

## КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*Статтю присвячено дослідженню ключових факторів успіху підприємств пивоварної промисловості Житомирської області та визначенню важелів управління ними. Звертається увага на діяльність АТВТ «Радомишльський пивзавод» та ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».*

*The article is devoted to the research on the key success factors of Zhytomyr area Brewing industry enterprises. It also determines the management levers of the above key success factors. Attention applies to the activity of Open Joint Stock Company "Radomyshyl Brewery" and Joint Stock Company "Berdychiv Brewery".*

*Ключові слова: пивоварна промисловість, фактори успіху, виробники, конкурентні переваги.*

**Постановка проблеми.** Необхідною умовою стабільного функціонування ринкової економіки є наявність повноцінної конкуренції серед підприємств. А це можливо лише за умов, коли на ринку діє велика кількість гравців. Кожне з цих підприємств має свої ключові фактори успіху, які дозволяють їм приваблювати своєю продукцією споживачів. Сучасна економічна наука трактує поняття ключових факторів успіху як чинників, що впливають із ринкових вимог, які можуть дати фірмі переваги перед її конкурентами [1].

Використання різноманітних ключових факторів успіху є актуальним для підприємств різних галузей, в тому числі й для пивоварної. Пивоварна промисловість в Україні має олігополістичний характер. Проте, близько 96% пивоварної продукції виробляється чотирма найбільшими компаніями (САН «Інтербрю Україна», ЗАТ «Оболонь», ВВН, група «Сармат»). Великі підприємства пивоварної галузі для просування своєї продукції звертають найбільшу увагу на розширення власної мережі збуту товару, залучення іноземних інвестицій, модернізацію устаткування та розвиток технологій, а також на удосконалення системи управління підприємством. Усе це в комплексі дозволяє їм виготовляти продукцію належної якості, яка користується попитом серед споживачів. Поряд із цим актуальним є розширення представництва на ринку малих та середніх пивоварних підприємств шляхом використання ними ключових факторів успіху задля підвищення їх конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень.** Різним аспектам діяльності підприємств пивоварної промисловості приділяли увагу у своїх дослідженнях Л. Мороз, Ю. Савченко, Н. Семенченко, Ю. Носаль та ін. Однак, у переважній більшості їх праць недостатньо уваги приділяється аналізу діяльності невеликих пивоварних підприємств. Саме тому метою даного дослідження є оцінювання ключових факторів успіху невеликих пивоварних підприємств та визначення важелів управління ними.

**Результати дослідження.** Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що набір ключових факторів успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації у ній. Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками:

1) за сферою застосування – загальні (вони є актуальними для багатьох різноманітних галузей) та специфічні (характерні для окремих галузей);

2) за джерелами походження – ринкові (пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами) та ресурсні (засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства);

3) за можливостями реалізації – інструментальні (їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми) та неінструментальні (формується об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства) [8].

Для підприємств пивоварної промисловості кожен з цих факторів успіху має велике значення. У першу чергу це стосується якості товару, асортиментної політики, характеру збутової мережі, зростання обсягів ринку тощо. Але досягнення й утримання позицій таких факторів успіху є досить складним процесом у сучасному ринковому середовищі, особливо для малих та середніх за розміром підприємств.

На відміну від великих підприємств, малі та середні пивзаводи, як правило, частіше потерпають від ряду істотних проблем, які ускладнюють їх розвиток. Зокрема, серед найбільш поширених перешкод є сезонні зміни, оскільки пивна продукція користується найбільшим попитом лише влітку. Ситуація ускладнюється й низькою купівельною спроможністю населення (до того ж пиво не є продуктом першої необхідності). Не останню роль у цьому відіграє висока залежність від сировинної бази. Адже в Україні з кожним роком все менше вирощується хмелю та пивоварного ячменю. Усе це відбувається на фоні нестабільної соціально-економічної політики та інших зовнішніх факторів. За таких умов більшість малих та середніх підприємств або припиняють виробництво пива, або стають власністю великих підприємств.

Незважаючи на це, існує ряд факторів, які дозволяють малим та середнім підприємствам пивоварної промисловості не лише утриматись на регіональних ринках пива, але й завойовувати нові сегменти ринку. Серед таких підприємств, які успішно функціонують та динамічно розвиваються в галузі пивоваріння, є АТВТ «Радомишльський пивзавод» та ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Як свідчать дослідження, одним із ключових факторів успіху пивоварних підприємств є виробництво високоякісної продукції. Це забезпечується шляхом виготовлення пива за оригінальними рецептами із натуральною високоякісною екологічно чистою сировиною та за спеціальними технологіями, що поєднують передові досягнення науки і традиції старих пивоварів.

Технологи Бердичівського пивзаводу акцентують увагу споживачів на тому, що жоден із сортів пива, яке на ньому виготовляється, не містить консервантів, а лише цінні для здоров'я вітаміни, мінеральні речовини та мікроелементи. На кожен сорт пива спеціалісти заводу розробляють технологічні умови, які відповідають технологічним інструкціям і рецептурам з дотриманням санітарних норм і правил, затверджених у встановленому порядку. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» для виготовлення пива застосовує сировину, дозволена Міністерством охорони здоров'я України, а фільтруючі матеріали повністю відповідають держстандартам України.

У той час, як більшість пивоварень працюють на іноземному солоді та хмелю, ТОВ «Бердичівський пивзавод» має свою солодовню, яка забезпечує підприємство власною сировиною. Це позитивно позначається на якості виробленого пива та забезпечує перевагу над конкурентами.

Для забезпечення стійкості своєї продукції великі виробники використовують пастеризацію, яка вимагає застосування різних консервантів, що шкодять здоров'ю людини. Головною ж конкурентною перевагою бердичівського пива є те, що воно не пастеризоване (живе). Ця умова є також важливим ключовим фактором успіху даного підприємства на регіональному ринку, адже споживачів бердичівського пива особливо приваблює те, що не пастеризоване пиво є одним з найкращих тонізуючих напоїв, при помірному вживанні якого вгамовується спрага, стимулюється обмін речовин в організмі людини, підвищується імунний захист та знімається нервова напруга.

Крім цього, лише ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» виготовляє не фільтроване та не пастеризоване пиво, яке реалізується через власні мережі збуту на місцях. Однак єдиним недоліком для підприємства у виробництві даного виду пива є те, що воно є напівпродуктом, який немає офіційного терміну зберігання.

Подібні конкурентні переваги дозволили досягти успіху на національному ринку та вийти на міжнародний ринок АТБТ «Радомишльський пивзавод». Базовий принцип цього підприємства – жодних домішок, ароматизаторів чи консервантів. Технологи даного пивзаводу для кожного сорту своєї продукції використовують окремі унікальні види хмелю та ячменю, а також застосовують місцеву воду природної фільтрації задля додавання пиву особливо м'якого й тонкого смаку. Але на відміну від продукції ТОВ «Бердичівський пивзавод» все пиво Радомишльського пивзаводу є пастеризованим.

Протягом останніх років у Радомишлі було збудовано ультрасучасний спеціалізований комплекс з виробництва пшеничного пива та введені в експлуатацію нові, високопродуктивні лінії з виробництва ячмінного пива. Контроль якості всієї пивної продукції проводиться у відповідності до стандартів ISO. Для виробництва пива використовується як натуральна, екологічно чиста місцева сировина, так і імпортовані високоякісні інгредієнти.

Ще одним фактором успіху даних підприємств на українському ринку є їх асортиментна політика. Найбільшого успіху на регіональному ринку у цій сфері досягло АТБТ «Радомишльський пивзавод». Дане підприємство випускає три групи пивної продукції: «Радомишль», «Пиво Радомишльської пивоварні» та «Пшеничне Еталон» (табл. 1).

Таблиця 1

**Асортиментна структура АТБТ «Радомишльський пивзавод»  
та ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»**

	2006 р.		2007 р.		2008 р.	
	Радомишльське пиво	Бердичівське пиво	Радомишльське пиво	Бердичівське пиво	Радомишльське пиво	Бердичівське пиво
Кількість асортим. позицій	5	5	5	6	8	7
Кількість нових асортим. позицій	4	-	-	1	3	1
Коефіцієнт оновлення товару	0,8	-	-	0,17	0,37	0,14

Дані табл. 1 показують, що АТБТ «Радомишльський пивзавод» розширює асортимент продукції, проте коефіцієнт оновлення товару має тенденцію до зменшення. На особливу увагу заслуговує пиво категорії преміум-класу – «Пшеничне Еталон». Інвестиції, зроблені у розробку та налагодження виробництва такого пшеничного пива, дали швидку віддачу. Даний вид продукції підприємством було вперше виготовлено у 2004 р. Його було визнано найкращим у світі в своєму класі й відзначено Золотими медалями найпрестижніших конкурсів пива – американського World Beer Cup® – 2004 та європейського Brewing Industry International Awards – 2004. Низька конкуренція на ринку пшеничного пива України, активна рекламна кампанія та використання у рекламних матеріалах інформації про світове визнання сорту

дозволили пиву «Пшеничне Еталон» швидко посісти провідну позицію у сегменті пшеничного пива на вітчизняному ринку. Вже за підсумками 2006 р. його частка у цьому сегменті українського ринку перевищила 50 %. На даний час пиво цієї марки експортується також у країни СНД, ЄС та Північної Америки.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» також значну увагу приділяє асортиментній політиці (табл. 1). Продукція, яка виготовляється підприємством, включає в себе вісім асортиментних позицій. Серед них: «Старий Бердичів», «Хмільне», «Лагер» (виробляється з 2008 р.), «Кармеліт», «Гетьманське», «Жигулівське», «Бердичівське оригінальне». З 2009 р. підприємство розширило виробництво своєї продукції введенням нової торгової марки – «Бердичівське Пшеничне». Проте, коефіцієнт оновлення товару, як і в АТВТ «Радомишльський пивзавод» має тенденцію до зменшення.

Кожен сорт Бердичівського пивзаводу має свої відмінні властивості, що відповідають різноманітним смакам і вподобанням споживачів (табл. 2).

Таблиця 2

**Асортимент та обсяги виробництва продукції ТОВ „Бердичівський пивоварний завод”, тис. дал.**

Найменування (з прикладами асортименту)	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2008р. до 2006р, (+/-)
1. В пляшках:	677	593	416	-261
Бердичівське хмільне	554	493	246	-308
Старий Бердичів	30	30	20	-10
Бердичівське оригінальне	22	36	15	-7
Гетьманське	-	6	10	10
Жигулівське	30	4	1	-29
Лагер	-	-	82	82
Кармеліт	41	24	42	1
2. В ПЕТ- пляшках	111	297	338	227
в т.ч. Бердичівське хмільне	111	297	338	227
3. В КЕГах:	484	366	228	-256
В т.ч. Бердичівське хмільне	473	366	228	-245
В т.ч. Жигулівське	11	-	-	-11
Пиво всього	1272	1256	982	-290

Як свідчать дані табл. 2, найбільші обсяги збуту характерні для сорту пива «Бердичівське хмільне». Воно постачається в скляних, ПЕТ-пляшках, а також у КЕГах. Проте, за останні три роки спостерігається тенденція до скорочення обсягів виробництва пива на 22,8 % (з 1272 тис. дал. у 2006 р. до 982 тис. дал. у 2008 р.). Це пояснюється як зниженням купівельної спроможності населення, так і спрямуванням значної частини потужностей підприємства на виробництво нових сортів пива («Гетьманське», «Лагер»).

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» застосовує два основні методи збуту: збут продукції через посередників і через власну збутову мережу, яка включає чотири фірмових магазини, розташованих у різних районах міста. Збут продукції АТВТ «Радомишльський пивзавод» забезпечується корпорацією «Рідна Марка» через мережу дистриб'юторів по всій території України, а також за її межами.

Підприємства постійно працюють над підвищенням популярності своєї продукції. Так, у рекламних і піар-кампаніях Радомишльського пивзаводу задіяні наймасовіші канали комунікацій – телебачення, зовнішня реклама, преса, радіо, Інтернет. У 2006 р. було проведено цільову піар-кампанію ТМ «Пшеничне Еталон». З 2008 р. рекламною підтримкою забезпечений бренд «Радомишль», а також стартувала піар-кампанія з підтримки виходу на ринок нового продукту – пивної серії «Пиво Радомишльської пивоварні».

Для створення високого іміджу марки у свідомості цільової аудиторії ТОВ «Бердичівський пивзавод» також проводить ефективну рекламну політику. Комунікаційна політика здійснюється через рекламу у пресі, поштою («директ-мейл»), через зовнішню та друковану рекламу (розміщення великогабаритних плакатів; каталоги, проспекти, буклети), рекламу на транспорті, а також на місцях продажу (оформлення вітрин фірмових магазинів). Окрім цього, ТОВ «Бердичівський пивзавод» щороку представляє свою продукцію на престижних вітчизняних та закордонних виставках і ярмарках. У результаті продукція заводу отримує високу оцінку, займає призові місця, нагороджується медалями. Численні призи та медалі є свідченням високої якості продукції, що виготовляється підприємством.

Для здобуття конкурентних переваг виробники як Радомишльського, так і Бердичівського пивзаводів значну увагу приділяють диференціації упакування. Зокрема, обома підприємствами широко використовується ПЕТ-тара та скляні пляшки. Останнім часом на ринку зростає попит на непастеризоване пиво в КЕГах. У такій тарі пиво добре зберігається, є зручним для продажу на розлив, а ціна його – помірна для споживачів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, малі та середні підприємства, застосовуючи маркетингово-орієнтований підхід у своїй діяльності, мають усі можливості для того, щоб успішно конкурувати на ринку з великими виробниками пивоварної продукції та завойовувати нові сегменти ринку. Ключовими факторами їх успіху є постійне поліпшення якості продукції, розширення її асортименту, удосконалення збутової мережі, а також здійснення ефективної рекламної політики.

Слід зазначити, що перспективним напрямом діяльності малих та середніх пивоварних підприємств має стати виробництво продукції преміум-класу, що зумовлено відсутністю преміум-сегмента у великих компаній. Потребує наповнення на вітчизняному ринку також сегмент так званого живого не пастеризованого і нефільтрованого пива.

Крім цього, на пивоварних підприємствах слід забезпечувати ефективне управління реалізацією ключових факторів успіху. Це можна здійснити за допомогою ефективного управлінського персоналу, маркетингових елементів (маркетингові дослідження, пошук нових каналів збуту), що в свою чергу приведе до підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємств на ринку пива в цілому.

### Література

1. Большой коммерческий словарь / под ред. Т. Ф. Рябовой. – М.: Война и мир, 1996. – 400 с.
2. Мороз Л. Стратегії та джерела формування конкурентних переваг на українському ринку пива / Людмила Мороз, Юлія Савченко // Маркетинг в Україні. – 2007. – № 6. – С. 18 – 23.
3. Носаль Ю. Обзор рынка пива / Юлия Носаль // Продукты & ингредиенты. – 2008. – № 8. – С. 106 – 107.
4. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
5. Семенченко Н. Ринок пива: політика збуту вітчизняних виробників / Н. Семенченко // Економіка, фінанси, право. – 2000. – № 7. – С. 6 – 10.
6. Семенченко Н. Тенденція розвитку пивного ринку України. Провідні пивні компанії / Н. Семенченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 10 (77). – С. 98 – 102.
7. Пиво «Радомишль» // <http://www.ridnamarka.com.ua/ukr/products/type-2/group-17/>
8. Управління конкурентоспроможністю // <http://www.proces.biz/MS/Book/LightBook/t3.doc/>

Надійшла 02.10.2009

УДК 331.101.3

Л. С. ПУСТЮЛЬГА

Волинський національний університет ім. Л. Українки

## ЗМІСТОВНИЙ ПІДХІД ДО ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

*Розглянуто основні змістовні теорії мотивації персоналу. Проведено їх порівняння, виявлено їх спільні і відмінні риси. Розглянуто критичні відгуки на змістовні теорії мотивації. Зроблено висновки про необхідність дослідження людських потреб для побудови мотиваційних механізмів. Також зазначено, що змістовний підхід не вивчає напрями людської активності, а також засоби її підтримання і не дає пояснення причин, за якими людина обирає той чи інший спосіб дій для задоволення потреб.*

*The basic rich in content theories of motivation of personnel are considered. Their comparison is conducted, found out them general and excellent lines. Critical reviews are considered on the rich in content theories of motivation. Conclusions are done about the necessity of research of human necessities for the construction of motivational mechanisms. It is also marked that rich in content approach does not study directions of human activity, and also facilities of its maintenance, and does not give explanation of reasons, for which a man elects the that or other method of actions for satisfaction of necessities.*

*Ключові слова: персонал, мотивація персоналу, потреби, інтереси, поведінка.*

**Постановка проблеми.** В економічній теорії досить давно розглядалися проблеми, пов'язані з потребами, інтересами та мотивами працівників. Одвічність походження даних проблем свідчить про їх важливе теоретичне і практичне значення. Існує ряд концепцій того, як за допомогою задоволення потреб впливати на ділову активність людей. Знання змістовних теорій мотивації необхідні менеджеру для кращого розуміння того, що спонукає підлеглих до продуктивної праці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Загалом дослідженням змістовних теорій мотивації займалися як зарубіжні (А. Г. Вельш, В. Р. Веснін, А. І. Кочеткова, І. Д. Ладанов, О. О. Литвинюк, В. С. Магун, М. Х. Мескон тощо), так і вітчизняні (Є. К. Бабець, Р. М. Баран, Д. П. Богиня, В. Е. Бріжніченко, О. Л. Єськов, Т. А. Занфірова, О. Є. Кузьмін, А. М. Колот, В. П. Сладкевич, Ф. І. Хміль та інші). Проте,