

УДК 338.1

## УМОВИ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПИВОВАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**ОСОКІНА Алла Вікторівна,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту

ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»

**НИКИФОРЧИН Мар'яна Дмитрівна,**

здобувач кафедри менеджменту

ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»

e-mail: [dvnz@inbox.ru](mailto:dvnz@inbox.ru)

**Анотація.** Представлено результати ретроспективного аналізу діяльності вітчизняних пивоварних підприємств. Здійснено діагностику факторів макро- та мезосередовища. Визначено загрози і можливості їх функціонування та розвитку, які систематизовано в матриці стейкхолдерського аналізу.

**Ключові слова:** пивоварні підприємства, стейкхолдерський аналіз, фінансові результати, рентабельність продукції.

**Постановка проблеми.** Пивна індустрія займає значну частку в переробній промисловості багатьох країн світу.

Доцільно відзначити, що пивоварні підприємства виступають вагомим «донором» Державного бюджету України (частка у формуванні доходної частини становить близько 15 %) не лише за рахунок сплати податків, а й акцизних зборів.

Крім того, соціальна роль цих компаній полягає у створенні робочих місць (більш ніж 20 тис. на власному виробництві та більш ніж 200 тис. робочих місць на суміжних виробництвах).

Так, одне робоче місце в пивоварній індустрії зумовлює: одне робоче місце у сфері медіа та маркетингу, одне — у логістиці, одне — у торгівлі, одне — у сільському господарстві, одинадцять — у сфері послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти діяльності вітчизняних пивоварних підприємств традиційно перебувають у фокусі уваги науковців: так, Л. А. Бичікова [1] досліджує структуру споживання пива і забезпечення споживчої цінності продукції; О. А. Легкий, О. М. Сохацька [2] концентрують увагу на

**Annotation.** The article presents the results of a retrospective analysis of the activity of domestic breweries.

Diagnostics of macro- and meso-environmental factors is carried out. The threats and possibilities of their functioning and development are determined, which are systematized in the stacking analysis matrix.

**Key words:** brew enterprises, stealth analysis, financial results, profitability of implementation.

маркетингових комунікаціях пивоварних підприємств; О. В. Шереметинська і А. В. Азіян — на аналізі конкурентоспроможності продукції провідних українських підприємств на ринку пива [3].

**Мета статті.** Попри вагому частку пивоварного виробництва в обсягах реалізованої продукції харчових підприємств, за останні п'ять років вона має негативну тенденцію до зниження.

З огляду на вищезазначене, метою статті є діагностування факторів, що впливають на діяльність вітчизняних пивоварних підприємств і дослідження умов їх функціонування і розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні в Україні виробляють 20 ліцензійних брендів пива і 400 сортів пива [1, с. 21].

Вітчизняний ринок пива є висококонсолідованим і має ознаки прихованої олігополії: найбільшими компаніями є: ПАТ «САН ІнБев Україна» (частка ринку станом на 2016 рік — 28,9 %), ПАТ «Карлсберг» (29,9 %), ПАТ «Оболонь» (23,9 %).

Частка ринку середніх і малих підприємств 2016 року становила 17,3 % (рис. 1).

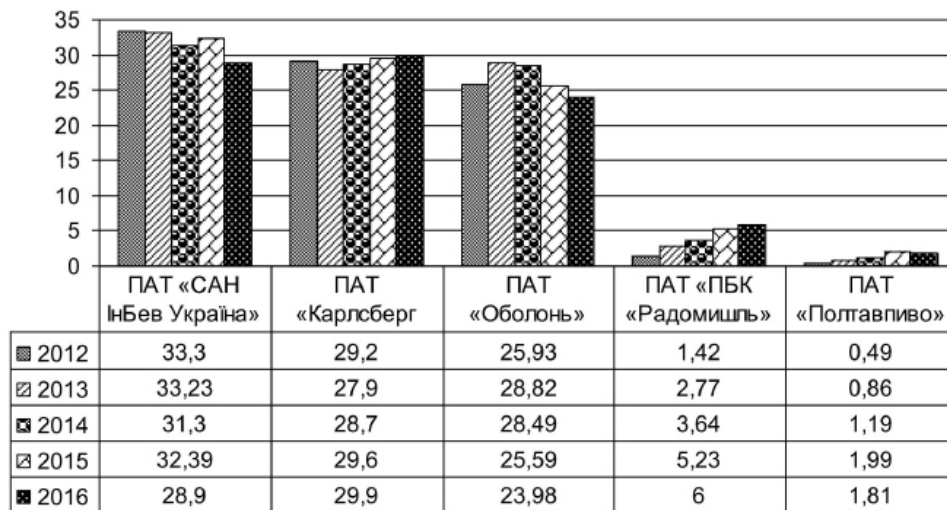


Рис. 1. Частка ринку досліджуваних пивоварних підприємств у 2012—2016 рр., %

Примітка: Розраховано авторами.

Розвиток вітчизняного ринку пива протягом незалежності України корелював із формуванням умов ринкової економіки. У XXI столітті українські підприємства отримали доступ до іноземних джерел формування капіталу, що дозволило оновити їхню техніко-технологічну базу на всіх стадіях виробництва, фасування та упакування пива. Унаслідок цих процесів замість 150 низькопотужних і низькоконкурентоздатних підприємств 80-х років ХХ століття на ринку залишилося близько 40 потужних та інноваційно орієнтованих компаній. Протягом останнього десятиріччя пивний ринок України контролювався чотирма корпораціями, з яких лише ПрАТ «Оболонь» не фінансувалася іноземним капіталом, інші три (ПАТ «САН ІнБев Україна», ПАТ «Карлсберг Україна» і ПАТ «Efes Ukraine») були викуплені протягом

2000—2008 рр. трьома глобальними гравцями ринку пива: АВ InBEV, Carlsberg та AnadoluEfes (остання стала на початку 2012-го правонаступником пивоварної корпорації SABMiller [3, с. 54]).

За результатами ретроспективного аналізу вітчизняного ринку пива, виокремлюють такі періоди: 1990—1999 рр. — стагнація; 2000—2003 рр. — вирівнювання; 2004—2008 рр. — стабільне зростання; 2009—2012 рр. — рівноважний стан.

Статистичні дані, наочно представлені на рис. 2, дозволяють продовжити цей хронологічний ряд і визначити 2013—2016 роки — як період стрімкого скорочення обсягів виробництва: у цілому, протягом досліджуваного періоду обсяг виробництва пива в Україні скоротився на 47,1 % (з 342 млн дол. у 2012 році до 181 млн дол. у 2016 році).

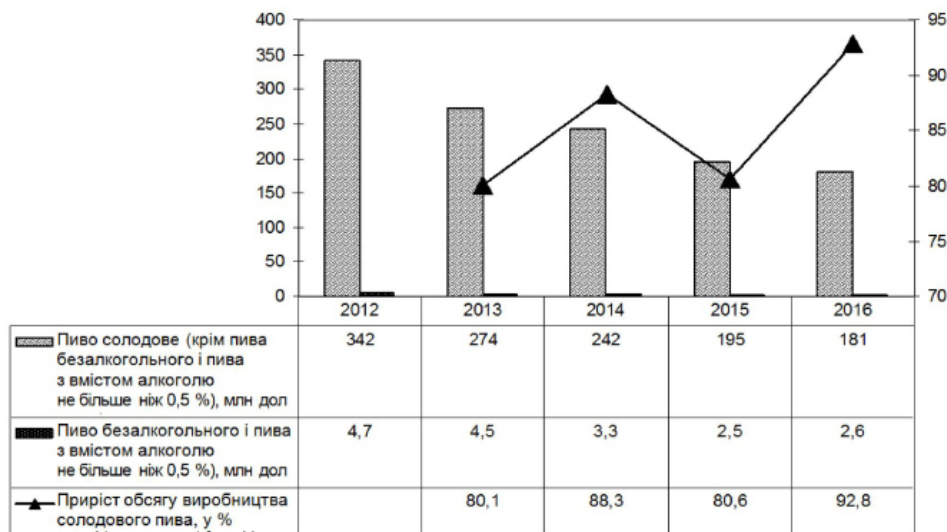


Рис. 2. Виробництво пива в Україні у 2012—2016 рр., млн дол.

Примітка. Сформовано за даними Державної служби статистики України [4, с. 113].

Основною причиною втрати п'ятої частини виробництва у 2014 та 2015 роках виступило «закриття» ринків на Сході України і у Криму. Так, виробничі потужності одного з лідера ринку компанії Ефес Україна — у Донецьку, 2015 рік вона закінчила зі збитком 1 272 млн грн, на сьогодні робота підприємства призупинена. Для 2016-го характерні найменші темпи скорочення обсягів виробництва, що дозволяє ідентифікувати початок періоду стабілізації пивоварного виробництва у країні.

Однак цьому процесові перешкоджає зростання акцизів і, відповідно, цін на продукцію. Так, унаслідок безпрецедентного стрибка інфляції та проблем із наповненням Держбюджету уряд країни ухвалив рішення про зростання удвічі акцизу на пиво з 1 січня 2016 року (з 1,24 грн/л до 2,48 грн/л). У цілому, протягом досліджуваного періоду ставка акцизу зросла з 0,81 грн/л у 2012 році до 2,48 грн/л у 2016 році, або на 206 %. При цьому акциз на пиво 2017 року збільшився до рівня 2,98 грн/л (або на 20 % у порівнянні з 2016 роком).

За висновками експертів, уповільнення темпів приросту обсягів виробництва пива 2016 року на фоні поступової стабілізації соціально-економічних факторів зумовлене саме зниженням «доступності» пива внаслідок зростання його цінних параметрів [5]. Вищезазначені тенденції призвели до значних змін у структурі ринку, сегментованого за цінними параметрами: конкурентна боротьба перемістилася в економічний сегмент ринку, обсяги реалізації в якому зросли протягом досліджуваного періоду з 29 до 53 %, або на 24 відсоткові пункти. Таке зростання відбулося переважно за рахунок скорочення преміум сегмента, середньоціновий

сегмент має ознаки сталості (на рівні 20 %), а суперпреміальний сегмент має критично низьку частку (1—5 %) і, відповідно, суттєво не впливає та зміну структури ринку пива за ціною. При цьому доцільно відзначити, що глобальним трендом пивного ринку є перехід від «уніфікованого» пива до зростання обсягів виробництва та реалізації саме преміальних сортів пива, зокрема крафтового. Так, лише у Бельгії протягом 2011—2016 рр. кількість крафтових пивоварень зросла на 86 % [6]. Натомість, за даними Г. Коренькової (ПАТ «Укрпиво»), частка крафтових пивоварень у загальному обсязі виробництва пива в Україні становить лише 0,3—0,5 %. Таким чином, незважаючи на асортиментне ускладнення вітчизняного пивного ринку, відбувається його депреміалізація.

Інфляція в Україні спровокувала стрімке зростання індексу споживчих цін. Підвищення акцизів і вартості сировини позначилися на перевищенні темпів зростання цін на пиво над продуктами харчування, безалкогольними та алкогольними напоями. Зростання цін при скороченні обсягів виробництва пива у натуральному вираженні позначилося на динаміці виторгу від його реалізації (табл. 1).

До 2015 року підвищення відпускних цін не компенсувало падіння натуральних обсягів, лише протягом 2015—2016 рр. виторг пивоварів зростав, але за винятком її доларового еквіваленту. Девальвація гривні та скорочення обсягів виробництва пива в натуральному вимірі вплинули на зниження привабливості вітчизняного ринку для міжнародних компаній, що конвертують гривневий прибуток в іншу валюту, відповідно, це спричинило скорочення їхньої частки ринку.

Таблиця 1

**Обсяги реалізації продукції вітчизняними пивоварними підприємствами у 2012-2016 рр.**

Показник	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяги реалізації пива, млн грн, у т. ч.:	13 359,8	11 675,8	11 207,7	13 195,1	14 174,7
пиво солодове (крім пива безалкогольного і пива із вмістом алкоголю не більше ніж 0,5 %)	13 176,8	11 339,3	10 954,3	12 893,7	13 808,1
пиво безалкогольне	183,0	336,5	253,4	301,4	366,6
Темп приросту обсягів реалізації пива, у % до попереднього року	-	87,4	96,0	117,7	107,4
Середня ціна пива, грн/дол.	38,5	41,9	45,7	66,8	77,2

Примітка. Сформовано і розраховано за [4; 7].

Значний вплив на результативність діяльності вітчизняних пивоварних підприємств має також зростання цін на сировину, енергоносії, збір за спецводокористування. Попри наявний в Україні потенціал у вирощуванні ячменю, на сьогодні спостерігається його дефіцит для виготовлення солоду. Річ у тому, що в нашій країні превалює виробництво світлого солоду, якість якого, за ДСТУ, відповідає другому класу [8, с. 25]. Дефіцит солоду першого класу зумовлює високу залежність від імпортних поставок: частка імпорту становить 60 % ринку товарного солоду і близько 30 % від усього обсягу використаного солоду (ставка ввізного митного збору на солод становить 30 % від його вартості). Для покриття нестачі солоду броварники використовують хміль. Зростання врожаїв хмелю в Україні зумовлене державною політикою: однопроценті відрахування і директива викуповувати весь хміль у вітчизняних виробників.

Вагомим стримувальним чинником розвитку пивоварних підприємств в Україні є законодавче підґрунтя. З 1 липня 2015 року пиво було прирівняне до алкоголю, отже, на нього поширені всі законодавчі обмеження, які діють щодо міцного алкоголю. Ключові зміни торкнулися, перш за все, реклами і ліцензій. Так, згідно із статтею 22 Закону України «Про рекламу», забороняється пропаганда алкогольних напоїв: на радіо й телебаченні з 6.00 до 23.00; в усіх друкованих ЗМІ, крім спеціалізованих видань; за допомогою рекламних заходів; засобами внутрішньої і зовнішньої реклами; реклама на відстані менш ніж 300 метрів від території шкіл, дитячих садків та інших навчальних закладів; розповсюдження і продаж будь-яких товарів із зображенням бренду (торгової марки) виробника. До того ж пивним виробникам заборонили виступати спонсорами на низці заходів. Ліцензія для точки продажу пива тепер коштує 8 000 грн/рік. Крім того, обмеження торкнулися і торговельних мереж, продавати пиво в кіосках тепер не можна, його можна реалізовувати лише в магазинах площею більше ніж 20 м<sup>2</sup>.

Голова *Carlsberg Ukraine* Є. Шевченко оцінює втрати компанії від упровадження Закону, як мінімум, на рівні 7,5 млн грн [9]. За висновками спеціалістів ЛІГА.net, вітчизняне законодавство для пивоварів є найбільш «жорстким» у порівнянні з країнами ЄС (Бельгія, Німеччина, Польща, Литва, Латвія, Естонія). Позитивним зрушенням у законодавстві України стало зниження вартості ліцензії на гуртову торгівлю пива для міні-пивоварень із 500 тис. грн до 30 тис. грн, що сприяло збільшенню їх кількості 2017

року та зростанні обсягів виробництва. Однак на сьогодні існує низка ініціатив, які у прогнозованому періоді можуть отримати статус законодавчих директив, вони полягають у такому: додатковий податок на переробку упакування, введення заборони на продаж пива у наборах (для кафе і пропозицій 1+1) і пропозиція про введення електронного акцизу [9].

Обмеження реклами і заборона брендингової продукції (столи, холодильники, стакани тощо) вимагають пошуку пивоварними компаніями нових шляхів утримання і залучення нових споживачів. У цьому контексті варто відзначити їх перехід до спонсорства і збільшення кількості промоакцій. Так, за даними аналітиків брендингового агентства *KOLORO*, серед 100 % споживачів 36 % постійно знаходить у пошуку акцій та промопропозицій. Зокрема, 2015 року завдяки останнім було реалізовано 43 % пива, а 2016-го — 45 %. У середньому знижки за той період зросли і становили 22 %. Найбільші знижки представлені в середньоціновому сегменті та економсегменті [9].

Стан сучасної економіки, поступове насичення вітчизняного ринку пива, різноманітність сортів пива і торговельних марок вимагають посилення комунікаційної діяльності, яка передбачає не лише активну рекламну політику, а й пошук нових місць реалізації продукції. У такому контексті варто відзначити, що вітчизняні виробники пива мають неосвоєні можливості, а саме канали *HoReCa*, на які на сьогодні припадає лише 10 % реалізації [1, с. 23].

Також варто акцентувати увагу на очевидних, але важливих факторах: сезонності виробництва пива і залежності від погодних умов. Як приклад, дослідження аналітиків міжнародного аналітичного порталу «Пивне діло» [10]: у липні 2016 року температура була вищою, ніж 2015-го, ціни на цей період стабілізувалися і доводи пивоварів підвищилися.

Однак середня температура в серпні та вересні була нижчою і різниця середніх температур (у порівнянні з попереднім роком) стала суттєвим фактором зниження обсягів реалізації пива. Безперечно, падіння обсягів виробництва і реалізації не можна однозначно пояснити впливом погодних факторів, однак вони входять до негативної «синергії» з іншими факторами (проаналізованими вище).

Як наслідок, виокремлених негативних макроекономічних тенденцій: зниження інвестиційної привабливості вітчизняних пивоварних підприємств і скорочення експорту пива (рис. 3).



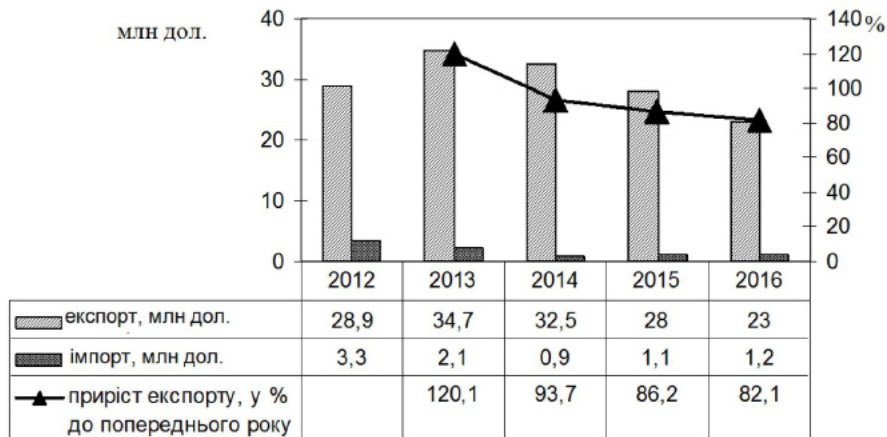


Рис. 3. Динаміка експорту-імпорту пива в Україні за 2012—2016 рр.

Примітка. Сформовано за [4].

Варто відзначити, що вітчизняне пиво екпортується більш ніж у сорок країн світу, однак протягом досліджуваного періоду експорт українського пива скоротився з 28,9 млн дол. у 2012 році до 23 млн дол. у 2016 році, або на 20,4 %.

Серед основних причин негативної динаміки варто зазначити втрату ринку збуту в Росії (2014 року), яка протягом тривалого періоду виступала найбільшим споживачем українського пива.

З огляду на це найбільша трійка імпортерів вітчизняного пива зазнала певних змін і 2016-го була такою: Молдова (36 %), Білорусь (31 %), Литва (12 %) [9].

Лідером з експорту пива є національна корпорація «Оболонь», її частка в загальній структурі експорту в натуральному вимірі становила 2016 року 49 % і зросла в порівнянні з 2015-м на 10 %.

На другому місці (27 %) — ПБК «Славутич», що належить компанії *Carlsberg Ukraine*, для якого характерним є зниження частки експорту на 11 % відповідно до попереднього року.

На третьому місці, за даними маркетингового дослідження *Alliance Capital Management*, — вітчизняний підрозділ пивоварного концерну *Anheuser-Busch InBev — САН ІнБев Україна* («14%»), за ним — дочірнє підприємство компанії «Оболонь» — Фастівський пивзавод (Пивоварня Зіберта) (6 %) і Галицький пивовар (2 %).

Скорочення імпорту майже в три рази (з 3,3 млн дол. у 2012 році до 1,2 млн дол. у 2016 році) зумовлене зниженням купівельної спроможності населення, оскільки імпортовані сорти пива з Європи відповідають «елітному»

ціновому сегменту (від 25,0 до 45,0 грн за 0,5 л скляну пляшку), що в декілька разів вище, ніж вартість вітчизняного пива. Найдорожчі сорти пива поставляються в Україну з Норвегії, Італії та Австрії.

Однак 2016 року припинилися поставки пива з Росії, хоча 2015-го її частка в загальній структурі імпорту становила 15 %, при цьому лише за перше півріччя 2016-го поставки пива з країни-агресора в Україну зросли з 1,86 млн дол. до 6,06 млн дол. (62,4 % сумарного експорту пива), які реалізуються на окупованій території Донбасу.

Торгове ембарго змінило географічну структуру імпорту пива, яка, станом на 2016 рік була такою: Бельгія (54 %), Німеччина (14 %), Молдова (6 %) [9].

Також доцільно зауважити, що потужності вітчизняних товаровиробників пива здатні задовольнити потреби населення країни в будь-яких сегментах. Крім того, вони достатні для збільшення обсягів виробництва пива мінімум на 30—40 %, що дозволяє відзначити значний потенціал нарощування експорту вітчизняними товаровиробниками.

Проведений аналіз підтверджує висновки дослідників, що функціонування пивоварних підприємств, перебуваючи під перманентним впливом змін умов господарювання, які продукують невизначеність результатів їхньої господарської діяльності [8, с. 25].

Узагальнення результатів дослідження дозволяє виокремити можливості та загрози, що визначаються ключовими стейкхолдерами вітчизняних пивоварних підприємств (рис. 4 і 5).

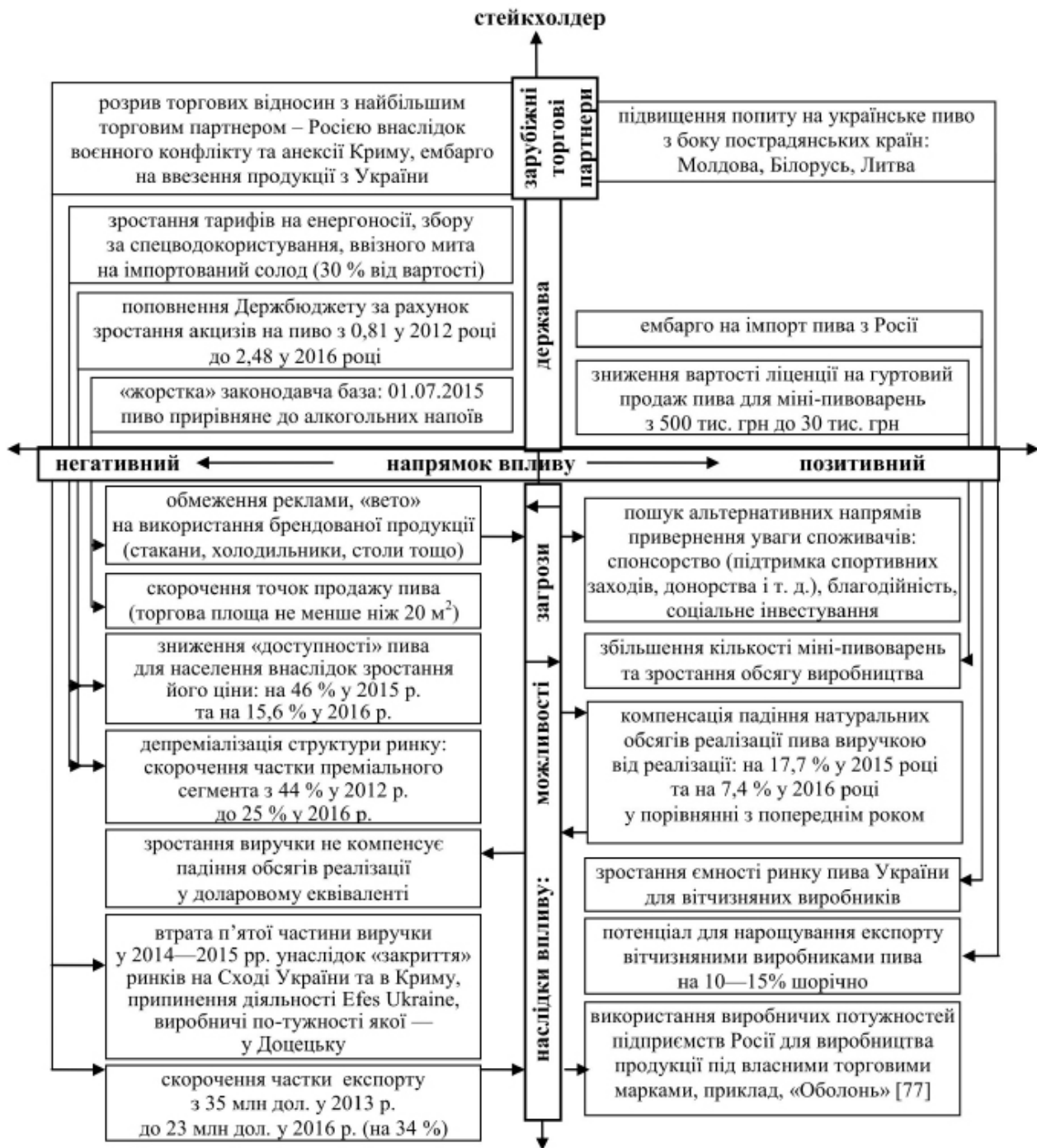


Рис. 4. Стейкхолдерський аналіз діяльності вітчизняних пивоварних підприємств (макрорівень)

Примітка. Розроблено авторами.

Наочна візуалізація впливу факторів на діяльність вітчизняних пивоварних підприємств, запропонована авторами, в координатах «напрямок впливу — наслідки впливу» та диференційована за ключовими стейкхолдерами компа-

ній створює комплексний інформаційний базис для виявлення причинно-наслідкового зв'язку функціонування пивоварних підприємств з урахуванням динамічних змін умов господарювання.

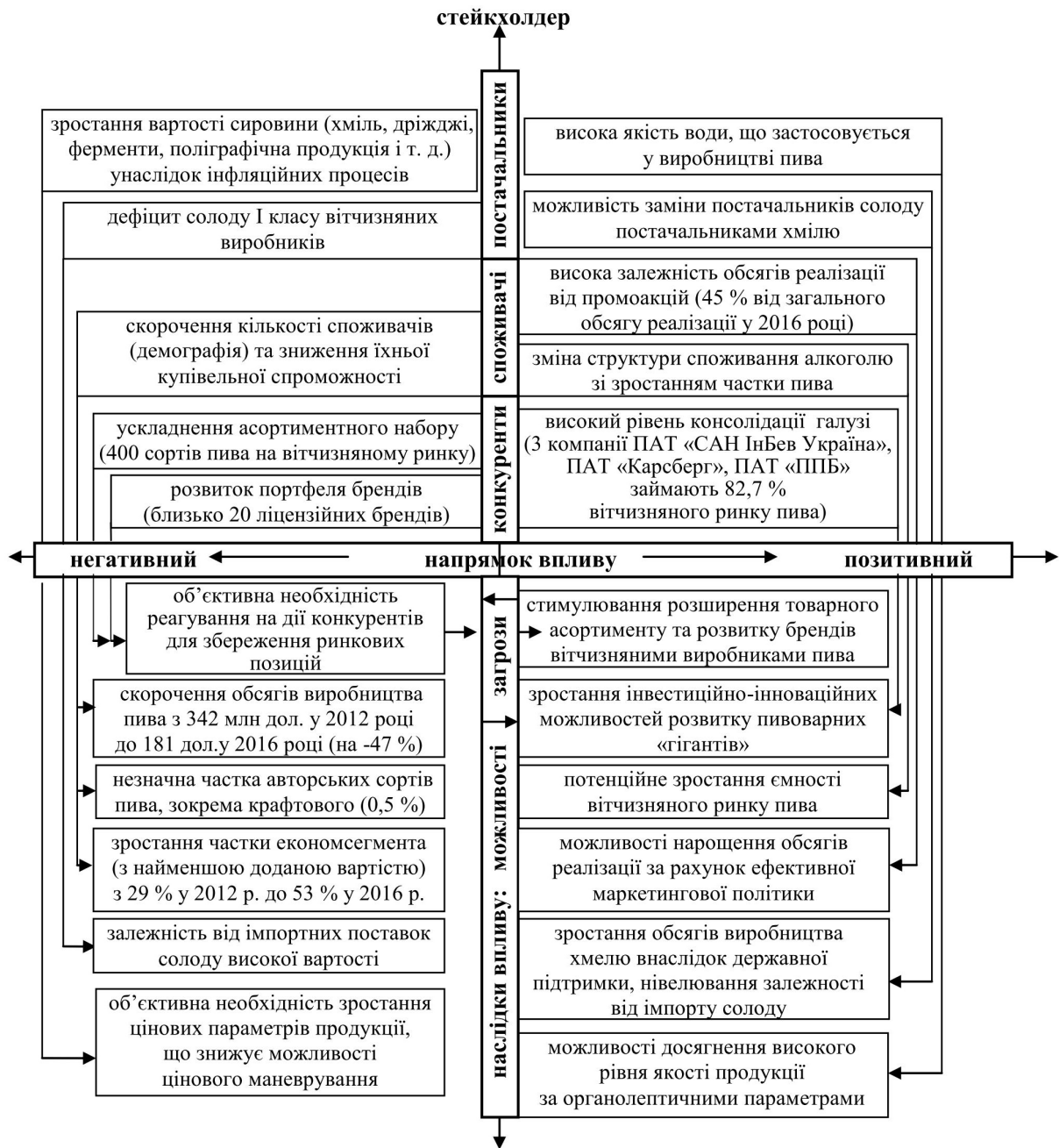


Рис. 5. Стейкхолдерський аналіз діяльності вітчизняних пивоварних підприємств (мезорівень)

Примітка. Розроблено авторами.

Ключові параметри діяльності пивоварних підприємств визначаються на основі як технологічних особливостей виробництва, так і на специфіці самого продукту — пива. За результатами дослідження до них віднесено такі:

- пиво є харчосмаковим (а не харчовим) продуктом, тому кількість виготовленої продукції не регламентується законодавчо;
- пиво є продукцією з обмеженим терміном зберігання, що унеможливує акумулювання запасів готової продукції на складі з очікуванням поліпшення ринкової кон'юнктури;

– нетривалий термін придатності пива зумовлює високий ступінь залежності від обсягів споживання і визначає управлінські пріоритети, спрямовані на максимізацію споживчої цінності;

- високий ступінь залежності від сезонності: при цьому, якщо сезонність виробництва можна частково нівелювати за рахунок пастеризованих сортів із подовженим терміном зберігання, то сезонність закупівель сільськогосподарської сировини (ячмінь, хмелю та ін.) дуже складно;

– однорідність структури технологічного процесу пивоварного виробництва: не потрібно виділяти окремі цехи для виготовлення різних сортів пива;

– технологія пивоваріння є складною і містить значну кількість технологічних переділів (переділи представлені цехами — солодовий, варильний, бродильний і лагерний цехи, цех розливу) та технологічних операцій [11, с. 44];

– значна тривалість циклу отримання продукції внаслідок складного підготовчого етапу.

Виробництво пива складається з таких процесів: очищення, сортування солоду і ячменю;

подрібнення зернопродуктів; отримання пивного суслу через затирання й оцукрення, затор, фільтрування, кип'ятіння з хмелем, відділення від хмельової дробини, освітлення суслу і його охолодження; підготовку дріжджів; зброджування пивного суслу; доброджування і дозрівання пива; фільтрування пива; розлив готового пива у пляшки, іншу тару [11, с. 44].

Частка основних засобів у структурі активів досліджуваних підприємств коливається на рівні 50 %. Однак, попри впровадження технологічних новацій, доцільно зазначити негативну тенденцію до скорочення коефіцієнта придатності основних засобів (табл. 2).

Таблиця 2

## Коефіцієнт придатності основних засобів пивоварних підприємств

Показник	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
ПАТ «САН ІнБев Україна»	0,460	0,413	0,361	0,320	0,314
ПАТ «Карлсберг Україна»	0,571	0,524	0,478	0,424	0,385
ПрАТ «Оболонь»	0,486	0,477	0,445	0,410	0,555
ПАТ «ПБК «Радомишль»	0,470	0,452	0,439	0,406	0,411
ПАТ «Полтавпиво»	0,637	0,632	0,588	0,411	0,438

Примітка. Розраховано авторами.

Для вибірки досліджуваних підприємств характерним є орієнтація керівництва на постійне вдосконалення бізнес-процесів і впровадження техніко-технологічних новацій. На корпоративних сайтах представлена інформація щодо пріоритетних напрямів підвищення операційної ефективності компаній: упровадження енергозберігальних технологій, масштабне застосування технологій комплексної переробки сировини в напрямі скорочення твердих відходів, викидів вуглекислого газу і раціонального використання водних ресурсів. Так, лише 2016 року ПАТ «Карлсберг Україна» вдалося досягти значного зниження витрат природного газу за рахунок нарощення частки біогазу у структурі енерговитрат. У цілому компанія інвестувала в розвиток виробництва в той період близько 244 млн грн. У ПрАТ «Оболонь» були встановлені також

енергозберігальне обладнання, що дозволило, починаючи з 2014 року, скоротити споживання природного газу на 27 %, води — на 23 %, пари — на 20 %, електроенергії — на 30 %, викидів у атмосферу — на 19 %.

Поряд із модернізацією та оптимізацією виробництва, упровадженням нових ліцензійних пивних брендів і безалкогольних напоїв на досліджуваних підприємствах реалізуються програми нарощення обсягів реалізації продукції, орієнтовані на впровадженні маркетингових новацій та розподілі готової продукції. Виробнича програма всіх без винятку досліджуваних підприємств відповідає попиту на їхню продукцію. Відповідно обсяг реалізації має незначні відхилення від обсягу виробництва, з огляду на це в табл. 3 представлені лише обсяг реалізації досліджуваних підприємств.

Таблиця 3

## Реалізація продукції вітчизняними пивоварними підприємствами у 2012—2016 рр.

Показник	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ПАТ «САН ІнБев Україна»</b>					
Обсяг реалізації пива: у натуральному вимірі, Гл	9 534 245	7 469 541	6 433 559	5 190 163	5 136 958
- у грошовому вимірі, тис. грн	3 950 401	3 280 742	3 217 715	3 706 048	4 170 094
Темп приросту обсягів реалізації пива, %					
- у натуральному вимірі	-	78,3	86,1	80,7	99,0
- у грошовому вимірі	-	83,0	98,1	115,2	112,5



Закінчення табл. 3

Показник	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ПАТ «Карлсберг Україна»</b>					
Обсяг реалізації пива: у натуральному вимірі, Гл	7 398 798	7 453 602	6 630 215	6 177 862	5 450 008
- у грошовому вимірі, тис. грн	3 192 956	3 336 167	3 290 675	4 213 744	4 641 802
Темп приросту обсягів реалізації пива, %	-	100,7	89,0	93,2	88,2
- у натуральному вимірі	-	104,5	98,6	128,1	110,2
- у грошовому вимірі	-	104,5	98,6	128,1	110,2
<b>ПрАТ «Оболонь»</b>					
Обсяг реалізації пива: у натуральному вимірі, Гл	8 867 453	7 897 636	6 895 639	4 989 789	4 340 380
- у грошовому вимірі, тис. грн	3 529 183	3 377 418	2 765 649	3 135 759	3 020 878
Темп приросту обсягів реалізації пива, %	-	89,1	87,3	72,4	87,0
- у натуральному вимірі	-	95,7	81,9	113,4	96,3
- у грошовому вимірі	-	95,7	81,9	113,4	96,3
<b>ПАТ «ПБК «Радомишль»</b>					
Обсяг реалізації пива: у натуральному вимірі, Гл	484 123	759 130	879 720	1 020 772	1 085 646
- у грошовому вимірі, тис. грн	339 695	605 961	769 067	1 042 137	1 427 783
Темп приросту обсягів реалізації пива, %	-	156,8	115,9	116,0	106,4
- у натуральному вимірі	-	178,4	126,9	135,5	137,0
- у грошовому вимірі	-	178,4	126,9	135,5	137,0
<b>ПАТ «Полтавпиво»</b>					
Обсяг реалізації пива: у натуральному вимірі, Гл	168 231	236 745	287 845	388 231	327 621
- у грошовому вимірі, тис. грн	76 706	104 847	148 459	216 627	208 334
Темп приросту обсягів реалізації пива, %	-	140,7	121,6	134,9	84,4
- у натуральному вимірі	-	136,7	141,6	145,9	96,2
- у грошовому вимірі	-	136,7	141,6	145,9	96,2

Примітка. Сформовано та розраховано авторами.

Збільшення частки економсегмента пива спровокувало доцільність «ревізії» міжнародних сортів і брендів. Статистичні дані, систематизовані в табл. 3, свідчать про перевищення темпів приросту товарної продукції у грошовому вимірі над темпами її приросту в натуральному вимірі протягом досліджуваного періоду. Відповідно, можна зробити висновок, що зростання ціни протягом досліджуваного періоду дозволило нівелювати негативні структурні зрушення у продуктовому портфелі національних лідерів пивного ринку. Однак такі ринкові можливості є моментними, а відсутність стратегічної орієнтації на збереження і нарощення частки преміальних сортів пива створює загрози для досягнення бажаного рівня операційної ефективності в перспективі.

Крім того, наведені дані дозволяють констатувати реактивне пристосування національних лідерів до змін зовнішнього середовища, хоча їхні ринкові позиції створюють передумови для значного впливу на його формування, тобто проактивної поведінки задля підвищення умов основної діяльності. Так, скорочення ринку

пива позначилося на тому, що починаючи з 2015 року підприємства створювали умови для виробництва нових сортів пива, але не виводили на ринок нові бренди.

Розширюючи асортимент торгових марок (ТМ), компанії традиційно фокусуються на ТМ, що мали найбільший попит у минулому: ПАТ «САН ІнБев Україна» — ТМ «Чернігівське», ПАТ «Карсберг Україна» — ТМ «Львівське». Несвоєчасна відмова від попередніх формул успіху не виправдовує себе в умовах динамічних змін: як наслідок, стрімке скорочення частки ринку ТМ «Чернігівське» і ТМ «Львівське». Реагування постфактум на ці зміни не дозволяє забезпечити бажані показники ефективності: так, падіння попиту на економічні сорти ТМ «Львівське» керівництво ПАТ «Карсберг Україна» намагалося компенсувати запуском саббренду *Robert Dorms* на межі середньоцінового і преміального сегментів. Однак реактивне реагування не дозволило створити необхідні умови для забезпечення бажаного рівня операційної ефективності.

Натомість у ПАТ «ПБК «Радомишль» були використані потенційні резерви розширення

продуктового портфеля за рахунок виробництва за ліцензією пива *Heineken* і запуску бренду *Krusovice*.

За півтора року бренд *Heineken* зайняв 1 % вітчизняного ринку.

Темпи приросту обсягів виробництва і реалізації продукції мають найвищі значення на цьому підприємстві, не зважаючи на складність ринкової кон'юнктури в той період.

Крім того, не зважаючи на ринкові тренди, компанія нарощує статус виробника преміальних марок пива, чим створює передумови для

забезпечення бажаного рівня операційної ефективності протягом тривалого проміжку часу.

Для вибірки досліджуваних підприємств характерним є переважання дистриб'юторської системи продажу пива, яка доповнюється прямими каналами реалізації через мережі супермаркетів та гіпермаркетів. Крім того, високий рівень якості продукції, що відповідає світовим стандартам, дозволяє вітчизняним пивоварним компаніям нарощувати обсяги експорту. Так, лише ПАТ «Оболонь» експортує свою продукцію у 39 країн світу (табл. 4).

Таблиця 4

## Показники експорту пива вітчизняними підприємствами

Показник	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ПАТ «САН ІнБев Україна»</b>					
Обсяг експорту пива, тис. грн	79 008	79 617	60 940	62 464	79 633
Частка експорту у структурі обсягів реалізації пива, %	2,00	2,43	1,89	1,69	1,91
<b>ПАТ «Карлсберг Україна»</b>					
Обсяг експорту пива, тис. грн	130 911	158 419	124 998	136 578	129 535
Частка експорту у структурі обсягів реалізації пива, %	4,10	4,75	3,80	3,24	2,79
<b>ПАТ «Оболонь»</b>					
Обсяг експорту пива, тис. грн	1 794 690	2 199 980	1 446 250	1 097 600	1 127 000
Частка експорту у структурі обсягів реалізації пива, %	50,9	65,1	52,3	35,0	37,3
<b>ПАТ «ПБК «Радомишль»</b>					
Обсяг експорту пива, тис. грн	2 796	4 972	11 032	7 354	4 318
Частка експорту у структурі обсягів реалізації пива, %	0,8	0,8	1,4	0,7	0,3
<b>ПАТ «Полтавпиво»</b>					
Обсяг експорту пива, тис. грн	138 071	220 178	326 609	238 290	354 169
Частка експорту у структурі обсягів реалізації пива, %	1,8	2,1	2,2	1,1	1,7

Торговельні мережі на сьогодні оцінюються як більш масштабні та перспективні канали реалізації пива, оскільки характеризуються стійким зростанням обсягів реалізації. Натомість спостерігається стрімке скорочення обсягів збуту у традиційних продуктових магазинах унаслідок посилення споживчого раціоналізму, що зумовлює переорієнтацію до планових купівель у великих супермаркетах. На відміну від лідерів ринку, середні підприємства (ПАТ «Полтавпиво», ПАТ «ПБК «Радомишль») мають збалансований розвиток каналів роздрібної торгівлі, що дозволило їм нарости обсяги реалізації у традиційних магазинах і мережевому роздробі. Аналогічна тенденція «витиснення» лідерів ринку середніми підприємствами характерна здебільшого для невеликих населених пунктів, у яких нараховується найбільша кількість немережових продуктових магазинів. За прогнозованими висновками аналітиків, укріплення позицій

середніх підприємств — довгостроковий тренд, що визначається не лише лояльністю регіональних споживачів, а й розвитком спеціалізованого роздробу. Також їх суттєво підтримує місцева влада: акцизи і непрямі ефекти операційної діяльності регіональних пивоварів стали важливою статтею поповнення місцевих бюджетів.

Таким чином, спостерігається поляризація каналів збуту продукції: національні лідери нарощують обсяги реалізації завдяки супермаркетам, середні орієнтуються на спеціалізований роздріб.

Продажі пива у кегах у магазинах розливної пива — їхній основний канал збуту, на який припадає майже 50 % реалізації. Крім того, ринок тарованого пива регіональних брендів теж має тенденцію до зростання. Варто відзначити, що саме середні підприємства найбільше використовують потенціал збуту *HoReCa*, пивни паби, ресторани і бари все більше приваблюють

споживачів, а оскільки відвідувачі таких закладів здебільшого забезпечені особи, регіональні компанії мають можливість збільшувати частку цього сегмента в обсягах реалізації, відповідно, їхні середньореалізаційні ціни значно перевищують аналогічний показник лідерів ринку. Крім того, середні підприємства орієнтовані на відкриття власних фірмових закладів.

Статистичні дані, наочно представлені на рис. 6, дозволяють констатувати таке: по-перше, попри те, що підприємства пивоварної галузі перебувають під впливом однакових факторів макро- і мезосередовища, тренд фінансових результатів операційної діяльності має хаотичний характер і не дозволяє виокремити типові тенденції їхніх змін; по-друге, динамічний характер середовища функціонування та адаптивні ситуаційні реакції підприємств на них унемож-

ливають виокремлення кращої «еталонної» (за М. Портером) практики та підтверджують необхідність їх ідентифікації крізь призму не галузевого позиціонування, а пошуку потенційних (не існуючих на сьогодні) резервів підвищення операційної ефективності.

Варто акцентувати увагу на тому, що тенденції, які характерні для пивоварних «гігантів», не корелюють з тенденціями змін фінансових результатів діяльності середніх підприємств. Попри негативні фактори макро- і мезосередовища, вони стрімко нарощують обсяги виробництва і реалізації пива: так, протягом досліджуваного періоду цей показник у натуральному вимірі збільшився на 124 % у ПАТ «ПБК «Радомишль» і на 94,7 % — у ПАТ «Полтавпиво», що призвело до зростання їхньої частки ринку з 1,4 до 6 % та з 0,49 до 1,81 % за 2012—2016 рр. відповідно.

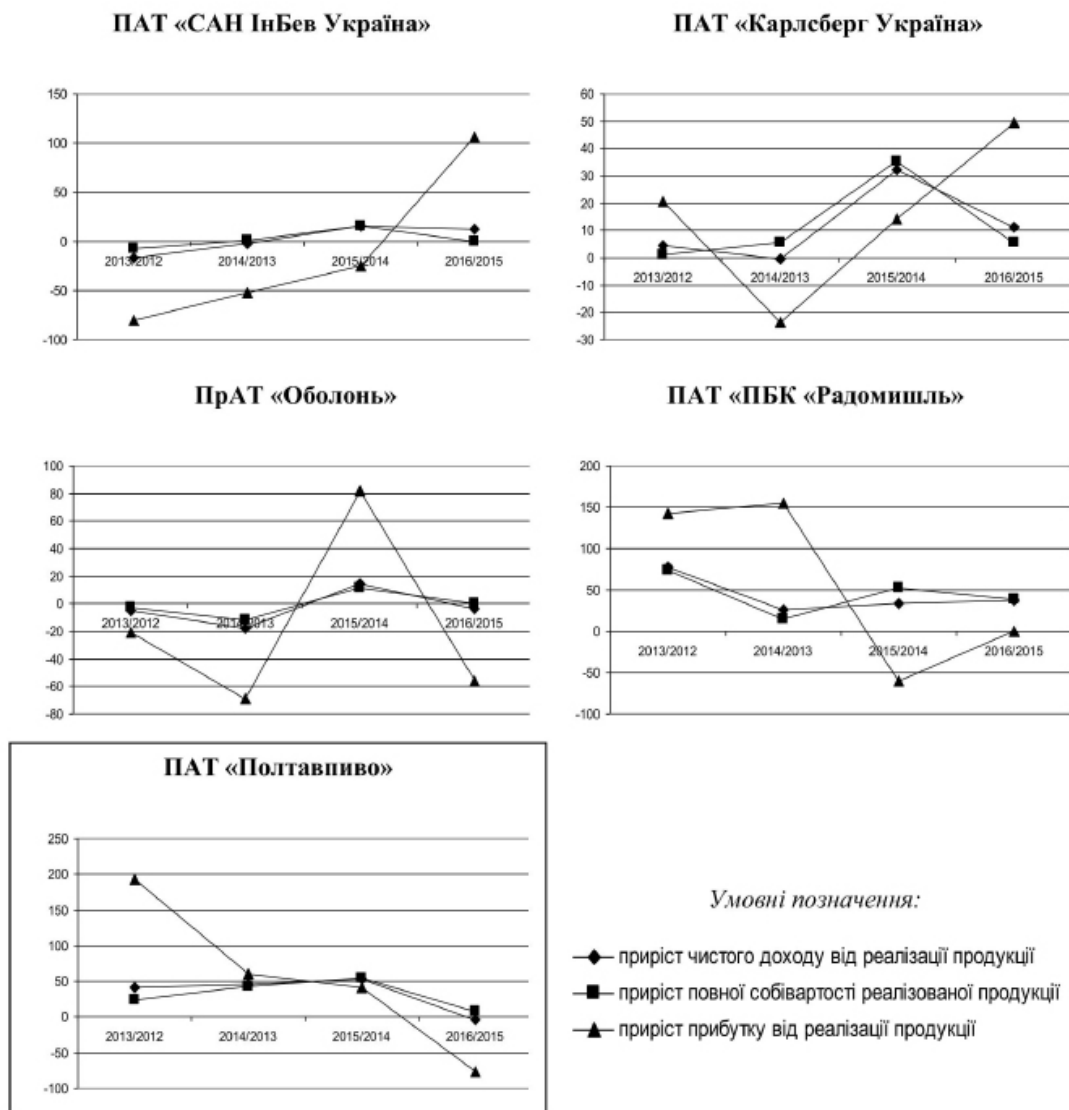


Рис. 6. Динаміка фінансових результатів операційної діяльності вітчизняних пивоварних підприємств у 2012—2016 рр.

Примітка. Розраховано авторами за даними фінансової звітності підприємств.

Причина стрімкого збільшення цього показника лежить не у площині причин оптимізації бізнес-процесів, скорочення витрат тощо. Вона полягає саме в тому, що ці підприємства (ПАТ «ПБК «Радомишль» і ПАТ «Полтавпиво») презентують середні пивоварні компанії, які мають незначні обсяги виробництва, а відповідно й більший резерв до зростання.

Обсяг реалізації пивоварних «гігантів», обсяг реалізації яких досяг більш ніж 5 млн Гл у натуральному еквіваленті та вимірюється мільярдами гривень унеможлиблює такі темпи

приросту. Ці підприємства є лідерами галузі, що досягли стану «гіперстійкості», яка свого часу створювала передумови для їх позиціонування на пивному ринку, а зараз стримує їх зростання внаслідок досягнення критичних точок росту.

Аналізуючи середні підприємства, варто відзначити, що свою продукцію вони презентують переважно у преміум сегменті. Тобто їхні середньореалізаційні ціни вищі, ніж у великих пивоварних компаній, а портфель брендів більш збалансований (табл. 5).

Таблиця 5

**Рентабельність продукції вітчизняних пивоварних підприємств  
у 2012—2016 рр., %**

Показник	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
ПАТ «САН ІнБев Україна»	5,8	-5,1	-7,6	-8,2	2,9
ПАТ «Карлсберг Україна»	20,8	24,8	17,9	15,1	21,5
ПАТ «Оболонь»	14,1	11,4	4,1	6,6	2,9
ПАТ «ПБК «Радомишль»	6,6	9,2	20,4	5,3	3,8
ПАТ «Полтавпиво»	0,6	15,0	16,8	15,2	3,3

Не можна погодитися з висновками науковців, які, урахувавши фактори зовнішнього середовища (зростання акцизів, вартості сировини, зниження купівельної спроможності споживачів і, як наслідок, зростання ціни пива), визначають ключовим резервом підвищення ефективності скорочення витрат.

Не заперечуючи об'єктивну необхідність управління витратами, прагнемо акцентувати увагу на такому:

по-перше, більшість витрат на пивоварних підприємствах не підконтрольні менеджменту;

по-друге, інноваційний і проактивний характер діяльності вітчизняних пивоварних «гігантів» призвів до майже повного вичерпування таких резервів (створення власного виробництва солоду, упровадження енергоефективних і ресурсозберігальних технологій тощо).

**Висновки.** Установлено, що негативний тренд фінансових результатів вибірки досліджуваних пивоварних підприємств зумовлений впливом факторів зовнішнього середовища. Основними факторами зовнішнього середовища, які мали найбільший вплив на рівень операційної ефективності в досліджуваному періоді, є такі: анексія Криму, розрив торговельних відносин із найбільшим імпортером пива — Росією, депреміалізація структури ринку пива, скорочення споживчого попиту, низка законодавчих актів, що обмежує рекламу пива і кількість торговельних точок та ін. Сукупність негативних факторів, на які топ-менеджмент досліджуваних підприємств не має впливу, актуалізує пошук можливостей бізнес-середовища задля ідентифікації, оцінювання та реалізації потенційних резервів їхнього розвитку.

*Список використаних джерел*

1. Бичікова Л. А. Стан та особливості розвитку ринку пивоварної промисловості / Л. А. Бичікова // Вісник Хмельницького університету. — 2016. — № 5. — Т. 1. — С. 20—23.
2. Легкий О. А. Розвиток інструментів маркетингових комунікацій пивоварних підприємств у цифровій економіці / О. А. Легкий, О. М. Сохацька // Інтелект XXI. — 2016. — № 5. — С. 84—90.
3. Шереметинська О. В. Аналіз конкурентоспроможності продукції провідних українських підприємств на ринку пива / О. В. Шереметинська, А. В. Азіян // Інвестиції: практика та досвід. — 2016. — № 4. — С. 53—57.



4. Україна у цифрах 2016 : стат. збірник / за ред. І. Є. Вернера. — Київ : Державна служба статистики України, 2017. — 240 с.
5. Рынок пива Украины: большая тройка стала меньше [Электронный ресурс]. — 2017. — Режим доступа : <http://www.pivnoe-delo.info/2017/02/03/rynok-piva-ukrainy-bolshaya-trojka-stala-menshe>.
6. Сравнительная характеристика пивной отрасли в Украине и странах ЕС [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://koloro.ua/media/upload/images/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.jpg>.
7. Реалізація промислової продукції за видами за переліком PRODCOM [Електронний ресурс]. — 2016. — Режим доступу : [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr\\_rea\\_ovpp/vr\\_rea\\_ovpp\\_u/arh\\_gprvr\\_u.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_gprvr_u.html).
8. Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 17—18 листопада 2016 р. : тези доповідей. — Київ : НУХТ, 2016. — 219 с.
9. Ляшко К. Исследование украинского рынка пива: тенденции и прогноз [Электронный ресурс] // Koloro. — 2016. — 18 ноября. — Режим доступа : <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/issledovanie-ukrainskogo-rynka-piva.html>.
10. Рынок пива Украины 2017 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.pivnoe-delo.info/2017/09/03/rynok-piva-ukrainy-2017>.
11. Вигівська І. М. Проблемні питання бухгалтерського обліку і контролю незавершеного виробництва пивоварних підприємств / І. М. Вигівська // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. — 2015. — Вип. 2. — С. 38—49. — (Сер. : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз).