

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-32>

УДК 339.13

## Формування конкурентних переваг виробників ігристих вин

**Закревська Людмила Миколаївна**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки і права  
Національного університету харчових технологій

**Zakrevska Lyudmila**

National University of Food Technology

Стаття присвячена проблемам формування конкурентних переваг виробників ігристих вин. Обґрунтовано, що основними генераторами формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання виступають споживачі, які хочуть отримати товар вищої якості або/та за доступною ціною. Оцінювання конкурентних переваг можна здійснювати за низкою критеріїв, які доцільно поділити на зовнішні (визначаються ендегенними аспектами діяльності підприємства) і внутрішні (базуються на можливості створити необхідні цінності для споживачів). Доведено, що завдяки державному регулюванню оптово-відпускних і роздрібних цін на алкогольну продукцію проводити ефективну цінову політику для отримання конкурентних переваг у підприємств виноробної галузі можливості немає. Найціннішою конкурентною перевагою виробників ігристих вин за таких умов стає організація роботи з дистриб'юторами, які найкращим чином можуть позиціонувати продукцію товаровиробника. Визначено, що конкурентна перевага не є абстрактним поняттям і являє собою перевагу над конкурентами, яку можна виміряти економічними показниками. Економічну вигоду підприємство може отримати за умови розширення ємності ринку та присутності на ньому. З огляду на те, що реальний сектор економіки перебуває у фазі стагнації, постає потреба у розширенні зовнішніх ринків збуту. Визначено, що для нарощування обсягів реалізації і, відповідно, прибутку, які є індикаторами конкурентних переваг, необхідно обрати перспективний сегменту ринку. Їх можна умовно поділити на 3 види: підприємства, які займаються переробкою винограду на виноматеріалів із подальшим його експортом у сусідні країни; підприємства, які здійснюють розлив імпортного вина у пляшки для подальшої реалізації в Україні; підприємства, орієнтовані на місцевий ринок. Обґрунтовано, що для формування конкурентних переваг доцільно ретельно досліджувати потреби споживачів, сегментувати продукцію за рівнем життя населення.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентні можливості, конкурентні загрози.

Закревская Л.Н. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ИГРИСТЫХ ВИН

Статья посвящена проблемам формирования конкурентных преимуществ производителей игристых вин. Обосновано, что основными генераторами формирования конкурентных преимуществ субъектов хозяйствования выступают потребители, которые хотят получить товар высшего качества и/или по доступной цене. Оценку конкурентных преимуществ можно осуществлять по ряду критериев, которые целесообразно разделить на внешние (определяются эндогенными аспектами деятельности предприятия) и внутренние (основанные на возможности создать необходимые ценности для потребителей). Доказано, что благодаря государственному регулированию оптово-отпускных и розничных цен на алкогольную продукцию у предприятий винодельческой отрасли нет возможности проводить эффективную ценовую политику для получения конкурентных преимуществ. Ценным конкурентным преимуществом производителей игристых вин в таких условиях становится организация работы с дистрибьюторами, которые наилучшим образом могут позиционировать продукцию товаропроизводителя. Определено, что конкурентное преимущество не является абстрактным понятием и представляет собой преимущество над конкурентами, которое можно измерить экономическими показателями. Экономическую выгоду предприятие может получить в случае расширения емкости рынка и присутствия на нем. Учитывая, что реальный сектор экономики находится в фазе стагнации, возникает потребность в расширении внешних рынков сбыта. Определено, что для наращивания объемов реализации и, соответственно, прибыли, которые являются индикаторами конкурентных преимуществ, необходимо выбрать перспективный сегмент рынка. Их можно условно разделить на 3 вида: предприятия, которые занимаются переработкой винограда из виноматериалов с последующим его экспортом в соседние страны; предприятия, осуществляющие розлив импортного вина в бутылки для дальнейшей реализации в Украине; предприятия, ориентированные на местный рынок. Обосновано, что для формирования конкурентных преимуществ целесообразно тщательно исследовать потребности потребителей, сегментировать продукцию по уровню жизни населения.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, конкурентные возможности, конкурентные угрозы.

## Zakrevska Lyudmila. FORMATION OF COMPETITIVE PERFORMANCE OF MANUFACTURERS OF HORSE WINES

The article is devoted to the problems of forming the competitive advantages of sparkling wine producers. The main generators of the formation of competitive advantages of business entities are consumers. They want to get higher quality goods and / or at an affordable price. The evaluation of competitive advantages can be carried out according to the criteria. It is expedient to divide them into external and internal ones. External competitive advantages are determined by the endogenous aspects of the enterprise's activity. Internal competitive advantages are based on the ability to create the necessary values for consumers. It is not possible to conduct an effective pricing policy in order to obtain competitive advantage from enterprises in the wine-growing sector through state regulation of wholesale and retail prices for alcoholic beverages. Domestic producers had to adapt to the current situation, to seek new approaches to competitive struggle for a potential consumer. The most valuable competitive advantage of manufacturers of sparkling wines is the organization of work with distributors. They can best position product producers. Competitive advantage is not an abstract concept and is an advantage over competitors. It can be measured by economic indicators. An enterprise can benefit from economic benefits if the market is expanding and presence on the market. The real sector of the economy is in a phase of stagnation. Therefore, there is a need to expand the external markets. To increase sales and profits, you need to choose a promising segment of the market. They can be divided into 3 types: enterprises engaged in the processing of grapes on wine materials, followed by export to neighboring countries; enterprises that carry out the bottling of imported wine into bottles for further realization in Ukraine; enterprises of the local market. For the formation of competitive advantages it is expedient to carefully investigate the needs of consumers, segment the products by the standard of living of the population. Enterprises in the wine industry through a rigorous brand struggle will gain competitive advantage through competent consumer-oriented policies.

**Key words:** competition, competitive advantages, competitiveness, competitive opportunities, competitive threats.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Інтенсивний розвиток конкурентного середовища, який став наслідком глобалізаційних і трансформаційних процесів, зумовив потребу у пошуку нових підходів до ведення конкурентної боротьби. Товаровиробники прагнуть якнайкраще використовувати конкурентні можливості, уникати конкурентних загроз і формувати сталі конкурентні переваги, які б у довгостроковій перспективі забезпечили стратегічний розвиток. Найбільш суттєвих змін у веденні конкурентної боротьби зазнали представники виноробної галузі. Державне регулювання цін, зниження купівельної спроможності населення і стрімка девальвація національної валюти ставлять перед підприємствами завдання повною мірою використовувати наявні конкурентні можливості і формувати нові конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем формування конкурентних переваг суб'єктів ринкових відносин займалися такі вчені, як Д. Лакер, І. Ансофф, Г. Ассель, К. Боумен, Ф. Вірсема, Д. Дей, Т. Левітт, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, К. Прахалад, М. Треси, Г. Хзмел, Г. Л. Азоєв, Л.В. Гринів, Р.Л. Лупак, Л.О. Приходько, Є.О. Полтавська, А.В. Войчак, Р.В. Камишніков, Ю.Б. Іванов, Н.Г. Міценко, О.С. Смик та ін.

Проте результати їхніх розвідок потребують систематизації та деталізації, що і визначило вибір теми дослідження.

**Метою статті** є систематизація конкурентних переваг виробників ігристих вин та

обґрунтування потреби їх використання для забезпечення стійких конкурентних позицій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Суб'єкти господарювання, вступаючи в конкурентну боротьбу, мають повною мірою використовувати наявні конкурентні переваги і формувати нові. Акумуляуючи цей стратегічний потенціал, підприємства можуть забезпечити сталий економічний розвиток. Таким чином, це дослідження є актуальним і своєчасним.

Згідно з науковими працями Г.Л. Азоєва та А.П. Челенкова [1, с. 48], конкурентні переваги можуть виникати в різних сферах діяльності підприємства – економічній, технічній та організаційній. У процесі господарської діяльності в цих сферах компанії створюють певні цінності для своїх клієнтів. Кінцева цінність виражається у вартісному вимірі, який споживач готовий заплатити за товар або послугу. Якщо ця сума перевищує сукупні витрати – підприємство рентабельне. Для діагностування наявності конкурентної переваги варто здійснювати порівняння факторів конкурентоспроможності досліджуваного господарюючого суб'єкта з найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами.

Проте основними генераторами формування конкурентних переваг виступають споживачі. Тому лише презентуючи покупцям товари (послуги) вищої якості або/та за доступною ціною, підприємства можуть отримати сталу конкурентну перевагу.

Таким чином, конкурентна перевага – тривала перевага над прямими конкурентами,

що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів (послуг) вищої якості або/та за зниженою вартістю.

Оцінювання конкурентних переваг доцільно здійснювати за низкою критеріїв, які можна поділити на зовнішні і внутрішні. Внутрішні конкурентні переваги визначаються ендogenous аспектами діяльності підприємства (система менеджменту, організація процесу виробництва, рівень витрат тощо). Зовнішні – базуються на можливості створити необхідні цінності для споживачів, які б найкращим чином задовольняли їхні потреби.

Незважаючи на те, що продукція виноробної галузі не належить до товарів першої необхідності, вона має неабияку цінність для споживача, оскільки містить необхідні для людини мікроорганізми. Проте зниження купівельної спроможності населення, що стало наслідком збройного конфлікту на сході України, коливання курсів валют привели до поступового переходу ігристого вина до категорії нечастих покупок, призначених лише для святкових подій. Деякі споживачі переглянули свої споживчі потреби і взагалі відмовилися від цього продукту.

Отже, основною конкурентною перевагою підприємств виноробної галузі має стати можливість реалізовувати продукцію за нижчими цінами, ніж конкуренти. Проте після прийняття Постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін у додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 30 жовтня 2008 року», яка набула чинності 2 жовтня 2018 року [2], оптово-відпускні і роздрібні ціни на алкогольну продукцію регулюються законодавством, вони не можуть бути нижчими за встановлені за умови сплати всіх податків і зборів та з урахуванням супутніх логістичних витрат.

Цей захід був спрямований на збереження якості алкогольної продукції на ринку та створення умов добросовісної конкуренції, проте привів до встановлення неконкурентних цін, за яких вартісні характеристики вітчизняної продукції наближаються до імпортованої. У результаті виникла низка проблем, пов'язаних з організацією роздрібною торгівлі.

Вітчизняним виробникам довелося адаптуватися до ситуації, що склалася, шукати нові підходи до ведення конкурентної боротьби за потенційного споживача. Якщо раніше конкурували компанії, то в сучасних умовах конкурують їхні бренди. Таким чином, підприємства, що спеціалізуються на виробництві ігристих вин, використовують власні майдан-

чики для інших проектів, у тому числі тих, що не мають стосунку до їхньої сфери діяльності.

Виробничі потужності підприємств виноробної галузі можуть повною мірою покрити потреби вітчизняного споживача. Маніпулювати ціною для отримання конкурентних переваг можливості немає. Залишається гарантувати якість продукції, що випускається, і використовувати сучасні маркетингові підходи до просування та збуту кінцевої продукції. Таким чином, найціннішою конкурентною перевагою виробників ігристих вин є організація роботи з дистриб'юторами, які найкращим чином можуть позиціонувати продукцію товаровиробника.

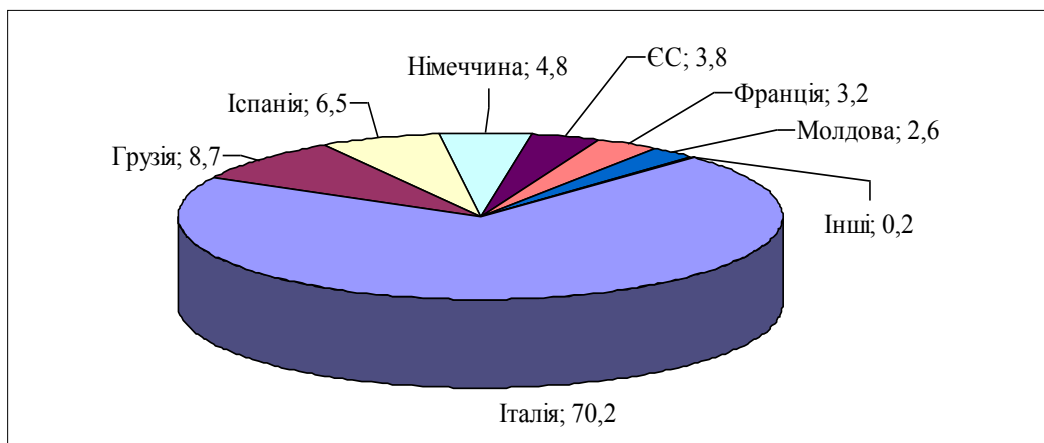
Посередницькі (збутові) компанії також зацікавлені постачати у продаж продукцію, яка вирізняється серед аналогів, тобто має конкурентні переваги. Однією з таких ознак є зовнішнє оформлення товару. З огляду на те, що в структурі імпорту ігристих вин на територію України 70,2% становлять італійські (рис. 1), вітчизняні виробники розширюють товарну лінійку, використовуючи «італійську» тематику (нові форми пляшок, італійські назви). Ця тенденція є цілком виправданою.

Як відомо, конкурентна перевага не є абстрактним поняттям і являє собою перевагу над конкурентами, яку можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу тощо). Економічну вигоду підприємство може отримати за умови розширення ємності ринку та присутності на ньому.

За даними Держстату [4] та за оцінкою компанії Pro-Consulting, потенційно максимальний обсяг реалізації ігристих вин на території України у січні-вересні 2017 року скоротився на 8,4%. З огляду на те, що реальний сектор економіки перебуває у фазі стагнації, встановлені регульовані оптово-відпускні і роздрібні ціни на продукцію виноробної галузі, ця тенденція продовжуватиметься.

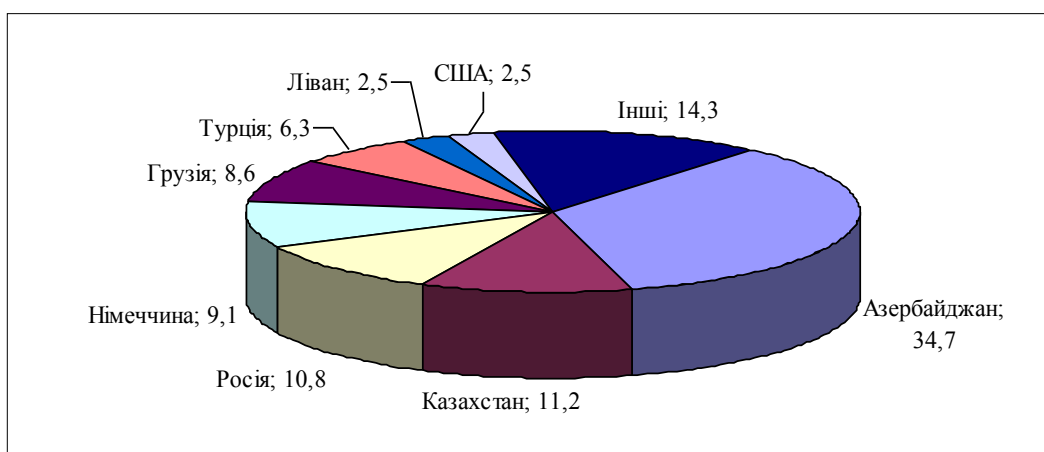
Оскільки ємність внутрішнього ринку не дає вітчизняним виробникам ігристих вин можливості нарощувати обсяги реалізації, то постає потреба у розширенні зовнішніх ринків збуту. Продукція виноробної промисловості знайшла свого споживача за межами України. Незважаючи на стрімке падіння обсягів експорту ігристих вин, яке спостерігалось в 2014 році, виробники поступово нарощують свій експортний потенціал. Цьому сприяє й коливання курсу валют в Україні.

Істотно змінилась і географія експорту ігристих вин. Якщо в 2013 році в топ-3 спо-



**Рис. 1. Структура імпорту ігристих вин в натуральному вираженні у січні-жовтні 2017 року, %**

*Джерело: сформовано автором на основі [3]*



**Рис. 2. Структура експорту ігристих вин в натуральному вираженні у січні-жовтні 2017 року, %**

*Джерело: сформовано автором на основі [3]*

живачів української продукції входили Росія (53%), Німеччина (27,8%) і Грузія (4,5%), то в 2017 році в лідери вийшли Азербайджан та Німеччина (рис. 2).

Важливе значення для нарощування обсягів реалізації і, відповідно, прибутку, які є індикаторами конкурентних переваг, є вибір сегменту ринку, на який орієнтований виробник. Згідно з проведеними дослідженнями, їх можна умовно поділити на 3 види.

Перший сегмент формується з підприємств, які займаються переробкою винограду на виноматеріал із подальшим його експортом у сусідні країни (Грузія, Росія тощо).

До нього входять великі вітчизняні виробники через скорочення ємності внутрішнього ринку, такі як ПрАТ «Артемівськ Вайнері», ПрАТ «Одеський ЗШВ», ПрАТ «Одесавинп-

ром», НВП «Нива», ПАТ «КЗШВ «Столичний». Значна частка цього сегменту належить ПрАТ «Артемівськ Вайнері» (в січні-жовтні 2017 року – 57,9% експорту в грошовому вираженні) [5]. Через територіальне розташування та війну на сході України підприємство змушене було переорієнтуватися на зовнішній ринок.

Українська продукція в основному експортується до країн СНД. Проте перспективним для вітчизняним виноробів є розширення своєї присутності на європейському ринку, адже українські ігристі вина виготовляються за класичною технологією шампанських вин, за смаком нічим не поступаються французьким. Водночас нівелюється вплив валютних коливань на формування фінансових результатів.

Несприйняття європейськими споживачами вітчизняної продукції можливе через незнання її якості. Цінову конкурентну боротьбу українські виробники виграють. Тому для формування сталих конкурентних переваг на європейському ринку варто, по-перше, організувати стабільну безперебійну роботу з представниками роздрібною торгівлі європейських торговельних мереж, по-друге, пристосуватися до міжнародних правил сертифікації та торгівлі.

У цьому аспекті вітчизняним виробникам ігристих вин для завоювання сегменту ринку доведеться суттєво доопрацювати супровідну інформацію на етикетці, дещо змінити дизайн упаковки. Але найголовніше – врегулювати механізм оплати поставлених товарів.

Практичний досвід свідчить, що співпраця з торговельними мережами Європи передбачає відстрочку оплати за поставку товару, яка може сягати 60 днів. Тому необхідно шукати ті мережі, які готові розділити ризики валютних курсів та нереалізованих залишків з вітчизняними виробниками.

Другий сегмент ринку формується з підприємств, які здійснюють розлив імпортованого вина у пляшки для подальшої реалізації в Україні. Брендова зарубіжна продукція знайшла свого вітчизняного споживача, який готовий платити більше за ймовірну якість. Тому українські винороби переорієнтовуються на цей цільовий сегмент і забезпечують завантаження виробничих потужностей розливом імпортованої готової продукції. До речі, за такою схемою в Україну потрапляє недороге вино, вироблене в Чилі та Молдові.

Третій сегмент орієнтований на місцевий ринок. Він включає в себе виробництво переважно недорогих вин із дешевих виноматеріалів різної якості обробки. Незважаючи на переорієнтацію вітчизняних споживачів на недорогі сорти вин, обсяги їх випуску поступово скорочуються. У 2017 році виробництво ігристих вин в Україні зменшилося на 24% порівняно з попереднім роком [4]. Основними причинами такої ситуації є скорочення купівельної спроможності населення та зміни у смаках і потребах споживачів. Тому варто ретельніше проводити маркетингові дослідження у пошуках реальних конкурентних переваг для виробників ігристих вин.

Проаналізувавши структуру попиту на продукцію виноробної галузі, ми дійшли висновку, що українські покупці віддають перевагу солодким і напівсолодким ігристим. Збільшується обсяг споживання брюту [5]. Проте цей

сегмент ринку активно заповнюється імпортованою продукцією.

Узагальнити результати дослідження можна за допомогою SWOT-матриці для оцінювання конкурентних переваг вітчизняних виробників ігристих вин.

Отже, за результатами проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що вітчизняні виробники ігристих вин мають велику кількість сильних сторін, які визначають формування конкурентних переваг (наявність налагоджених зв'язків із постачальниками сировини; відповідність продукції міжнародним стандартам тощо).

Встановлений зв'язок сильних та слабких сторін, можливостей і загроз визначив ті з них, які підприємства повинні реалізовувати (усувати) першочергово, а саме:

– можливості: географічне розширення ринків збуту та диверсифікація виробництва; реалізація нової маркетингової політики у напрямі розвитку інструментарію стимулювання збуту; активізація використання дослідницького потенціалу для розроблення власних інновацій; впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій; збільшення обсягів фінансових результатів завдяки вибору перспективного сегменту ринку;

– загрози: послаблення конкурентних позицій на ринку через низькі темпи технологічних змін і технічної модернізації виробництва; несвоєчасне реагування на зміни у смаках і потребах споживачів; запровадження державного регулювання оптово-відпускних і роздрібних цін на алкогольну продукцію.

**Висновки і перспективи подальших наукових досліджень.** Таким чином, з огляду на жорстку брендovu боротьбу, яка має місце серед виробників ігристих вин, отримати конкурентні переваги підприємства зможуть передусім завдяки грамотній споживчо-орієнтованій політиці.

Для формування конкурентних переваг доцільно ретельно досліджувати потреби споживачів, сегментувати продукцію за рівнем життя населення. Популяризацію товарів можна здійснювати під час участі у заходах різного роду, починаючи з виставок, які організуються творчим контингентом населення, і закінчуючи корпоративами.

Перспективним подальшим науковим дослідженням нами визначено формування концепції сегментування та позиціонування продукції виноробної галузі, виходячи з рівня доходів населення та фінансових можливостей виробників.

**Матриця SWOT для вітчизняних виробників ігристих вин**

Поле СМ (SO)	Поле СЗ (ST)
<p>За рахунок широкого асортименту продукції, збалансованого бізнес-портфеля можна розширити ринки збуту.</p> <p>За рахунок використання досвіду роботи в галузі, налагоджених зв'язків у зовнішньому середовищі розробити систему ефективної конкурентної боротьби.</p> <p>Використання якісних характеристик товарів з метою зміни співвідношень провідних брендів.</p> <p>За рахунок наявного дослідницького потенціалу створити власні інновації для більш повного задоволення потреб наявних та нових груп споживачів.</p> <p>Запровадити технологічні зміни, енерго- та ресурсозберігаючі технології.</p> <p>За рахунок високої кваліфікації персоналу розробити і реалізувати ефективну маркетингову стратегію.</p> <p>Збільшення фінансових результатів завдяки вибору перспективного сегменту ринку.</p>	<p>За рахунок іміджу знизити тиск наявних та попередити появу нових конкурентів.</p> <p>За рахунок високої кваліфікації персоналу розробити ефективну систему збуту і розрахунків з покупцями.</p> <p>За рахунок функціонуючої системи контролю якості сировини і готової продукції, відповідності продукції міжнародним стандартам уникнути втрати ринків збуту.</p> <p>За рахунок налагоджених зв'язків з постачальниками не допустити зниження якості сировини, гарантувати своєчасність її поставки.</p> <p>За рахунок сприятливого фінансового стану підвищити темпи технологічних змін і технічної модернізації виробництва.</p>
Поле СЛМ (WO)	Поле СЛЗ (WT)
<p>За допомогою збільшення конкурентних переваг зменшити негативний вплив з боку ключових конкурентів.</p> <p>За рахунок автоматизації системи управління прискорити реалізацію власних інновацій і вдосконалити систему конкурентної боротьби.</p> <p>Освоїти нові види продукції з метою розширення ринків збуту.</p> <p>За рахунок впровадження нової маркетингової політики ефективно використовувати елементи стимулювання кінцевих споживачів та налагодити ефективну роботу з клієнтами.</p>	<p>Скорочення купівельної спроможності населення.</p> <p>Державне регулювання оптово-відпускних і роздрібних цін на алкогольну продукцію.</p> <p>Втрата конкурентних позицій на ринку через відсутність технологічних змін і модернізації виробництва.</p> <p>За рахунок неефективної рекламної діяльності є ризик несвоєчасного реагування на зміни у потребах і смаках споживачів, що призведе до втрати ринків збуту та унеможливить їх розширення.</p> <p>Зниження якості сировини призведе до погіршення якості продукції, втрати прихильників торгової марки, ринкової частки.</p>

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Азов Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва : ОАО «Типография» НОВОСТИ», 2000. 255 с.
2. Про внесення змін у додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 30.10.2008 р. № 957 : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2018 р. № 748. *Офіційний вісник України*. 2018. № 76. С. 15.
3. Офіційний сайт Державної фіскальної служби. URL: <http://sfs.gov.ua/> (дата звернення: 22.01.2019).
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.01.2019).
5. Чернявська І. Сп'янілі від кризи. *Бізнес*. 2017. № 51-52. URL: <https://business.ua/biznes/item/2116-spianili-vid-kryzy> (дата звернення: 23.01.2019).

## REFERENCES:

1. Azoev G.L., Chelenkov A.P. (2000) *Konkurentnye preimushchestva firmy* [Competitive advantages of the company]. Moscow: JSC Printing House NEWS. (in Russian)
2. Pro vnesennja zmin u dodatok do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 zhovtnja 2008 r.: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 september 2018 r. № 748 (2018). *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy* – Official Gazette of Ukraine, 76, art. 15.

3. *Oficijnyj sait Derzhavnoji fiskal'noji sluzhby* [The official site of the State of the Federal Service]. URL: <http://sfs.gov.ua/> (in Ukrainian)
4. *Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy* [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
5. Chernjavs'ka I. (2017) *Sp'janili vid kryzy* [Injured from the crisis]. *Biznes – Business*. URL: <https://business.ua/biznes/item/2116-spianili-vid-kryzy> (in Ukrainian)