

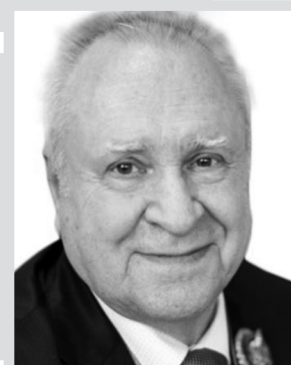
УДК 338.984

## Стратегический менеджмент для малого и среднего пивоваренного бизнеса



### **Агафонов В.П.**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики Нижегородского государственного инженерно-экономического института, г. Княгинино



### **Оболенский Н.В.**

Доктор технических наук, профессор кафедры технического сервиса, заместитель декана инженерного факультета по научной работе Нижегородского государственного инженерно-экономического института, г. Княгинино

*В статье приведен анализ пивоваренной отрасли и на его основе предлагается выбор стратегии поведения малых и средних пивоваренных фирм на рынке для выживания в острой конкурентной борьбе и в условиях нестабильности внешней среды.*

*Ключевые слова: стратегии, поведения фирмы на рынке, концентрированный рост, усиление позиций на рынке, развитие продукта, диверсификация.*

Современные российские пивоваренные предприятия демонстрируют высокую степень инновационности и инвестоемкости. Обработывающие производства сегодня выходят на первый план в вопросе поддержания российской экономики в связи с резким и устойчивым падением цен на нефть и необходимостью перехода на ресурсозамещающие отрасли. Кроме того, продукция пивоваренных производств является статьей российского экспорта, а с позиции социальной – результаты деятельности компаний-производителей пива представляют собой стабильный источник пополнения акцизами региональных бюджетов. Поэтому особенно актуальными становятся исследования в области повышения уровня менеджмента, эффективности таких компаний, роста качества производимой продукции.

Производство пива по методологии Госкомстата Российской Федерации относится к выпуску важнейших видов продукции. Наибольшее количество пива в Российской Федерации производится в Центральном, Приволжском и Сибирском федеральных округах, а наименьшее в Северо-Кавказском федеральном округе. Это обусловлено плотностью

и этническим составом населения. Но за период с 2009 г. по 2013 г. производство пива сократилось во всех регионах Российской Федерации, что представлено в таблице 1.

Тенденция к сокращению объемов производства пива может быть обусловлена законодательными ограничениями и налоговым регулированием пивной индустрии в Российской Федерации. Однако в целом по стране производство пива в декабре 2013 г. сократилось на 13,5 % по сравнению с аналогичным периодом 2012 г. и на 3,4 % по сравнению с ноябрем 2013 г. Тенденция сокращения отображена на рисунке 1.

Общий спад в отрасли объясняется законодательными ограничениями последних лет: приравнение пива к алкогольным напиткам, запрет на продажу пива в общественных местах, смена предпочтений россиян и их переход к крепким спиртным напиткам (водка, коньяк и т.д.), запрет на выпуск пива в ПЭТ-упаковке. Также последние несколько лет пиво вытесняется с рынка другими слабоалкогольными напитками – энергетиками и коктейлями.

Важным действием со стороны государства стало подписание 30 декабря 2009 г. Премьер-министром

**Таблица 1**  
**Производство пива, кроме отходов пивоварения, млн. декалитров [1]**

	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Российская Федерация	1083	984	994	976	889
Центральный федеральный округ	311	280	287	276	266
Северо-Западный федеральный округ	116	78,3	82,1	92,3	78,7
Южный федеральный округ	97,0	94,7	90,7	87,0	70,4
Северо-Кавказский федеральный округ	6,3	7,5	7,5	6,5	5,6
Приволжский федеральный округ	259	251	249	238	227
Уральский федеральный округ	71,5	63,9	67,9	68,0	54,9
Сибирский федеральный округ	184	176	174	172	155
Дальневосточный федеральный округ	37,8	32,7	35,1	35,5	32,4

паяют такие крупные компании, как Балтика, Carlsberg, AB InBev, Heineken, Efes, SABMiller (рис. 2).

При этом динамика цен демонстрирует рост, однако без таких резких «взлетов» и «падений» как цены на остальные продукты питания (см. рис. 3), что отражает довольно высокую степень устойчивости и стабильности, несмотря на специфику отрасли.

Тем не менее, в противовес пивным гигантам появляется всё больше и больше частных пивоварен и небольших пивных заводов. Рисунок 2 демонстрирует то, что на долю средних и малых пивоваренных предприятий приходится



**Рис. 1. Состояние пивоваренной отрасли в России**

РФ В.В. Путиным Концепции реализации государственной политики по снижению масштабов злоупотребления алкогольной продукцией и профилактике алкоголизма среди населения Российской Федерации на период до 2020 г., опубликованной 13 января 2010 г. (Распоряжение Правительства № 2128-р) [2]. Согласно Концепции государство рассчитывает за десять лет снизить потребление алкогольной продукции в стране более чем вдвое и добиться полного исчезновения нелегального алкогольного рынка: «На первом этапе (2010-2012 гг.): снижение уровня потребления алкогольной продукции на душу населения на 15 %.

На втором этапе (2013-2020 гг.): ликвидация нелегального алкогольного рынка; снижение уровня потребления алкогольной продукции на душу населения на 55 %».

Такое положение дел приводит к ужесточению конкурентной борьбы между компаниями. Производители ищут новые способы и подходы, чтобы сохранить свои рыночные позиции.

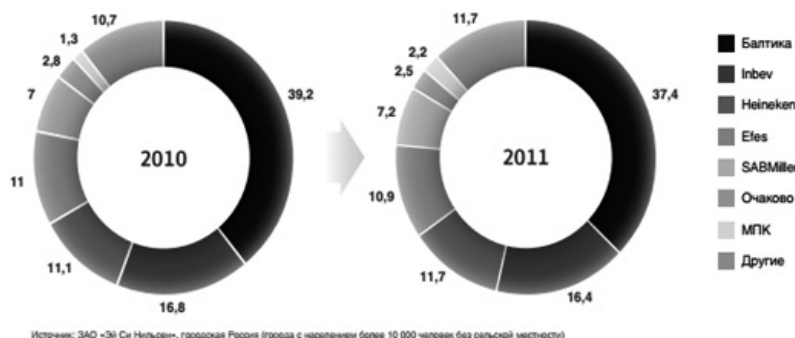
Основными игроками на рынке пивоваренной продукции сегодня высту-

порядка 12 % российского рынка пивоваренной продукции и этот показатель стремится к росту. И это – не только, и не столько российская тенденция. В США за последнее десятилетие наблюдается взрывообразный рост так называемого крафтового пивоварения. Крафтовые пивоварни на данный момент занимают уже 6 % американского пивного рынка [5].

При этом сфера малого бизнеса пытается противостоять практически монополизирующим рынок компаниям, предлагая порой продукт с оригинальными, новыми вкусовыми качествами. Каким образом малому бизнесу противостоять пивоваренным гигантам? В какой-то степени действовать придется теми же методами. Председатель Совета Союза российских пивоваров, президент пивоваренной компании «Балтика», доктор экономических наук Исаак Шепс поделился успехом своей компании: «Один из важных факторов высоких результатов нашей компании – тщательно разработанная стратегия и эффективный менеджмент» [6].

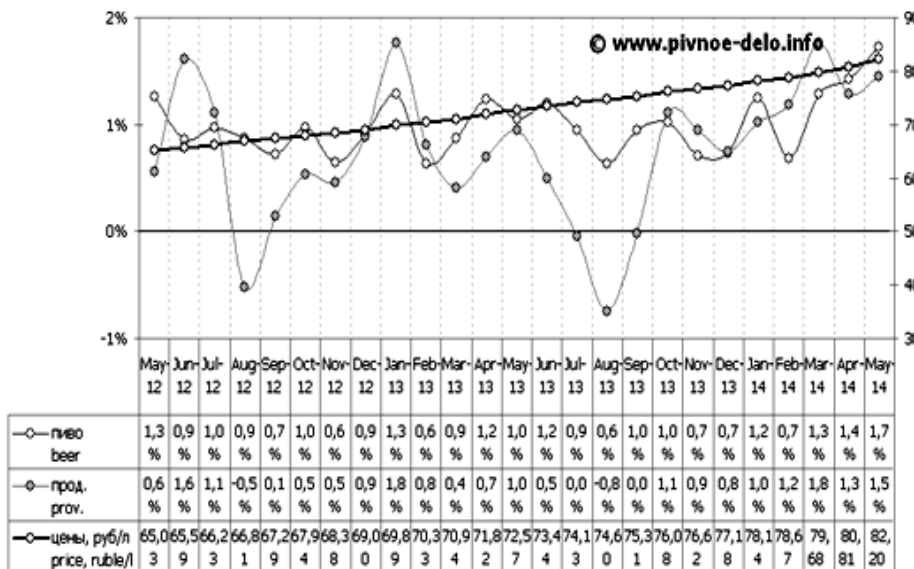
В малом и среднем пивоваренном бизнесе выбор подходящей стратегии развития зависит от текущего положения дел. Очень сложно предлагать унифицированные системы управления и планирования.

**Доля ведущих производителей на российском рынке пива [%]**



Источник: ЗАО «3й Сп Нильсен», городская Россия (города с населением более 10 000 человек без сельской местности)

**Рис. 2. Ведущие производители пива на российском рынке, 2010 и 2011 гг., доли [3]**



**Рис. 3. Средние потребительские цены на пиво российского производства, руб/л Прирост потребительских цен на пиво в %, к предыдущему месяцу [4]**

Тем не менее, можно определить диапазон подходов к стратегическому планированию хозяйственной деятельности и выделить некоторые общие параметры, в которые вписываются стратегии.

При определении стратегии развития фирмы перед руководством стоят три ключевые проблемы, связанные с положением фирмы на рынке: что, как и для кого? Рассмотрим три основные области выработки стратегии поведения для фирмы с учетом отраслевой специфики пивоваренной отрасли.

*Стратегия лидерства и минимизация издержек производства.* Для региональных производителей пивной продукции эта стратегия является значимой. Особенно, в части маркетинговой составляющей. Конечно, транснациональные конкуренты могут минимизировать свои издержки используя эффект масштаба, но местные бренды могут пользоваться большим спросом в случае грамотного позиционирования товара.

Минимизация издержек позволит фирме-производителю:

- противостоять своим прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и в состоянии получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов;
- добиться снижения цены ниже уровня, подходящего для наиболее сильного конкурента;
- обеспечить гибкость в случае повышения цен на сырье;
- усложнить выход на рынок новых конкурентов, что позволит защитить от товаров-заменителей.

Для региональной специфики рынка пивоваренной продукции в целом реализовать стратегию лидерства по издержкам достаточно сложно. Возможно внедрение практических мер оптимизации производства, системы менеджмента качества, метода 6 сигм и других.

Вторая область выбора стратегии поведения фирмы на рынке связана с *определением специализации в производстве продукции.* Для пивоваренной отрасли реализация данной стратегии представляет собой усиление маркетинга по направлению продвижения местных брендов, в частности в Нижегородской области это пиво: «Жигулевское» и «Макарий».

Суть специализации на производимой продукции заключается в наиболее полном удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента, чем у конкурентов. Данная стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

Третья область выработки стратегии поведения фирмы на рынке относится к *фиксации определенного сегмента рынка* и фокусированию усилий фирмы на определенном рыночном сегменте. Для пивоваренной отрасли выражением реализации подобной стратегии могут выступать различные пивные напитки, коктейли, иная слабоалкогольная или безалкогольная продукция – газированные напитки или квас.

Концептуально базисные или, как их еще называют, эталонные стратегии развития бизнеса представлены в таблице 2.

Приведенные стратегии предлагают различные способы развития компании, которые влекут за собой изменения таких составляющих, как продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Представленные элементы относительно новой технологии могут быть как её частью, так и представлять новый, уникальный продукт, требующий перенастройки производственной линии. В первой группе эталонных стратегий находятся стратегии концентрированного роста. Данная стратегия подразумевает, что компания совершенствует свой продукт или производит новый, не покидая отрасль, т.е. не диверсифицируя свое производство. Относительно пивоваренного бизнеса необходимо отметить, что компания ищет новые возможности и пути повышения своего положения на рынке, предлагая новые бренды, альтернативный набор продукции, новые формы потребления пива, например, через систему пивных ресторанов или магазинов, специализирующихся на торговле «в розлив». Последнее объясняется удовлетворением желаний потребите-



**Виды стратегий развития бизнеса**

Стратегии развития бизнеса			
Стратегии концентрированного роста	Стратегии интегрированного роста	Стратегии диверсифицированного роста	Стратегии целенаправленного сокращения
Стратегия усиления позиций на рынке	Стратегия обратной вертикальной интеграции	Стратегия концентрической диверсификации	Стратегия ликвидации
Стратегия развития рынка		Стратегия горизонтальной диверсификации	Стратегия «сбора урожая»
Стратегия развития продукта	Стратегия идущей вертикальной интеграции	Стратегия горизонтальной диверсификации	Стратегия сокращения
			Стратегия сокращения расходов

лей. Для отечественного рынка пивной продукции характерно потребление пива в домашних условиях, в то время как в европейских странах и США больше распространена культура потребления пива в заведениях общественного питания.

В первой группе представлены следующие типы стратегий:

1.1. Стратегия усиления позиции на рынке. Её реализация подразумевает под собой завоевание лучших позиций на рынке с одним конкретным продуктом. В аспекте данной статьи, это может быть концентрация на каком-либо бренде. При этом возможна горизонтальная интеграция с конкурентами с целью сегментирования рынка по типу предлагаемого продукта. Предложенное М. Портером в описании данной модели стремление установить контроль над конкурентами в российской действительности, на наш взгляд, слабореализуемо, из-за особенностей рынка пивоваренной продукции и регулирующих функций Федеральной антимонопольной службы (ФАС).

При этом в России, в рассматриваемой отрасли, действует сегодня большое количество профессиональных сообществ:

– Союз российских пивоваров, включающий 76 предприятий (90 % российского рынка), объединяющий и малых, и крупных игроков рынка.

– Союз производителей ячменя, солода, хмеля и пивобезалкогольной продукции, членами которого являются ОАО «Чебоксарская пивоваренная фирма «Букет Чувашии», ОАО «Брянскпиво», ОАО «Булгарпиво», ОАО «Вятич», ОАО «Ставропольский пивоваренный завод», ЗАО «Агроимпэкс», ЗАО «Ипатовский пивзавод», ЗАО «Каменский пивоваренный завод», ЗАО «Липецкпиво», ЗАО «Романовский продукт», ООО «БрауМастер», ООО «Другое пиво», ООО «Елецкое пиво», ООО «Коникс», ООО «Н.Р.Г. Колос Корпорэйшн», ООО «Пивная компания»; ООО «Сибирь», ООО «Удача», Пивоварня «Бамберг», совокупная доля которых составляет 10 % российского рынка [7]. Этот союз выступает преимуще-

ственно в интересах малого и среднего бизнеса.

1.2. Стратегия развития рынка, предусматривает поиск нового рынка реализации для продукта. В отношении пивной продукции слабореализуема, т.к. стоимость транспортировки может значительно повлиять на стоимость конечной продукции.

При выборе фирмой представленных стратегий повышается объем продаж, но при этом необходимо занять новый рынок, что является тяжелореализуемой кампанией. Существует несколько способов реализации представленных стратегий без выхода на принципиально новый рынок [8].

1) Занятие смежных сегментов, новых ниш – это поможет остаться на том же региональном рынке. К примеру, предложение пивной продукции рынку туристических услуг, создание сети пивных ресторанов, повышающих культуру питья, выделяя тем самым социо-культурный аспект и т.д.;

2) выбор новых каналов сбыта: ввод продукции в ассортимент сетевых ретейлеров, создание магазинов разливного пива, создание передвижных пивных ларьков в летнее время и т.д., развитие фирменных торговых сетей и продажа франшиз, возможно производство продукции под распространенным брендом в другом регионе посредством продажи франшизы и т.д.;

3) расширение территории сбыта продукции внутри страны и за рубежом. К примеру, поставка товаров на другие рынки с помощью местных агентов или торговых фирм, приобретение франшизы или фирмы.

Стратегии завоевания новых рынков опираются на сбыт продукции и маркетинговую политику.

1.3. Стратегия совершенствования продукта основывается на производстве новой продукции и сохранении уже известного фирме рынка.

В части малого и среднего пивоваренного бизнеса вариантами данной стратегии могут выступать: изменение продуктовой линейки, создание новых упаковок, вкусовых гамм для имеющихся марок, создание облегченных и наоборот – более крепких версий известных брендов.

В части качества также возможны изменения. Например:

- создание пастеризованной и непастеризованной продукции и т.д.;
- обновление однородной группы товаров для пивоваренного бизнеса может означать модернизацию продукции с целью восстановления конкурентоспособности имеющейся торговой марки;

- повышение качества продукции за счет улучшения работы персонала;
- расширение продуктовой линейки посредством увеличения сортов и марок пивоваренной продукции, создание дополнительных линеек безалкогольной и слабоалкогольной продукции с целью наиболее полного охвата рынка;
- рационализация продуктовой линейки подразумевает под собой оптимизацию производства с целью минимизации издержек.

Анализ занимаемого продуктом сегмента, комплексный подход к формированию товарной политики являются ключевым инструментом данных стратегий развития хозяйственной деятельности.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся стратегии расширения предприятия путем добавления новых структур. Однако, подобное расширение может себе позволить предприятие, которое находится в сильном бизнесе. Интегрированный рост осуществляется предприятием путем приобретения собственности и путем расширения изнутри. В обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли [9].

Третьей группой эталонных стратегий бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста, реализуемые в том случае, если предприятие не способно продолжать развиваться на конкретном рынке с конкретным продуктом в рамках конкретной отрасли.

Безусловно, диверсификационная стратегия сложна и рискованна, так как выводит предприятие в новые для него области. Для достижения поставленной предприятием цели необходимо привлечь значительные кадровые и финансовые ресурсы. Важным условием достижения преследуемой предприятием цели является наличие общих точек между новым и базовым видами деятельности, к примеру, в части рынка, технологии или производственного процесса [10]. Также существует мнение специалистов в области структурного управления. Отмечается важность «фирменной культуры» или «стиля управления», характеризующего предприятие в целом, который может быть эффективен для некоторых видов деятельности и неэффективен для других.

Четвертый тип эталонной стратегии развития фирмы – это стратегия целенаправленного сокращения. Приведенные выше конкурентные стратегии могут быть реализованы в случае острой необходимости в дополнительных ресурсах. Это может быть вызвано резким увеличением объемов сбыта готовой продукции и ростом производства. Классический менеджмент подразумевает повышение эффективности систем управления. Особенно важна данная рекомендация в период экономических кризисов, носящих циклический характер. В случае, если повысить эффективность не представляется возможным, руководство вынуждено реализовывать

стратегию спланированного сокращения производства [11].

Очевидно, что для успешного процветания компании необходимо применение стратегий роста, но для успешного управления целесообразно иметь в запасе и реализовывать при необходимости подобную стратегию, чтобы оптимизировать работу компании.

Для успешной конкуренции с крупными игроками рынка пивной продукции малым и средним компаниям необходимо быть гибкими, мобильными, уметь быстро реагировать на изменяющуюся конъюнктуру. Более того, залогом успешной бизнес стратегии является снижение прямого соперничества с крупными компаниями и наиболее эффективное использование собственных преимуществ. Предприятиям рынка пива целесообразно использовать стратегию оптимального размера [12]. Данная стратегия с учетом специфики пивной отрасли подразумевает специализацию на узкие сегменты рынка, удовлетворение специализированных запросов. К таким запросам могут относиться высокие требования к качеству продукции и предоставление услуг по потреблению, создание пивных ресторанов с мини-пивоварнями и т.д.

Таким образом, для малого и среднего пивоваренного бизнеса необходимо сосредоточиться на узкоспециализированных сегментах рынка, уделить внимание позиционированию своей продукции и проработке маркетинговых стратегий.

Залогом успеха небольших компаний могут стать стратегии оптимизации издержек и реализации своих ключевых преимуществ – мобильности и возможности быстрой реакции на изменяющуюся рыночную конъюнктуру.

#### Литература:

1. Производство пива, кроме отходов пивоварения, миллионов декалитров // Регионы России. Социально-экономические показатели – 2013 г. – URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_14p/IssWWW.exe/Stg/d2/13-33.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_14p/IssWWW.exe/Stg/d2/13-33.htm) (дата обращения: 04.02.2015 г.).
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 18 ноября 2013 г. № 2128-р г. Москва // Российская газета 20 ноября 2013 г. на Интернет-портале «Российской Газеты». – URL: <http://www.rg.ru/2013/11/20/klaster-site-dok.html> (дата обращения: 04.02.2015 г.).

3. Годовой отчет Открытого акционерного общества «Пивоваренная компания «Балтика», 2011 г. – URL: <http://corporate.baltika.ru/i/msg/2515/baltika-annual-2011-ru-pages.pdf> (дата обращения: 04.02.2015 г.).
4. Пивное дело. Международный аналитический журнал. – URL: <http://www.pivnoe-delo.info/statistika-otrasli/> (дата обращения: 04.02.2015 г.).
5. Почему крафтовое пиво угрожает пивным гигантам? – URL: <http://beernews.ru/stati/pochemu-kraftovoe-pivo-ugrozhaet-pivnyim-gigantam.html> (дата обращения: 04.02.2015 г.).
6. Ковалев А.М., Степанов И.А. Принципы отбора критериев оценки эффективности инновационных систем менеджмента // Сборник статей Международной научно-практической конференции. – М., 2014. – С. 16-19.
7. Рубцов А. Независимый пивоваренный бизнес России – есть ли такой бизнес и где же свет в конце туннеля? // Пиво и напитки. – 2013. – № 3. – URL: [http://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2013/05/06-07\\_rubtsov.pdf](http://barley-malt.ru/wp-content/uploads/2013/05/06-07_rubtsov.pdf) (дата обращения: 04.02.2015 г.).
8. Рагулина Ю. Моделирование процессов разработки и принятия управленческого решения // Микроэкономика. – 2008. – Т. 2. – С. 4-9.
9. Степанов А.А. Закономерности управления эффективностью социально-экономического развития региона. – М.: Изд-во «Научный Консультант», 2014. – 72 с.
10. Петухов В.Д. Ориентиры для начинающих предпринимателей // Формирование среды для личного и общественного развития: Сборник статей Международной заочной научно-практической конференции. – М., 2014. – С. 39-41.
11. Президент компании «Балтика» поделился опытом эффективного менеджмента. – URL: <http://pivnaya.ru/news/pressreliz/1692-prezident-kompanii-baltika-podelilsya-opytom.html> (дата обращения: 04.02.2015 г.).
12. Формирование инновационной системы АПК: организационно-экономические аспекты / И.С. Санду, В.И. Нечаев, В.Ф. Федоренко, Г.М. Демишкевич, Н.Е. Рыженкова и др. Научное издание. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2013. – 216 с.

## Strategic Management for Small and Medium-Sized Brewery Business

*V.P. Agafonov, N.V. Obolenskii*  
*Nizhny Novgorod Engineering-economic State Institute*

*The paper analyzes brewery and presents the choice of behavior strategies for small and medium-sized brewery firms aimed at their survival in turbulent environment and competition.*

*Key words: strategies, firm's market behavior, concentrated growth, strengthening of market position, product development, diversification.*

