САН ІнБев Україна», ПАТ «ПБК «Славутич», ПАТ «Міллер Брендз Україна» та група компаній «Рідна марка»;



Рис. 3. Шість «сил конкуренції» в галузі виробництва пива

- активна боротьба конкурентів за частку ринку, що продемонстровано даними табл. 2, де наведено частки ринку головних конкурентів у 2005–2011 рр. [7];

Таблиця 2

Динаміка частки ринку головних гравців на ринку пива в Україні у 2005–2011 рр.

Назва компанії	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
«САН ІнБев Україна»	36,8	38,4	38,4	37,7	38,7	36,7	36,8
ПБК «Славутич»	19,6	17,9	20,4	23,6	27,4	28,6	28,7
«Оболонь»	26,2	29,9	30,0	30,5	26,5	26,5	24,4
«Сармат» (з 2008 р. «Міллер Брендз Україна»)	11,2	8,4	6,0	4,2	4,0	3,4	4,5
Інші	6,2	5,4	5,2	4	3,4	4,8	5,6

- здатність до маневру і гнучкість конкурентів: як видно з табл. 2, основні конкуренти займали дедалі більшу частку ринку протягом 2005–2009 рр., а в 2010 р. частка дрібних компаній почала зростати;

- ступінь диференціації продукції є доволі високим, оскільки існує велика кількість торгових марок та сортів пива.

Отже, можна зробити висновок, що на ринку пива та на ринку безалкогольної продукції відбувається гостра конкуренція за лояльність споживачів. Продукти компаній-конкурентів є доволі диференційованими та відповідають різноманітним вимогам споживачів. Ринок постачальників є також висококонкурентним. З таких причин підприємствам потрібно пильно слідкувати за змінами, які відбуваються на ринку, для утримання своїх споживачів. У ПАТ «ПБК «Славутич» є переваги над його конкурентами, які визначимо після проведення аналізу внутрішнього середовища корпорації. Такий аналіз розкриває можливості (потенціал), на який може розраховувати ПАТ «ПБК «Славутич» у конкурентній боротьбі в процесі досягнення власних цілей. Досліджуючи внутрішнє середовище корпорації, важливо проаналізувати роботу таких її функціональних підсистем, як маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження та розробки (табл. 3).

Таблиця 3

**Аналіз внутрішнього середовища ПАТ «ПБК «Славутич»  
за функціональними сферами**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<b>Маркетинг</b>	
<p>1. Диференціація продуктів, які виробляє компанія: пиво багатьох марок, сидр, квас та інша продукція.</p> <p>2. Велика частка ринку – 28,7% (у 2011 р.), яка щорічно зростає починаючи з 2006 р., що свідчить про лояльність споживачів до продукту та його конкурентні переваги над іншими.</p> <p>3. Розгалужена та організована система збуту: ПАТ «ПБК «Славутич» має розгалужену систему збуту по Україні, яку умовно можна поділити на три частини: західну, центральну та східну. В 2011 р. найбільше пиво було продано у східній частині (5,3 млн. гектолітрів), на другому місці – західна частина з кількістю 2,8 млн. гектолітрів, на третьому – центральна – 2,5 млн. гектолітрів. Найбільше безалкогольної продукції було продано у східній частині (2 млн. гектолітрів), якій поступається центральний регіон (1 млн. гектолітрів). Дистрибуційна система нараховує 72 дистрибутори по Україні. Окрім того, компанія здійснює прямі продажі; здебільшого це супермаркети та гіпермаркети.</p> <p>4. Якісна реклама: ПАТ «ПБК «Славутич» провадить оригінальну рекламну і продуману маркетингову політику, починаючи з 1998 р., що сприяло стрімкому зростанню популярності продукції компанії. АТ здійснює такі види діяльності в рамках рекламної політики: телерекламу, радіорекламу, рекламу в друкованих ЗМІ, зовнішню рекламу, проводить маркетингові дослідження тощо. Завдяки маркетинговим діям компанії у 2011 р. частка продажів на внутрішньому ринку зросла з 28,6% до 28,7%. Високий імідж торгових марок та широкий асортимент продукції ПАТ «ПБК «Славутич».</p> <p>5. Висока якість сервісу (відповідно до вимог стандарту КП 209-І-001 – Інструкція розгляду скарг від споживачів).</p> <p>6. Ефективна процедура добору постачальників на основі стандарту КП 308-П-001 (Процедура, моніторинг та відбір постачальника маркетингових послуг).</p>	<p>1. Не всі випущені компанією на ринок продукти мають популярність у споживачів.</p> <p>2. Труднощі у задоволенні специфічних потреб споживачів на Заході України, що вимагає від АТ випуску диференційованих продуктів.</p> <p>3. Зростання відпускних цін.</p>



<b>Виробництво</b>	
1	2
<p>1. У 2008 р. було запущено нову лінію з розливу пива, виробнича потужність якої – 2500 дал. або 50 тис. пляшок об'ємом 0,5 л за годину. На новій лінії встановлено обладнання, яке дозволяє постачати продукцію в ящику і в термоупаковці. Ряд інших ноу-хау полегшують переналагодження обладнання та працю обслуговуючого персоналу.</p> <p>2. Висока якість продукту, підтверджена впровадженнями системами управління якістю продукції ISO 22000: 2005 (Системи менеджменту у сфері безпеки продовольства та харчової продукції – вимоги для будь-яких організацій в ланцюзі поставок) та сертифікатом міжнародного стандарту ISO 9001: 2008.</p> <p>3. Наявність трьох структурних підрозділів у різних регіонах України, що сприяє оптимізації виробничо-збутової системи корпорації.</p> <p>4. Передові технології: технологічний процес побудований з урахуванням останніх технологій енергозбереження, охорони здоров'я та навколишнього середовища. Завод побудовано у 2004 р. і в даний час він є найбільш сучасним пивоварним заводом у Європі з найновішим обладнанням з Бельгії, Німеччини і Швейцарії.</p> <p>5. Високий рівень диверсифікації виробництва, який досягається за рахунок розширення видів фасування та асортименту і за рахунок випуску поряд з пивом безалкогольних напоїв, що дозволяє зменшити вплив сезонного попиту на продукцію.</p>	<p>1. Неповна завантаженість устаткування.</p> <p>2. Коефіцієнт зношення основних засобів за станом на кінець 2010 р. становив 0,35.</p> <p>3. Технологія виробництва пива значно відрізняється від класичної: виробники широко використовують заміники, що змінює смак пива.</p>
<b>Фінанси</b>	
<p>1. Збільшення власного капіталу корпорації (з 1800123 тис. грн. у 2010 р. до 2273194 тис. грн. у 2011 р.). Фінансовим результатом діяльності Товариства за 2011 р. є прибуток у розмірі 400514 тис. грн.</p> <p>2. ПАТ «ПБК «Славутич» є одним із найбільших інвесторів, який вкладає кошти у розвиток пивної галузі України.</p> <p>3. Ефективна фінансова політика корпорації, що підтверджується аналізом фінансових показників її діяльності.</p>	<p>1. Високі відсотки по кредитах, які залучає корпорація.</p> <p>2. Брак робочого капіталу в осінньо-зимовий період.</p> <p>3. Велика частка позикових коштів.</p> <p>4. Низька оборотність оборотних коштів.</p>
<b>Кадри</b>	
<p>1. Кваліфікований персонал.</p> <p>2. Наявність програм навчання персоналу.</p> <p>3. Адаптаційний курс для нових працівників.</p> <p>4. Низька плинність персоналу.</p>	<p>1. Ризик переходу навчених працівників в інші компанії.</p>
<b>Дослідження та розробки</b>	
<p>1. У 2011 р. у розвиток потужностей компанії «Славутич» було інвестовано 21,2 млн. грн. Капіталовкладення спрямовані на збільшення виробничих потужностей, здійснення інноваційних проектів, розвиток логістики.</p> <p>2. Враховуючи постійну орієнтацію на споживача, який потребує інновацій, ПАТ ПБК «Славутич» має високий рівень впровадження нових технологій. Поряд із модернізацією та оптимізацією виробництва, впровадженням нових ліцензійних пивних брендів та безалкогольних напоїв, впроваджуються сучасні маркетингові, технологічні та управлінські програми.</p> <p>3. На даний момент для виробництва напоїв використовуються сучасні технології, які не потребують додаткових досліджень.</p>	<p>1. ПАТ «ПБК «Славутич» не має власної бази для проведення суттєвих досліджень та розробок.</p>

Отже, з табл. 3 видно, що ПАТ «ПБК «Славутич» має ряд сильних та слабких сторін діяльності. Найвагоміші здобутки стосуються маркетингової та виробничої сфер, тоді як найбільша кількість слабких сторін виявлена у тих самих сферах, а також у фінансовій, хоча загалом фінансовий стан підприємства є задовільним.

Перейдемо до інтеграції результатів зовнішнього та внутрішнього аналізів, для чого спочатку проведемо аналіз стейкхолдерів підприємства (табл. 4). З табл. 4 видно, що в успішному функціонуванні ПАТ «ПБК «Славутич» зацікавлені різні групи осіб, які, в свою чергу, забезпечують безперебійну роботу корпорації та зростання вартості її активів.

Таблиця 4

**Основні стейкхолдери ПАТ «ПБК «Славутич»  
та їх інтереси, пов'язані з діяльністю компанії**

Група впливу	Інтереси групи впливу
1	2
Акціонери або інвестори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення частки належних акцій.</li> <li>2. Зростання ринкової вартості акцій.</li> <li>3. Перерозподіл повноважень між органами управління на користь виконавчого органу.</li> <li>4. Реалізація прав на участь в управлінні АТ (для мажоритарних акціонерів).</li> <li>5. Участь у викупі додаткових емісій акцій.</li> <li>6. Отримання правдивої інформації про АТ.</li> </ol>
Поста-чальники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока ціна закупівель.</li> <li>2. Нарощення обсягів поставок.</li> <li>3. Зниження відсотка повернення товарів.</li> <li>4. Розширення асортименту товарів закупівлі.</li> <li>5. Своєчасність розрахунків.</li> <li>6. Довгостроковість співробітництва з АТ.</li> <li>7. Простота процедури закупівель.</li> </ol>
Споживачі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отримання якісного продукту за конкурентною ціною.</li> <li>2. Дотримання термінів придатності продукції.</li> <li>3. Доступність продукції.</li> <li>4. Широкий асортимент продукції.</li> <li>5. Врахування побажань та/або скарг споживачів.</li> <li>6. Періодичне впровадження новинок.</li> <li>7. Можливість купівлі продукції за низькою ціною під час проведення акцій.</li> </ol>
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення розмірів оплати праці та заохочувальних виплат.</li> <li>2. Стабільність роботи та наявність перспективи кар'єрного зростання.</li> <li>3. Отримання задоволення від роботи.</li> <li>4. Покращення умов праці.</li> <li>5. Професійне навчання й перепідготовка кадрів.</li> <li>6. Матеріальне та нематеріальне стимулювання.</li> <li>7. Дотримання співробітниками правил корпоративної культури, яка гармонізує взаємовідносини між ними та допомагає уникати конфліктів.</li> </ol>
Держава (регулятивні органи) та місцева влада	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення в АТ робочих місць.</li> <li>2. Своєчасність сплати податків та нарощення обсягу податкових платежів.</li> <li>3. Дотримання корпоративної соціальної відповідальності.</li> <li>4. Дотримання вимог законодавства (особливо положень, що стосуються правил продажу продукції, а також злиття та поглинання компаній).</li> <li>5. Збереження статусу корпорації як української.</li> <li>6. Уникнення переведення капіталу корпорації закордон.</li> <li>7. Збільшення частки локальних торгових марок в асортименті АТ.</li> </ol>

1	2
Менеджери	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отримання високих компенсаційних виплат (зарплат, премій тощо).</li> <li>2. Збільшення зони підконтрольних ресурсів за рахунок зменшення дивідендних виплат.</li> <li>3. Посилення позицій та стабільність внутрішнього середовища компанії.</li> <li>4. Розширення владних повноважень.</li> </ol>
Конкуренти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дотримання правил чесної конкуренції.</li> <li>2. Підвищення лояльності споживачів до продукції галузі.</li> <li>3. Швидкий доступ до інформації про останні ринкові події.</li> <li>4. Відсутність демпінгу.</li> <li>5. Прогнозованість дій суперників.</li> </ol>
Кредитори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досягнення найбільш сприятливих умов кредитних угод.</li> <li>2. Своєчасне отримання відсотків за кредитами.</li> <li>3. Стабільність роботи АТ.</li> <li>4. Пріоритет у поверненні коштів при ліквідації АТ.</li> <li>5. Прозорість роботи АТ та суворе дотримання договірних зобов'язань.</li> <li>6. Дотримання вимог стандартів при складанні фінансової звітності.</li> </ol>
Учасники фондового ринку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розкриття повної та достовірної інформації про АТ.</li> <li>2. Збільшення вільного обігу цінних паперів АТ та їх вигідне розміщення.</li> <li>3. Забезпечення задовільної ліквідності.</li> <li>4. Підтримка високого рівня котирування акцій на фондових біржах.</li> </ol>

Компанія щороку набирає нових обертів та виходить на нові ринки, що позитивно відображається на її стейкхолдерах: ринкова вартість акцій зростає, збільшується розмір заробітної плати працівників, податкові кошти надходять державі у дедалі більших обсягах тощо.

Для того, щоб, крім поданих факторів, виявити специфічні внутрішні сильні та слабкі сторони корпорації, а також висвітлити їх у взаємодії з загрозами і можливостями зовнішнього середовища, необхідно здійснити наступний крок – провести SWOT-аналіз. Він дозволить визначити актуальні шанси, проблемні сфери, вузькі місця, небезпеки, пов'язані з діяльністю ПАТ «ПБК «Славутич», з урахуванням чинників зовнішнього середовища (табл. 5, 6).

Якщо у внутрішньому середовищі превалюють сильні сторони підприємства над його слабкими, то аналіз зовнішніх чинників засвідчує значне переважання загроз за загальною їх кількістю і за вагомістю їх впливу на діяльність корпорації. Отже, перелік наведених вище факторів дає змогу визначити заходи, які доцільно здійснити для максимального залучення сильних сторін та нейтралізації слабких. Табл. 7 ілюструє отримані результати, де поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей, поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей, поле СіЗ - поєднання сильних сторін і загроз, а поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

За результатами проведеного SWOT-аналізу та аналізу конкурентного контексту загалом можна зробити висновок, що ПАТ «ПБК «Славутич» доцільно дотримуватися конкурентної стратегії диференціації. Це дозволить розвивати асортимент продукції з урахуванням побажань та потенційного попиту споживачів, підтримуючи та розширюючи присутність товарів корпорації на ринку.

Таблиця 5

**Сильні та слабкі сторони діяльності ПАТ «ПБК «Славутич»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість продукції.</li> <li>2. Доступна ціна.</li> <li>3. Ефективне матеріально-технічне забезпечення.</li> <li>4. Велика частка ринку пива (друге місце в Україні).</li> <li>5. Висока якість управлінських рішень.</li> <li>6. Фінансова стабільність корпорації.</li> <li>7. Високий рівень диференціації продукції.</li> <li>8. Позитивний імідж бренда.</li> <li>9. Розвинена система дистрибуції: впроваджений проект WMS (система управління складом), проект WEB-перевізник, система DRP (система управління запасами продукції на складах дистрибуторів), система 5-S (підтримання порядку на робочих місцях), система управління запасами DSI.</li> <li>10. Високий рівень кваліфікації персоналу.</li> <li>11. Висока корпоративна культура та ефективна політика корпоративної соціальної відповідальності.</li> <li>12. Ефективна система мотивації та навчання працівників.</li> <li>13. Впроваджені у корпорації стандарти: ДСТУ ISO 9000-2001, ДСТУ ISO 14001-1997, ISO 9001: 2008, ISO 14001: 2004, ISO 22000: 2005, КП 308-П-001, КП 209-І-001.</li> <li>14. Впроваджена система охорони праці 5STOHS (5 кроків до охорони праці та безпеки).</li> <li>15. Низька (порівняно з імпортною) ціна сидру «Сомерсбі».</li> <li>16. Стрімке зростання продажу квасу (ТМ «Квас «Тарас»).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі адміністративні витрати та витрати виробництва.</li> <li>2. Сезонний характер продажу і надходжень основного потоку коштів до корпорації.</li> <li>3. Високі ціни на імпортовану продукцію від головної компанії.</li> <li>4. Залежність від щорічного досягнення результатів компаній групи «Карлсберг» у різних країнах (якщо одна з корпорацій від «Карлсберг» не виконала прогнозу продажу, інші компенсують ці втрати зростанням своєї частки ринку).</li> <li>5. Залежність від темпів зростання ринків, на яких реалізуються бренди корпорації (одні стагнують, інші розвиваються), що визначає їх неоднорідність.</li> <li>6. Слабке розуміння та сприйняття покупцями ідеї нових продуктів.</li> </ol>

Таблиця 6

**Загрози та можливості для діяльності ПАТ «ПБК «Славутич»**

Загрози	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поширення на ринку підробок продукції.</li> <li>2. Несприятливе державне регулювання та вплив інших держав: з 2011 р. введені ліцензії на імпорт кожної партії пива в Білорусь.</li> <li>3. Протекціоністська політика держав, в які імпортується пиво.</li> <li>4. Підвищення імпорту пива в Україну (з Німеччини, Бельгії, Росії та Білорусі) при зниженні імпортного мита на пиво після вступу у ВТО.</li> <li>5. Падіння експорту через заборону виробництва і продажу пива в ПЕТ-упаковці на території Росії, Білорусі і Казахстану.</li> <li>6. Заборона на торгівлю пивом у кіосках та палатках.</li> <li>7. Збільшення Верховною Радою України збору на розвиток виноградарства, садівництва та хмелярства з 1% від обсягу реалізації алкогольних напоїв та пива до 1,5%.</li> <li>8. Зростання цін на сировину (солод, хміль) більш ніж на 20% та збільшення акцизу.</li> <li>9. Повна чи часткова заборона на рекламу пива.</li> <li>10. Заборона продажу пива в нічний час, у святкові дні, у спеціальних місцях (школи, університети тощо).</li> <li>11. Інфляція.</li> <li>12. Прийняття законів, що обмежують ринкову діяльність корпорації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Помірне зростання ринку пива в Україні.</li> <li>2. Проведення Євро-2012 та інших мегазаходів дало змогу збільшити обсяги продажу та закріпити позиції на ринку пива в Україні.</li> <li>3. Доступність іноземних інвестицій (у тому числі і від головного офісу ТНК).</li> <li>4. Зростання ринку квасу.</li> <li>5. Підвищена зацікавленість молоді до сидру.</li> <li>6. Відсутність сильних конкурентів серед виробників сидру.</li> </ol>

Таблиця 7

Стратегії для ПАТ «ПБК «Славутич»,  
запропоновані за результатами SWOT-аналізу

Поле СіМ	Поле СіЗ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Максимальне використання виробничих потужностей для постійного нарощення обсягу виробництва та продажу продукції.</li> <li>2. Використання інвестиційних коштів від материнської компанії на збільшення кількості виробничих ліній.</li> <li>3. Розширення асортименту продукції (збільшення кількості імпортних брендів групи у продуктовому портфелі корпорації, додавання нових видів напоїв, спрямованих переважно на жіночу аудиторію).</li> <li>4. Підвищення іміджу корпорації та її брендів через промоакції, випуск нового дизайну тари, орієнтованого на зарубіжних туристів, створення різноманітних рекламних роликів, благодійних заходів.</li> <li>5. Розвиток зони комплектації для корпорації (при проведенні мегазаходів суттєво збільшується вантаження вроздріб).</li> <li>6. Мотивування робітників до виробничих досягнень та підвищення рівня їх кваліфікації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Захист продукції від підробок (захист упаковки, етикеток, пляшки, торгової марки).</li> <li>2. Розширення дистрибуторської мережі продажу продукції корпорації.</li> <li>3. Посилення привабливості продукції компанії та підвищення іміджу корпорації для просування продукції за кордон.</li> <li>4. Введення інновацій (для пакування, пляшок тощо).</li> <li>5. Оновлення та удосконалення обладнання.</li> <li>6. Вихід на нові ринки (швидкозростаючі ринки країн Східної та Північної Європи).</li> <li>7. Перейняття досвіду кращого зарубіжного корпоративного управління.</li> </ol>
Поле СлМ	Поле СлЗ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановлення оптимальної ціни на продукцію з урахуванням підвищення цін на сировину та збільшення акцизного збору, а також цін конкурентів.</li> <li>2. Планування нарощення обсягів продажу продукції у третьому кварталі із урахуванням прогнозних даних щодо жаркого літа.</li> <li>3. Спрямування прибутку корпорації на збільшення її власного капіталу.</li> <li>4. Використання досвіду управління материнської компанії для зменшення впливу економічних обмежень на діяльність корпорації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибір постачальників сировини з достатньо низькими цінами.</li> <li>2. Стимулювання попиту на продукцію корпорації у різні пори року шляхом випуску диференційованого продукту.</li> <li>3. Ефективна цінова політика (адаптація цін до цінової політики конкурентів у країнах, в які імпортується продукція).</li> <li>4. Курс на збільшення ринкової частки в результаті ефективного бренд-менеджменту та оптимізації складу продуктового портфеля корпорації.</li> <li>5. Розширення збуту через великі торговельні мережі («Сільпо», «Еко-маркет» тощо).</li> <li>6. Збільшення реклами на телебаченні та рекламної продукції.</li> </ol>

Отже, можемо зробити висновок, що стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання вимогливості споживачів до продукції призводить до того, що найближчими десятиліттями сподіватися на процвітання може лише те підприємство, яке запровадить постійний аналіз конкурентного контексту, використовуючи отримані дані для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Концентрація зусиль компанії на всебічному задоволенні вимог суспільства та окремих споживачів

з урахуванням тиску конкурентів дозволить досягати лідируючих ринкових позицій, забезпечувати високу конкурентоспроможність виробничим і невиробничим підприємствам.

Перспективними напрямками подальших розвідок за таких умов є удосконалення методології аналізу конкурентного контексту підприємства, побудова на цій основі ефективної системи адаптації стратегічних рішень до зовнішніх і внутрішніх реалій діяльності підприємства у їх взаємозв'язку тощо.

### **Література**

1. Барабась Д. О. *Поняття конкурентного контексту підприємства* / Д. О. Барабась // *Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів* : зб. мат. Міжнар. наук.-практ. конф., (17–18 бер. – 17–18 лист. 2011 р.). – К. : КНЕУ, 2011. – С. 12–13.
2. *Управління конкурентоспроможністю підприємства* : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
3. Дударь А. П. *Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы* / А. П. Дударь, А. Я. Федюшин. – Симферополь : Таврида, 2000. – 182 с.
4. Томпсон А. А. *Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии* / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. *Пиво Warsteiner будуть розливати на заводах Carlsberg в Україні* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://project.ukrinform.ua/news/33149/?sphrase\\_id=126187](http://project.ukrinform.ua/news/33149/?sphrase_id=126187).
6. Волощук К. Б. *Сучасний стан та напрямки підвищення інноваційної активності підприємств* / К. Б. Волощук // *Збірник наукових праць Таврійського державного агро-технологічного університету*. – 2012. – № 2 (18), т. 1. – С. 63-73.
7. *Аналіз діяльності конкурентів ПАТ «ПБК «Славутич»* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://carlsberg-ukraine/Docs/Reports/Pages/Default.aspx>.