

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Тернопільський національний економічний університет

Івано-Франківський інститут менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

КОСТЮК Василь Миколайович

**Управління міжнародною конкурентоспроможністю
підприємства**

Спеціальність 8.03050701 – Маркетинг

Магістерська програма – Міжнародний маркетинг

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи МУНЗмі-51

Костюк В. М.

Науковий керівник

к. е. н., доцент Окрепкий Р. Б.

Дипломну роботу допущено

до захисту

„___” _____ 2012 р.

Зав. кафедри

_____ Матвіїв М.Я.
(підпис)

Івано-Франківськ – 2012

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Суть конкурентоспроможності підприємства та основні чинники, що визначають її рівень	6
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства	18
1.3. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	30
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІСНУЮЧОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	46
2.1. Аналіз системи управління та структури бізнесу корпорації «АВК»	46
2.2. Стратегічна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	57
2.3. Аналіз конкурентної ситуації на ринку продукції	73
Висновки до розділу 2	85
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ	88
3.1. Розробка антикризової стратегії підприємства для внутрішнього ринку України	88
3.2. Запровадження програми партнерства для посилення конкурентної позиції підприємства	98
3.3. Експансія як стратегічний варіант розвитку підприємства	113
Висновки до розділу 3	121
ВИСНОВКИ	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	128
ДОДАТОК	138

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У післякризовому періоді на ринку значно змінилися умови ведення бізнесу підприємств кондитерської галузі України. Більшість з них на нові обставини прореагували через продаж профільних та непрофільних активів, скорочення витрат, звільнення працівників, зменшення або навіть відмову від бюджетів на маркетинг. Але разом з тим змінилися й купівельна поведінка споживачів, які стали більш раціональними та вимогливими до продукції, чутливими до цін. У таких умовах важливості набувають значення виважені підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства кондитерської галузі на основі розробки антикризових стратегій, спрямованих на підтримання купівельного попиту цільових груп споживачів. Це означає, що конкуренція між підприємствами на внутрішньому та міжнародних ринках повинна вестися виключно в межах конкретного сегменту покупців, тобто бути вибірково націленою на відповідну категорію населення, що вимагає концентрацію більшої уваги керівництва на вдосконаленні роботи маркетингового підрозділу. В сучасних умовах успіх промислового підприємства залежить від можливостей формування міжнародної конкуренції з урахуванням зміни ринкових обставин та зміни купівельної поведінки покупців.

Сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства розкрита у роботах чисельних вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема Г. Азоева, І. Александрова, Н. Амеліної, Л. Антонюка, І. Багрової, Л. Балабанової, М. Борисової, Г. Бурука, О. А. Войчака, О. Воронкової, Н. Горбала, І. Грозного, І. Должанської, П. Дудяка, О. Журана, С. Ільчишина, М. Касаткіної, Н. Коваленка, Ю. Козака, О. Кузьміна, В. Кучера, Л. Лісовської, М. Макаренка, Н. Міщенко, В. Павлової, І. Піддубного, С. Позняка, М. Портера, Г. Рзаєва, В. Романенка, Н. Савельєва, І. Сіваченка, Н. Тарнавської, Р. Фатхутдінова та інших.

Проте недостатньо висвітленим залишається проблема управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах конкретної

галузі – кондитерської за значних змін, пов'язаних із купівельною поведінкою споживачів.

Мета і завдання роботи. Метою дипломної роботи є визначення шляхів удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства у кризових та посткризових умовах. Крім того, метою роботи є пошук можливостей для розширення присутності досліджуваного підприємства на внутрішньому ринку.

Відповідно до цього були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити суть конкурентоспроможності підприємства та основних чинників, що визначають її рівень;
- висвітлити систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати систему управління та структуру бізнесу кондитерської корпорації;
- здійснити стратегічну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати конкурентну ситуацію на ринку кондитерської продукції;
- обґрунтувати доцільність розробки антикризової стратегії підприємства для внутрішнього ринку
- удосконалити програму партнерства для посилення конкурентної позиції підприємства;
- сформулювати можливі стратегічні варіанти розширення діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність відкритого акціонерного товариства кондитерська фабрика «АВК» у м. Мукачево та її господарська стратегія на внутрішньому та зовнішньому ринках України в сучасних ринкових умовах.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано наступні методи дослідження: діалектичний метод пізнання – при дослідженні теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; ретроспективний аналіз – для виявлення динаміки основаних показників діяльності підприємства; методи персонального опитування - при проведенні маркетингового дослідження купівельної поведінки споживачів кондитерської продукції; абстрактно-логічний метод для формування висновків та узагальнень стосовно розробки стратегії підприємства для внутрішнього ринку.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні та аналітичні дані підприємства, внутрішня звітність підприємства, друковані засоби та електронні джерела офіційних ділових видань, дані власних досліджень, монографічна та довідкова література.

Наукова новизна роботи полягає в:

- створенні нових підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства з врахуванням існуючих та майбутніх умов;
- вдосконаленні організації діяльності на підприємстві шляхом оптимізації взаємодії з партнерськими організаціями;
- оптимізації розвитку підприємства шляхом розширення діяльності.

Практичне значення роботи полягає в тому, що наявні в ній положення, висновки та рекомендації мають за мету послідовно здійснити організацію управління господарською діяльністю підприємства на засадах стратегічного менеджменту та маркетингу, що забезпечить підвищення його конкурентоздатності в нестабільних умовах ринкової економіки.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до кожного з розділів, висновків та пропозицій та списку використаної літератури, додатків. Робота виконана на 137 аркушах з

використанням 104 літературних джерел, містить 17 таблиць, 13 рисунків та 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть конкурентоспроможності підприємства та основні чинники, що визначають її рівень

В епоху глобалізації та інтернаціоналізації виробництва єдиним критерієм його дефективності є конкурентоспроможність. У даний час не існує єдиного трактування поняття конкурентоспроможності. Основними чинниками, які обумовлюють можливість чисельності трактувань цього поняття, є різноманітні вихідні позиції економістів, а також і те, що в якості виробника розглядається лише окреме підприємство чи галузь. Необхідно зазначити, що конкурентоспроможність є поняття відносне, оскільки успішно конкуруючий товар на одному ринку може бути зовсім неконкурентоспроможним на іншому. Саме тому це породжує необхідність розмежування конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У таблиці 1.1 наведено різноманітні погляди вчених економістів на трактування поняття «конкурентоспроможність»

Таблиця 1.1

Погляди вчених-економістів на поняття «конкурентоспроможність»

Автор визначення	Визначення конкурентоздатності
Ожогов С.І.	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Книш М.І.	Ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача
Забелін П.В., Моїсеева Н.К.	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
Грошев В.П.	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію

Продовження таблиці 1.1

Кредісов А.І.	Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як по ступені відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [17, с. 65].
М.О. Ермолов	Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.
Печінкин А. та Фомін В.	Конкурентоспроможність - складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами. Розрізняють: конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють товар від товару – конкурента) та рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром – конкурентом). За критерій конкурентоспроможності пропонують брати відносну долю продажу товару, що оцінюється.
Хруцький В.Є., Корнєєва І.В.,	Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [36, с.32.].
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об’єктами на даному ринку
Піддубний, І.О., Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Райзберг Б.А.	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов’язані з:

- ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);

- заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

- характеристикою будь – якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу.

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

- порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

- часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

У цілому, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- за територіально-географічною ознакою - міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);

- залежно від масштабності економічних об'єктів - конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/або комплексу галузей, національної економіки;

- у тимчасовому прояві - конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі.

Наведемо характеристику видів конкуренції за масштабністю економічних об'єктів.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку [6; 7]. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

Разом з тим, конкурентоспроможність товару - це не уміле маневрування в ринковому просторі і в часі, а головне, - максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого управління процесом розробки, реалізації і експлуатації пропонованої продукції.

Далі наведемо підходи до визначення конкурентоспроможності організації (табл. 1.2). Зауважимо, що поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов'язано з терміном «конкурентноздатна організація», який можна трактувати як перевагу товарів (послуг) підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентноздатні товари (послуги) у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації.

Таблиця 1.2

Змістовне наповнення дефініції «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело	Визначення
Азоєв Г.Л.	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у області НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми - результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.
Зав'ялов П.С., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів
Кіперман Г.Я.	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності.
Перцовський Н.І.	Можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.
Фатхутдінов Р.А.	Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни та за її межами.
Хруцьким В.Є, Корнеєва І.В.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоздатних виробів і послуг.
А.П.Градова	Конкурентоспроможність фірми може бути визначеною як її порівняльна перевага по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами
Скударь Г.М.	Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Ю.М.Пахомов, Д.Г.Лук'яненко, Б.В.Губський. –	У широкому розумінні конкурентоспроможність - це обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн.
Азоєв Г.Л., Челенков А.П.	Конкурентоспроможність фірми - це можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми

Продовження таблиці 1.2

Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.
Швейцарська організація «European management forum»	Конкурентоспроможність компанії – її реальна потенційну здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [95].
А.П. Градов	Конкурентоспроможність фірми - її порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами.
М. І. Круглов	Конкурентоспроможність підприємства - система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово – господарської діяльності

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та

утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги, то під конкурентоспроможністю слід розуміти не лише поточну ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Таким чином з точки зору системного підходу конкурентоспроможність може бути представленою у вигляді властивості виробничо-економічної системи (якою і є підприємство) змінювати траєкторію розвитку або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження і розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг.

Конкурентоспроможності підприємства притаманні такі ознаки:

- релевантність - конкурентна позиція та конкурентні переваги даного економічного суб'єкта відносно інших суб'єктів можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;
- відносність – конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку;
- динамічність - часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Р. Хейс, С. Уїлрайт і Д. Кларк виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [95]:

- керівництво підприємств розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг;

- компанії другого рівня конкурентоспроможності прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, - технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідуєть тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.

- компанії третього рівня конкурентоспроможності досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;

- компанії четвертого рівня конкурентоспроможності кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.

Компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими підприємствами», або «стратегічними підприємствами».

Перш ніж розглядати чинники конкурентоспроможності, визначимо, що означає термін «чинник» взагалі. Чинник (або – фактор; від лат. *factor* – той, що обумовлює) – це рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. Звідси випливає, що чинниками конкурентоспроможності є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його.

Найбільш поширеним є виокремлення чинників конкурентоспроможності, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, які наведено у табл. 1.3

Таблиця 1.3

Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства [9, с. 92]

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	- внутрішні - зовнішні
Сфера походження	- науково-технічні - організаційно-економічні - соціальні - екологічні - політичні
Характер чинника	- загальні - специфічні - індивідуальні
Тривалість дії	- постійні - тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	- незалежні - похідні
Ступінь корисності	- стимулюючі - дестимулюючі
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	- основні - другорядні

Залежно від місця виникнення (по відношенню до підприємства) чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на внутрішні (чинники внутрішнього середовища підприємства, або – ендогенні чинники) та зовнішні (чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні чинники).

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо. Тобто, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група чинників є найбільш значимою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх чинників не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу, принаймні, на три групи:

1) галузеві, тобто ті, що визначаються функціонуванням галузі як системи (до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо);

2) макроекономічні, тобто чинники, що відображають умови функціонування національних економік (до них відносять загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо);

3) чинники світової економіки (до них відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо).

Залежно від сфери походження чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні.

Науково-технічні чинники - відображують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

Організаційно-економічні чинники - відображують, з одного боку, стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; з іншого боку ці чинники характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на

підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо.

Соціальні чинники – відображують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях. Вплив цієї групи чинників на конкурентоспроможність підприємства є двобічним: з одного боку, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливають на конкурентоспроможність продукції, що виробляється тим чи іншим підприємством; з іншого боку, ці чинники певною мірою відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища. До цієї групи чинників слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

Політичні чинники здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпорتنих ресурсів. Як найголовніші політичні чинники конкурентоспроможності можна виділити, у першу чергу, загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу і т. ін.

Як видно з наведених характеристик та прикладів, всі перелічені групи чинників, за винятком політичних, включають у себе як ендогенні, так і екзогенні чинники. І лише група політичних чинників має однозначно зовнішній характер походження по відношенню до підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства повністю відсутня.

Залежно від свого характеру чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні чинники здійснюють вплив на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку; специфічні чинники – це ті, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку; дія індивідуальних чинників обумовлює зміни конкурентоспроможності окремого підприємства.

Залежно від тривалості дії чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на постійні та тимчасові. Постійні чинники визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

Переважаюча більшість чинників конкурентоспроможності підприємства має постійний характер, оскільки період функціонування самого підприємства і період їх дії є співставними.

Кількість чинників тимчасового впливу є відносно невеликою; вони, як правило, пов'язані зі змінами у споживацькому попиті (наприклад – під впливом моди) або визначаються сезонними особливостями виробництва (наприклад - видобуток первинної сировини, агропромислове виробництво). Крім того до чинників тимчасового впливу відносяться випадкові чинники, виникнення яких достатньо важко або взагалі неможливо прогнозувати (землетрус, повінь, пожежа або ж аварія на виробництві).

Залежно від ступеню взаємообумовленості чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на незалежні (первинні) та похідні (вторинні). Незалежні (первинні) чинники самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій, у той час як похідні (вторинні) являють собою опосередкований результат дії первинних чинників. З точки зору управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно впливати саме на первинні чинники, у той же час при цьому слід враховувати ймовірні зміни

похідних.

Залежно від ступеню корисності чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на стимулюючі – чинники, що сприяють підсилению конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства, та дестимулюючі – чинники, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності.

Залежно від ролі чинників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства вони поділяються на основні та другорядні. Вплив основних чинників на рівень конкурентоспроможності є визначальним; саме вони є вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань підприємства. Вплив другорядних чинників на рівень конкурентоспроможності не є визначальним – фактично вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства.

Чинники формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремо взятого чинника.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності є стратегічною метою діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок його системи управління. Та управління конкурентоспроможністю не еквівалентне всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, а охоплює функції, що пов'язані з розробленням і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії. Конкурентоспроможність підприємства у загальній класифікації об'єктів управління відносять до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які потребують розроблення спеціального

механізму управління [101].

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають стратегію і політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках системи конкурентоспроможності. При цьому суб'єктом управління конкурентоспроможності вважають систему конкурентоспроможності як інструмент управління нею, а об'єктом – техніко-економічний процес, у ході якого під час створення продукції формуються її конкурентні переваги [31]. Об'єкт управління конкурентоспроможністю також розглядають ширше, як «систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та нарощування нових конкурентних переваг» [101]. Такий підхід вважаємо, однак, надто широким, адже споживачі й конкуренти як елементи зовнішнього середовища, є незалежними у своїх діях від підприємства.

Дослідження поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл. 1.4) показало, що в сучасній економічній літературі перша група вчених дане поняття розглядає з точки зору функцій управління, менеджменту, друга – з точки зору сукупності певних дій, важелів та способів впливу, третя – як безпосередньо процес управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства, на наш погляд, є частковою функцією його загального менеджменту. Також воно є відкритою системою, що має входи і виходи, складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють і є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить складові елементи, які забезпечують процес управління, а до складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес

виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності [45].

Таблиця 1.4

Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Група вчених	Автор	Визначення
I	Галелюк М.М. [27, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
	Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [30, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
	І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [71, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
II	Балабанова Л. В. [14, с. 29-30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
	Бондаренко Г. С. [19, с. 5 – 6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
	Кузьмін О. Є. [54, с. 117 – 123]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
	Мансуров Р. Є. [61, с. 94].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
III	Савельєва Н.А. [82]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабостей.

На основі праць [31, 45] доцільно виділити такі основні етапи процесу

управління конкурентоспроможністю: 1) реалізація функцій управління, до яких належать види управлінської діяльності, наприклад: планування конкурентоспроможності, управління розробленням технологій, конструюванням виробу, підрозділом, що спрямоване на підтримання й підвищення конкурентоспроможності тощо, 2) формування методів менеджменту, тобто способів впливу керівної системи на керовану (план виробництва конкурентоспроможної продукції, план прискорення науково-технічного розвитку, технологічну документацію виготовлення виробу, матеріальні стимули якісної праці, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності тощо), 3) формалізація методів менеджменту, що супроводжується створенням механізмів їх трансформації в накази, розпорядження, вказівки тощо, 4) забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

Як видно з аналізованих праць за тематикою, досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише під час використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю. Вперше його суть з'ясував американський фахівець Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні за повного задоволення потреб споживача [10]. При цьому під системою доцільно розуміти «сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності».

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства також розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у

теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [27].

Система управління конкурентоспроможністю повинна стосуватися всіх видів діяльності, що пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товару, робіт, послуг, і взаємодіє з ними. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукту і процеси, а саме: – маркетинг і вивчення ринку; – проектування й розроблення продукції; – планування й розроблення процесів; – закупівлі; – виробництво чи надання послуг; – контроль; – упаковку і складування; – збут і продаж; – монтаж і здачу в експлуатацію; – експлуатацію; – технічну допомогу й обслуговування; – утилізацію чи вторинне перероблення продукції після закінчення терміну її використання [28].

Дослідження поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» потребує визначення суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступають представники системи менеджменту підприємства та безпосередньо ступінь їх скоординованої та чіткої роботи. Під об'єктом управління вчені розуміють бізнес-процес створення та збуту продукції, який розвивається на основі системи знань, умінь і навичок спільного зі споживачем створення продукту та може мати міжгалузевий характер [23].

В якості суб'єкту управління конкурентоспроможністю організацій виступатимуть різнорівневі органи управління підприємствами та їх менеджмент, які використовуючи наявні управлінські технології при створенні та збуті продукції, формуванні засад інноваційного розвитку, формують відповідні конкурентні переваги компанії. Об'єктом управління - система взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для вирішення завдання міцного забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та нарощування нових конкурентних переваг.

В. Шинкаренко, А. Бондаренко під об'єктом управління в системі конкурентоспроможності розуміють набагато ширше поняття, ніж у інших

наукових працях, – «систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання міцного забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та нарощування нових конкурентних переваг» [13]. Відповідно в системі управління конкурентоспроможністю вони виділяють безпосередньо керовану та непрямо керовану підсистеми, відносячи до останньої споживачів та конкурентів. Такий підхід, однак, вважаємо надто широким. Фатхутдінов Р. вважає, що система управління конкурентоспроможністю взаємодіє з системою менеджменту через функціонально-інформаційні зв'язки, а її внутрішня структура складається з п'яти підсистем: керуючої, керованої, наукового супроводу, цільової та забезпечуючої, а складовими зовнішнього оточення є: вхід, вихід системи, зв'язки з зовнішнім середовищем і зворотній зв'язок.

Також конкурентоспроможність підприємства представляють як систему, що складається з чотирьох підсистем: цільової, ресурсної, процесної і результативної (рис. 1.1).

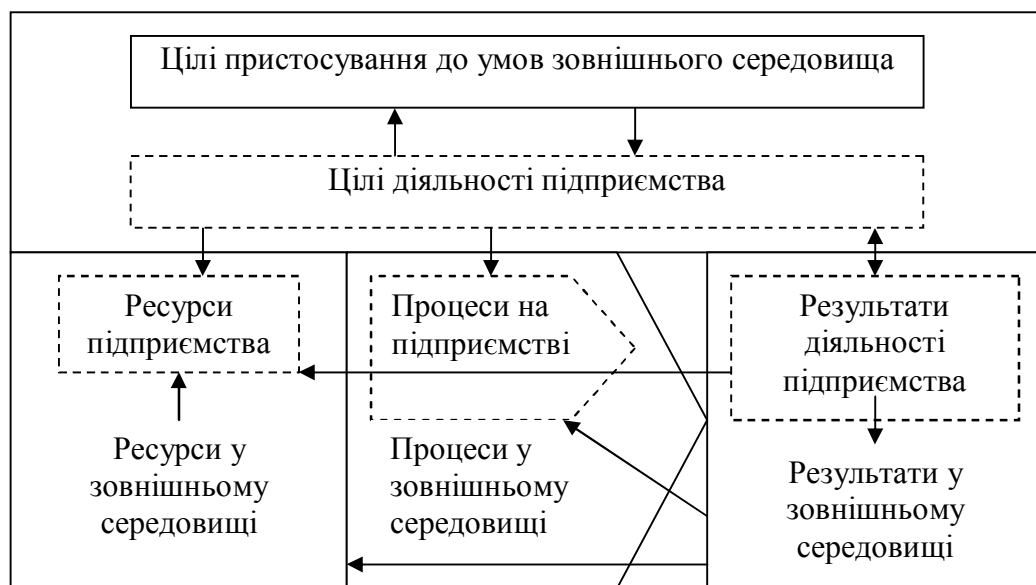


Рис. 1.1 Конкурентоспроможність підприємства як система [29, с. 115]

Аналіз конкурентоспроможності підприємства як системи був би незавершеним без розгляду її взаємозв'язку з конкурентоспроможністю

інших об'єктів, функціонування і розвиток яких прямо пов'язаний з функціонуванням підприємства. Виділяють такі три основні рівні, на яких здійснюють управління конкурентоспроможністю: 1) мікрорівень, на якому управляють конкурентоспроможністю товарів, а також конкурентоспроможністю підприємств, 2) мезорівень, на якому управляють конкурентоспроможністю галузей, кластерів, 3) макрорівень, на якому управляють конкурентоспроможністю країн, територій, регіонів. На кожному рівні виділяються специфічні групи чинників, що пов'язані між собою і впливають на конкурентоспроможність певних об'єктів.

Сукупність факторів певного рівня переважно впливає на конкурентоспроможність об'єктів аналізованого і нижчих рівнів. Так, інституційні чинники на державному рівні, впливають на конкурентоспроможність не лише держави, а й її регіонів, підприємств, товарів, що вони виробляють, тощо. Крім того, конкурентоспроможність об'єкта вищого рівня формується під впливом відповідних груп чинників і конкурентоспроможності об'єктів нижчого рівня, яка вже враховує інтегрований вплив відповідних чинників.

Розглядаючи конкурентоспроможність як процес реалізації специфічних економічних відносин, слід зазначити, що вона є категорією динамічною і цілеспрямованою. Така динаміка обумовлюється динамікою зовнішніх та внутрішніх факторів, які виникають в результаті змін в конкурентному середовищі. Саме тому, фактори конкурентоспроможності можна розглядати в динаміці як керовані параметри, управління якими спрямоване на формування, підтримку і розвиток конкурентних переваг підприємства.

Загальновідомо, що зміст будь-якого процесу управління проявляється в реалізації глибоких, загальних, стійких внутрішніх зв'язків, які постійно повторюються. Тому зміст управління конкурентоспроможністю компаній як економічної категорії проявляється в реалізації наступних внутрішніх зв'язків [64] :

1. Виділення відповідних напрямків забезпечення конкурентоспроможності компаній. Управління конкурентоспроможністю компанії повинно виконуватися не на загальних засадах, а по відповідним напрямкам. Відповідно до мети управління можна виділити відповідні напрямки забезпечення конкурентоспроможності, серед яких: забезпечення зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності організації.

2. Виділення основних рівнів управління конкурентоспроможності: стратегічний, тактичний та оперативний.

Стратегічне управління повинно здійснюватися на рівні вищого керівництва компанії і орієнтується на довгострокові (від трьох років і більше) перспективи розвитку підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямоване на пошук, визначення і формулювання стратегічних цілей забезпечення конкурентоспроможності. Для досягнення перспективних цілей конкурентоспроможності стратегічне управління має бути спрямоване також на розробку і застосування відповідних інструментів - конкурентних стратегій, тобто певної системи дій, спрямованих на широке і довготривале визнання компанії зовнішнім середовищем і на формування унікальних позитивних відмінностей цього підприємства.

Тактичне управління конкурентоспроможністю повинно бути спрямоване на формування тактики забезпечення конкурентоспроможності - сукупності видів, прийомів і методів конкурентної боротьби, які обирає і практично застосовує компанія проти своїх конкурентів і за допомогою яких вона реалізує свою конкурентну стратегію.

Таким чином, тактичне управління є практичним інструментом стратегічного управління, оскільки одна і та ж конкурентна стратегія може бути реалізована за допомогою різноманітних тактичних прийомів і їх поєднань.

Формування, підтримка або розвиток тактичних конкурентних

переваг буде виступати як тактична мета управління конкурентоспроможністю компанії. А сукупність тактичних цілей виражатиме стратегічну мету управління конкурентоспроможністю, внаслідок чого тактичні цілі можуть розглядатися як локальні підцілі стратегічної мети управління конкурентоспроможністю підприємства.

Поточне (оперативне) управління є об'єктом оперативного менеджменту, який безперервно здійснюється в процесі розв'язання поточних завдань забезпечення конкурентоспроможності компанії. Крім того, оперативне управління конкурентоспроможністю повинно допускати проведення комплексу заходів, що розробляються і здійснюваних для усунення непередбачених диспропорцій.

Тактичний і оперативний (поточний) рівні управління конкурентоспроможністю компанії повинно здійснюватися всіма суб'єктами управління, з особливою увагою середньої та нижньої ланки управління.

Усі виділені рівні управління конкурентоспроможністю підприємства мають бути інтегровані між собою як в тимчасовому, так і у функціональному аспекті, оскільки завдання конкурентної тактики не лише витікають із завдань конкурентної стратегії, але і найістотнішим чином впливають на рішення завдань.

Слід зазначити, що конкурентні дії тактичного характеру повинні проводитися у рамках конкурентної стратегії і не можуть суперечити їй.

3. Здійснення кожною сферою управління конкурентоспроможності відповідних функцій - стійкої групи взаємозв'язаних між собою дій суб'єкта управління (визначення і постановка мети, ухвалення рішення, планування, організація, регулювання і контроль), виходячи з вибраних видів і методів конкурентної боротьби у рамках розроблених стратегії і тактики. Процес управління конкурентоспроможності, як і управління будь-яким іншим об'єктом, носить циклічний, відносно замкнутий характер.

Процес управління конкурентоспроможністю розпочинається з постановки мети, завдань і закінчується виконанням цих завдань, тобто

досягненням певного результату. На основі отриманої інформації про результати (досягнення або недосягнення цілі) конкретизуються і уточнюються раніше поставлені завдання, ставляться нові, можливо, висувається нова мета і цикл починається знову.

4. Формування системи управління конкурентоспроможністю компанії і розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

На основі проведеного аналізу ми пропонуємо таку схему управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Схема управління конкурентоспроможністю підприємства

[46, с. 310]

В основі прийняття рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств лежить оцінка її поточного рівня, яка передбачає здійснення таких робіт:

1. Визначення кола підприємств-конкурентів. Найважливішими конкурентами є підприємства, що діють на єдиному регіональному ринку, чи його сегменті, мають приблизно однакові частки на цьому ринку,

подібні стратегічні цілі та рівні можливості щодо застосування каналів збуту і формування ресурсного потенціалу, ведуть однакову асортиментну політику.

2. Збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів. Інформація про конкурентів повинна дати змогу відповісти на такі запитання:

- які основні цілі конкурента?
- які він застосовує поточні стратегії досягнення цих цілей?
- які засоби мають у своєму розпорядженні конкуренти для реалізації своєї стратегії?
- які їх вірогідні майбутні стратегії?

3. Формування системи оціночних показників. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують як кількісні, так і якісні показники, які стосуються торгово-виробничої, фінансової, кадрової, комерційної і організаційно-управлінської діяльності [54].

4. Опрацювання інформації та оцінка конкурентоспроможності. Зазначимо, що до сьогодні не вироблено єдиної, універсальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найвідоміші моделі і методи оцінки конкурентоспроможності можна поділити на дві групи: аналітичні та графічні (рис. 1.2).

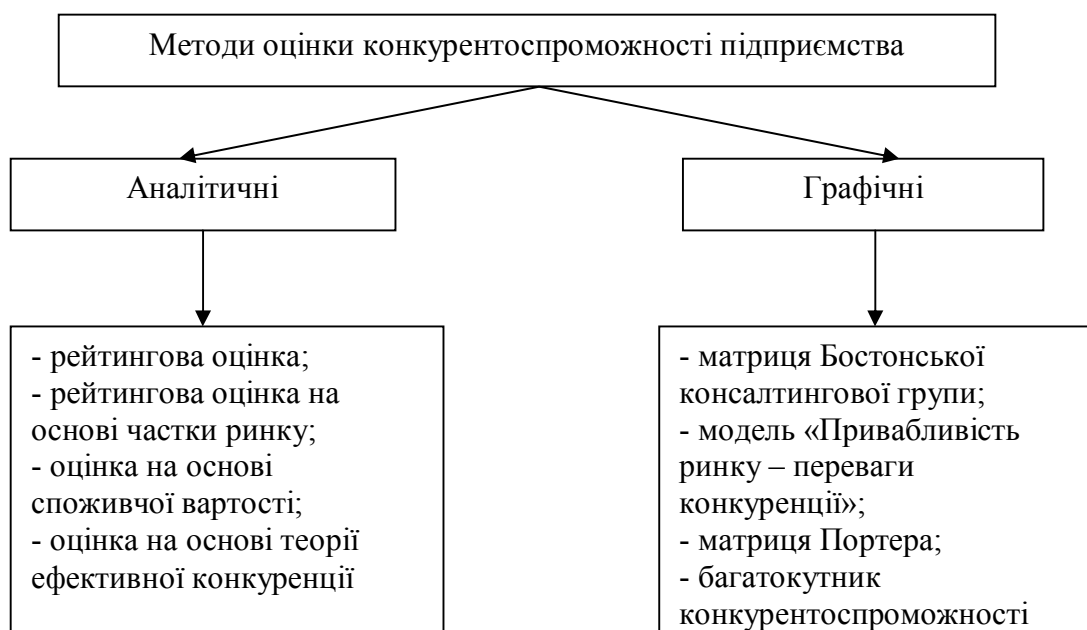


Рис. 1.3. Методи оцінка конкурентоспроможності підприємства [46, с. 311]

Отже, необхідність системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюють складністю цієї економічної категорії й значною кількістю чинників, які мають на неї вплив, і зумовлена такими причинами: 1) управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях; 2) управління конкурентоспроможністю на різних рівнях скеровують на різні об'єкти; 3) управління конкурентоспроможністю передбачає різні види діяльності; 4) ефективності управління конкурентоспроможністю досягають усіма видами менеджменту (виробничим, фінансовим, інформаційним тощо); 5) управління конкурентоспроможністю здійснюють на різних стадіях життєвого циклу товару, а отже, – в різних підрозділах підприємства.

Перегляд методології управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно пріоритетно здійснювати у кількох напрямках, перший з яких – формування нових підходів і змістового наповнення системи стратегічного аналізу конкурентного середовища і конкурентоспроможності підприємства як його підсистеми з пріоритетом таких аспектів дослідження:

1. Прагнення споживача брати участь у створенні продукції змінює пріоритети функцій підприємства (виробництва, маркетингу, наукових розробок, менеджменту персоналу), що повинно стати предметом стратегічного аналізу. Рішення про форми і методи взаємодії виробника зі споживачем доцільно зосередити на таких аспектах: вироблення способів діалогу зі споживачами і формування спільних переконань на основі ставлення до них як до частини системи компетенцій та додаткового джерела інтелектуального капіталу; формування методів оцінювання і компенсації клієнтської складової продуктової інновації; розвиток інформаційної бази для прогнозування ризику при спільному творенні цінності; побудова оригінальних комунікаційних мереж.

2. Відмова від традиційних підходів до побудови конкурентних переваг і можливостей отримання надприбутків, виходячи з розвитку

процесів глобалізації і конвергенції, а також високого рівня мобільності факторів виробництва. З огляду на зазначені пріоритети, важливим аспектом стратегічного аналізу стає відмова від прагнення детального, однак вузького, вивчення окремого сегменту ринку з чітко окресленою групою конкурентів і акцентування уваги на широкому погляді на конкурентне середовище. У науковій літературі цей новий підхід названо «екраном радара», який дозволяє вивчати конкурентів з погляду на вигідність їх позиції щодо задоволення пріоритетів споживачів і наявність шансів на успішне проникнення на нові ринки або їх створення.

3. Формування достатньої інформаційної бази для прийняття рішень у визначений час та з урахуванням ситуаційного підходу (уміння використати певний набір аналітичних засобів стосовно конкретного набору чинників при їх постійному розвитку та взаємодії). Оскільки в динамічному конкурентному середовищі практично усі організаційні утворення є квазістабільними, головною проблемою стратегічного аналізу є забезпечення адекватності обраних методів розв'язання задач особливостям ситуації, що склалася [91, с. 345].

1.3. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Виключна роль конкурентоспроможності як єдино вірного критерію й «арбітра» міжнародного економічного обміну зумовлює необхідність впровадження спеціалізованого управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Як теоретична модель й засіб впливу на об'єкт управління, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є специфічним функціональним напрямом менеджменту підприємства, якому властиві специфічні зміст, цілі, завдання та організаційно-економічні засоби їх

реалізації.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства являє собою напрям менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є рівень міжнародної конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції.

Проблеми рівня міжнародної конкурентоспроможності не є лише власною справою окремого підприємства, оскільки воно виступає як частина більш складної національної, територіальної й галузевої господарської системи. Вплив рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства мають відчувати не тільки його робітники, а й партнери по кооперації, місце (регіон) розташування підприємства та держава, валютні надходження бюджету якої формуються з доходів суб'єктів її зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, проблема міжнародної конкурентоспроможності підприємства має не тільки мікроекономічний зміст, а й загальнодержавний характер.

Визначення цього факту об'єктивно обумовлює головне завдання» управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства — забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства як суб'єкта світогосподарських зв'язків за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Сучасна світова практика дає можливість визначити наступні п'ять груп Об'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства:

- 1) власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань

підприємства пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

2) вищий управлінський персонал підприємства (заступники директора та керівники підрозділів операційної діяльності підприємства, з яких складається ланцюг цінностей підприємства);

3) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які мають відповідний рівень підготовки (бажано на рівні магістра);

4) менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства з метою переведення реального її рівня у бажаний;

5) державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначається відповідними нормативними документами.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

а) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

б) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

в) відтворення та нарощування конкурентоспроможності підприємства на ґрунті розвитку його топ-характеристик, ринково-продуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;

г) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Реалії сьогодення свідчать про те, що існує проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки. Вона

пов'язана, в першу чергу, з відсутністю необхідних знань та навиків щодо створення ефективної системи формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства означає застосування певного комплексу заходів, спрямованих на протистояння різноманітним зовнішнім факторам впливу та подолання негативних наслідків конкуренції з метою досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Основною його метою є забезпечення сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних умов на зовнішньому ринку.

При розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку підприємства проходять наступні етапи управління (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи управління при розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку (сформовано автором на основі [94, с. 247-248.])

1 Моніторинг конкурентного середовища міжнародного ринку.

Даний етап передбачає дослідження основних факторів зовнішнього ринку для визначення можливостей і загроз підприємства, ступеня інтенсивності конкуренції на зовнішньому ринку, рівня «вхідного бар'єру».

2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства, його продукції та основних конкурентів на зовнішньому ринку, що полягає у визначенні основних ключових факторів успіху підприємства, конкурентних переваг, які можуть забезпечити йому успішне функціонування та довгострокове випередження конкурентів на зовнішньому ринку.

3 Реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства полягає у прийнятті рішення, якими засобами підприємство буде досягати поставлених цілей.

4 Оцінка і контроль реалізації визначеної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.

Кожен з перелічених етапів управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках передбачає виконання певної низки завдань, ефективність виконання яких залежить від ряду факторів, до яких зокрема належать існування та перспектива появи підприємств, що будуть мати певні «know-how» у сфері управління, безпосередній вплив постачальників та споживачів продукції на потужність конкуренції тощо. Виходячи з цього, слід зазначити той факт, що в процесі здійснення процесу управління перед підприємствами зазвичай постає цілий ряд ускладнень.

Серед сучасних проблем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств можна виділити наступні:

- нестійка економічна ситуація в державі, недосконала політика уряду щодо підтримки міжнародної конкурентоспроможності підприємств;
- недостатність інформаційного забезпечення при організації управління конкурентоспроможністю, слабкий кадровий потенціал, слабке впровадження у виробництво результатів науково-технічних досліджень у порівнянні з конкурентами на зарубіжних ринках;
- відсутність конкурентної стратегії, орієнтованої на певні цільові

групи споживачів, розробленої з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства.

Очевидно, що питання щодо виходу українських підприємств на зарубіжні ринки у сучасних умовах постає досить гостро. Водночас на даному етапі світового розвитку існують значні можливості для цього, у наявності є все, що потрібно для стабільної та ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка можлива тільки за умови створення дієвого механізму стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Вивчення літературних джерел та досвіду господарювання фірм на міжнародному ринку показав, що зустрічаються й інші варіанти класифікації конкурентних стратегій, проте найбільшого практичного використання набули міжнародні конкурентні стратегії, які М.Портер називає базовими, стратегії за ознакою орієнтації фірми на витрати чи попит та стратегії за ознакою ступеня стандартизації бізнесу.

Розглянемо їх детальніше.

Американський науковець М.Портер в праці [75, с.73] виокремлює три базові конкурентні стратегії:

1. Стратегія переваги по витратах. Використовуючи цю конкурентну стратегію, фірма орієнтується на масовий ринок, оскільки масове виробництво дозволяє зменшити питомі витрати, відповідно, встановити низькі ціни. Перевагою використання такої стратегії є можливість отримати більший прибуток порівняно з конкурентами, оперативне реагування на зміну собівартості. Проте стратегія буде ефективною лише на ринку споживачів, котрі орієнтуються на низький рівень цін.

2. Стратегія диференціації. Використовуючи її, фірма орієнтується на масовий ринок, пропонуючи відмінний від існуючого на ринку товар. Тут боротьба на ринку набуває характеру нецінової конкуренції, оскільки у товарі споживачі цінують його унікальні характеристики, дизайн, надійність і т.д. Стратегія буде ефективною на ринку споживачів, для яких важливим є

«ім'я фірми», товарна марка, а лише потім ціна товару.

3. Стратегія концентрації. При цій конкурентній стратегії компанія орієнтується на специфічний сегмент ринку, використовуючи низькі ціни або унікальні характеристики товару. Використовуючи цю стратегію, навіть невелика фірма може бути прибутковою, концентруючись на якій-небудь одній конкурентній ніші, якщо вона має в розпорядженні унікальну продукцію або користуючись перевагами по витратах, хоча і її частка ринку буде незначною.

Залежно від орієнтації фірми на витрати/на попит виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія [27, с.482–489]. Доцільність їх використання залежить від того, чи прагнучиме фірма зменшувати витрати та чи реагуватиме на попит на місцевому ринку.

1. Міжнародна стратегія – модель конкурентної поведінки фірми, котра полягає у перенесенні на іноземні ринки ключові компетенції, які відсутні у місцевих конкурентів. Фірми, що використовують міжнародну стратегію, на нових зарубіжних ринках пропонують товарні пропозиції, розроблені вдома, пристосовують свої вироби та маркетингову стратегію до місцевих умов, проте центральний офіс централізовано контролює реалізацію маркетингових стратегій. Міжнародна конкурентна стратегія є ефективною за умови, що у місцевих конкурентів відсутні ті ключові компетенції, якими вона володіє, і коли незначна потреба реагувати на умови місцевого ринку та зменшувати витрати. Проте за такої конкурентної стратегії розширення виробничих потужностей фірми обов'язково супроводжується зростанням операційних витрат.

2. Мультиринкова стратегія – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає максимальну адаптацію до потреб місцевого національного ринку, що спричинює зростання витрат на її формування та впровадження. Мультиринкова стратегія ефективна тоді,

коли на міжнародному ринку є необхідність реагувати на особливості місцевого ринку та незначної потреби у зменшенні витрат.

3. Глобальна стратегія – модель конкурентної поведінки фірми на міжнародному ринку, що фокусується на збільшенні прибутковості через зменшенню витрат завдяки ефекту кривої досвіду. При цьому виробнича, маркетингова та науково-дослідницька діяльність фірм зосереджуються в кількох зручних місцях, а маркетингова стратегія не адаптована до умов місцевого ринку. Ця стратегія ефективна тоді, коли фірма прагне мінімізувати витрати.

4. Транснаціональна стратегія – конкурентна стратегія на міжнародному ринку, що передбачає досягнення двоєдиної мети – одночасного зменшення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту. Проте такої стратегії дотримуватися важко, оскільки реагування на особливості місцевого ринку, переважно через диференціацію товару, збільшує витрати.

Поділ конкурентних стратегій залежно від ступеню стандартизації бізнесу запропонований Л. Раменським і розвинутий Х. Фрізевінкелем. Згідно цього підходу, конкурентні стратегії (в тому числі, і на міжнародному ринку) поділяються на такі види:

1) Виолентна стратегія — стратегія конкурентної поведінки, що полягає в зниженні витрат виробництва за рахунок організації масового випуску дешевих доброякісних товарів.

2) Патієнтна стратегія — стратегія конкурентної поведінки, що полягає у виготовленні обмеженої кількості вузькоспеціалізованих високоякісних товарів.

3) Комутантна стратегія — стратегія конкурентної поведінки, яка спрямована на гнучке пристосування потреб до локального ринку. Використовується переважно малими фірмами, котрі обмежені у фінансових, матеріальних та науково-технічних ресурсах..

4) Експлерентна стратегія — конкурентна стратегія, що передбачає

отримання довготривалої конкурентної переваги за рахунок нововведень і обтяжена значним рівнем ризику.

Міжнародна діяльність фірми — це діяльність, пов'язана з експортом та імпортом товарів, капіталів, технологій, послуг, здійсненням спільних з іншими країнами проектів, з інтеграційними процесами в різних сферах.

Стратегічні цілі експортера охоплюють:

- розширення виробництва, збільшення прибутку за рахунок захоплення нових ринків за рубежем;
- досягнення економії на масштабі виробництва;
- збільшення прибутку за рахунок використання порівняльних переваг інших країн;
- збільшення валютних ресурсів фірми.

Стратегічні цілі імпортера охоплюють:

- модернізація й розширення виробничої бази фірми;
- досягнення економії на заміні устаткування, сировини, комплектуючих вітчизняного виробництва більш ефективною закордонною продукцією;
- розширення виробництва, збільшення прибутку за рахунок захоплення нових внутрішніх ринків;
- розширення асортиментів на національному споживчому ринку.

М. Портер у книзі «Конкуренція» відзначає, що керівництво фірми повинне чітко уявляти, які національні особливості країни базування визначають здатність (або нездатність) фірми створити й утримувати конкурентну перевагу на міжнародному рівні.

В основі теорії М. Портера лежать принципи стратегії підвищення конкурентоспроможності в окремо взятих галузях. Жодна країна не може бути конкурентоспроможною абсолютно в усьому, так само як і бути чистим експортером абсолютно всього. Людські та інші ресурси будь-якої країни неминуче обмежені. В ідеальному варіанті їх застосовують у найбільш продуктивних галузях [66].

Міжнародна торгівля дає країні можливість підвищувати продуктивність свого виробництва: спеціалізуючись на тих галузях і сегментах ринку, де її фірми порівняно більш конкурентоспроможні, ніж іноземні, та імпортуючи ті товари й послуги, за якими її фірми поступаються закордонним.

Щоб домогтися успіху в конкуренції, фірми даної країни повинні мати порівняльну перевагу у вигляді або більш низьких витрат, або різноманітних товарів, які визначають вищі ціни. Щоб зберегти за собою ця перевагу, фірми повинні згодом вирватися вперед по інших напрямках, тобто через підвищення якості товарів і послуг або підвищення продуктивності. Глобалізація міжнародних зв'язків, відзначає Портер, усуває залежність фірм даної країни від наявності й кількості в країні тих або інших факторів. Конкуруючі фірми продають свою продукцію по всьому світу, закупають матеріали й комплектуючі також по всьому світу, з метою одержання додаткового прибутку розміщують виробництво в багатьох країнах. Успіх фірми в міжнародній конкуренції визначають не стільки самі фактори, скільки те, де й наскільки ефективно вони використовуються. Таким чином, знання порівняльних переваг тієї або іншої країни, максимальний облік місцевих умов і конкретних факторів та правильно обрана стратегія дають фірмі можливість домагатися конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Міжнародний розвиток, на думку Жана-Жака Ламбена, не є долею тільки великих фірм, щоб зростати або просто вижити; багато невеликих фірм змушені ставати міжнародними [41, с. 103].

Цілі міжнародного розвитку можуть бути різними:

- збільшити потенційний попит за рахунок нових ринків (збільшити обсяг виробництва й поліпшити результати за рахунок економії на масштабі);
- розподілити комерційний ризик, звертаючись до покупців, що живуть у різних економічних середовищах, і діючи в більш сприятливих конкурентних умовах;
- продовжити життєвий цикл товару, впроваджуючись на ринки, попит

на який усе ще є зростає;

- захистити себе від конкуренції, диверсифікуючи свої позиції й у той же час одержуючи можливість стежити за конкурентами на інших ринках;
- знизити постачальницькі й виробничі витрати, використовуючи порівняльні переваги інших країн.

Перехід на міжнародний рівень — це не миттєвий стрибок, а еволюція в стратегічному мисленні, результат складного процесу, в якому Ж.-Ж. Ламбен виділяє шість стадій форм міжнародного розвитку:

1. Експорт — найпоширеніша форма. Виникає у зв'язку з появою надлишку продукції; відновляється регулярно, але без довгострокових зобов'язань. Відносини між іноземними партнерами чисто комерційні; на контрактній стадії фірма прагне до більш міцних зв'язків, щоб стабілізувати збут.

2. Довгостроковий контракт може бути укладений з імпортером на основі франшизи або ліцензії. Франшиза (франчайзинг) — договірна маркетингова система для збуту споживчих товарів і послуг. Вона передбачає довгострокові договірні відносини, за якими одна фірма — франшизер надає іншій фірмі право на ведення певного бізнесу на обмеженій території при дотриманні встановлених правил і під певною маркою. Покупець франшизи сплачує франшизеру деяку суму плюс відрахування від продаж, одержуючи натомість право на використання комерційної марки плюс постійну підтримку й передачу досвіду;

3. На стадії участі, коли фірма переходить до прямого інвестування й контролює партнера, створюється іноземна торговельна фірма або спільне підприємство (СП);

4. Через кілька років участі на паях фірма може повністю володіти 100 % капіталу іноземної філії — це стадія прямого інвестування в контрольовану філію;

5. Іноземна філія переходить на автономний розвиток, спираючись на національний капітал, національні кадри, власні НДДКР. Це стадія

автономної філії (дочірня компанія);

6. Останній етап характерний для теперішнього часу. Це стадія глобальної фірми (транснаціональна корпорація), що сприймає міжнародний ринок, ніби він є єдиним. Глобальна стратегія фірми ґрунтується на подібності ринків і в той же час адаптована до них там, де це необхідно. При розробленні стратегій виникає питання, пов'язане зі способом входу на ринок певної країни та з вибором каналу збуту.

Ряд можливих стратегій представлено на рис.1.5.

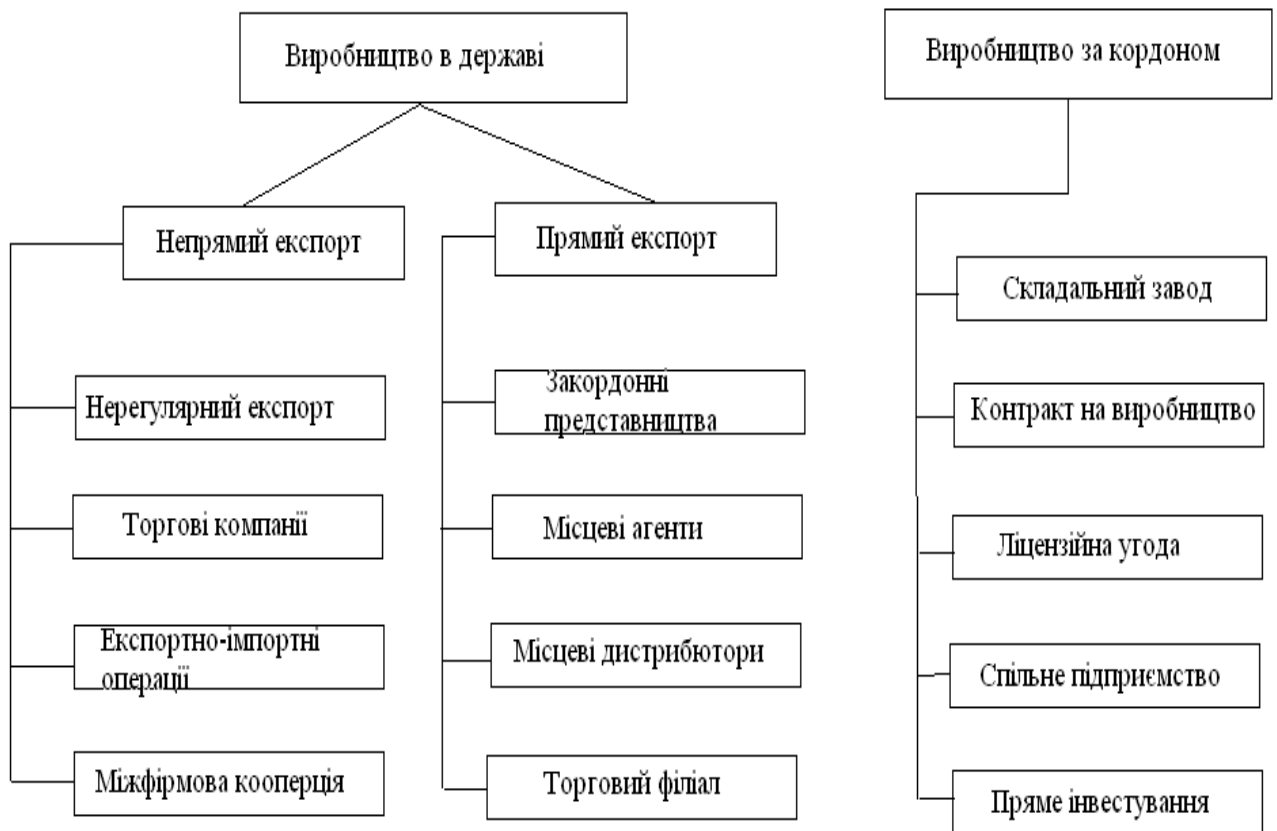


Рис. 1.5. Варіанти міжнародних стратегій організації [75]

Ці стратегії відрізняються між собою залежно від того, експортує фірма продукцію, виготовлену нею на своєму ринку, чи створює виробничий підрозділ на закордонному ринку.

Основними стратегіями входу на світові ринки є:

- непрямий експорт;
- прямий експорт;

- виробництво за кордоном.

Непрямий експорт — найдешевший і найменш ризикований спосіб. Фірма не бере участі безпосередньо в міжнародній торгівлі, тобто не створює спеціальні підрозділи, не притягує додаткові кошти й людські ресурси. Закордонні поставки обробляються як внутрішні, а міжнародні операції доручаються іншим організаціям. Фірма не орієнтує діяльність на довгострокову перспективу, при цьому можливі такі варіанти:

- закордонні поставки представляються як внутрішні місцевої комерційної організації, що веде справи з іноземними партнерами, які присутні на внутрішньому ринку;

- збут товарів через міжнародні торговельні компанії за рубежом, що контролюють збутові мережі в різних регіонах. Незручність полягає в тому, що торговельна компанія представляє конкуруючі товари й не завжди приймає пропоновану продукцію;

- організація збуту через експортно-імпорتنу компанію своєї країни, що являє собою групу залучених між собою фірм. Винагорода торгуючої компанії заснована на комісії, витрати фірми змінні, тому даний варіант особливо зручний для малих і середніх фірм.

Прямий експорт означає більшу залученість фірми, вона сама управляє функцією експорту. Спеціальний відділ фірми займається аналізом закордонних ринків, рухом товарів, визначенням цін і т.д.

Шляхами (варіантами) реалізації цієї стратегії є:

- використання своїх закордонних представників, спрямованих для підготовки ринку;

- вступ в угоду з місцевими агентами, які будуть шукати клієнтів, здійснювати контакти й вести переговори від імені експортера;

- співробітництво з місцевими торговельними фірмами, які будуть купувати товари у виготовлювача, і перепродувати їх на місцевому ринку на ексклюзивних або інших умовах;

- створення торговельної філії за кордоном, що дасть можливість

забезпечити кращий контроль за операціями. Створення філії можливе за участі місцевої фірми, щоб скористатися її зв'язками.

Причин, що спонукують фірму розпочати виробництво за кордоном, є досить багато. Серед них виділяють наступні:

- великі транспортні витрати;
- високий митний тариф;
- обмеження на імпорт (квоти);
- преференції для місцевих виробників.

Фактори, які сприяють прийняттю такого рішення:

- розмір і привабливість ринку;
- сприятливий рівень виробничих витрат; близькість до покупців;
- пільги, надані владою.

Варіанти стратегій виробництва за кордоном.

Складальний завод являє собою компроміс між прямим експортом і закордонним виробництвом. Цей шлях дозволяє уникнути великих транспортних витрат і скористатися більш низькими митами на незавершені вироби. Фірма застосовує місцеву робочу силу.

Контракти на виробництво з місцевим виробником дають можливість фірмі обійтися без інвестицій у виробництво й без витрат на транспорт і митницю. Однак виникає проблема контролю якості, ризик передати виробничі ноу-хау іноземній фірмі, яка згодом може стати конкурентом. Цей ризик знижується, якщо головними факторами конкурентоспроможності є імідж марки й маркетингове ноу-хау.

Ліцензійні угоди. Цей спосіб носить більш формальний і довгостроковий. Фірма (ліцензіар) передає місцевій фірмі патент, марку, найменування, ноу-хау і надає технічну допомогу. Фірма-покупець (ліцензіат) виплачує початкову суму й роялті. Переваги угоди для обох партнерів ті самі, що й для договору франшизи. Проблема — це труднощі контролю й відсутність прямої залученості фірми, що продала ліцензію. Ризик — втратити ринок фірмою-ліцензіаром, якщо через кілька років

ліцензіат вирішить діяти незалежно.

Спільні підприємства. Транснаціональна фірма вкладає частину капіталу й має право голосу в управлінні створюваної фірми. Таке положення забезпечує кращий контроль над операціями. Співробітництво з місцевою організацією — це фактор, що полегшує інтеграцію в незнайоме середовище.

Пряме інвестування. Фірма самостійно інвестує у виробництво в іншій країні, купуючи існуюче або створюючи нове підприємство. Це максимальна залученість фірми у виробництво за кордоном.

Таким чином, форми входу на закордонний ринок різноманітні й пов'язані з досить різними ризиками й масштабами інвестицій.

Для вирішення проблем щодо стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства варто рахуватися з основними факторами, які тим чи іншим чином впливають на діяльність підприємства на міжнародних теренах. А саме слід оперативно розв'язувати основні проблеми, що пов'язані з виробництвом продукції та її оновленням, працювати над підвищенням якості продукції; постійно здійснювати моніторинг ринку; вести ретельну координацію усіх сфер діяльності, а також реалізувати стратегії підприємства, які б дозволяли успішно функціонувати та конкурувати на зовнішніх ринках.

Висновки до розділу 1

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;

- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

На основі проведеного аналізу запропоновано власну схему управління конкурентоспроможністю підприємства.

При розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку підприємства проходять певні етапи управління.

Американський науковець М.Портер виокремлює три базові конкурентні стратегії: стратегія переваги по витратах, стратегія диференціації та стратегія концентрації.

Залежно від орієнтації фірми на витрати/на попит виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія.

Залежно від ступеню стандартизації бізнесу розрізняють віолентну, патієнтну, комутантну та експлерентну стратегії.

Міжнародна діяльність фірми — це діяльність, пов'язана з експортом та імпортом товарів, капіталів, технологій, послуг, здійсненням спільних з іншими країнами проектів, з інтеграційними процесами в різних сферах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ІСНУЮЧОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз системи управління та структури бізнесу корпорації «АВК»

Кондитерська фабрика у м. Мукачево була заснована у 1946 році на базі колишньої картонної майстерні, Постановою №85/1 від 10.09.1946 року Закарпатського облвиконкому та бюро обкому КП/б/У. Кондитерське виробництво потужністю в одну тону кондитерських виробів на добу було введено в експлуатацію на повну потужність в IV кварталі 1946 року. Відкрите акціонерне товариство «Кондитерська фабрика А.В.К. м. Мукачево» заснована відповідно до рішення конференції трудового колективу Мукачівської кондитерської фабрики від 19 вересня 1994 року (Протокол № 1) шляхом перетворення, внаслідок викупу майна державного орендного підприємства у відкрите акціонерне товариство, та знаходиться в м.Мукачево, вул.Духновича, 14, Закарпатської області. Засновниками ВАТ є працівники фабрики, члени їх сімей та мешканці м.Мукачево, які володіють 24,9 % акціями від загальної кількості, та ЗАТ «А.В.К.», яке володіє 75,1 % акцій від загальної кількості.

Структура ВАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» (м. Мукачево вул Духновича,14) складається з трьох виробничих цехів, а саме: - виробничий цех № 1; - виробничий цех № 2; - виробничий цех № 3; а також відділів: - тарний цех; - паро-котельні; - аміачної та повітряної компресорних; - електрична майстерня; - транспортний відділ; - механічна майстерня; - відділ збуту та постачання. Дочірних підприємств та філій у ВАТ немає.

Компанія «АВК» є найбільшим виробником шоколадної продукції в Україні і була заснована 1991 року. До складу компанії входить 4

кондитерські фабрики, розташовані у Дніпропетровську, Донецьку, Луганську та Мукачевому. Пріоритетним напрямом для «АВК» є шоколадні вироби. Компанія - лідер українського ринку в сегментах вагових шоколадних цукерок і фасованих желеино-жувальних солодошів, займає третину на кожному з них.

«АВК» зареєстрована у вигляді приватного акціонерного товариства. По 33,3 % акцій належить двом фізичним особам-резидентам, 25,1 % акцій належить Western NIS Enterprise Fund (США).

«АВК» гарантує найвищу якість своєї продукції. Система управління виробничими процесами компанії сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2008 та 22000:2005. Відповідність даним стандартам - це контроль та управління якістю та ризиками на всіх етапах виробництва: від виробництва сировини до реалізації готового продукту. Продукція компанії «АВК» відрізняється високою якістю та чудовими смаковими характеристиками, має оригінальний дизайн, нестандартну упаковку, власний стиль, який виділяється на фоні продуктів-конкурентів, що дозволяє «АВК» експортувати свою продукцію у понад 20 країн світу. Портфель продуктів компанії включає вироби для різних ситуацій споживання – у якості подарунку, до сімейного столу, для індивідуального споживання. Візитівками компанії «АВК» у категорії шоколадних виробів є такі торгові марки, як «Паріжель», «Королівський Шедевр», «Доміор», «Королівський Шарм», «Креамо», «Трюфель оригінальний», «Шоколадна ніч», «Гуллівер» тощо.

Основними видами продукції, що виробляються на ВАТ «Кондитерська фабрика А.В.К.» м. Мукачево, є кондитерські вироби: цукерки глазуровані, ірис, драже. У зв'язку з тим, що ВАТ «Кондитерська фабрика А.В.К.» м. Мукачево працює виключно на давальницьких матеріалах, які постачає ЗАТ «А.В.К.», вся вироблена продукція є власністю та реалізується ВАТ «А.В.К.». На щорічній спеціалізованій виставці «Українські солодоші» по обсягу виробництва Компанія «А.В.К.» увійшла у

трійку лідерів-виробників кондитерських виробів. Конкурентна боротьба для підприємства у галузі виробництва кондитерських виробів розвивається між фірмами «Рошен», «Конті» та компанією «АВК». Конкурентоспроможність продукції досягається не тільки за рахунок якості сировинних компонентів, дизайну продукції і упаковки, але і за рахунок розробки і впровадження нових технологій з використанням натуральних компонентів які забезпечують вигідне поєднання рівня собівартості та якості продукції.

Кондитерська фабрика «АВК» використовує обладнання найвідоміших виробників, зокрема:

- австрійської Franz Haas Waffel-und Keksanlagen-Industrie , що постачає у ВАТ кондитерська фабрика «АВК» обладнання для приготування печива, вафель тощо;

- для виробництва цукерок використано поточно-механізовані лінії підприємства «Вінклер і Дюннебір», ШПФ-22 і А2-ШЛЕ. Для виробництва мармеладу – потоково-механізовані лінії виробництва формового мармеладу А2-ШЛЖ, А2-ШЛД типа «Апельсинові і лимонні часточки» і відливанням в цукор.

Вибір цих ліній, перш за все пов'язаний з їх продуктивністю і випуском відповідної продукції.

Ці лінії є автоматизованими, що скорочує кількість працівників, обслуговуючих лінію, а це у свою чергу відбивається на собівартості готових виробів. Крім того, автоматизація виробництва сприяє здобуттю виробів вищої якості.

Вибір технологічних ліній провідного устаткування кондитерської фабрики «АВК» за період 2007–2010 років представлений в таблиці 2.1 показує, що встановлене устаткування дозволяє виробляти до 300 тон продукції в день.

На сьогоднішній день асортимент компанії нараховує приблизно 330 видів кондитерських виробів та 50 видів шоколадних та кондитерських глазурі, а у виробництві робить ставку на високотехнологічні, складні у

виробництві продукти. Компанія є лідером серед желеино-жувальних виробів.

Таблиця 2.1

Технологічне устаткування компанії «АВК»

Підгрупа	Виробництво товарної продукції, т/день	Лінії або провідне устаткування	Продуктивність, т/ зміна	Кількість ліній провідного устаткування
Цукерки з помадними корпусами	119,41	Потоково-механізована лінія виробництва цукерок в жорсткі форми «Вінклер і Дюннебір» П=1200 кг/чгод	9,36	6
Цукерки з пралиновими корпусами	79,61	Потоково-механізована лінія ШПФ-22 для виробництва цукерок П=800кг/год	6,24	7
Цукерки куполоподібної форми	17,35	Лінія для виробництва цукерок куполоподібної форми П=175кг/год	1,36	7
Формовий мармелад	28,83	Потоково-механізована лінія виробництва формового мармеладу А2-ШЛЖ П=290 кг/год	2,26	6
Формовий мармелад відливанням в цукор	24,88	Потоково-механізована лінія виробництва мармеладу відливанням в цукор П=250 кг/год	1,95	6
«Клуб -желе»	14,93	Потоково-механізована лінія виробництва желеиноного мармеладу А2-ШЛД П=150 кг/год	1,17	5
Разом	285,0	-	-	37

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу за 2010 рік скла 428 особи. Середня чисельність позаштатних працівників та сумісників - 12 осіб. Працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу немає. Фонд оплати праці за звітний період становить 9668,4 тис.грн.

Таблиця 2.2

Інформація про чисельність працівників та оплату праці
на підприємстві

Показник	2008 рік	2009 рік	2010 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	492	332	428
Чисельність позаштатних працівників та сумісників, осіб	13	11	12
Фонд оплати праці, тис. грн.	9938,1	6146,1	9668,4

Як бачимо з даних таблиці 2.2 протягом останніх років відбулися суттєві зміни у чисельності працівників та фонді оплати праці. Так у 2009 році кількість працівників зменшилася на 160 осіб порівняно з 2008 роком. А у 2010 році чисельність працівників збільшилася на 96 осіб порівняно з 2009 роком. Аналогічна ситуація мала місце і з фондом оплати праці.

Свою продукцію компанія поширює по всіх регіонах країни за допомогою власної збутової мережі. Збутова команда компанії забезпечує присутність виробів під торгівельною маркою «АВК», а також самостійними брендами компанії («Шедевр», «Клубжеле», «Крем-суфле»), більш ніж в 48 тис. роздрібних торговельних точок України, що складає близько 67 % загальної торговельної бази.

На початку 2010 року компанією «АВК» запущено у виробництво 6 нових видів шоколадних цукерок і 4 нових сортів печива, які найближчим часом поступили у продаж. Від обговорення ідей до втілення їх в готові вироби минає всього близько двох місяців. Це надзвичайно короткий термін для кондитерської галузі, в якій на випуск новинки часто треба від півроку до двох років.

Подібна швидкість є першим результатом експерименту – залучення до розробки кондитерських новинок широкого круга фахівців з числа співробітників «АВК», а не лише штатних технологів. В кінці 2009 року компанія створила 8 робочих груп, до складу яких увійшли як технологи, так і фахівці з маркетингу, виробництва, логістики. Протягом стислих термінів

вони повинні були створити і «захистити» проекти нових виробів.

Від кількості запущених у виробництво продуктів залежала сума винагороди ініціативних співробітників. Тільки за підсумками першого етапу експерименту компанія преміювала колективи робочих груп і цілих фабрик більш ніж на 800 тисяч гривень. Крім того, розробникам найбільш успішних виробів «АВК» виплатить частину прибутку від продаж їх творінь.

Запущені у виробництво новинки – це лише «вершина айсберга». В ході експерименту було отримано величезне число пропозицій, і не лише від безпосередніх учасників робочих груп. Зараз підприємство працює над десятками пропозицій наших колег по збільшенню продуктивності, удосконаленню виробничого процесу в цілому. Ефект експерименту не лише в цифрах і грошах – таким чином підтримується атмосфера новаторства, готовності до сміливих і нестандартних рішень, яка є частиною корпоративної культури нашої компанії. Така політика дозволяє не лише бути конкурентоздатними, але і випереджати ринкові тренди. Торік підприємством відновлено асортимент на 20 %, а сьогодні воно готове до ще більших темпів змін.

Всі новинки «АВК» виробляються на нових високопродуктивних лініях, придбаних компанією у світових лідерів, що випускають обладнання для кондитерської галузі. Так, за останніх 4 роки в модернізацію і закупівлю нового устаткування компанія інвестувала більше \$120 млн. Деякі зі встановлених ліній поки не мають аналогів навіть в країнах ЄС.

Нове високотехнологічне устаткування дозволяє компанії забезпечувати стабільно високу якість продукції – повністю контролювати органолептичні властивості, консистенцію, смак, бездоганну форму виробів. Завдяки новим технологіям - автоматизованим лініям з високоточним дозуванням сировини, температурних налаштувань, - компанія «АВК» може також гнучкіше реагувати на споживчий попит, забезпечувати безперебійне постачання популярних продуктів у продаж.

Нові підходи в пошуку інноваційних ідей компанія застосовує, щоб

знайти ще більшу гнучкість і збільшити швидкість ухвалення рішень. В нових економічних умовах необхідно вчасно реагувати на зміни споживчого попиту в кожному з сегментів ринку, принципово поважно виробляти саме ті продукти, що потрібні споживачеві – в потрібних об'ємах, в потрібні терміни. Це не лише питання посилення ринкових позицій компанії в короткостроковій перспективі, але і основа ефективності і стійкості бізнесу загалом.

Інформаційною базою аналізу є матеріали планових документів, дані бухгалтерського і статистичного обліку і звітності підприємства. Аналіз вихідної інформації передбачає, перш за все, оцінку її наявності, оскільки склад наявних даних, часові періоди, які вони охоплюють, визначають можливі напрями подальшого аналізу основних техніко-економічних показників підприємства. Неодмінною умовою наявності вихідної інформації є присутність в її складі фактичних (але не планових) даних за останній звітний період, передуючий поточному періоду діяльності підприємства.

Основні техніко-економічних показники «Кондитерської фабрики АВК м. Мукачєво» за період 2008–2010 роки. представлено в Додатку В.

З даних Додатку В видно, що виробнича потужність за 2008–2010 роки зросла на 79 %. Це говорить про те, що підприємство постійно інвестує засоби в придбання і запуск нового устаткування.

Випуск продукції в натуральному виразі в 2010 році по відношенню до 2009 року збільшився на 5 %, а в порівнянні з 2008 роком збільшився на 11 %, тобто підприємство постійно нарощує обсяги виробництва, що говорить про маркетингову політику, націлену на розширення ринків збуту (рис. 2.1).

Коефіцієнт використання виробничої потужності складає 92 % в 2008 році, 91 % в 2009 році, і 90 % в 2010 році. Тобто, підприємство ефективно використовує свою виробничу потужність, що свідчить про продумане і своєчасне введення у виробництво нових потужностей.

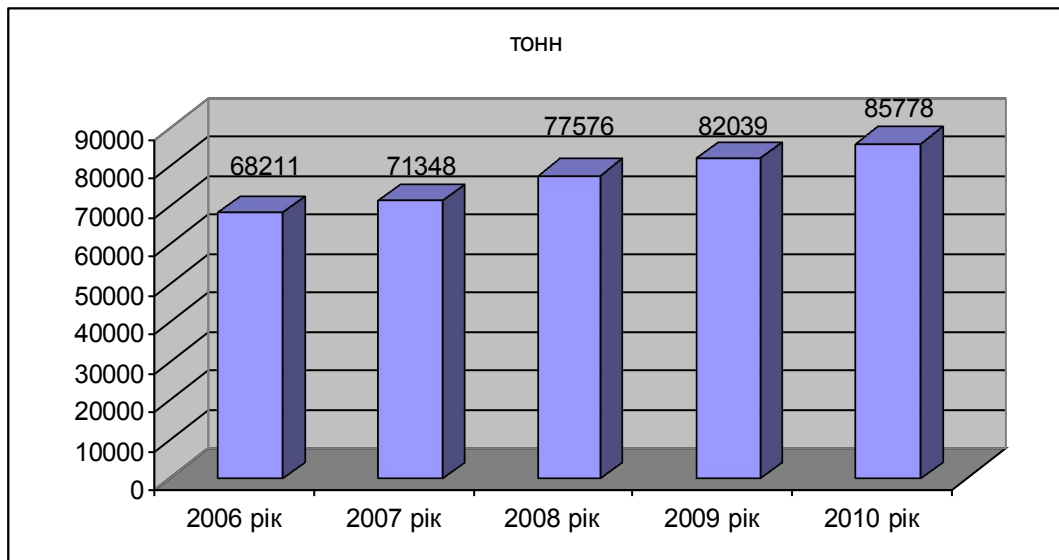


Рис. 2.1. Динаміка зростання обсягів виробництва продукції компанією «АВК» у натуральному виразі протягом 2006-2010 років
(розраховано автором)

Собівартість реалізованої продукції за аналізований період збільшилася. Якщо в 2008 році вона складала 988349 тис. грн., то в 2009 році вона збільшилася до 1274832 тис. грн., а в 2010 році вона зросла ще на 684100 тис. грн., і склала 1672449 тис. грн. Зростання собівартості обумовлене зміною асортименту вироблюваної продукції, збільшенням доли дорогих шоколадних виробів і зменшенням доли дешевих виробів з карамелі.

Обсяг реалізованої продукції так само збільшився в 2009 році на 394635 тис. грн. в порівнянні з 2008 роком і в 2010 році на 888530 тис. грн. в порівнянні з 2009 роком. Вартість реалізованої продукції перевищує вартість товарної продукції, що пояснюється підвищенням цін на певні вироби, унаслідок чого проведена переоцінка вартості, і продукція була продана за збільшеними цінами.

Вартість основних виробничих фондів за аналізований період підвищувалася в 2010 році по відношенню до 2008 року на 3,47 %, а в 2009 році по відношенню до 2008 року на 1,18 %. Це відбувається за рахунок введення в дію нових ліній по виробництву продукції.

Середньомісячна оплата праці мінчалася неоднозначно за аналізований

період. У 2008 році вона складала 2281 грн., в 2009 р. збільшилася на 44 % - до 3284 грн., а в 2010 році в порівнянні з 2008 роком вона зменшилася на 13% - до 1976 грн. Це свідчить про те, що в умовах фінансової кризи керівництво підприємства зменшило собівартість продукції за рахунок зменшення заробітної плати. Крок непопулярний, але виправданий.

Фондовіддача збільшилась на 0,33 % в 2009 році в порівнянні з 2008 роком і на 1,11 % зменшилась в 2010 році в порівнянні з 2008 роком. Це пов'язано із збільшенням балансової вартості основних виробничих фондів в період 2009-2010 років, коли підприємство встановлювало дороге імпортне устаткування.

Продуктивність праці так само збільшилася в 2008 році і склала 459,3 тис. грн., в 2009 році вона склала 598,4 тис. грн., а в 2010 році – 721,7 тис. грн.

Витрати на гривню реалізованої продукції в 2009 році знизилися на 0,04 грн. в порівнянні з 2008 роком і в 2010 році вони знизилися 0,01 грн. в порівнянні з 2009 роком. Це пов'язано із режимом жорсткої економії використання матеріальних засобів, введеному на підприємстві і поліпшеними технологіями.

Валовий прибуток від реалізації готової продукції так само збільшився за аналізований період. У 2008 роком він склав 208119 тис. грн., в 2009 році прибуток збільшився до 321579 тис. грн., а в 2010 році в порівнянні з 2008 роком на 102 %. Зростання прибутку сталося за рахунок значного збільшення кількості реалізованої продукції та збільшення долі дорогих шоколадних цукерок в асортименті вироблюваної продукції.

Чистий прибуток в 2009 році збільшився в порівнянні з 2008 роком на 48958 тис. грн. Проте в 2010 році відмічена відсутність прибутку взагалі, підприємство має чисті збитки у розмірі 145313 тис. грн. за рахунок значного збільшення операційних витрат (в основному за рахунок збільшення витрат на капітальне будівництво і забезпечення короткострокових і довгострокових кредитів).

Рентабельність продукції також показує неоднозначну динаміку. У 2008 році вона виросла на 3,9%. Але вже у 2009 році вона показала від'ємну величину у - 10,7%. Зменшення рентабельності сталося в зв'язку збільшенням витрат на капітальне будівництво і забезпечення короткострокових і довгострокових кредитів.

На основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства нами було проведено розрахунок різноманітних показників, які характеризують фінансовий стан. Узагальнені дані розрахунків наведено у Додатку Д.

Зведений аналіз фінансового стану кондитерської фабрики «АВК» за період 2009–2010 років показав, що:

- збільшилася частка оновлених основних засобів;
- фінансова стійкість підприємства значно погіршилася;
- ринкова стійкість підприємства зросла;
- ліквідність балансу зменшилася (зросла частка менш ліквідних активів);
- платоспроможність підприємства зросла (за рахунок збільшення валової виручки);
- рентабельність підприємства у звітному періоді має від'ємні значення за рахунок того, що підприємство отримало не чистий прибуток, а чисті збитки.

Протягом свого існування компанія «АВК» отримувала наступні винагороди:

1. Переможець фестивалю «Вибір року 2007» ТМ «Шедевр» у номінації «Цукерки року преміум-класу».
2. Почесний диплом лауреата Міжнародного конкурсу Міжнародна премія «Олімп» за присвоєння звання «Золота торгівельна марка». Нагороджується торгівельна марка «АВК» – 2008 рік.
3. Цукерки «Шедевр із вершковим кремом і цільним горіхом» займають 1-ше місце на обласному рівні конкурсу «100 кращих товарів

України» в 2009 та 2010 роках.

4. Переможець фестивалю «Вибір року 2009» у номінації «Ласощі» – торгівельна марка «Клубжеле».

5. Диплом 8-ої міжнародної виставки-ярмарку «Ласощі 2008».

1-ше місце одержали: сластики «Клубжеле», тришарове печиво «Тайго», цукерки «Кармелла», «Ванесса», «Лорелла», цукерки «Фрукти в крем-брюле», вафельний батончик з начинкою «Боніта»;

2-ге місце – крекер «Фан».

6. Диплом за випуск високоякісних кондитерських виробів, використання сучасних технологій, постійне розширення й відновлення асортиментів (Слов'янський базар, Харків 2006 рік).

7. Диплом Центра Незалежних Експертиз «За відмінну якість». Оцінка продукції «Мікс» – «Відмінно», 2005 рік.

8. Золоті медалі 7 міжнародної спеціалізованої виставки-ярмарку «Ласощі 2001» одержали шоколадно-вафельний торт і цукрове печиво «Ажур», срібло в карамелі «Му-Му», бронзою відзначений чорний шоколад «АВК», що також одержав диплом у номінації «Симпатія виставки». Диплом у номінації «Самий смачний продукт виставки» по праву належить серії батончиків «Мажор», а найвітамінішим продуктом стала серія цукерок «Клубжеле».

9. Диплом лауреата конкурсу «Обличчям до споживача», згідно якому за результатами порівняльних випробувань та за співвідношенням «ціна/якість» желейні цукерки «Клубжеле», що виробляються компанією «АВК», одержали оцінку «Дуже добре» (16.06.2004).

10. Сертифікат відповідності BVQI. Розробка й виробництво шоколаду, кондитерських виробів і напівфабрикатів, 2003 рік.

11. Диплом виставки-ярмарку «Ласощі. Весна'99» за активну роботу зі збільшення асортименту продукції й підвищенню її конкурентоспроможності (Київ, квітень 2001 року).

12. Міжнародна Європейська організація з якості обрала компанію

«АВК» для вручення нагороди в номінації «Премія якості» – 1997 (Париж, 10/11/1997).

13. Міжнародна Європейська організація з якості обрала компанію «АВК» для вручення нагороди в номінації «Краща торгівельна марка».

2.2. Стратегічна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Головні зусилля компанії «АВК» зосереджуються на розвитку своєї брендової продукції, а виробництві робить ставку на високоякісні, складні у виготовленні вироби, такі як шоколадні цукерки, екструзійні та борошністі вироби. Асортимент продукції компанії «АВК» нараховує понад 380 найменувань кондитерських виробів.

Девіз компанії «АВК» – «Шоколадна розкіш» – відображає головну ідею: продукція кондитерської компанії «АВК» несе в собі ту любов, якою приємно насолоджуватися, якою варто поділитися. Тому, купуючи в магазині кондитерські вироби «АВК», людина вибирає собі спосіб життя, у якому є життя, у якому є любов та взаєморозуміння, радість, сміх і щастя. Свою продукцію компанія розповсюджує по всіх регіонах країни за допомогою власної мережі збуту дистриб'юторів. Зустріч всіх дистриб'юторів відбувається в місті Шарм-ель-Шейх, Єгипет.

Протягом останніх кількох років компанія «АВК» провела комплекс заходів, які посилили конкурентоспроможність компанії. Перш за все, вони сфокусувались на найбільш перспективних і свідомо скоротили свою присутність у низькомаржинальних сегментах ринку.

По-друге, обравши «спеціалізацію» – виробництво шоколадних продуктів, компанія інвестувала в 2005–2010 роках понад \$ 100 млн. у придбання нових сучасних виробничих ліній і модернізацію існуючих. Це дозволило їм розробити та вивести на ринок низку оригінальних продуктів,

які і користуються високим попитом споживачів, а також значно збільшити свої виробничі потужності з випуску шоколадних виробів.

На завершальному етапі перетворень компанія провела ребрендинг, аби уточнити у сприйнятті споживача своє унікальне позиціонування та відмінні якості своєї продукції. У компанії «АВК» є сильні бренди. Саме ці переваги, а не ціна продукції, є визначальними для успіху компанії на високо конкурентному кондитерському ринку.

Компанія «АВК» в 2009-2010 роках профінансувала проекти за такими напрямками:

- проведення всеукраїнської освітньої компанії серед дітей та підлітків з метою пропаганди здорового способу життя, норм здорового харчування;
- створення незалежного інформаційно-консультаційного центру для споживачів продуктів харчування;
- проведення тренінгів для журналістів, які спеціалізуються на споживчій тематиці й ринках продуктів харчування, з метою їхнього професійного розвитку.

Місія кондитерської компанії «АВК» – «Зроблено з любов'ю. Зроблено для Вас!». Одним з основних механізмів реалізації своєї місії «АВК» бачить у створенні якісної продукції, орієнтованої на споживачів. Таким лозунгом компанія хоче показати, що вона робить продукцію з любов'ю, з повною віддачею своїх сил та можливостей.

Формулювання місії «АВК» охоплює наступне:

- удосконалення технології виробництва позитивно вплинуло на розвиток компанії, адже якісна продукція виготовляється з меншими витратами;
- орієнтація на прибуток та виживання, що спонукає «АВК» створювати нову, якісну та оригінальну продукцію;
- компанія турбується про смаки та вподобання своїх споживачів;
- створення сезонної продукції допомагає розкрити потенціал компанії;

- кондитерська компанія «АВК» турбується про свій престиж;
- «АВК» орієнтована на гарний клімат в колективі, створення достатньої кількості робочих місць, тобто не тільки на створення гарної продукції, але й на працівників, які працюють в компанії;
- проводить політику збільшення частини виробів з високою додатковою вартістю;
- «АВК» орієнтується на найвищі європейські стандарти;
- формує рівень культури споживання кондитерських виробів.

Слід наголосити на тому, що компанія приділяє велику увагу своїй конкурентоспроможності на ринку, задовольняє потреби клієнтів.

Постачальники компанії. Київський завод солодових екстрактів є постачальником компанії «АВК». Це єдине спеціалізоване підприємство в Україні з випуску солодових екстрактів. Упродовж останніх 40 років завод, що має понад столітню історію, випускає більше 20 видів високоякісних солодових екстрактів, призначених для молочної, пивоварної, безалкогольної, хлібопекарської, кондитерської та інших галузей промисловості.

Солодові екстракти – це натуральні продукти, виготовлені з пророслих зерен злакових культур (солоду): ячменю, жита, вівса, пшениці, кукурудзи й ін. Продукція заводу солодових екстрактів є джерелом таких цінних і життєво важливих речовин як вуглеводи, амінокислоти, вітаміни та мікроелементи.

Кондитерська компанія «АВК» працює з ТОВ «Астра-Київ» з 2004 року. За підсумками 2010 року «Астарта-Київ» знаходиться на першому місці в п'ятірці найбільших постачальників цукру на ЗАТ «АВК». При роботі ТОВ «Астарта-Київ» з кондитерською компанією, увага завжди акцентується на хорошому сервісі з супроводу контрактів, чіткість та своєчасність відвантажень, висока якість продукції, доброзичливість та професіоналізм менеджменту.

Основними постачальниками жирів на підприємство є Aarhus

Karlshamm (Швеція) та Cargill Palm Products Sdn.Bhd. (Малайзія). Cargill B.V.Amsterdam (Нідерланди) є основним постачальником какао-бобів.

Клієнти компанії. Клієнтами компанії «АВК» є різноманітні супермаркети, магазини. Продукція має визнання споживачів за кордоном. Вона експортує свою продукцію до Росії та інших країн Європи. Всього «АВК» експортує продукцію у 20 країн світу.

Компанія експортує до Росії та Білорусії високоякісну кондитерську продукцію, переважно шоколадні вироби. Продукцію середнього і вище цінкових сегментів, бренд, а не просто солодоші.

ЗАТ «АВК» розпочала експортувати свою продукцію в США, починаючи з вересня 2005 року, з метою закріпитися на американському кондитерському ринку. Також «АВК» активно продає свою продукцію в Росію, Казахстан, деякі країни Європейського Союзу.

Необхідно зазначити, що в 2011 році частка в загальному обсязі продажу України складає 42,86 %, а на експорт було спрямовано 57,14 % продукції. Основним споживачем продукції «АВК» є Росія. Значна частка продукції спрямовується до інших країн СНД. Також компанія експортує свою продукцію в США, Японію, ОАЕ, Ізраїль, Іспанію, Канаду, Німеччину, Румунію, Польщу - всього 8 % від загального обсягу експорту. На рис. 2.2 наведено структуру експортних поставок компанії у географічному розрізі.

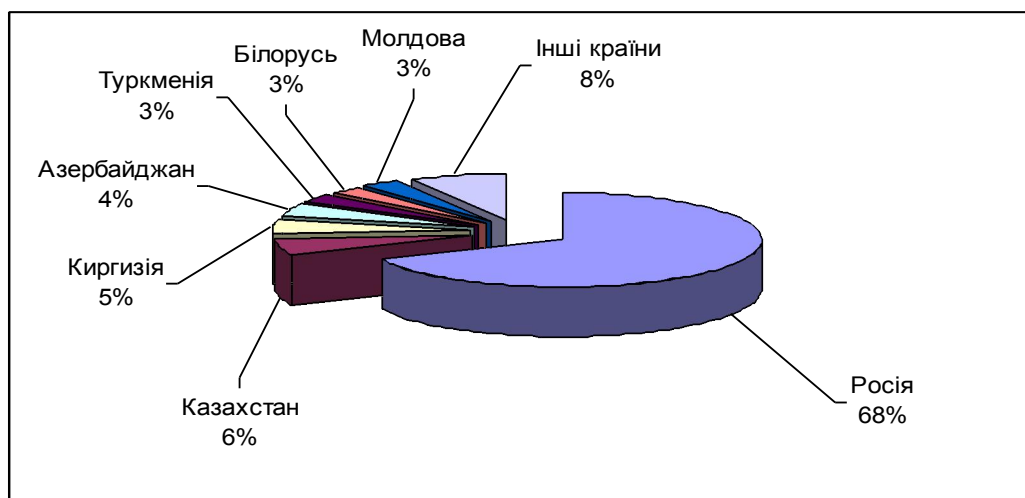


Рис. 2.2. Структура експорту продукції «АВК» у розрізі країн у 2011 році
(розраховано автором)

В Україні і в Росії Компанія ПрАТ «АВК» реалізує свою продукцію силами власної команди продажів, залучаючи дистриб'юторів. На сьогодні в Україні АВК покриває понад 50 тис. торгових точок, при цьому з усіма національними та основними локальними торговими мережами працює за прямим контрактом. У Росії триває формування команди продажів і збільшення географічного покриття, хоча вже сьогодні продукція представлена майже по всій території Російської Федерації. Як і в Україні, в РФ компанія АВК працює з основними торговельними мережами за прямим контрактом.

При реалізації продукції велику роль відіграє якість, ціна та індивідуальність товару. Компанія завжди орієнтується на споживача.

Партнери компанії. Компанія «АВК» входить до Української Асоціації власників товарних знаків, яке є не просто об'єднанням підприємств, це об'єднання зусиль провідних фахівців у сфері інтелектуальної власності для удосконалення чинного законодавства та механізмів його застосування. Асоціація відстоює інтереси суб'єктів господарювання, які зацікавлені у тому, щоб національна правова система охорони прав на товарні знаки відповідає нормам світових стандартів у цій галузі.

Компанія є партнером асоціації «Українське морозиво», яке об'єднує 26 провідних підприємств галузі виробництва морозива з усіх регіонів України. Це такі як: ВАТ «Житомирський маслозавод», ТОВ «Ласунка», ЗАТ «Геркулес», ТОВ «Луганськхолод» та інші. Цій асоціації неможливо відстояти провідні позиції на ринку без належного партнерства. Одним з партнерів і є компанія «АВК», яка виробляє наповнювачі, глазури та упаковки для морозива.

Ще одним партнером компанії є МІМ-Київ, який навчає співробітників компанії. Співпраця МІМ-Київ зі своїми корпоративними клієнтами ґрунтується на основі концепції life-long learning – навчання протягом усього життя. Вони обирають ті методології та формати програм, які найкращим чином відповідають потребам стратегічного розвитку партнерів, зокрема й

«АВК».

Компанія «АВК» є користувачем послуг УкрСиббанку, він входить до числа лідерів вітчизняного ринку за пропозиціями банківських технологій, послуг та продуктів для корпоративних клієнтів.

ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс» займається міжнародними та внутрішніми вантажними перевезеннями, перевезенням по Європі та Україні, ремонтом автомобілів. ЗАТ «АВК» є постійним клієнтом ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс», оскільки вони пропонують сервіс західного рівня, відповідальність, високу надійність і дружнє ставлення.

«Модерн-Експо» – один з найбільших виробників і постачальників торговельного обладнання. ЗАТ «АВК» є одним з її партнерів. Група компанії «Модерн-Експо» працює на ринку торговельного устаткування з 1997 року. Для швидкого та якісного обслуговування партнерів є представництва компанії в Україні, Польщі та Росії. Головні напрямки діяльності «Модерн-Експо»: стелажі, касові бокси, брендоване обладнання.

Оцінка макрооточення ЗАТ «АВК». Макрооточення створює загальні умови середовища перебування організації. У більшості випадків макрооточення не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Однак ступінь впливу стану макрооточення на різні організації різна. Це пов'язано з відмінностями у сферах діяльності організацій і відмінностями у внутрішньому потенціалі організацій.

З метою впорядкування методики аналізу макрооточення розподіляють на укрупнені групи факторів – так звані компоненти.

Розрізняють такі компоненти макрооточення:

- 1) демографічна;
- 2) економічна;
- 3) природна;
- 4) технологічна;
- 5) соціально-культурна;
- 6) політико-правова.

Для аналізу макрооточення пропонується використовувати допоміжну таблицю, в якій вказуються компоненти та найважливіші фактори (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика стану макрооточення компанії «АВК»

Компонента	Найважливіші фактори
Демографічна	<ul style="list-style-type: none"> - чисельність населення; - розміщення на території країни; - міграційні тенденції; - вікова структура; - етнічна та релігійна структура населення; - народжуваність та смертність.
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> - купівельна спроможність населення; - рівень інфляції; - фінансово-кредитна політика в країні; - загальногосподарська кон'юнктура; - система оподаткування; - зміни в структурі споживання громадян; - еластичність попиту.
Природна	<ul style="list-style-type: none"> - стан і перспективи використання джерел сировини і енергоресурсів; - рівень забруднення навколишнього середовища; - рівень впливу держави на інтенсивність ресурсоспоживання.
Технологічна	<ul style="list-style-type: none"> - темпи технологічних змін; - інноваційний потенціал галузі.
Політико-правова	<ul style="list-style-type: none"> - стан законодавства, який регулює господарську діяльність; - державна економічна політика; - наслідки впливу зовнішньополітичних акцій на розвиток ринків збуту.
Соціально-культурна	<ul style="list-style-type: none"> - особливості пануючих у суспільстві традицій і вірувань; - рівень освіти; - ставлення людей до праці.

Не всі фактори макрооточення однаково впливають на діяльність організації, тому кожен з них потребує детального аналізу з метою визначення значимості для конкретного підприємства.

Відкрите акціонерне товариство «АВК» займається виробництвом какао, шоколаду, сухарів, печива, пирогів і тістечок з тривалим терміном зберігання, а також оптовою торгівлею шоколадних та кондитерських виробів. Тому на його діяльність впливатимуть лише деякі з наведених у табл. 2.3 факторів.

Вивчення демографічної компоненти дає змогу оцінити вплив чисельності населення, його вікової структури, народжуваності та смертності, міграційних процесів та інших факторів на діяльність підприємства.

Одним з основних факторів даної компоненти, який впливає на діяльність ЗАТ «АВК» є чисельність населення, оскільки не кожна людина споживає солодощі. Тому збільшення чисельності підвищує можливість споживання продукції саме даного підприємства. На теперішній час чисельність населення України падає, проте є перспектива підвищення.

Розміщення населення на території країни на діяльність ВАТ «АВК» практично не впливає, оскільки у складі компанії налічується 5 кондитерських фабрик, які розташовані в різних регіонах України. Тому при діагностиці макротоочення цей чинник враховуватись не буде.

Вивчення економічної компоненти макротоочення дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси. На досліджуване підприємство впливають такі фактори як купівельна спроможність населення, фінансово-кредитна політика в країні та еластичність попиту. Вплив цих факторів зумовлений в основному рівнем цін на продукцію, обсягом продажу та розширенням виробництва. Тому не враховувати ці фактори в аналізі макротоочення неможливо.

При оцінці купівельної спроможності слід враховувати той факт, що ВАТ «АВК» експортує свою продукцію в 20 країн близького та дальнього зарубіжжя, що закріплює позиціонування компанії, як сильного національного виробника. Однак основним споживачем продукції є населення України, а тому вплив визначається, виходячи із їх купівельної спроможності. Так як споживання на душу населення має великий потенціал до зростання (за умови подальшого зростання добробуту населення), то є перспективи для збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції ВАТ «АВК».

Щодо фінансово-кредитної політики в країні, то вона неспроможна

стабілізуватись. Спостерігається погіршення стану даного фактора, що негативно впливає на підприємство, оскільки не вигідні умови кредитування не дозволяють створювати нових структурних одиниць. Проте, ЗАТ «АВК» змушене брати кредити у банків на створення нових ліній.

Розглядаючи такий фактор як загальногосподарська кон'юнктура, слід відмітити, що пропозиція продукції ЗАТ «АВК» збалансована із попитом на неї, що свідчить про доступність і якість товарів. Більш того, попит на кондитерські вироби даного підприємства підвищується, що дає змогу збільшити обсяги виробництва.

Природною компонентою в даному випадку можна знехтувати, оскільки вона визначає фактори, що орієнтовані на ресурсозабезпечення та державне регулювання ресурсоспоживання. А так як ЗАТ «АВК» переважно використовує для виробництва сировину, яка закуповується за кордоном, то вважається недоцільно розглядати вплив даної компоненти.

Особливу увагу слід приділяти технологічній компоненті. Такі фактори як темпи технологічних змін та інноваційний потенціал галузі значно впливають на діяльність ЗАТ «АВК», оскільки товариство використовує новітні технології та часто випускає нові види продукції, що вимагає використання технологій, які раніше не використовувались. За останні два роки загальний обсяг інвестицій, спрямованих на придбання нового обладнання та модернізацію існуючих технологічних ліній, становить понад 100 млн. гривень.

Підприємство і надалі планує використовувати високоякісні технології, що дає змогу знизити собівартість та покращити якість продукції.

Щодо стану законодавства, яке регулює господарську діяльність та державної економічної політики (політико-правова компонента), то нехтувати впливом цих факторів не можна, оскільки ЗАТ «АВК» постачає свою продукцію за кордон, тобто розвинуті зовнішні ринки збуту.

Соціально-культурна компонента не впливає на товариство, що виключає аналіз факторів, що до неї належать.

Результати аналізу факторів подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Діагностика макрооточення ЗАТ «АВК»

Компонента, фактор	Стан фактора	Тенденції розвитку	Характер впливу на організацію
1. Демографічна 1.1. Чисельність населення	Низька як для території України	Зменшення	Зменшення обсягів реалізації
2. Економічна 2.1. Купівельна спроможність населення	Різна купівельна спроможність	Стабілізація	Збільшення обсягів реалізації
2.2. Фінансово-кредитна політика в країні	Неспроможність стабілізуватись	Погіршення	Неможливість розширення виробництва
2.3. Загальногосподарська кон'юнктура	Пропозиція відповідає попиту	Підвищення попиту	Збільшення обсягів виробництва і реалізації
3. Технологічна 3.1. Темпи технологічних змін	Високі	Подальше зростання темпів змін	Зниження собівартості, підвищення якості
3.2. Інноваційний потенціал галузі	Впровадження нових технологій	Подальше використання нових технологій	Підвищення якості продукції, розробка нових видів продукції
4. Політико-правова 4.1. Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	Недосконалість законодавства	Недосконалість	Недостатньо розкриває питання, пов'язані з діяльністю організації
4.2. Державна економічна політика	Не регулює окремих питань	Стабілізація	Розширення ринків збуту

Отже, для аналізу макрооточення ЗАТ «АВК» використовуються такі компоненти: демографічна, економічна, технологічна та політико-правова. Кожна компонента містить найважливіші фактори, що впливають на діяльність обраного товариства. З табл. 2.4 видно, що демографічна компонента позитивно впливає на організацію, оскільки тенденції розвитку її факторів дозволяють збільшити обсяги реалізації та позиціонувати продукцію за регіонами.

Економічні фактори в цілому позитивно впливають на ЗАТ «АВК»,

оскільки їх розвиток призводить до збільшення обсягів виробництва і реалізації.

Фактори технологічної компоненти цілком позитивно впливають на товариство. За рахунок їх розвитку зростає якість продукції та знижується собівартість. ЗАТ «АВК» має змогу випускати нові види продукції, що є безумовно позитивним явищем.

Що стосується політико-правової сторони аналізу макрооточення, то вплив цієї компоненти на діяльність організації є позитивним, оскільки ЗАТ «АВК» налагоджує зв'язки за кордоном, що при негативному впливі державної політики було б просто неможливо.

Мезооточення – це безпосереднє оточення організації, яке охоплює ті його елементи, з якими організація перебуває у прямому контакті.

Обґрунтованою вважають методологію дослідження безпосереднього оточення, яку запропонував американський учений М. Портер. Він вважав, що здатність організації реалізувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й є результатом взаємодії ще чотирьох чинників: потенційні конкуренти, товари-замінники, покупці, постачальники.

Тому аналіз мезооточення здійснюється в розрізі трьох компонент: конкуренти, постачальники, споживачі. Такий аналіз передбачає виявлення тих аспектів діяльності, від яких залежить ефективність роботи певної організації, собівартість і якість виготовленої продукції. Перелік деяких факторів основних компонент мезооточення поданий у табл. 2.5.

Стабільність української кондитерської галузі сьогодні забезпечують дев'ять підприємств, такі як: «ROSHEN», «КОНТИ», «АВК», «Крафт Фудз Україна», «Полтавакондитер», КФ «Світоч», «Житомирські ласощі», корпорація «Бісквіт шоколад» та «Черкаська БФ», які виробляють понад дві третини всієї продукції. І хоча ВАТ «АВК», згідно з даними Деркомстату України за 2010 рік є лідером категорії шоколадних виробів, все ж не слід забувати про галузевих конкурентів, які виготовляють аналогічну продукцію.

Вплив цього фактора є досить значним, а подальше зростання конкуренції призводить до зниження попиту на продукцію обраного товариства.

Таблиця 2.5

Характеристика мезооточення організації

Компонента	Найважливіші фактори
Конкуренти	- галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію; - товари-замінники; - потенційні конкуренти.
Покупці	- географічне розміщення покупців; - демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності); - соціально-психологічні характеристики (положення в суспільстві, манера поведінки, звички); - ставлення покупця до продавця.
Постачальники	- рівень спеціалізованості постачальника; - зосередження постачальника на роботі з конкретними клієнтами; - вартість товару; - пунктуальність і обов'язковість виконання умов угоди.

При оцінці впливу такої компоненти як покупці доцільно врахувати такі фактори: географічне розміщення покупців та ставлення покупця до продавця. ЗАТ «АВК» функціонує на ринку кондитерських виробів з 1991 року, а тому свою продукцію компанія розповсюджує у всіх регіонах країни за допомогою власної мережі збуту. Мережа забезпечує присутність виробів під торговельною маркою «АВК», а також самостійними брендами компанії («Шедевр», «Клубжеле», «Жувіленд», «Крем-Суфле») у більш ніж 48000 роздрібних торговельних точках України.

Кондитерські вироби «АВК» користуються величезним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тобто, географічне розміщення покупців позитивно впливає на діяльність товариства.

ВАТ «АВК» користується довірою споживачів, що в свою чергу забезпечує компанію постійними покупцями. Це досягається за рахунок якісної продукції. Система управління якістю компанії «АВК» сертифікована на відповідність вимогам світових стандартів ISO 9001. Перший сертифікат якості ISO 900:94 отримано компанією ще 2000 року й щорічно

підтверджується аудитами. У 2003 році виробництво та управління компанії «АВК» було сертифіковано на відповідність стандарту ISO 9001:2000.

Така компонента як постачальники впливає на діяльність ВАТ «АВК» позитивно, оскільки товариство вже довгий час співпрацює зі своїми постачальниками, а тому налагоджена система постачання дозволяє уникнути простоїв.

Вартість товарів як фактор при аналізі мезооточення не впливає на роботу підприємства, проте можливе підвищення цін на готову продукцію, що в свою чергу призведе до скорочення обсягів реалізації.

Результати аналізу чинників мезооточення подано у табл. 2.6

Таблиця 2.6

Діагностика мезооточення ЗАТ «АВК»

Компонента, чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу на організацію
1. Конкуренти 1.1. Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію	Висока конкуренція	Подальше зростання числа конкурентів	Зниження попиту на продукцію
2. Покупці 2.1. Географічне розміщення покупців	Розміщення у всіх регіонах України	Збереження розміщення, вихід на нові ринки	Зростання обсягів виробництва
2.2. Ставлення покупця до продавця	Довіра	Постійні споживачі	Збільшення обсягів виробництва
3. Постачальники 3.1. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	Співпраця з перевіреними постачальниками	Подальша співпраця	Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок
3.2. Вартість товарів	Зростання цін	Подальше зростання	Збільшення собівартості
3.3. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору	Своєчасне постачання сировини	Подальша співпраця	Уникнення простоїв, а тому і збільшення обсягів реалізації

Отже, при аналізі мезооточення ЗАТ «АВК» враховувався вплив таких

компонент: конкуренти, покупці та постачальники.

Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію, негативно впливають на обране товариство. Цей вплив проявляється через зниження попиту на продукцію.

Основними чинниками такої компоненти як покупці, які позитивно впливають на діяльність ВАТ «АВК» є географічне розміщення покупців та ставлення покупця до продавця. Те, що товариство користується довірою споживачів, дає змогу нарощувати обсяги виробництва.

Не можна сказати, що вплив такої компоненти як постачальники, є однозначно позитивним чи негативним. Невпевненість виражається в тому, що такі позитивні моменти як пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору та налагоджена система постачання можуть бути знехтувані підприємством у разі зростання цін на сировину.

Метод SWOT широко використовується як спеціальний метод аналізу середовища. Хоча існують певні проблеми, пов'язані з формуванням переліку факторів, оцінкою їх рангу та вибору пріоритетного сценарію.

На першому етапі визначаються можливості і загрози зовнішнього середовища з подальшим їх рангуванням. Аналіз факторів макрооточення та рівень їх впливу на організацію наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка можливостей і загроз макрооточення ЗАТ «АВК»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості
1	2	3	4	5
1. Демографічна 1.1. Чисельність населення	2	3	+1	+6
2. Економічна 2.1. Купівельна спроможність населення	3	2	+1	+6
2.2. Фінансово-кредитна політика в країні	2	1	-1	-2
2.3. Загальногосподарська кон'юнктура	2	1	+1	+2
3. Технологічна 3.1. Темпи технологічних змін	2	2	+1	+4

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
3.2. Інноваційний потенціал галузі	1	2	+1	+2
4. Політико-правова				
4.1. Стан законодавства, яке регулює діяльність	1	1	-1	-1
4.2. Державна економічна політика	1	2	+1	+2
Загальний рівень впливу макрооточення				+19

Аналіз впливу можливостей і загроз макрооточення показав, що такі фактори як чисельність населення, купівельна спроможність, загальна кон'юнктура, темпи технологічних змін і інноваційний потенціал галузі сприяють розвитку підприємства. Негативний вплив на ЗАТ «АВК» мають фінансово-кредитна політика в країні та стан законодавства.

Загальний рівень макрооточення ЗАТ «АВК» становить +19, що свідчить про позитивний вплив на його діяльність. За аналогією оцінюється вплив мезооточення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка можливостей і загроз мезооточення ЗАТ «АВК»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості
1. Конкуренти				
1.1. Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію	3	2	-1	-6
2. Покупці				
2.1. Географічне розміщення покупців	2	2	+1	+4
2.2. Ставлення покупця до продавця	2	1	+1	+2
3. Постачальники				
3.1. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	2	2	+1	+4
3.2. Вартість товарів	3	1	-1	-3
3.3. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору	2	2	+1	+4
Загальний рівень впливу мезооточення				+5

Проведений аналіз свідчить про те, що найбільшою загрозою мезооточення є галузеві конкуренти, їх рівень важливості складає - 6. Щодо можливостей, то до них можна віднести географічне розміщення покупців, ставлення покупців до продавця, зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами, а також пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору.

Загальний рівень впливу мезооточення складає + 5. Тому можна з впевненістю сказати, що зовнішнє середовище впливає на підприємство позитивно.

Роблячи висновок із SWOT-аналізу, можна спрогнозувати деякі вигідні перспективи для цієї компанії:

1) Як уже відомо, ЗАТ «АВК» має власну торгову марку, на ринку вона знаходиться досить давно, а також у неї вже є значна кількість постійних клієнтів, які люблять та поважають продукцію, отже компанія може значно збільшити прибуток, якщо вигідно поєднає ці фактори.

2) «АВК» єдина компанія в Україні, яка спеціалізується на желейно-жувальних виробках, вона займає одне з провідних місць з продажу. Організація вже вивела ці вироби з зонду компанії та розвиває їх. Желейні вироби мають власну торгову марку «Жувіленд». Також «АВК» співпрацює з іноземними компаніями, отже може збільшити свій прибуток у декілька разів за рахунок нового бренду.

3) Компанія є лідером національного ринку вагових шоколадних цукерок в пакетах, вона займає одне з перших місць з продажів в країні, а також має налагоджені зв'язки з постачальниками, отже вона має змогу знизити ціну на продукцію.

4) Як відомо, на ринку кондитерських виробів є багато конкурентів у різних сегментах, а компанія має великий досвід роботи на ринку, вона працює з 1991 року і вже визнана багатьма споживачами. В «АВК» працює висококваліфікований персонал, для якого навчання проводяться щороку по набуттю нових знань, отже завдяки цьому вона може подолати частину

конкурентів.

5) У 2008-2010 роках ціна на цукор зросла, через економічну кризу, а оскільки компанія використовує власну сировину і сама її постачає, тому вона має змогу домовитися з постачальниками і знизити її.

6) Компанія витрачає значні кошти на транспортування своєї продукції у різні частини світу, а також до своїх споживачів всередині країни. Завдяки тому, що «АВК» заключає довгострокові контракти з клієнтами, вона має змогу знизити свої затрати на транспортування, уклавши договір співпраці з транспортною фірмою.

7) Завдяки тому, що «АВК» має можливість зв'язку з біржею праці, у неї існує значна кількість постійних клієнтів, отже вона може найняти висококваліфікованих працівників і зменшити плинність кадрів, а також збільшити обсяги продажів.

2.3. Аналіз конкурентної ситуації на ринку продукції

Кондитерський ринок - один з найпривабливіших і таких, що динамічно розвиваються на Україні разом з м'ясо-молочним, хлібопекарським та іншими сегментами харчової промисловості. Кондитерські вироби є традиційно популярними в Україні. При рівні споживання 7,4 кг на душу населення на рік, Україна є 8-ою у світі за споживанням кондитерських виробів на душу населення.

На сьогодні виробництво кондитерської продукції є однією з найрозвинутіших галузей харчової промисловості України. Загальний обсяг виробництва складає приблизно 3 % ВВП країни.

Характерною рисою ринку кондитерських виробів в Україні останніми роками є те, що він остаточно повернувся під контроль вітчизняних виробників, залишивши постачальникам-імпортерам лише окремі географічні сегменти.

Крім того, по обсягах виробництва кондитерських виробів ринок практично заповнений до межі, починаючи з 2008 року, почав переходити у фазу якісного зростання. У цих умовах, підвищився рівень конкуренції серед вітчизняних кондитерських компаній, що з'явилося з одного боку гарантією якості, а з іншої – гарантією контролю за дотриманням цінової політики.

Проте, у зв'язку з фінансовою кризою, складна економічна ситуація (дорожчання валютних кредитів, зростання безробіття, зниження купівельної здатності населення і так далі) робить негативний вплив на стан ринку кондитерських виробів і може кардинально змінити стратегію діяльності основних операторів ринку. У зв'язку з цим виникла об'єктивна необхідність оцінки ситуації на ринку кондитерських виробів і визначення тенденцій його розвитку.

Статистичні дані свідчать про те, що починаючи з 1997 року в Україні постійно збільшувалися обсяги виробництва і вжитку кондитерських виробів. В основному інтенсивно розвивалося виробництво печива, карамелі, іриса і шоколадних цукерок, відомих ще з радянських часів, що в 90-і роки пояснювалося ще низьким рівнем споживчих здібностей вітчизняних покупців.

Проте починаючи з 2000 року ринок почав насичуватися іншими видами кондитерських виробів (жувальний мармелад, готове желе і тому подібне), що дало змогу виробникам концентруватися на вузькому прибутковому асортименті.

Із зростанням конкуренції і лібералізацією зовнішньоекономічних зв'язків кондитерські вироби з низьким рівнем прибутковості (рентабельності) стали перешкоджати впровадженню виробниками передових технологій, освоєнню і просуванню на ринку нових торговельних марок виробів з врахуванням постійний змінних смакових споживачів. У зв'язку з цим на початку нового тисячоліття провідні компанії вважали за краще повністю або частково позбавитися від виробництва дешевих кондитерських виробів.

Показники роботи кондитерського ринку говорять про те, що спостерігається невелика позитивна динаміка виробництва. За даними Держкомстату, в 2010 р. в порівнянні з 2009 р. обсяги виробництва основних видів солодоців збільшилися на 2%. При цьому потрібно врахувати, що домогтися навіть цих показників кондитери зуміли не за рахунок зростання внутрішньої реалізації, а за рахунок експорту.

Однак у грошовому виразі (в доларовому еквіваленті) у 2010 році обсяг кондитерського ринку України зріс на 24 % склав 2,12 млрд. дол. (рис. 2.3)

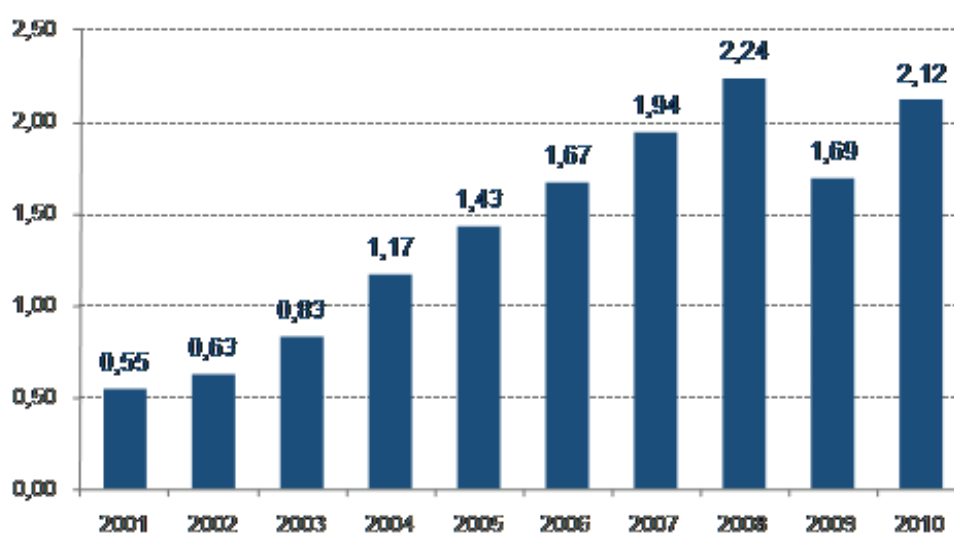


Рис. 2.3. Динаміка кондитерського ринку України у грошовому виразі (млрд. дол. США) [35]

Наскільки при цьому зріс прибуток компаній, сказати складно, оскільки сировина також дорожчала. У 2010 році, як ніколи, коливалися ціни на цукор. Однак чисті доходи основних операторів ринку у 2010 році порівняно з 2009 роком зросли суттєво. І найкращі темпи зростання продемонструвала саме компанія «АВК» (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Чисті грошові доходи основних операторів українського
кондитерського ринку [85, с. 68]

Компанія	2009 рік, млн. грн.	2010 рік, млн. грн.	% зростання
Roshen	5 200,6	6 432,4	23,7
ВО «Конті»	3 252,7	4 190,8	28,8
Крафт Фудз Україна	2 881,9	3 597,6	24,8
Нестле Україна	3 069,5	3 488,1	13,6
АВК	1 716,6	2 480,8	44,5

За обсягами виробництва борошняні кондитерські вироби минулого року зайняли перше місце в структурі виробництва кондитерських виробів.

Останніми роками в Україні спостерігається стабільне зростання обсягів виробництва кондитерських виробів, про що свідчать дані таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Виробництво основних видів кондитерських виробів в Україні,
тис. тон. [35]

№	Найменування	Роки:		
		2008	2009.	2010
1	Шоколад і інші продукти з вмістом какао, в брикетах, пластинах або плитках	283	303	329
	у тому числі			
1.1	Шоколад або аналогічні вироби з начинкою або без начинки	40,1	39,2	43,3
1.2	Цукерки шоколадні	106	144	160
1.3	Вироби кондитерські з цукру або його замінників з вмістом какао	129	113	120
1.4	Продукти пастоподібні з вмістом какао	3,4	2,9	3,1
2	Вироби кондитерські з цукру (включаючи білий шоколад) без вмісту какао	285	241	256
	У тому числі			
2.1	Вироби, покриті цукром, вироби кондитерські з желе	39,5	46,7	52,3
2.2	Цукерки варенные, карамель, аналогічні солодощі	194	141	151
2.3	Драже	8,5	8,5	8,5

За даними корпорації «Рошен», за останні три роки виробництво

шоколадної продукції (у натуральному виразі) зросло з 24,8 до 31%. Частка карамелі, навпаки, скоротилася з 35,2 % у 2009 році до 24,9 % у 2010-му (рис.2.4) Загалом зростання дорого вартісної продукції у структурі споживання певної категорії продукції (у нашому випадку – кондитерської) у свідчило про збільшення доходів населення та підвищення самоповаги споживачів.

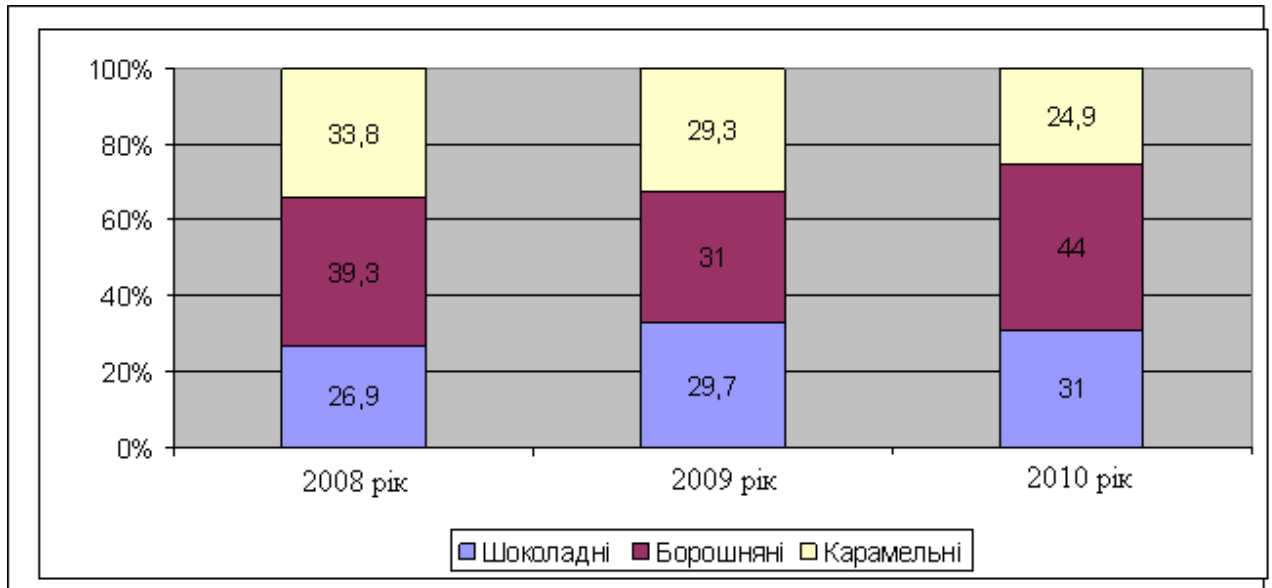


Рис. 2.4. Динаміка часток видів продукції кондитерських виробів, % [35]

Ще одна тенденція 2010 року – збільшення продажу кондитерської продукції на вагу практично у всіх сегментах. В компанії «АВК» констатують, що в 2010 році порівняно з 2009-м продаж вагових шоколадних цукерок зріс на 58% (у грошовому виразі), фасованих – тільки на 23 % [35].

Близько 70 % внутрішнього ринку і три чверті експорту як і раніше контролюють дев'ять найбільших компаній — «АВК», «Бісквіт-шоколад», «Жітомірські ласощі», «Конті», «Крафт Фудз Україна», «Полтава-кондитер», Roshen, «Світ ласощів і «Світоч» (що належить швейцарській Nestle) (рис.2.5).

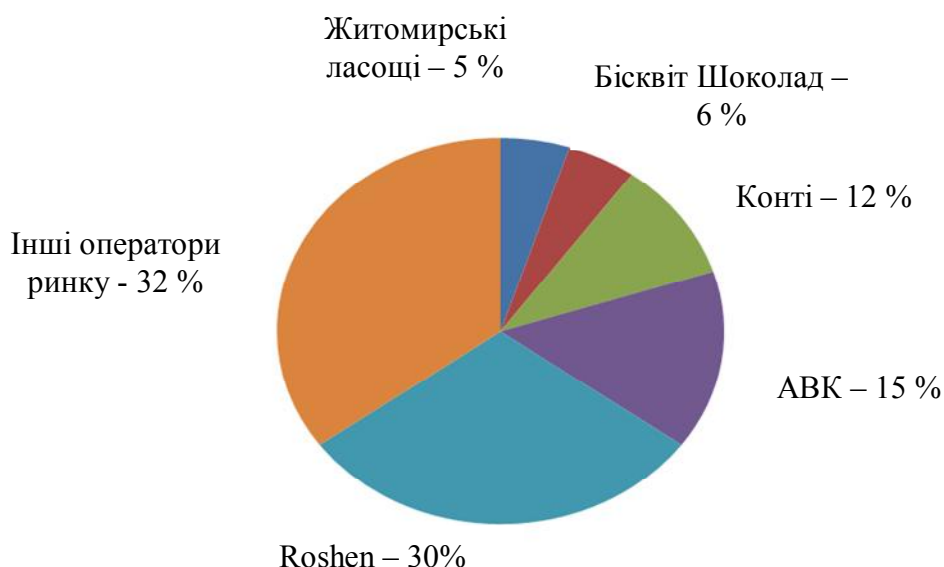


Рис. 2.5. Частка основних операторів ринку кондитерських виробів України в 2010 році, % [86, с. 62]

Відмінною рисою українських виробників є збереження високого відсотка виробництва вагової продукції. Так, доля розфасованих в художні коробки шоколадних цукерок складає в середньому 18 %. Порівняно невеликий відсоток продукції, що випускається в художніх коробках пояснюється низьким попитом населення, і тим фактом, що реалізація в основному йде через невеликі магазини і ринки. Частка фасованої продукції у коробках реалізується в основному в супермаркетах у великих містах, де на них вищий попит.

Лідуючі позиції займають компанія «Рошен», група «Конті» та «АВК». На частку цих трьох компаній припадає понад 52 % вітчизняного кондитерського ринку (табл. 2.11).

Як бачимо з даних таблиці 2.11, трійка провідних операторів ринку у 2010 році наростила свою частку на 3 %, а найкращі темпи приросту продемонструвала компанія «АВК» - 1,5 %.

Таблиця 2.11

Виробництво кондитерських виробів в Україні та частка лідерів [85, с. 69]

Компанія	Виробництво у 2009 році, тис. т	Частка у 2009 році, %	Виробництво у 2010 році, тис. т	Частка у 2010 році, %
Корпорація «Рошен»	262,1	24,6	279,9	25,2
Компанія «АВК»	153,5	14,4	169,4	15,3
Група «Конті»	107,2	10,1	128,9	11,6
Корпорація «Бісквіт-шоколад»	59,6	5,6	64,2	5,8
ЗАТ «Житомирські ласощі»	59,1	5,6	56,6	5,1
ВАТ «Полтавакондитер»	35,4	3,3	30,9	2,8
ЗАТ Кондитерська фабрика «Лагода»	19,0	1,8	21,9	2,0
ЗАТ Крафт Фудз Україна»	18,5	1,7	18,6	1,7
Інші	350,1	32,9	337,8	30,5
Всього	1064,5	100 %	1108,2	100 %

Для визначення перспективи подальшого розвитку ринка кондитерських виробів проаналізуємо тенденцію розвитку його основних сегментів.

Розглядаючи сегмент шоколадних кондитерських виробів, треба відзначати, що виробничий потужності по вони випуску існують практично в кожен області Україна. Маємо підкреслити, що найбільша частка таких виробництв зосереджена в Дніпропетровській, Донецькій, Львівській, Чернігівській і Одеській областях. Лідерами у виробництві шоколадних виробів в Україні сьогодні виступають: корпорація «Рошен» (м. Київ), компанія «АВК» (м. Київ), компанія «Конті» (м. Донецьк), ЗАТ Львівське кондитерське підприємство «Світоч», ВАТ «Одессакондитер», інші.

Виробництво шоколаду і шоколадних виробів нині є найпопулярнішим напрямком на ринку кондитерських виробів у світі. В Україні обсяг споживання шоколаду складає 7,5% солодкої продукції, або 1,2–1,3 кг шоколаду щорічно на душу населення, що в 4–6 разів нижче від країн Європи. Це свідчить про те, існують достатні резерви на ринку для

збільшення споживання шоколаду.

Упродовж 2007–2010 років обсяги виробництва шоколаду та інших продуктів з вмістом какао зросли на 41,8 %, до 346 тис. тонн, при цьому спостерігалось щорічне зниження темпів приросту ринку у зв'язку з його поступовим насиченням. Лідерами з виробництва шоколаду є «Крафт Якобз Сушард», «Рошен», «Світоч», «Малбі» і «КОНТІ». Сумарно на них припадає майже 93% випуску шоколаду (питома вага його в структурі виробництва кондитерських виробів з какао-бобів – до 13 %) .

Проте сьогодні ситуація в даному сегменті змінилася у зв'язку з різким зниженням платоспроможного попиту населення (результат скорочення робочих місць на підприємствах, зростання безробіття, зниження рівня середньої зарплати) обсяги продажів основних виробників кондитерських виробів скоротилися.

Частка сировини в борошняних кондитерських výroбах складає 70 - 75 %, тому зростання цін на муку, цукор і інші складові виробництва цієї продукції прямо впливає на зміну ціни готового виробу.

Основною сировиною для виробництва борошняних кондитерських виробів звичайно є мука. Ціни на цей вигляд сировини знаходяться в прямій залежності від досягнутих об'ємів збору урожаїв продовольчої пшениці (аналогічно від урожаю цукрового буряка залежать ціни на цукор). Не дивлячись на це українськими кондитерами в 2010 році було вироблено 479 тис. тонн борошняних кондитерських виробів, що перевищило виробництво цих виробів в 2009 році на 24,7 тис. тонн або на 5,3 %.

Не дивлячись на певні труднощі, ринок борошняних кондитерських виробів з кожним роком стає все цікавішим для виробників. По-перше, поріг входження на цей ринок залишається відносно невисоким, по-друге, технологія їх виробництва, по порівнянню допустимий шоколадною продукцією, досить проста і не вимагає великих капіталовкладень. Тому підприємства, що претендують на закріплення своєї продукції на українському ринку борошняних кондитерських виробів, повинні постійно

збільшувати інвестиції в їх виробництво, розширювати асортимент виробів і удосконалювати рецептури.

Одним з важливих і перспективних напрямів збільшення ринку збуту борошняних виробів є розширення асортименту борошняних виробів для здорового живлення. Для цього необхідно ширше використовувати у виробництві кондитерських виробів функціональні інгредієнти, які їх збагачують, роблять живильними і корисними, забезпечують організм необхідними мікроелементами і речовинами при одночасному зниженні енергетичної цінності продукту.

Ще одним цікавим сегментом ринку кондитерських виробів є ринок цукристих кондитерських виробів, до яких традиційно відносяться халва, лукум, пастила, мармелад, зефір, желе, ірис.

У 2008 році спостерігалось деяке скорочення виробництва цих кондитерських виробів (халва, лукум та ін.), проте вже в 2009-2010 роках удалося не лише стабілізувати обсяги їх виробництва, але і досягти їх збільшення. Так, виробництво халви в 2010 році виросло на 3,6 % порівняно з 2009 роком, а лукума – на 25 %. У Україні виробництво халви обмежене декількома виробниками, з яких найбільш великим є Одеський консервний завод, що випускає халву під торгівельною маркою «Господарочка», займає до 40 % цього ринку. Останніми роками спостерігається тенденція до розробки нових брендів і привабливої фасування халви.

У 2011 році в Україні було вироблено 1,07 млн. т кондитерських виробів асортименті, що на 2,1 % менше, ніж у 2010 році [92].

Високий попит у українського споживача останніми роками мають желейні цукерки, обсяги виробництва яких постійно зростають. На ринку желейних цукерок продовжує відчуватися великий вплив західноєвропейських партнерів (MARS, Chupa-Chups, присутні німецька торгівельна марка HARIBO і іспанська Trolli. Останнім часом на цьому ринку лідерські позиції упевнено займає вітчизняна компанія «АВК», що потіснила позиції імпортерів.

Для вітчизняних виробників також продовжує залишатися привабливим ринок по виробництву пастили, цукатів, желейних виробів. Недостатня увага приділяється збільшенню виробництва мармеладу, не дивлячись на те, що ця група має великі можливості у вигляді фруктовоягідної сировини, в достатку наявне в Україні. Крім того, цей продукт не лише корисний, але і практично не містить калорій.

Стратегією розвитку компанії «АВК» передбачена концентрація бізнесу на найбільш перспективних сегментах ринку. У 2007-2010 роках в цьому напрямі зроблено ряд кроків, зокрема, стали відмовлятися від продуктів «вчорашнього дня». Демонтовано 14 ліній по виробництву карамелі. До прийняти подібне рішення підштовхнула не лише низька рентабельність цієї продукції, але і зміна споживчих переваг. Споживання карамелі рік від року стабільно знижується — багато споживачів вважають її «морально застарілим» продуктом.

Компанії-виробники активно експортують продукцію до 44 країн світу (приблизно 40 % продукції). Левову частку в структурі експорту країни (94 % у 2009 році) займають країни СНД. Щоб диверсифікувати ризики, що виникають при внесенні змін до законодавства країн, в які експортується продукція, деякі українські компанії відкривають власні виробництва за кордоном, насамперед у Росії.

У 2010 році проявилася тенденція зростання імпорту кондитерських виробів в Україні. Експерти відзначають, що це пов'язано з подорожчанням кондитерських виробів українського виробництва. Так, в 2010 році обсяги імпорту хлібобулочних кондитерських виробів зросли більше від інших видів кондитерських виробів - на 33,8 % - і склали 19 тис. т проти 14,2 тис. т в аналогічний період 2009 році У грошовому вираженні імпорт хлібних виробів поступився лише готовій «кондитерці» з вмістом какао. Він склав \$54,4 млн., що на 14% більше показника 2009 року Лідером імпортих поставок стала Росія. У загальній структурі ввезення частка цієї держави склала 45,4 %.

У 2010 році українським виробникам кондитерських виробів вдалося наростити обсяги експорту до рівня вище докризового, що вказує на поживлення сектора. Так, хлібобулочних кондитерських виробів було експортовано на 15,8 % більше, ніж у 2009 року - 136 тис. т. Основними експортними ринками для українських виробників традиційно є ринки країн СНД. Зокрема, найбільші обсяги поставок припадають на Росію - 34,4 %.

Однак вже у 2011 році Україна скоротила експорт кондитерських виробів на 5,3 % в порівнянні з 2010 році - до 285,1 тис. т продукції. Такі дані наведені на сайті Державної митної служби України. При цьому до України збільшився імпорт кондитерської продукції в 2,1 рази - до 93,3 тис. т.

Основними покупцями українських кондитерських виробів з цукру без какао в 2011 році були Росія, Казахстан, Азербайджан, Туркменістан, Грузія, Білорусь і Латвія, у той же час основними постачальниками були Росія, Туреччина, Китай і Німеччина [92].

За оцінками експертів, у наступні два-три роки варто очікувати щорічний приріст ринку кондитерських виробів на 3-5 % у натуральному вираженні.

Жодна вітчизняна кондитерська компанія не зможе в майбутньому інтенсивно розвиватися, якщо її продукція не буде представлена на зовнішніх ринках, а її акції не будуть котируватися на світових біржах. Правила гри у світі з кожним днем змінюються, і українські компанії повинні розкриватися, ставати більш прозорими і зрозумілими для іноземного бізнесу. Таким чином, у наступні два роки великі гравці будуть активно шукати нові експортні ринки, а також шляхи виходу на світові фондові біржі для залучення додаткового акціонерного капіталу.

За різними оцінками, витрати на просування «кондитери» за останні 3-4 роки зросли у компаній-виробників в три рази. Сьогодні річний маркетинговий бюджет невеликої регіональної фабрики перевищує 1 млн. дол.. США, а у великої компанії сягає 20 млн. Але з насиченням ринку ці цифри будуть тільки зростати. З посиленням конкурентної боротьби

виробники змушені будуть активізувати свою маркетингову політику, що неминуче спричинить збільшення маркетингових бюджетів компаній.

При середній рентабельності виробництва 8-18% у собівартості кондитерської продукції на сировину припадає в середньому 60-70 %. Основні сировинні складові кондитерських виробів - борошно, цукор, кондитерський жир. За 2010 рік за різними оцінками кондитерів, ціни на борошняні кондитерські вироби зросли на 20-25 %. З літа 2010 року практично вся сировина, яка закуповується кондитерами на внутрішньому ринку, значно подорожчала. Так, через дефіцит соняшнику ціна на насіння підскочила практично в два рази, а різні види жирів подорожчали на 30-50% і продовжують дорожчати, що не може не позначитися на ціні таких жиромістких виробів, як вафлі, печиво, деякі види цукерок.

Також у 2010 році не сталося сезонного спаду цін на цукор, який зазвичай пов'язаний з початком цукроваріння. Як правило, ціна на цукор з початком переробки буряків падає на 50%. У 2010 році вперше за багато років вона не лише не знизилася, але навіть зросла.

Найпоширенішою проблемою кондитерського збуту є яскраво виражена сезонність: наприклад, новорічні свята, 8 Березня супроводжуються сплеском продажів. Їх зростання у цей час перевищує продажі «звичайного» дня більш ніж на 50 %. У ці періоди зростає навантаження на логістику.

Зазвичай в передноворічний період в країні зростає виробництво і споживання солодошів. У переддень Нового року покупці найбільш схильні до експериментів. У березні-квітні сплеск продажів також яскраво виражений, що пов'язано з традиційними сезонними і релігійними святами. Найбільше сьогодні покупці віддають перевагу напередодні Нового року купувати незвичайні кондитерські набори. Тому більшість святкових наборів компанії крім солодошів містять також м'які іграшки, невеликі рюкзаки, маски, наклейки або ігри.

Варто зазначити, що сезонні коливання попиту на кондитерську

продукцію посилюють вплив фактора упаковки товару на обсяги продажів. Існує специфічна група товарів кондитерської промисловості, реалізація якої прямо залежить від упаковки. Це подарункові набори кондитерських виробів до свят (наприклад, новорічні подарунки). Відповідно до думки експертів, продажі такої групи товарів, як кондитерські вироби в упаковці з новорічною символікою, в кінці грудня зростають до 90 % від загального обсягу поставок на ринок.

Борошняними кондитерськими виробами прийнято вважати солодке печиво, вафлі, пряники, рулети, кекси та ін. У залежності від сировини і технологічного процесу її переробки борошняні кондитерські вироби поділяються на такі підгрупи: печива, вафлі, сухарі, рулети, кекси, сушка, пряники, а також торти, тістечка і дрібноштучна здоба. У загальній структурі «кондитери» борошняні вироби займають найбільшу частку ринку – 41 %.

Таким чином, ринок кондитерських виробів в Україні є ринком, який динамічно розвивається, що призводить до необхідності вирішення широкого спектра питань - від проведення досліджень у галузі до формування стратегії поведінки. Цей процес потребує відповідного забезпечення, враховуючи те, що підприємства ринку кондитерських виробів відчують посилення щільності конкуренції, внаслідок чого виникає необхідність оцінки поточного та перспективного становища підприємства на ринку.

Висновки до розділу 2

Компанія «АВК» є найбільшим виробником шоколадної продукції в Україні і була заснована 1991 року. До складу компанії входить 4 кондитерські фабрики, розташовані у Дніпропетровську, Донецьку, Луганську та Мукачевому. Пріоритетним напрямом для «АВК» є шоколадні вироби. Компанія - лідер українського ринку в сегментах вагових шоколадних цукерок і фасованих желеино-жувальних солодошів, займає

третину на кожному з них.

«АВК» зареєстрована у вигляді приватного акціонерного товариства. По 33,3 % акцій належить двом фізичним особам-резидентам, 25,1 % акцій належить Western NIS Enterprise Fund (США).

«АВК» гарантує найвищу якість своєї продукції. Система управління виробничими процесами компанії сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2008 та 22000:2005. Відповідність даним стандартам - це контроль та управління якістю та ризиками на всіх етапах виробництва: від виробництва сировини до реалізації готового продукту. Продукція компанії «АВК» відрізняється високою якістю та чудовими смаковими характеристиками, має оригінальний дизайн, нестандартну упаковку, власний стиль, який виділяється на фоні продуктів-конкурентів, що дозволяє «АВК» експортувати свою продукцію у понад 20 країн світу. Портфель продуктів компанії включає вироби для різних ситуацій споживання – у якості подарунку, до сімейного столу, для індивідуального споживання. Візитівками компанії «АВК» у категорії шоколадних виробів є такі торгові марки, як «Паріжель», «Королівський Шедевр», «Доміор», «Королівський Шарм», «Креамо», «Трюфель оригінальний», «Шоколадна ніч», «Гуллівер» тощо.

Основними видами продукції, що виробляються на ВАТ «Кондитерська фабрика АВК» м. Мукачево, є кондитерські вироби: цукерки глазуровані, ірис, драже. У зв'язку з тим, що ВАТ «Кондитерська фабрика АВК» м. Мукачево працює виключно на давальницьких матеріалах, які постачає ЗАТ «АВК», вся вироблена продукція є власністю та реалізується ЗАТ «АВК».

Всі новинки «АВК» виробляються на нових високопродуктивних лініях, придбаних компанією у світових лідерів, що випускають обладнання для кондитерської галузі. Так, за останніх 4 роки в модернізацію і закупівлю нового устаткування компанія інвестувала більше 120 млн. дол. США. Деякі зі встановлених ліній поки не мають аналогів навіть в країнах ЄС.

Випуск продукції в натуральному вираженні в 2010 році по відношенню до 2009 року збільшився на 5 %, а в порівнянні з 2008 роком збільшився на 11 %, тобто підприємство постійно нарощує обсяги виробництва, що говорить про маркетингову політику, націлену на розширення ринків збуту

Місія кондитерської компанії «АВК» – «Зроблено з любов'ю. Зроблено для Вас!». Одним з основних механізмів реалізації своєї місії «АВК» бачить у створенні якісної продукції, орієнтованої на споживачів. Таким лозунгом компанія хоче показати, що вона робить продукцію з любов'ю, з повною віддачею своїх сил та можливостей.

У 2011 році частка в загальному обсязі продажу України складає 42,86 %, а на експорт було спрямовано 57,14 % продукції. Основним споживачем продукції «АВК» є Росія. Значна частка продукції спрямовується до інших країн СНД. Також компанія експортує свою продукцію в США, Японію, ОАЕ, Ізраїль, Іспанію, Канаду, Німеччину, Румунію, Польщу - всього 8 % від загального обсягу експорту.

У грошовому виразі (в доларовому еквіваленті) у 2010 році обсяг кондитерського ринку України зріс на 24 % склав 2,12 млрд. дол. Однак в натуральному виразі зростання ринку склало не більше 3 %.

Трійка провідних операторів кондитерського ринку у 2010 році наростила свою частку на 3 %, а найкращі темпи приросту продемонструвала компанія «АВК» - 1,5 %. Чисті доходи основних операторів ринку у 2010 році порівняно з 2009 роком зросли суттєво. І найкращі темпи зростання продемонструвала саме компанія «АВК».

У 2011 році в Україні було вироблено 1,07 млн. т кондитерських виробів асортименті, що на 2,1 % менше, ніж у 2010 році .

У 2011 році Україна скоротила експорт кондитерських виробів на 5,3 % в порівнянні з 2010 році - до 285,1 тис. т продукції. Такі дані наведені на сайті Державної митної служби України. При цьому до України збільшився імпорту кондитерської продукції в 2,1 рази - до 93,3 тис. т.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ

3.1. Розробка антикризової стратегії підприємства для внутрішнього ринку України

Загострення конкуренції, ускладнення збутових і маркетингових технологій, змінна ринкова кон'юнктура, яка склалася сьогодні в кондитерській галузі – це найсуттєвіші фактори, які потрібно враховувати і передбачати, щоб успішно конкурувати. Кондитерській бізнес в Україні вже досяг того рівня, коли варто розробляти окрему стратегію для кожного окремого сегменту, а не розглядати частку ринку конкретного підприємства узагальнено.

Рівень конкуренції на кондитерському ринку України є активнішим, ніж в Центральній і Західній Європі. В Європі ринок дуже стабільний, сформований, і кожен гравець бореться не за розширення, а за втримання своєї частки. А для того, щоб збільшувати свою частку, потрібно здійснити дуже багато неординарних кроків та інвестицій. В Україні ситуація дуже динамічна, неординарна, кожна фірма бачить свою перспективу і намагається збільшити свою частку на ринку. Українські кондитери зростають дуже швидко і вони дуже добре навчилися користуватися маркетинговим інструментарієм

Що стосується перспектив розвитку галузі, то, на думку фахівців, її очікують перш за все структурні зміни, пов'язані з консолідацією гравців. Невеликі виробники можуть взагалі піти з ринку. Або об'єднатися з іншими підприємствами та компаніями, щоб раціоналізувати виробничі і маркетингові процеси.

Кондитерський ринок України в основному вже залишив у минулому цінові способи конкуренції. Сьогодні споживачі більш вимогливо ставляться до солодоців, і все частіше визначальним фактором покупки стає якість виробу, а не його ціна. Саме тому останнім часом росте споживання високоякісних, складних у виготовленні кондитерських виробів і скорочується споживання виробів традиційних рецептур. Від виробника конкуренція вимагає постійного поліпшення якості й роботи з асортиментами.

Сьогодні багато кондитерів переглядають асортимент продукції. Вони відмовляються від малопопулярного товару, заміняють його новим, експериментують. Розвивається спеціалізація, підприємства прагнуть мати власне «обличчя» в конкретному сегменті й займати в ньому якщо не лідируючу, то принаймні помітну позицію.

Більшість виробників кондитерської продукції розпочали випуск продукції преміум-класу, адже обсяг споживання продукції даного сегменту зростає.

Ринок печива і вафель залишається одним з тих, що стабільно розвиваються і є привабливим як для виробників, так і для трейдерів.

Привабливість борошняних кондитерських виробів постійно зростає разом з високим рівнем попиту на вітчизняному споживацькому ринку. Маркетингова політика багатьох провідних виробників печива і вафель, і в першу чергу – «Київ-Конті», корпорації «Roshen», «Світ Ласоців», «Житомирські ласощі», корпорації «Бісквіт-шоколад», «Злагода», львівської кондитерської фабрики «Світоч» - орієнтована не тільки на постачання в країни СНД, але також на окремі ринки Європи і США - купівельна спроможність і споживання кондитерських виробів тут набагато вище, ніж в Україні або в Росії.

В нашій країні дуже швидко розвивається продукція середнього і преміального цінових сегментів. Наприклад, на одній з своїх чотирьох фабрик - Дніпропетровської КФ - корпорація «АВК» зняла з виробництва

дешеве печиво, мармелад, карамель і драже. В цілому, для максимального завантаження виробничих потужностей цієї фабрики компанія скоротила асортимент з 400 видів до 100.

Печиво представлятиме найкрупніший за обсягами продажів сегмент ринку борошняних кондитерських виробів і є найдинамічнішим напрямом в кондитерській галузі останніми роками. Високий ступінь концентрації виробництва в декількох областях пояснюється місцем розташуванням провідних кондитерських компаній в цих регіонах. І серед них, за оцінками операторів ринку, провідні позиції посідатимуть, як і раніше, ЗАТ «Київ-Конті» (біля 23 %), корпорація «Roshen» (біля 15%), корпорація «АВК» (10 %), ТОВ «Світ ласощів» (6 %) і ВАТ «Полтавакондитер» (6 %). Серед інших крупних операторів ринку печива (солодкого) можна виділити кондитерську фабрику «Злагода» (5 %), корпорацію «Бісквіт-шоколад» (5 %), ЗАТ «Житомирські ласощі» (близько 3 %).

Ринок вафель також зберігатиме свою активність, характерну для попередніх років. Виробництво вафель, на відміну від сегменту печива, відзначено більш високим ступенем концентрації потужностей, що в цілому пояснюється специфікою виробництва і зосередженням випуску вафельної продукції в межах невеликої групи виробників.

Достатньо динамічно буде розвиватися пряниковий ринок, а також ринок крекерів. Близько 90-95 % крекерів виробляється на п'яти підприємствах: ЗАТ «Київська кондитерська фабрика ім. К. Маркса» (близько 40 %), фірма «Трон», м. Сквир (22 %), Львівській кондитерській фабриці «Світоч» (близько 15%), ЗАТ «Харківська бісквітна фабрика» (близько 10 %) і ЗАТ «АВК» (близько 5-6 %).

Пріоритетним напрямом у виробничій діяльності кондитерських фабрик буде випуск елітних шоколадних виробів, одержить подальший розвиток сегмент борошняних виробів, з складнішою рецептурою і використанням фруктових, горіхових, йогуртових і інших харчових наповнювачів. Питома вага карамелі збережеться на тому ж рівні, з

тенденцією до зростання, унаслідок стабільного попиту з боку зовнішнього і внутрішнього ринків.

Враховуючи привабливість цього ринку, а також модернізацію багатьох підприємств і освоєння нових ринків збуту, карамелевий бізнес залишиться актуальним для багатьох підприємств в найближчі декілька років.

Виходячи з кризового характеру стану кондитерського ринку України, основними стратегічними завданнями підприємств галузі є наступні:

- оптимізація виробництва і збуту;
- збільшення доходності підприємств;
- втримання і посилення ринкових позицій.

Сьогодні невеличкі українські кондитерські підприємства за своїм характером різко відрізняються від гігантів промисловості. Вони мобільні, орієнтовані на певні групи клієнтів, експериментують і швидко перебудовують своє виробництво. Проте й проблем у них набагато більше.

Підприємства локального характеру використовують тільки натуральні продукти, зокрема вершкове масло, і не можуть значно підвищувати ціни на свою продукцію, оскільки на периферії сконцентровані покупці з низькими доходами. Тому комбінація якісної продукції, виробленої з натуральної сировини, та помірні ціни є основною запорукою виживання невеликих кондитерських фабрик та цехів.

Крім того, нижча вартість робочої сили дозволяють забезпечувати такі помірні ціни. Сьогодні торти від місцевих виробників коштують в межах 19—22 грн., а тістечка — до 3,60 грн.. в той час, як вироби корпорації «Roshen» із натуральної сировини можуть коштувати 24—35 грн. ,

Обмежені фінансові можливості роблять важким життя невеличких регіональних виробників. Борошно, що становить 70—80% рецептури кремових кондитерських виробів, постійно подорожчає. Також зростають ціни на вершкове масло та цукор. Дрібним виробникам не по кишені використовувати різноманітні наповнювачі, наприклад, фундук або кеш'ю

вартістю 80—120 грн. за кілограм. Тому в більшості рецептур використовується арахіс (15 грн. за кілограм) або волоські горіхи (15—30 грн.).

«Полегшені» торти з желейним покриттям і фруктами менш калорійні, вони не дуже солодкі й популярні в населення, особливо в столиці. А от у регіонах їх менше через високу собівартість продуктів.

Одночасний випуск широкого асортименту кондвиробів (один лише Білоцерківський хлібокомбінат випускає близько 50 найменувань тортів) робить працю кондитерів невеликих підприємств трудомісткою. Ручне виробництво, яке ще повсюдно застосовується в регіонах, у наш час здається кам'яним століттям порівняно з технологіями столичних гігантів галузі. Вручну можна випустити за зміну 100 кілограмів, автоматизовано — 8 тисяч тонн.

У столичних лідерів кондитерської справи встановлено високоякісне обладнання, а в переоснащення фабрик постійно вкладають величезні кошти. Скорочення робочих місць внаслідок автоматизації виробництва дає можливість заощаджувати.

Кондитерські промислові гіганти працюють за європейським зразком — випускають вузький асортимент найменувань, де кожний виріб відпрацьований до дрібниць. Кожний працівник виконує певну функцію, а контроль забезпечує гарантована якість. Звичайно дизайн таких виробів стриманий, а деякі фабрики, наприклад, «Чарівниця», випускають торти європейського малюнку — гладко глазуровані з однією-двома шоколадними завитушками.

І все-таки невеликі виробники, які працюють по-старому, знаходять свою нішу. У невеликих містах це — робота з фірмами «під замовлення». Місцеві кондитери виготовляють торти-листівки з вітаннями, написами, солодкими логотипами фірм, які підприємства міста охоче замовляють на свята.

Регіональні кондитери сподіваються, що запуск автоматизованої лінії з

виробництва вафель і виготовлення шоколадних цукерок на вагу, яких так не вистачає на периферії, забезпечать підприємствам новий подих.

Однак серйозні експерти вважають, що на ринку будуть активно проходити процеси консолідації. Великі підприємства будуть скуповувати дрібніших. Але у більшості випадків ці закупівлі будуть зроблені не для нарощування випуску продукції, а під окремі технологічні та логістичні (перш за все, складські операції).

Для того, щоб вижити, невеликі фабрики повинні сконцентруватися на випуску якихось «нішових» продуктів, які не дуже є цікавими для гігантів галузі. Тоді вони себе будуть непогано почувати.

Прогнозується збільшення споживання шоколадних виробів, а відтак і обсягів їх виробництва. Український споживач поступово переходить на дорожчі, переважно шоколадні солодоші. Упродовж останніх двох років оборот шоколадного сегменту збільшувався на 20%. В 2010 році на шоколаді кондитери зароблятимуть більше, ніж на дешевших позиціях.

Отже, враховуючи тенденції розвитку кондитерського ринку, для досліджуваного підприємства ВАТ «АВК» можна запропонувати наступні маркетингові стратегії виходу на внутрішній ринок (рис.3.1.)

Нами представлена комбінація 4-х стратегій за прототипом матриці «товар-ринок», запропонованої І. Ансоффом [5, 171]. Підприємство може використати як одну з них, так і всі 4 в повному обсязі, або тільки окремі напрямки. Звичайно, що як керівництво, так і окремі фахівці повинні оцінити запропоновані стратегії на доцільність, реальність і пріоритетність.

При розробці маркетингових стратегій досліджуваному підприємству варто врахувати наступні ринкові можливості:

- зростання продажів продукції у середньому і високо ціновому сегментах; конкуренція у цьому сегменті змушує виробника шукати не просто нове, а унікальне обладнання через значну привабливість цього сегменту варто очікувати приходу нових гравців;
- зростання сегменту шоколадних виробів;

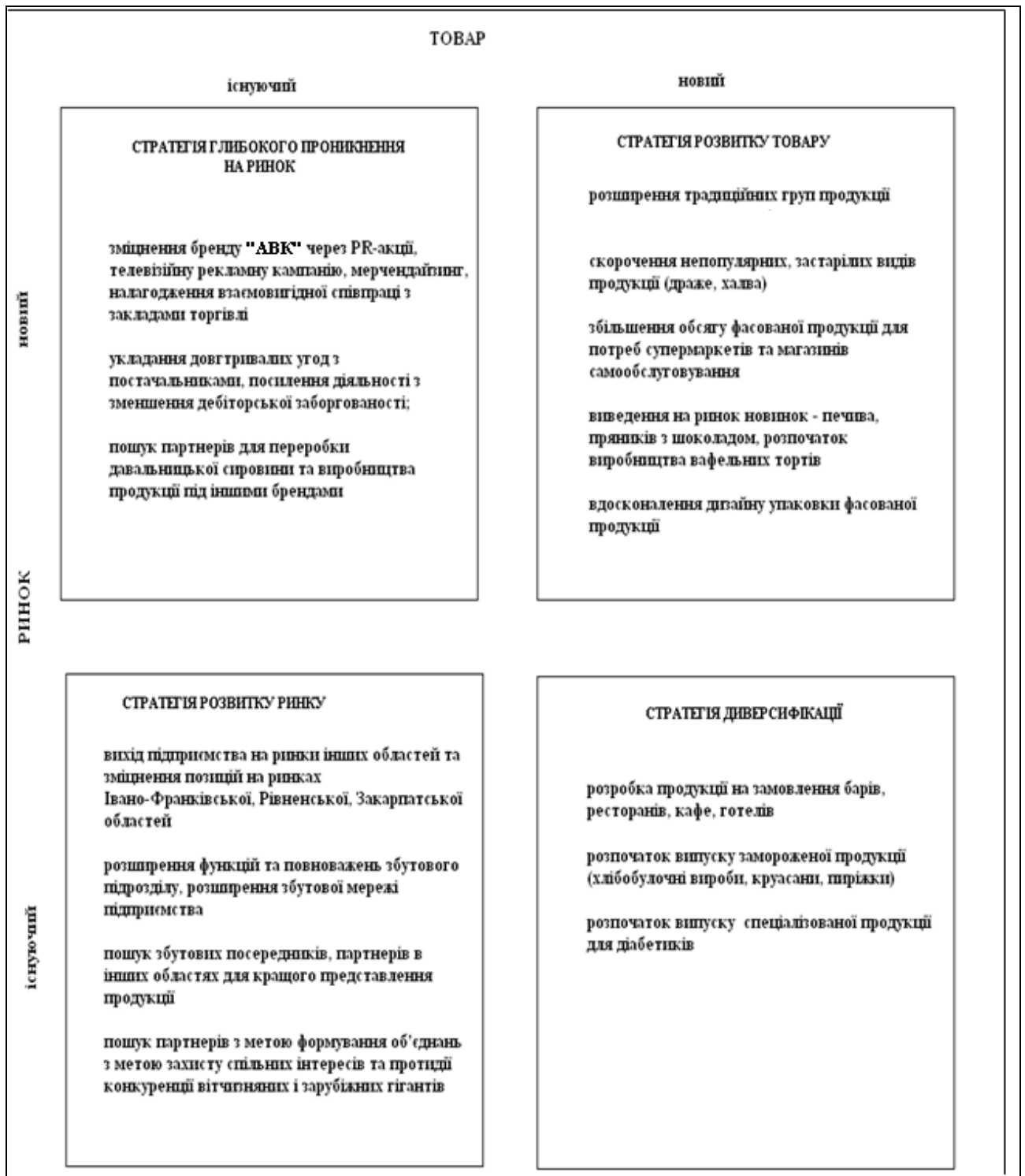


Рис. 3.1. Можливі варіанти стратегії виходу підприємства ЗАТ «АВК» на внутрішній ринок України (визначено автором)

- зміна смаків та переваг споживачів; підприємство повинно відмовитися від неходових, непопулярних позицій, реструктурувати власний продуктовий портфель;

- відкриття нових ринків збуту для дешевої продукції (Казахстан, Монголія, Киргизія, Азербайджан, Таджикистан, Грузія); робота на таких ринках вимагає знань їх специфіки та вміння адаптуватися до правил ведення бізнесу;

- будівництво логістичних центрів та розширення системи складів;
- диверсифікація виробництва продукції з метою зниження залежності від сезонності виробництва та більшого завантаження виробничих потужностей.

Диверсифікація асортименту можлива за такими напрямками: (а) виробництво морозива, (б) виробництво замороженої хлібобулочної продукції та напівфабрикатів (круасанів, випічки); (в) випуск продукції для діабетиків та осіб, що потребують спеціальної дієти.

Крім того, основними напрямками діяльності підприємства у кризовому та посткризовому періодах можуть виявитись:

- отримання замовлень на виробництво під іншими брендами на засадах розташування замовлень;
- участь в об'єднаннях та консолідованих процесах;
- розвиток традиційних сегментів – розширення асортименту хлібобулочних виробів та бісквітів, випічки за індивідуальними замовленнями від барів, ресторанів, кафе тощо.

На користь останньої можливості свідчить створення окремими торговельними мережами, такими як «Фуршет», «Сільпо» власних кулінарних цехів. Але такі підприємства не можуть вважатись конкурентами у цьому бізнесі, оскільки не встигають забезпечувати власні потреби на випічку та кондитерські вироби нетривалого зберігання. Цей ринок має свої особливості через короткий цикл життя продукції, тому на нього практично не зможуть орієнтуватися виробники національного масштабу. На ринку Закарпатської області цей ринок майже незайнятий, беруче до уваги банкрутство кондитерського цеху «Укрпол» (магазин «Ласунка»). Приватні підприємці, які працюють у цій сфері, також не можуть серйозно

конкурувати, оскільки мають або обмежені виробничі потужності, або іншу товарну спеціалізацію.

Ще одним важливим чинником, який стимулює маркетингову стратегію виходу на внутрішній ринок, є практичне закриття для українських виробників кондитерських виробів зарубіжних ринків.

Наприклад, Росія, яка є основним майданчиком експорту українських солодоців, не раз ініціювала антидемпінгові розслідування проти нашої продукції, зокрема карамелі. У 2001 році наші сусіди ввели загороджувальні мита на українську карамель (у розмірі 21% від митної вартості, але не менш 0,18 євро/кг), а в 2005-му - на варені цукерки з начинкою і без, тоффі і аналогічні солодоці (у розмірі 20% від митної вартості, але не менш 0,25 євро/кг). Ці заходи діяли до кінця 2008 року. А на початку березня 2010 року російська Асоціація підприємств кондитерської промисловості "Асконд" знову ініціювала спеціальне захисне розслідування проти імпорту української карамелі.

Так, уряд Казахстану з 26 вересня 2011 року ввів захисне мито на імпорт карамелі (30%, але не менше EUR0,27 за кг) та шоколаду (49%, але не менше EUR0,8 за кг) терміном на 3 роки. Мито на інші кондитерські вироби з какао встановлена на рівні 39%, але не менше EUR0,42 за кг. Згідно з даними Держмитслужби, за січень-серпні 2011 року експорт кондитерських виробів без какао, до яких належить в тому числі карамель, з України до Казахстану склав 8,43 тис. тонн на \$17,23 млн., шоколаду та кондитерських виробів з какао - 12,06 тис. тонн на \$ 37,11 млн. За цими показниками Казахстан є другим за величиною після Росії експортним ринком для українських кондитерів.

У березні 2010 року повторне антидемпінгове розслідування проти українських цукерок ініціював Мінськ. Загороджувальні заходи на українські солодоці в Білорусі діяли з серпня 2008 року, розмір мит становив від 11,76 до 23,9 % залежно від виду продукції. Правда, щодо трьох підприємств - корпорації Roshen, «Житомирські ласощі» та харківської фабрики «Бісквіт-

Шоколад» - дію обмежень було призупинено у відповідь на взяті компаніями цінові зобов'язання.

Європейський же ринок для України залишається практично закритим, обсяг ринку ЄС оцінюється у 18,6 млн. т кондитерських виробів, але частка українських солодоців на цьому ринку займає не більше 30 тис. т. Європейський кондитерський ринок захищений високими митними бар'єрами (50 %, а в деяких країнах – навіть 200 %). Українські виробники мають надію, що протягом 2010 року має бути підписано погодження: зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, що дозволить їм безперешкодно реалізувати свою продукцію на «дорогому» ринку. На сьогодні лише компанія «Конті» має представництво в Німеччині

При розробці маркетингової стратегії виходу підприємства на внутрішній ринок потрібно знати про реальні загрози, які можуть виступати обмежувальними факторами діяльності підприємства. Серед таких загроз назвемо наступні:

- загрози технічного характеру: нестача основного ресурсу – електроенергії для виробництва; існуючі мережі працюють в режимі граничного навантаження, а тому за значного розширення виробництва потрібно забезпечити будівництво додаткових силових підстанцій, що вимагає значних обсягів інвестицій;

- складність побудови дистрибутивної мережі: тільки 70 % кондитерських виробів продаються через дистриб'юторів (а на зовнішніх ринках – тільки 30 %);

- слабкий патентний захист: складні процедури патентування продукції, захисту авторських прав, захисту товарних марок, дизайну упаковки, функціональних властивостей товару від копіювання конкурентами;

- коливання цін на сировину та постійне зростання цін на енергоресурси: змушує підприємства шукати резерви зниження собівартості від економії на виробництві продукції, використання енергозберігаючих

технологій, до відмови виробництва продукції з високим вмістом цукру;

- використання застарілих стандартів виробниками: для того, щоб реалізовувати продукцію через потужних дистриб'юторів або торговельні мережі, підприємства повинні поновити стандарти виробництва продукції;

- нормативно-правові обмеження: складність процедур сертифікації продукції. отримання ветеринарно-епідеміологічних довідок, значні бюрократичні бар'єри;

- перешкоди адміністративного характеру: перевірки контролюючих органів, складність отримання дозволів, реєстрації та перереєстрації, складність оформлення документів при здійсненні експортно-імпортних операцій.

Отже, при розробці навіть, здавалось б, вірних стратегічних напрямків, варто протестувати майбутні стратегії виходу на внутрішній ринок з точки зору ринків можливостей і загроз.

3.2. Запровадження програми партнерства для посилення конкурентної позиції підприємства

Кондитерський ринок перебуває в стані відносної зрілості і насиченості. Темпи його розвитку не перевищують 1,5 % на рік, і підприємствам, для того, щоб рости, необхідно або відвойовувати частку ринку в інших гравців, що знаходяться у твердій конкуренції один з одним, або освоювати систематичний експорт у країни, що розвиваються

Еволюція процесів у сучасних збутових системах тісно пов'язана з розвитком стратегій партнерства між суб'єктами, які беруть участь у переміщенні та транспортуванні ресурсів, потребуючих надання транспортних послуг.

Вплив світової конкуренції, скорочення життєвого циклу продуктів викликають потребу інтеграції дій організацій, сконцентрованих у природний

спосіб навколо ланцюга поставок.

Ефективність взаємодії організації та її партнерів залежить від багатьох факторів, серед яких довіра, відповідність інтересів кожного системним цілям, взаєморозуміння, яке є визначальним фактором. Незважаючи на те, що застосування цих факторів може призвести до виникнення додаткових витрат і ризиків при виконанні окремих операцій, їх використання має інші економічні і стратегічні переваги, котрі дуже важко отримати, використовуючи систему відкритого ринку.

Налагодження таких відносин стає можливим лише за допомогою налагодження партнерських стосунків між усіма учасниками логістичного ланцюга.

Робота щодо налагодження партнерських зв'язків є складною, але реалізація спільних програм потребує не меншої уваги та витрат часу і ресурсів. Тому, якщо угода передбачає здійснення певних підготовчих дій (підготовка кадрів, розробка макетів вивісок, підготовка рекламних матеріалів і т.д.), то ці роботи мають обов'язково бути виконані. Найкращою рекомендацією тут буде концентрація на виконанні завдань у конкретних сферах, що у загальному підсумку призведе до вирішення складних завдань. Треба брати до уваги той факт, що налагодження зовнішніх зв'язків для невеликого підприємства є надзвичайно важливим і критичним питанням з точки зору досягнення успіху. Крім цього, найчастіше керівник або менеджери такого підприємства можуть просто не мати вільного часу для ведення переговорів, оскільки це призведе до падіння продажів та згорання бізнесу. Тому найкращим варіантом може бути залучення до співпраці радників із числа колишніх бізнесменів або викладачів університетських бізнес-шкіл. Останні повинні бути проінформовані щодо особливостей діяльності фірми та її стратегічних планів розвитку, щоб мати можливість переконати потенційних партнершу необхідності налагодженні відносин із компанією.

Створення віртуального образу партнера. Цей принцип звертає увагу на той факт що компанія повинна обирати партнера, виходячи із аналізу

наслідків майбутніх відносин, а не поточного стану компанії чи наявності ресурсів. Партнер повинен обиратися для вирішення конкретного завдання в конкретних умовах у відповідності із конкретною програмою.

Найчастіше проблемами, з якими стикаються потенційні партнери вже на етапі вибору - це необхідність організації збору фактичної інформації для прийняття рішення, а також проблеми, пов'язані з принципами обов'язковості та довіри між партнерами.

На нашу думку найбільш серйозною проблемою, яка виникає в умовах конкуренції між учасниками є ризик витоку інформації, яка дуже важлива для конкурентів, а також можливість прояву авантюризму постачальників.

Перехід від відкритих ринкових відносин до співпраці, в ході яких відбувається розвиток стосунків, дуже часто призводить до того, що дії начальників відділів постачання не завад. сприяють розвитку партнерських відносин в логістичному ланцюгу постачання. На словах вони підтримують партнерські стосунки, а в дійсності їх поведінка повністю відрізняється від їх слів. Найчастіше, критичними точками такого протистояння є:

- зосередження на вигоді тільки своєї компанії;
- невинуватене використання влади над партнером;
- основна увага концентрується на негативних аспектах партнерських відносин;
- незважаючи на довіру та надійність постачальники не перестають бути авантюристами і домагатись лише своєї мети за рахунок партнерських відносин;
- ціна є основним засобом оцінювання постачальника [30, с. 172].

Зазначені недоліки вимагають розгляду появи ризиків, основна сутність яких полягає у виникненні матеріальних, фінансових та ін. витрат.

Найбільш загальним серед класифікаційних груп ризиків партнерської взаємодії є фінансовий ризик, через результуючі фінансово - економічні показники, які і є результатом взаємодії партнерських підприємств в межах логістичної системи. Виходячи з цього виникає необхідність розгляду одного

найважливіших аспектів взаємодії: відносини між партнерами, які в тій же стратегічній зоні господарювання, використовують аналогічний набір стратегічних ресурсів і орієнтуються своїй поведінці на подібні групи загального впливу, тобто ризики, пов'язані з конкурентною діяльністю підприємств.

При побудові інтегрованих структур у вигляді стратегічних партнерств, виникає особлива ситуація, сутність якої полягає в конкуренції ланцюгів постачання. Вона приходить на зміну підприємствам, які діють автономно і продовжує відповідні ризики - ризики конкуренції логістичних ланцюгів. В основі такої конкуренції лежить конкурентна перевага інтегрованих структур в запропонованні товарів з відповідними супроводжуваними послугами .

Ключовою відмінністю нової моделі конкуренції від традиційної є те, що підприємство не може діяти в ній, як ізольована структура, конкуруюча собі подібним. Воно стає елементом ланцюга постачання - сукупності організацій, яка приймає участь в різних процесах та видах діяльності, спрямованих на побудову цінності у вигляді товарів, послуг для кінцевого споживача. Головний пом'якшувачий елемент в такій конкуренції є бажання зробити конкурентоздатним весь ланцюг за рахунок зниження витрат і побудови високої додаткової вартості. Управління ланцюгом постачання в умовах конкуренції побудоване на відносинах - укрупненні співпраці і довіри, а також розуміння того, що керує цілим завжди більше його суми.

Проведений нами аналіз показав, що головний ефект партнерства полягає в використанні ресурсів і потужностей з синергетичним ефектом взаємодії партнерських організацій, головною метою якого є побудова такої інтегрованої структури, котра спроможна не тільки забезпечити конкурентоздатність підприємств і отримання прибутку, але і досягти стабільного положення на ринку прибутку в довготерміновій перспективі.

Безумовно, специфічні цілі кожного учасника можуть відрізнитись від загальних, а, можливо і протистояти цілям інших учасників інтегрованих структур. Однак всі ці специфічні цілі окремих учасників повинні

підпорядковуватись загальним принципам, які і є основною метою інтеграції:

1. Визначення типу організаційної структури: централізовані, децентралізовані, змішані.
2. Організація міжгалузевих зв'язків: одно - або багатогалузеві структури.
3. Визначення масштабу господарської діяльності: регіональні, міжрегіональні, транснаціональні.
4. Направленість ініціювання побудови «зверху вниз» (по рішенню органів власності), «знизу вверх» (за ініціативою учасників). Причому у випадку, коли ініціатором побудови інтегрованої структури виступає держава, то перевагою в економічній сфері є не отримання прибутку, а рішення задач забезпечення економічної безпеки, збільшення обсягів виробництва [30, с. 173].

Партнерство будується на бажанні працювати погоджено. Учасники відмовляються від деякої частки автономії в своїй господарській діяльності і об'єднують зусилля заради спільного досягнення визначених цілей, розраховуючи на довгострокову співпрацю.

Практичні дослідження дали змогу сформулювати такі висновки [90, с. 102]:

- партнерська форма співпраці стала у ХХІ столітті стала найважливішим чинником досягнення успіху в збуті;
- диспозиційність, точність, а також якість інформації є основою сервісу поставок у зв'язках між підприємствами-партнерами;
- у ході партнерства і кооперації підприємств спостерігається позитивний тренд до збагачення та диференціації пропозиції послуг (сервісу) з боку підприємств та організацій, що надають логістичні послуги.

Готовність окремого потенційного учасника логістичного ланцюга поставок до реального функціонування характеризує специфічний критерій - рівень логістичної досконалості, вперше введений в термінологічний апарат логістики Американським логістичним бюро А.Т. Kearney під час досліджень в 1992 р. Рівень логістичної досконалості як комплексний показник охоплює

вісім характерних елементів, особливе місце серед яких відводиться партнерським стосункам із учасниками ланцюга поставок, зокрема виробників із логістичними операторами [47, с. 114].

Створення та впровадження власної програми Партнерства із урахуванням специфіки ніші ринку є неодмінною умовою успіху для кожного постачальника.

Програма Партнерства повинна стати складовою частиною моделі продажів компанії-постачальника, що дає змогу в умовах мінливості ринкових умов досягти партнерами стабільності у власному бізнесі та одночасно розширити його.

В основі програми Партнерства лежить побудова відносин навколо клієнта, навколо його потреб. Необхідність створення програми Партнерства пов'язана з постійними змінами вимог ринку; все більшими потребами клієнта у високопрофесійних готових рішеннях та устаткуванні; високими вимогами, що ставляться до сервісного обслуговування, а також потребою в безперервній, повній і компетентній інформації про продукцію і послуги на ринку.

Одним із завдань програми Партнерства повинно бути створення умов для справедливої конкуренції, що дасть змогу зробити діяльність партнерів ще вигіднішою та прогнозованішою. Працюючи за програмою Партнерства, партнери, нарощуючи власні зусилля й інвестиції, отримують максимальні вигоди і переваги.

Програма Партнерства спрямована на довгострокові і взаємовигідні відносини.

Її треба будувати так, щоб створити найкращі умови для виконання партнером своєї задачі, спеціалізуючись залежно від статусу економічних інструментів, використаних в роботі з конкретним партнером, технічної, маркетингової підтримки, підтримки професійного рівня персоналу партнера.

До участі в програмі Партнерства потрібно запросити Центри сервісного обслуговування і дилерів, що співпрацюють з компанією-

постачальником. У Програмі повинні бути сформульовані форми відносин співпраці. Центри сервісного обслуговування і дилери, що співпрацюють з компанією-постачальником, можуть вибирати форму співпраці за цією Програмою. Програма Партнерства повинна базуватись на комплексному підході до співпраці з партнерами. Цей підхід включає такі елементи системи взаємин:

- комерційні відносини;
- сервісні послуги;
- маркетингові і рекламні дії.

Ці елементи системи взаємин повинні розглядатися в програмі з погляду зиску, одержуваного клієнтом, партнерами і компанією-постачальником, а також необхідних дій для його досягнення. Впровадження програми Партнерства дасть клієнтам змогу:

- одержувати устаткування і готові рішення від одного постачальника.
- здобувати устаткування і готові рішення у власному регіоні.
- користуватися найкращими ціновими умовами.
- одержувати надійне (можливо унікальне) і відповідальне сервісне обслуговування устаткування.
- одержувати сервісне обслуговування устаткування на єдиних прозорих умовах.
- користуватися оперативними і кваліфікованими консультаціями.
- завжди мати актуальну, повну і достовірну інформацію.
- бути впевненими в одержанні устаткування/ рішень та його сервісного обслуговування на єдиних умовах у будь-якому регіоні.
- бути впевненими у компаніях-партнерах як провідних представниках цієї галузі [90, с. 504].

Участь у програмі Партнерства дасть змогу партнерам одержати доступ до повного набору переваг, наданих програмою Партнерства. Особливу увагу потрібно звернути на те, що надані програмою Партнерства набір переваг буде розширюватися й удосконалюватися одночасно розвитком

бізнесу компаній-партнерів.

Специфіка наданих переваг повинна залежати від статусу партнерства. На рис. 3.2 показані загальні переваги від впровадження програми для партнерів усіх статусів та компанії-постачальника.



Рис. 3.2. Переваги від впровадження програми Партнерства
(складено автором)

Можна зазначити, що партнери отримують значні переваги, а паралельне зростання доходів партнерів та постачальника робить програму вигідною для всіх її учасників.

Для найефективнішого стимулювання досягнення високих результатів і задоволення специфічних потреб кожного партнера необхідно виокремити у межах програми Партнерства такі статуси партнерства:

- дистриб'ютор;
- інтегратор;
- авторизований центр;
- бізнес-альянс.

Дистриб'ютори забезпечують, переважно, продаж устаткування у

великих обсягах. Задача дистриб'ютора - вчасно поставити клієнтові необхідне устаткування. Дистриб'ютори здійснюють свою діяльність на території однієї з областей України. Територія визначається на підставі місця розташування партнера.

Інтегратори поставляють клієнтам готові рішення та устаткування. Інтегратори поряд із продажем готових рішень і устаткування надають клієнтам консалтингові послуги високого рівня, розширену гаму сервісних і маркетингових послуг. Інтегратори також ведуть діяльність на визначеній території, однак така територія може не збігатися з територією області і визначається не тільки на підставі місця розташування партнера, але і можливостей партнера якісно виконувати свої функції на визначеній території.

Авторизовані центри спеціалізуються на розвитку конкретного сегмента ринку на території визначеного регіону. Специфіка товару, що продається, припускає деталізацію умов для кожного галузевого партнера. Авторизовані центри, аналогічно дистриб'юторам, ведуть діяльність на території однієї з областей України. Територія визначається з урахуванням місця розташування партнера.

Бізнес-альянс - вид партнерства, передбачений Програмою Партнерства і реалізований об'єднанням зусиль компаній — партнерів для спільного просування устаткування і комплексних рішень.

Програма Партнерства передбачає систему інструментів, що сприятимуть досягненню конкретних результатів клієнтом і партнером, а також постачальником (рис. 3.3).

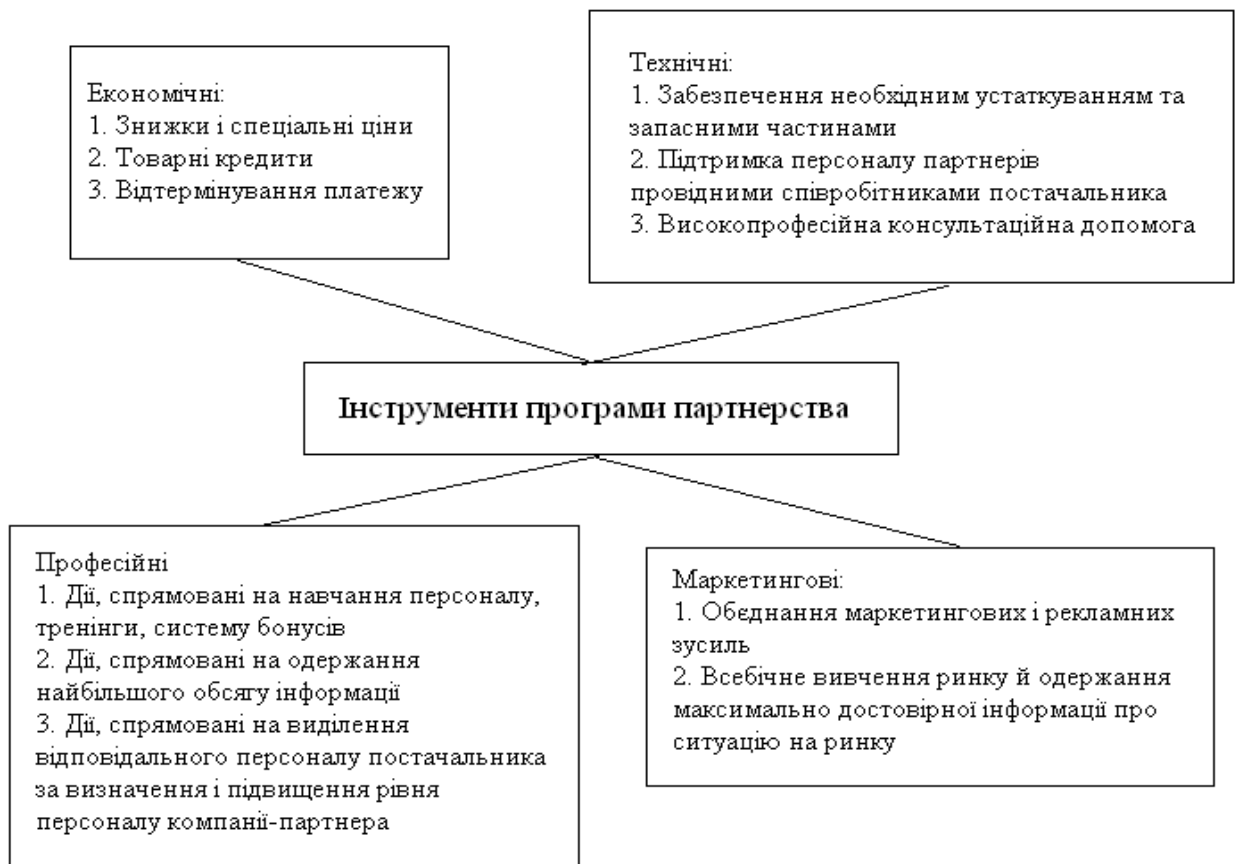


Рис. 3.3. Інструменти програми Партнерства
(складено автором)

У системі економічних інструментів повинні застосовуватися фінансові стимули і заохочення партнерів. Як один з фінансових стимулів для партнерів у цій програмі Партнерства може виступати надання постачальником устаткування і готових рішень, що користуються стабільно високим попитом за конкурентними цінами. Також програма може передбачати наявність фінансових заохочень, таких, як: знижки і спеціальні ціни на устаткування/продукцію/рішення, що продаються. Рівень фінансових заохочень зумовлений ефективністю роботи партнера за цією програмою.

Технічна підтримка складається із системи заходів, спрямованих на підтримку партнером високого рівня сервісного обслуговування, що гарантується постачальником: забезпечення технологічним, інсталяційним устаткуванням, запасними частинами, підтримка персоналу партнерів провідними співробітниками постачальника, високопрофесійна

консультаційна допомога.

Професійний рівень персоналу партнера є важливим чинником досягнення цілей програми. У межах програми Партнерства персоналу партнера приділяється велика увага, тому що рівень професіоналізму персоналу - це той фактор, що дає змогу досягати підвищення рівня прибутковості компанії. Програма Партнерства, зокрема, орієнтована на стимулювання партнера до підвищення професійного рівня персоналу для отримання максимального результату від співпраці за цією програмою Партнерства. Підвищенню рівня професіоналізму персоналу сприятиме система дій: спрямованих безпосередньо на персонал — навчання, тренінги, система бонусів; спрямованих на одержання найбільшого обсягу інформації — обмін інформацією між учасниками програми Партнерства, виділення персоналу постачальника, завданнями якого буде визначення і підвищення рівня персоналу компанії-партнера.

Одним з інструментів програми Партнерства є маркетинг як система практичних способів і підходів до керування діяльністю всіх учасників програми для оптимізації їхніх внутрішніх і зовнішніх ресурсів для досягнення максимальних результатів за цією програмою Партнерства.

Загальна концепція маркетингу у межах програми Партнерства передбачає об'єднання маркетингових і рекламних зусиль усіх учасників програми для створення єдиної глобальної маркетингової політики. Глобалізація маркетингової політики призначена для підвищення ефективності діяльності кожного учасника програми на ринку.

Кожен учасник програми Партнерства, виконуючи свою роль у загальній програмі маркетингу програми Партнерства, передусім спрямовує свої зусилля на всебічне вивчення ринку та одержання максимально достовірної інформації про ситуацію на ринку.

Результатом впровадження такої програми Партнерства є, насамперед, підвищення рівня обслуговування клієнтів, повне і комплексне задоволення їхніх потреб.

Партнери в повному обсязі відчують усі вигоди, надані такою програмою Партнерства, а саме зростання доходів компаній-партнерів, зумовлене зростанням рівня продажів компанії; підвищенням професіоналізму персоналу; продуманою цілеспрямованою маркетинговою політикою.

Укладання договору з партнером є, з одного боку, заключною стадією оцінки якостей компанії стосовно її можливості бути партнером, а з іншого — фундаментом довгострокових і взаємовигідних відносин між компанією-постачальником і партнером.

Одним з бажаних результатів впровадження програми Партнерства є одержання партнерами за допомогою нарощування власних зусиль та інвестицій максимального зиску і переваг, підвищення рівня доходів компанії. Тому, якщо компанія бажає співпрацювати з постачальником, здобуваючи кілька статусів партнерства для максимального одержання зиску і переваг, і одночасно має можливості для такої форми співпраці, їй можна надати для цього всі можливі ресурси та інструменти.

Якщо на території одного з регіонів один або кілька статусів партнерства залишаться незайнятими, у такому разі постачальником можливим буде проведення тендеру на одержання відповідного статусу партнерства серед компаній з інших регіонів. У цьому тендері можуть брати участь будь-які компанії з інших областей України, зокрема ті, що мають статус партнерства на території певної області.

Компанія-постачальник у деяких випадках для максимального задоволення потреб клієнтів може самостійно працювати на ринку торговельного устаткування, однак безпосередня робота з клієнтом можлива тільки у разі співпраці із загальнонаціональними компаніями та неможливості партнера задовольнити вимоги клієнта в повному обсязі.

Основним завданням програми Партнерства є створення умов для справедливої конкуренції, що дають змогу зробити діяльність партнерів ще вигіднішою та прогнозованішою. Статус партнерства визначає, крім того,

завдання партнера. Так, завданням дистриб'ютора є просування всього спектра устаткування постачальника, завданням Інтегратора - просування всього спектра готових рішень, а задачею Авторизованого центра - просування готових рішень у конкретному сегменті ринку.

Одним з шляхів удосконалення виробничо-збутової діяльності підприємства є побудова партнерських стосунків з представниками торговельних мереж. Торговельні мережі вже відчували свою силу, а тому намагаються диктувати умови співпраці з постачальниками. Хоча потрібно відзначити, що партнерство між виробничим підприємством та закладами торговельної мережі є взаємовигідною справою.

Щоб постачальнику потрапити на полиці магазину, йому достатньо будувати свої відносини з роздробом з врахуванням потреб ритейлерів, у яких існують цілком об'єктивні критерії при виборі постачальника.

Суть суперечності в просуванні товару підприємством і торговим закладом є простою. Якщо виробник зацікавлений просунути і реалізувати в магазинах винятково свій товар (на це і спрямовані всі маркетингові зусилля), то роздрібну мережу цікавить загальний товарообіг.

Іншими словами, магазину необхідно продати якомога більше будь-якого товару. Від цього залежать показники рентабельності, конкурентоспроможність і мотивації всього персоналу (природно, з урахуванням величини націнки по різних групах товарів). Вибір постачальників для торговельного закладу є питанням комплексним і залежить воно від багатьох причин. Але основним вимогам з асортименту, якості товарів і умовам постачання повинні відповідати всі постачальники.

Якщо виробниче підприємство прийняло рішення продавати свою продукцію через корпоративну торговельну мережу, то воно повинно бути готовим до підтримання ритмічності виробництва, постачання партій товарів у потрібний час і в потрібних обсягах для мережі, пропонувати помірні ціни та забезпечити високий рівень якості. Торговельна мережа, в свою чергу, дає можливість реалізовувати продукцію виробничого підприємства на значних

площах, де спостерігається значний потік клієнтів. Крім того, в більшості випадків торговельна мережа пропонує здійснити спільні акції та дослідження. Безумовно, така співпраця є доцільною і позбавляє виробниче підприємство від пошуку значної кількості незалежних збутових каналів.

Розглянемо послідовність кроків у процесі побудови стосунків між роздрібною мережею та промисловим підприємством.

Компанії із значним товарообігом, відстежуючи запити власних покупців і їх платоспроможність, виділяють необхідний асортимент товарних груп і питому вагу кожної з них в торговельному залі своїх магазинів. Зрозуміло, що маркетологи торговельної компанії жорстко відстежують відповідність асортименту своїм конкурентним перевагам на ринку. Іншими словами, має місце орієнтація на високоякісний і престижний товар з відомим брендом для магазинів преміум-класу або підбір товарів за співвідношенням «ціна–якість» для магазинів невисоких цін. Виробник, який намагається пройти у мережу повинен знати про таку політику і бути готовим для виконання тих умов, які пропонуватиме торговельна мережа.

Розраховується ціна рентабельності за кожною групою (категорією) товарів з урахуванням планованого рівня товарообігу. Таким чином, формується асортимент товарів і цінова політика на своїх прилавках з урахуванням власних планів товарообігу і прибутковості.

Популярність і розміри компанії (з врахуванням зростаючої конкуренції на роздрібному ринку країни) передбачають значні витрати на просування товарів у магазинах мережі і масштабність різних акцій з покупцями. Відповідна складова витрат додається в ціну магазинної собівартості товару при формуванні пропозиції для постачальників. Тому промислове підприємство повинно бути готове до того, що йому буде запропоновано взяти в оренду торговельні полиці і розташовувати тільки на них свій товар. Потрібно знати, що обсяг полицьового простору, вид торговельного обладнання, товарне та брендове сусідство визначатиме безпосередньо торговельний заклад. В цьому випадку виробниче

підприємство може запропонувати власні торговельні фірмові стелажі. У будь-якому випадку від виробника вимагатимуть оформлення полицок в його корпоративному стилі та забезпечення торговельного закладу відповідною інформаційною та рекламною підтримкою.

На сьогоднішній день співпраця промислових підприємств з крупними роздрібними мережами відбувається на умовах ритейлерів, і дані умови можуть бути змінені лише при поставці унікального ексклюзивного і запитаного клієнтами мережі товару, що не має альтернативних постачальників.

Основними завданнями промислового підприємства при побудові партнерства з торговельною мережею є наступні:

- здійснити маркетингові комунікації з мережевими структурами, досягти налагодження стабільних партнерських відносин;
- використовувати маркетингові комунікації як основний метод, досягти розширення поставленого асортименту в мережі, з якими вже налагоджені стабільні зв'язки;
- запровадити і випробувати основні методи trade marketing для максимально ефективного просування продукції в мережах;
- налагодити логістичні процеси відносно мереж;
- створити ефективну систему контролю процесів в кожній мережі.

Для проникнення на кращі полиці мережі виробниче підприємство повинно прийняти кілька рішень.

По-перше, необхідно оцінити власні можливості і доцільність поставок продукції підприємства на запропонованих умовах при планованому обсязі продажів. Як правило, введення кожної позиції в асортимент ритейлера оплачується окремо, і постачання великої кількості асортиментних позицій є нерентабельною справою. Часто, вибравши самі запитані і прибуткові позиції в своїй пропозиції, виробниче підприємство виграє за рахунок з більш масштабної присутності на полицях магазинів.

По-друге, велика частина умов постачання фіксована на рівні першої

пропозиції. В процесі переговорів навряд чи можна одержати значні послаблення. Наприклад, цілком реальним є збільшення ціни постачання при використанні можливості 100-процентного повернення товару

Отже, ми можемо зробити висновок, що наявність інформації, тісне спілкування з відповідальними співробітниками і творчий підхід з урахуванням своїх можливостей дозволяють зробити реальною співпрацю промислового підприємства з торговельною компанією.

3.3. Експансія як стратегічний варіант розвитку підприємства

Рівень конкуренції на кондитерському ринку України є активнішим, ніж в Центральній і Західній Європі. В Європі ринок дуже стабільний, сформований, і кожен гравець бореться не за розширення, а за втримання своєї частки. А для того, щоб збільшувати свою частку, потрібно здійснити дуже багато неординарних кроків та інвестицій. В Україні ситуація дуже динамічна, неординарна, кожна фірма бачить свою перспективу і намагається збільшити свою частку на ринку. Українські кондитери зростають дуже швидко і вони дуже добре навчилися користуватися маркетинговим інструментарієм

Що стосується перспектив розвитку галузі, то, на думку фахівців, її очікують перш за все структурні зміни, пов'язані з консолідацією гравців. Невеликі виробники можуть взагалі піти з ринку або об'єднатися з іншими підприємствами та компаніями, щоб раціоналізувати виробничі і маркетингові процеси.

Аналіз стану і перспектив розвитку кондитерського ринку в Україні свідчить, що основним джерелом формування пропозиції на ринку є вітчизняне виробництво, його продукція становить близько 95% в загальному обсязі. Але процес становлення кондитерської промисловості в ринкових умовах відбувається на новій основі. Сьогодні певну частину українського

виробництва і, як наслідок, кондитерського ринку, контролюють зарубіжні кондитерські компанії, які вкладають значні кошти в розвиток місцевих підприємств, а також будують на території України свої виробництва, наприклад, німецька шоколадна фабрика Rainford у Дніпропетровську. Безпосереднє виробництво в Україні є більш корисним, ніж експорт кондитерських виробів [89, с. 69].

Закордонні інвестори хоча сприяють розвитку українських кондитерських підприємств, але й ставлять їх в залежність від політики і стратегії зарубіжних партнерів. Частка компаній, які належать стратегічним інвесторам становить 7-8% у структурі національного виробництва.

Таблиця 3.1

Наявність іноземного капіталу на українському кондитерському ринку [89, с. 70]

Українська компанія	Іноземний інвестор	Тип інвестора	Частка в капіталі
«Крафт Фудз Україна»	Kraft Foods (США)	Стратегічний	100%
ЗАТ «Світоч»	Nestle S.A (Швейцарія)	Стратегічний	96,89%
ЗАТ «Житомирські ласощі»	Cobisco Union Inc (США)	н/д	87,37%
ВАТ Полтавакондитер»	Sigma Bleyzer (США)	Портфельний	76,27%
ЗАТ «АВК»	Western NIS Enterprise Fund (США)	Портфельний	25%
КФ «Ласощі»	Wawel S.A (Польща)	Стратегічний	>50%
ТОВ «КБФ»	ULKER (Туреччина)	Стратегічний	100%

При цьому для західних інвесторів привабливими є підприємства із суттєвою часткою ринку, прозорою структурою власності, оптимізованими фінансовими потоками, ефективною системою корпоративного управління. На українському кондитерському ринку залишилося декілька виробників, які є привабливими для портфельних інвестицій. Але криза знизил інтерес інвесторів до українських підприємств, і вони не поспішають.

Відомо, що експорт будь-якої країни насамперед обумовлюється обсягом національного виробництва, при цьому експортний потенціал

продукції та її конкурентоспроможність на різних ринках залежать від її відповідальності міжнародним та європейським вимогам.

Обсяги експортних поставок, крім того залежать від політики країн-імпортерів щодо української продукції, і як наслідок, від рівня ввізного мита. Прикладом цього є Росія, в якій у 2004-2005 роках було введено спеціальне мито на українську карамель, пізніше – на цукерки і тофі, що призвело не тільки до зменшення частки цієї країни в обсязі українського експорту, але й до зміни виробничої політики вітчизняних компаній та придбання виробничих потужностей на російському ринку, приклади наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Експансія українських компаній на закордонні ринки [89, с.73]

Компанія	Закордонні виробничі активи	Очікувані напрямки розвитку
ДП «Корпорація «Рошен»	Ліпецька кондитерська фабрика «Ліконф» (Росія) Клайпедська кондитерська фабрика Klaipedos konditerija (Литва).	Країни ЄС Китай
ЗАТ «ВО «Конті»	Курська кондитерська фабрика «Кондитер-Курськ» (Росія)	Країни ЄС
ЗАТ «АВК»	немає	Росія
Компанія «Валео»	Кондитерська фабрика (Узбекистан)	

Така політика Росії сприяла відповідним діям українських виробників:

– розширенню географії постачання в такі країни, як Азербайджан, Білорусія, Грузія, Казахстан, Молдова, Туркменістан;

– збільшенню частки наявності на ринку Росії шляхом придбання фабрик; компанія «Рошен» почала будівництво в Ліпецьку другої фабрики, яка буде спеціалізуватися на виробництві шоколаду;

– експортуванню в Росію інших солодоців, які мають менше мито.

У 2007 році тенденції зростання експортних поставок були притаманними усім сегментам ринку. До того ж спостерігалось розширення ринків збуту і зміцнення на них власних позицій. У цей час кондитерські

вироби постачалися майже у 40 країн світу, охопивши усі континенти [8].

Велика проблема в експорті виникла в 2009 році, – вона полягала в тимчасовому закритті для українських кондитерських виробів казахського ринку – з червня до вересня 2009 року діяло мито в розмірі 28% від митної вартості на сім видів виробів: карамель, тофі, шоколадні цукерки та ін. Казахстан був другим за обсягом експорту ринком збуту кондитерської продукції.

З попередніх прикладів видно, що велика частка експорту з економічних позицій є небезпечною для окремих підприємств тому, що експортер залежить від політики імпортерів і закордонного попиту, який іноді є дуже нестабільним.

Політика Росії щодо української продукції згодом змінилася, і в 2009 році було скасовано спеціальне мито на карамель, завдяки чому обсяги експорту в Росію зросли майже удвоє. Незважаючи на проблеми, у цілому експорт у 2009 році продемонстрував позитивну динаміку. Таким чином, в кризові часи зростання частки експорту і скорочення імпорту врятувало кондитерську галузь від суттєвого падіння виробництва.

Щороку Україна близько третини кондитерської продукції направляє за кордон. У структурі експорту 96 % припадає на країни колишнього Радянського Союзу: 57 % – Росія, 12,5 % – Казахстан, від 5,5 % до 3 % – Азербайджан, Грузія, Туркменистан, Киргизія, Білорусія, Молдова, Таджикистан, Узбекистан (країни указані у порядку зменшення частки експорту). Експорт до країн СНД має давню історію – більше 10 років. Такий строк постачання власної продукції на ринок Європи має лише одне підприємство. Більшість кондитерів, які експортують солодощі до Європи, США та Канади, вийшли на ці ринки на зламі століть, коли кондитерська галузь України ще не була такою потужною, як зараз.

Найбільшу частку експортерів становлять великі підприємства (15 підприємств). Серед середніх підприємств лише – 5, а серед малих – лише одне підприємство експортує свою продукцію за кордон. Частка продукції, що

експортується, дуже різна. Так, більше 50% підприємств експортують до 30% виробленої продукції, близько 40% підприємств – експортують від 30 до 70% виробленої продукції. Є невеличка кількість підприємств, в яких за кордон йде більше 71% виробленої продукції.

Європейський же ринок для України залишається практично закритим, обсяг ринку ЄС оцінюється у 18,6 млн. т кондитерських виробів, але частка українських солодошів на цьому ринку займає не більше 30 тис. т. Європейський кондитерський ринок захищений високими митними бар'єрами (50 %, а в деяких країнах – навіть 200%). Українські виробники мають надію, що протягом 2010 року має бути підписано погодження: зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, що дозволить їм безперешкодно реалізувати свою продукцію на «дорогому» ринку. На сьогодні лише компанія «Конті» має представництво в Німеччині [35].

Хоча обсяги експорту на західні ринки порівняно невеликі, але є всі підстави визначати українських кондитерів вже в теперішній час як достойних постачальників солодошів для світового ринку.

Що стосується самої кондитерської продукції, яка експортується з України, то 80 % підприємств експортують таку ж саму продукцію, що й постачають на внутрішній ринок. Решта підприємств експортують продукцію, спеціально виготовлену або адаптовану для експорту. Серед підприємств – експортерів більше 90% продають за кордон вже готову продукцію. Частка експорту сировини або напівфабрикатів для кондитерського виробництва є порівняно незначною.

Головною перевагою українських виробників на зовнішньому ринку найчастіше є ціна на вироби. Наприклад, досвідом підтверджується, що українська карамель на російському ринку виграє порівняно з російською за рахунок вартості навіть за введення Росією мита на ввезення цукристих кондитерських виробів з України.

Крім того, перевагами українських виробників є також якість продукції, увага до оновлення асортименту, вивчення попиту на зовнішніх

ринках та вдосконалення дизайну [35].

На шляху нарощування експортного потенціалу українські виробники стикаються з певними бар'єрами. Найбільшою перешкодою для експорту є високий рівень конкуренції на ринках імпортерів. Найбільшою конкуренцією характеризується ринок СНД. Ринок Європи, порівняно з ринком США і Канади, оцінюється як менш конкурентний. Крім того, перешкодою можуть бути складність проходження експортних процедур і висока їхня вартість, відсутність попиту на продукцію, що виробляє підприємство, відсутність міжнародного сертифікату якості, неконкурентоспроможність продукції за ціною або за якістю, а також складність пошуку партнерів.

Шляхами пошуку партнерів на зовнішніх ринках є участь у семінарах, виставках тощо, через Інтернет, через іноземні представництва, торгові палати, посольства. На ринки США та Канади вихід на ринок йде також через бізнес-асоціації. Досить часто партнери самостійно шукають підприємства на українському ринку, що свідчить про привабливість української кондитерської продукції.

На завершення потрібно визначити, що в теперішній час на ринки кондитерських товарів в Україні не очікується виходу на ринок нових компаній, тому що повторити проекти великих компаній складно. У нинішніх умовах є сумнів у стабільності п'ятірки лідерів («Рошен», «АВК», «Конті», «Нестле» і «Крафт Фудз Україна»), тобто є можливим «перестроювання» в їхньому ряду, яке провокує компанія «Конті» агресивним нарощуванням своєї частки. У такій ситуації інші виробники будуть змушені різко збільшити витрати на новинки і їхнє просування на ринку. Очевидно, із цієї причини компанія «АВК» придбала пілотну лабораторію з випуску нових продуктів, яка дозволяє у скорочений термін більш ефективно і економічно проводити дослідження. Така лабораторія має суттєве значення для виробника в умовах наближення кондитерського ринку до насичення.

Одним з перспективних напрямів розвитку є застосування стратегій

інтегративного зростання. Ці стратегії передбачають збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

У докризові часи компанії активно застосовували стратегії злиття та поглинання, які є однією з форм стратегій горизонтальної інтеграції. Фінансово-економічні кризи, як правило, прискорюють процеси консолідації. Компанії об'єднуються з метою отримати можливість економити за рахунок ліквідації дублюючих функцій, компенсації власних слабостей за рахунок сильних сторін партнера, об'єднання ресурсів для реалізації масштабніших проектів. Підприємства, які диверсифікують свій бізнес через поглинання або створення нових бізнес-одиниць, комбінації різних напрямів бізнесу намагаються забезпечити синергійний ефект.

Найактивнішою на ринку злиттів та поглинань серед компаній, які сьогодні працюють на кондитерському ринку України, є швейцарська компанія Nestle.

Nestle – найбільший виробник продуктів харчування у світі, що працює на засадах раціонального харчування та здорового способу життя. Штат компанії налічує 280 тисяч працівників. Nestle належать 449 заводів у 83 країнах. Річний обсяг продажів Nestle у світі сягнув у 2010 році 109 млрд. швейцарських франків. Продукція Nestle представлена на ринках напоїв, кондитерських виробів, кулінарних продуктів, дитячого і спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків, мінеральної та столової води, а також кормів для домашніх тварин. Крім виробництва продуктів харчування, Nestle володіє акціями підприємств парфюмерно-косметичної і фармацевтичної промисловості.

Nestle розпочала свою діяльність в Україні у 1994 році з відкриття представництва. З тих пір компанія просуває такі міжнародні бренди, як NESCAFE, Nesquik, Maggi, Nuts, Friskies, KitKat та ін. У 1998 році Nestle S.A.

придбала контрольний пакет акцій ЗАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». У травні 2003 року у Києві засновано ТОВ «Нестле Україна». У кінці 2003 року Nestle S.A. придбала 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»). У 2010 році ТОВ «Нестле Україна» придбала ТОВ «Техноком», виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна» [89, с.70].

Активною на ринку злиттів та поглинань є компанія «АВК». Ця компанія розпочала свою діяльність в 1991 році як постачальник какао-продуктів на кондитерські фабрики України. Проте вже через 3 роки було виготовлено перші солодоші – пустотілі шоколадні фігурки.

В 1996 році компанія «АВК» придбала Донецьку, а незабаром й Луганську та Мукачевську кондитерські фабрики, що дозволило виготовляти широкий асортимент кондитерської продукції.

Сьогодні до складу «АВК» входять 4 кондитерських фабрики, які розташовані в Донецьку, Дніпропетровську, Луганську та Мукачевому.

За даними «Укркондитеру», всього в Україні близько двох десятків великих кондитерських підприємств і до восьми сотень дрібних. В УРСР своя кондитерська фабрика була в кожному обласному центрі (всього 25 підприємств). Зараз старі виробництва потихеньку закриваються. Зокрема, цього року зупинили роботу чернівецька кондитерська фабрика «Буковинка», хмельницька кондитерська фабрика «Кондфіл». Їхню нішу відразу зайняли інші виробники.

Більшість дрібних виробників кондитерських виробів гірше оснащені, їхні ринки збуту обмежені, немає розкручених торговельних марок. По них криза вдарила в першу чергу, деяким підприємствам довелося закритися. Тим не менш, невеликі фабрики знайшли свою нішу, свого покупця і успішно працюють на локальних ринках. Сукупно вони виробляють 400 тис. тонн кондитерських виробів на рік, тобто більше половини внутрішнього споживання.

Дрібні виробники печуть швидкопсувну борошняну продукцію (торти, тістечка) або роблять дорогі солодощі із застосуванням ручної праці (цукерки, шоколадні фігурки), випускають private label для роздробу.

Тому можливим варіантом розвитку нашого підприємства є застосування стратегій поглинання дрібних підприємств.

Висновки до розділу 3

Виходячи з кризового характеру стану кондитерського ринку України, основними стратегічними завданнями підприємств галузі є наступні: оптимізація виробництва і збуту; збільшення доходності підприємств корпорації; втримання і посилення ринкових позицій на внутрішньому ринку.

Основними напрямками діяльності підприємства у кризовому та посткризовому періодах можуть виявитись: отримання замовлень на виробництво під відомими брендами на засадах розташування замовлень; участь в об'єднаннях та консолідованих процесах; розвиток традиційних сегментів – розширення асортименту хлібобулочних виробів та бісквітів, випічки за індивідуальними замовленнями від барів, ресторанів, кафе тощо. Диверсифікація асортименту можлива за такими напрямками: (а) виробництво морозива, (б) виробництво замороженої хлібобулочної продукції та напівфабрикатів (круасанів, випічки); (в) випуск продукції для діабетиків та осіб, що потребують спеціальної дієти.

Ще одним важливим чинником, який стимулює маркетингову стратегію виходу на внутрішній ринок, є практичне закриття для українських виробників кондитерських виробів зарубіжних ринків.

Вплив світової конкуренції, скорочення життєвого циклу продуктів викликають потребу інтеграції дій організацій, сконцентрованих у природний спосіб навколо ланцюга поставок. Налагодження таких відносин стає можливим лише за допомогою налагодження партнерських стосунків між усіма

учасниками логістичного ланцюга.

Створення та впровадження власної програми Партнерства із урахуванням специфіки ніші ринку є неодмінною умовою успіху для кожного постачальника.

Програма Партнерства повинна стати складовою частиною моделі продажів компанії-постачальника, що дає змогу в умовах мінливості ринкових умов досягти партнерами стабільності у власному бізнесі та одночасно розширити його.

В основі програми Партнерства лежить побудова відносин навколо клієнта, навколо його потреб. Необхідність створення програми Партнерства пов'язана з постійними змінами вимог ринку; все більшими потребами клієнта у високопрофесійних готових рішеннях та устаткуванні; високими вимогами, що ставляться до сервісного обслуговування, а також потребою в безперервній, повній і компетентній інформації про продукцію і послуги на ринку.

За допомогою співпраці компанія може потрапити на нові ринки, отримати доступ до нових технологій, забезпечити економію за рахунок масштабу, подолати державні і інвестиційні бар'єри швидше, ніж «йдучи поодиночі», використовуючи при цьому ринкові трансакції (операції), і дешевше, ніж вона могла б зробити це при придбанні іншої фірми або злитті з нею.

Це дозволить покращити планування продаж, забезпечити стійкість продаж, регуляцію продаж протягом сезону. Окрім цього, застосовується комплексна комунікація. За підрахунками фахівців, застосування програми партнерства сприятиме збільшенню обсягів продаж на 20-25 %.

Важливим напрямом розвитку нашого підприємства є можливість експансії шляхом придбання виробництв на території Росії (як головного партнера по експорту продукції), так і шляхом придбання дрібних діючих або недіючих кондитерських підприємств на території України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Систематизація та узагальнення результатів дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

На основі проведеного аналізу запропоновано власну схему управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. При розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку підприємства проходять певні етапи управління.

Американський науковець М.Портер виокремлює три базові конкурентні стратегії: стратегія переваги по витратах, стратегія диференціації та стратегія концентрації.

Залежно від орієнтації фірми на витрати/на попит виділяють чотири стратегії конкуренції на міжнародному ринку: міжнародна стратегія, мультиринкова стратегія, глобальна стратегія і транснаціональна стратегія.

Залежно від ступеню стандартизації бізнесу розрізняють віолентну, патієнтну, комутантну та експлерентну стратегії.

Міжнародна діяльність фірми — це діяльність, пов'язана з експортом та імпортом товарів, капіталів, технологій, послуг, здійсненням спільних з іншими країнами проектів, з інтеграційними процесами в різних сферах.

3. Компанія «АВК» є найбільшим виробником шоколадної продукції в Україні і була заснована 1991 року. До складу компанії входить 4

кондитерські фабрики, розташовані у Дніпропетровську, Донецьку, Луганську та Мукачевому. Пріоритетним напрямом для «АВК» є шоколадні вироби. Компанія - лідер українського ринку в сегментах вагових шоколадних цукерок і фасованих желеино-жувальних солодошів, займає третину на кожному з них.

«АВК» зареєстрована у вигляді приватного акціонерного товариства. По 33,3 % акцій належить двом фізичним особам-резидентам, 25,1 % акцій належить Western NIS Enterprise Fund (США).

4. «АВК» гарантує найвищу якість своєї продукції. Система управління виробничими процесами компанії сертифікована на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO 9001:2008 та 22000:2005. Відповідність даним стандартам - це контроль та управління якістю та ризиками на всіх етапах виробництва: від виробництва сировини до реалізації готового продукту. Продукція компанії «АВК» відрізняється високою якістю та чудовими смаковими характеристиками, має оригінальний дизайн, нестандартну упаковку, власний стиль, який виділяється на фоні продуктів-конкурентів, що дозволяє «АВК» експортувати свою продукцію у понад 20 країн світу. Портфель продуктів компанії включає вироби для різних ситуацій споживання – у якості подарунку, до сімейного столу, для індивідуального споживання. Візитівками компанії «АВК» у категорії шоколадних виробів є такі торгові марки, як «Паріжель», «Королівський Шедевр», «Доміор», «Королівський Шарм», «Креамо», «Трюфель оригінальний», «Шоколадна ніч», «Гуллівер» тощо.

Основними видами продукції, що виробляються на ВАТ «Кондитерська фабрика АВК» м. Мукачево, є кондитерські вироби: цукерки глазуровані, ірис, драже. У зв'язку з тим, що ВАТ «Кондитерська фабрика АВК» м. Мукачево працює виключно на давальницьких матеріалах, які постачає ЗАТ «АВК», вся вироблена продукція є власністю та реалізується ЗАТ «АВК».

Всі новинки «АВК» виробляються на нових високопродуктивних

лініях, придбаних компанією у світових лідерів, що випускають обладнання для кондитерської галузі. Так, за останніх 4 роки в модернізацію і закупівлю нового устаткування компанія інвестувала більше 120 млн. дол. США. Деякі зі встановлених ліній поки не мають аналогів навіть в країнах ЄС.

5. Випуск продукції в натуральному вираженні в 2010 році по відношенню до 2009 року збільшився на 5 %, а в порівнянні з 2008 роком збільшився на 11 %, тобто підприємство постійно нарощує обсяги виробництва, що говорить про маркетингову політику, націлену на розширення ринків збуту

Місія кондитерської компанії «АВК» – «Зроблено з любов'ю. Зроблено для Вас!». Одним з основних механізмів реалізації своєї місії «АВК» бачить у створенні якісної продукції, орієнтованої на споживачів. Таким лозунгом компанія хоче показати, що вона робить продукцію з любов'ю, з повною віддачею своїх сил та можливостей.

6. У 2011 році частка в загальному обсязі продажу України складає 42,86 %, а на експорт було спрямовано 57,14 % продукції. Основним споживачем продукції «АВК» є Росія. Значна частка продукції спрямовується до інших країн СНД. Також компанія експортує свою продукцію в США, Японію, ОАЕ, Ізраїль, Іспанію, Канаду, Німеччину, Румунію, Польщу - всього 8 % від загального обсягу експорту.

У грошовому виразі (в доларовому еквіваленті) у 2010 році обсяг кондитерського ринку України зріс на 24 % склав 2,12 млрд. дол. Однак в натуральному виразі зростання ринку склало не більше 3 %.

Трійка провідних операторів кондитерського ринку у 2010 році наростила свою частку на 3 %, а найкращі темпи приросту продемонструвала компанія «АВК» - 1,5 %. Чисті доходи основних операторів ринку у 2010 році порівняно з 2009 роком зросли суттєво. І найкращі темпи зростання продемонструвала саме компанія «АВК».

У 2011 році в Україні було вироблено 1,07 млн. т кондитерських виробів асортименті, що на 2,1 % менше, ніж у 2010 році.

У 2011 році Україна скоротила експорт кондитерських виробів на 5,3 % в порівнянні з 2010 році - до 285,1 тис. т продукції. Такі дані наведені на сайті Державної митної служби України. При цьому до України збільшився імпорт кондитерської продукції в 2,1 рази - до 93,3 тис. т.

7. Виходячи з кризового характеру стану кондитерського ринку України, основними стратегічними завданнями підприємств галузі є наступні: оптимізація виробництва і збуту; збільшення доходності підприємств корпорації; втримання і посилення ринкових позицій на внутрішньому ринку.

Основними напрямками діяльності підприємства у кризовому та посткризовому періодах можуть виявитись: отримання замовлень на виробництво під відомими брендами на засадах розташування замовлень; участь в об'єднаннях та консолідованих процесах; розвиток традиційних сегментів – розширення асортименту хлібобулочних виробів та бісквітів, випічки за індивідуальними замовленнями для барів, ресторанів, кафе тощо. Диверсифікація асортименту можлива за такими напрямками: (а) виробництво морозива, (б) виробництво замороженої хлібобулочної продукції та напівфабрикатів (круасанів, випічки); (в) випуск продукції для діабетиків та осіб, що потребують спеціальної дієти.

Ще одним важливим чинником, який стимулює маркетингову стратегію виходу на внутрішній ринок, є практичне закриття для українських виробників кондитерських виробів зарубіжних ринків.

Вплив світової конкуренції, скорочення життєвого циклу продуктів викликають потребу інтеграції дій організацій, сконцентрованих у природний спосіб навколо ланцюга поставок. Налагодження таких відносин стає можливим лише за допомогою налагодження партнерських стосунків між усіма учасниками логістичного ланцюга.

8. Створення та впровадження власної програми Партнерства із урахуванням специфіки ніші ринку є неодмінною умовою успіху для кожного постачальника.

Програма Партнерства повинна стати складовою частиною моделі продажів компанії-постачальника, що дає змогу в умовах мінливості ринкових умов досягти партнерами стабільності у власному бізнесі та одночасно розширити його.

В основі програми Партнерства лежить побудова відносин навколо клієнта, навколо його потреб. Необхідність створення програми Партнерства пов'язана з постійними змінами вимог ринку; все більшими потребами клієнта у високопрофесійних готових рішеннях та устаткуванні; високими вимогами, що ставляться до сервісного обслуговування, а також потребою в безперервній, повній і компетентній інформації про продукцію і послуги на ринку.

За допомогою співпраці компанія може потрапити на нові ринки, отримати доступ до нових технологій, забезпечити економію за рахунок масштабу, подолати державні і інвестиційні бар'єри швидше, ніж «йдучи поодиночі», використовуючи при цьому ринкові трансакції (операції), і дешевше, ніж вона могла б зробити це при придбанні іншої фірми або злитті з нею.

Це дозволить покращити планування продаж, забезпечити стійкість продаж, регуляцію продаж протягом сезону. Окрім цього, застосовується комплексна комунікація. За підрахунками фахівців, застосування програми партнерства сприятиме збільшенню обсягів продаж на 20-25 %.

9. Важливим напрямом розвитку нашого підприємства є можливість експансії шляхом придбання виробництв на території Росії (як головного партнера по експорту продукції), так і шляхом придбання дрібних діючих або недіючих кондитерських підприємств на території України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємства в Україні» // Нове законодавство України. Випуск 3. К.:, 1992.
2. Закон України «Про підприємництво» // Відомості Верховної Ради України, 1991 №14, (зміни і доповнення: 1993 № 30, № 51; 1995 № 7).
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» // Нове законодавство України. Випуск 4. К.:, 1992.
4. Закон України «Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах», 1995.
5. Закон України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті», 1994.
6. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [Текст]/ Дэвид Аакер. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
7. Азоев Г.А. Конкурентные преимущества фирмы / Г.А. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000. – 256 с. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [Текст]/ Дэвид Аакер. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
8. Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина. [Навчальний посібник]/ О. В. Акіпіна. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 234 с.
9. Александров І.О. / Еволюція дефініції конкурентоспроможності продукції // І.О. Александров, Г.П. Бурук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. - № 2. – С.89-99.
10. Амеліна Н. К. Показники та умови підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. / Н.К. Амеліна// – Режим доступу : www.Nbu.gov.ua/portal/natural/vntu/2008_17_1/80.pdf.
11. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Л.Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 275 с.

12.Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В. Багрова, О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1. – С.11-16.

13.Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою [Навч. посіб.] /Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.

14. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. [Навчальний посібник]/ Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 256 с.

15. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Підручник]/ Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

16.Безсмертна В.В. Обґрунтування вибору стратегії конкурентоспроможності промислового підприємства / В.В. Безсмертна, С.О. Рекіянов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. - № 23. – С. 128-134.

17. Березін О. В. Стратегія підприємства. [Навчальний посібник]/ О.В. Березін. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 220 с.

18. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. [Навчальний посібник]/ С.В. Близнюк. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 384 с.

19.Бондаренко М. Проблематика поняття «конкурентоспроможність» та диференціації його похідних / М. Бондаренко // Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць. – 2011. Випуск 2. – С. 156-167.

20.Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т.М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010, № 2, Т. 1. – С. 156-160.

21. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. [Навчальний посібник]/ О.Г. Бровкова. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 222 с.

22.Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової [Текст] : автореферат... канд.

екон. наук, спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Г. П. Бурук. — Донецьк: Ін-т екон. промисловості НАН Укр., 2011. — 20 с.

23. Васильченко А. О. Маркетинговая стратегия управления конкурентоспособностью строительных предприятий [Текст] / А. О. Васильченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2011. — № 4, Т. 1. — С. 138-147.

24. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. — 2005. — № 2. — С. 50-53.

25. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / А.Е. Воронкова // Економіка промисловості. — 2009. — № 3. — С. 133-137.

26. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. — 2007. — № 8. — С. 14-17.

27. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. — 2008. — № 2. — С. 14-27.

28. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл Ч. ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] — К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. — 856 с.

29. Горбаль Н. І. Еволюція систем управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. І. Горбаль, С. Б. Романишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. — 2009. — № 648. — С. 179-183.

30. Горбаль Н.І. Стратегія конкурентоспроможності в системі управління підприємством / Н.І. Горбаль, О.Є. Шандрівська, Л.І. Сопільник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. — 2009. — № 649. — С. 169-175.

31. Горник, В. Г. Пріоритети державної стратегії забезпечення конкурентоспроможності економіки України [Текст] / В. Г. Горник // Інвестиції: практика та досвід. — 2011. — № 7. — С. 72-75.

32. Грозний І.С. Використання узагальнюючих показників для оцінки процесу формування конкурентних переваг промислового підприємства / І.С. Грозний // Вісник економічної науки України. — 2008. — № 2. — С.31-35.

33. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. [Навчальний посібник] / І.І. Дахно. - К.: Центр учбової літератури, 2012. — 568 с.

34. Дахно І.І. Основи зовнішньоекономічної діяльності [Навчальний посібник] / І.І. Дахно. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. — 316 с.

35. Діагностика сектору кондитерських виробів. [Текст] // Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Київ, 2011. — 78 с.

36. Добровольський В. Чіткий ритм цементників [Електронний ресурс] / В. Добровольський // Режим доступу: <http://kr-pegas.org.ua/?p=172>

37. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: [Навчальний посібник, 2-е вид.] / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 440 с.

38. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.

39. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. І. Дорош // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. — 2011. — № 652. — С. 150-155.

40. Дудяк П. П. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики [Текст] / П. П. Дудяк, С. Я. Бігуль, О. Р. Дудяк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. — 2009. — № 649. — С. 268-275.

41. Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: Монографія // За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Г. Янкового. — Одеса:

Атлант, 2010. – 390 с.

42. Економічна енциклопедія: [в 3 т.]. / гол. редкол.: Гаврилишин Б.Д. (голова) [та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – Т.1: А (абандон) – К (концентрація виробництва). – 2000. – 864 с.

43. Журан О.А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством» / О.А. Журан. – Одеса, 2006. – 21 с.

44. Зінь Е.А. Основи зовнішньоекономічної діяльності [Підручник] / Е.А. Зінь, Н.С. Дука. - К.: Кондор, 2009. – 432 с.

45. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: Інжек, 2008. – 352 с.

46. Ільчишин С.М. Алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Ільчишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 309-316.

47. Каплина О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу / О. Каплина // Маркетинг. – 2005. – № 4 (83). – С. 24–38.

48. Касаткіна М. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств цементної промисловості / М.В. Касаткіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011, № 3, Т. 2. – С. 159-165.

49. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [Навчальний посібник] / С.М. Клименко. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 520 с.

50. Коваленко Н.В. Забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств у світовій економіці [Монографія] / Н.В. Коваленко. - Донецьк-Алчевськ: Інститут економіки промисловості НАН України, Донбаський державний технічний університет, 2010. - 428 с.

51. Козак Ю.Г. Світова економіка [Навчальний посібник] / За ред. Ю.

Г. Козака, В.В. Ковалевського, Н.С. Логвінової. – К.: ЦУЛ, 2010. – 326 с.

52. Козак Ю.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. [3-тє вид. Навчальний посібник] / Ю.Г. Козак. - К.: Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

53. Кошеленко В. Рейтинговые сопоставления конкурентоспособности предприятий: возможности совершенствования / В. Кошеленко // Економіст. – 2010. – № 1. – С. 36-40.

54. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

55. Кузьміна Т.О. Міжнародна система стандартизації та сертифікації. [Навчальний посібник]/ Т.О. Кузьміна. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 450 с.

56. Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 151-157.

57. Лісовська, Л. С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Л. С. Лісовська, Л. В. Іванець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. — 2009. — № 640. — С. 143-149.

58. Лісовська, Л. С. Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства [Текст] / Л. С. Лісовська, А. В. Катаєв // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. — 2010. — № 668. — С. 328-333.

59. Лук'яненко Д.Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації / Д.Г. Лук'яненко. – К. : КНЕУ, 2001. – 538 с.

60. Макаренко М.В. Технологія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / М. В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 4. – 114-119.

61. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91 – 94.

62. Маслак О.І. Диверсифікація інноваційного розвитку промисловості України [Монографія] /О.І. Маслак. – Львів: НАН України; Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2010. - 456 с.

63. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В. Ю. Самуляк // Україна – ЄС – Європа : нові виклики та модернізація відносин : VII міжнар. наук.-практ. конф. – К. : Вид. Укр. акад. зовнішньої торгівлі, 2007. – С. 283–285.

64. Міценко Н. Г. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / Н.Г. Міценко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.3. – С. 243-247.

65. Мостенська Т.Л. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості. [Підручник]/ Т.Л. Мостенська. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 492 с.

66. Осовська Г.В. Менеджмент організацій [Підручник] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 680 с.

67. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.

68. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент. [Навчально-методичний посібник] / Є.Г. Панченко. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 468 с.

69. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент [Учебник] / Парахина В.Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. - КноРус, 2011. - 496 с.

70. Петешова Т.А. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства / Т.А. Петешова // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Випуск 261: В 7 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 908-918.

71. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посібник] / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 270 с.

72. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С.В. Позняк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 50–55.

73. Порохня В.М. Стратегічне управління. [Навчальний посібник]/ В.М. Порохня. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 220 с.

74. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ.] ; под. ред. и предсл. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

75. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. О.Л. Пелявского, А.П. Уриханяна, Е.Л. Усенко, И.А. Шишкиной. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.

76. Прокопенко О.В. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку // О.В. Прокопенко, Ю.В. Бойко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. - № 2. – С. 22-25.

77. Рзаєв Г.І. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх переваги та недоліки // Вісник Хмельницького національного університету. Т.1. Економічні науки. – 2009. – № 2. – С. 77-80.

78. Різник Н. М. Європейський досвід кластеризації будівельного комплексу / Н.М. Різник // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. - № 2. – С. 43-46.

79. Российский рынок шоколада и шоколадных изделий: [Электронный ресурс] // Практический маркетинг. – Режим доступа: http://www.deloshop.ru/menu_5-text_maloe_0-17-564.html

80. Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність / В. Романенко // Вісник НАН України. – 2007. – № 8. – С. 14-17.

81. Румянцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність. [Навчальний посібник] / А.П. Румянцев [2-ге видання]. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 292 с.

82. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы; учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.

83. Серода О.С. Роль та значення людських ресурсів у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства / О.С. Серода, Л.Є. Довгань // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011, № 2, Т. 1. – С.84-88.

84. Силивончик А.В. Конд-удар [Текст] / А.В. Силивончик // Бизнес. – 2010. - № 31. – С. 58-60.

85. Силивончик А.В. Остатки сладких [Текст] / А.В. Силивончик // Бизнес. – 2011. - № 12. – С. 67-69.

86. Силивончик А.В. Соринка в глазурь [Текст] / А.В. Силивончик // Бизнес. – 2011. - № 29. – С. 62-64.

87. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єхануров; [за ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

88. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент. [Навчальний посібник]/ О.М. Скібіцький. - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 562 с.

89. Стрельникова Д. Сегментация украинского рынка кондитерских изделий [Текст] / Д. Стрельникова // Економіка та держава. – 2011. – № 3. – С. 69-75.

90. Сумець О.М. Оцінка конкурентноспроможності сучасного промислового підприємства [Навчальний посібник]/ О.М. Сумець, О.Є. Сомова, Є.Ф. Пеліхов. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 280 с.

91. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. [Текст] / Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 406 с.

92. У 2011 році Україна скоротила експорт кондитерських виробів на 5%, імпорт збільшився в 2 рази [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.proagro.com.ua/>

93. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

94. Уткіна Ю.М. Стратегічна спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю.М. Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. - № 32. – С. 247-249.

95. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005. – 504 с.

96. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. — М.: ИНФРА, 2000. — 241 с.

97. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації. [Підручник]/ Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. - К.: Кондор, 2009. – 470 с.

98. Фещур Р.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств / Р.В. Фещур, Т.В. Лебідь // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Розділ III. Економіка та управління підприємствами. 4, 2010. – С. 27-32.

99. Франів І.А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / І.А. Франів, Л.М. Коваль // Механізм регулювання економіки. – 2010, № 3, Т. 1. – С. 149-153.

100. Череп А.В. Стратегічне планування і управління. [Навчальний посібник]/А.В. Череп, А.В. Сучков. - К.: Кондор, 2011. – 334 с.

101. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.

102. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. — М.: Издательство «Гном-пресс», 1998. — 153 с.

103. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент. [Навчальний посібник]/ П.І. Юхименко. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

104. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. А.П. Градова – 3-е изд., испр. – СПб. : СпецЛит, 2000. – 589 с.