

УДК 339.137:664.6

*Р. В. Кушнір,
бакалавр, Національний університет харчових технологій*

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

*R. Kushnir,
bachelor, National University of Food Technologies*

COMPETITIVENESS OF CONFECTIONERY INDUSTRY: STRATEGIC ASPECT

В статті розглянуто зовнішні фактори формування конкурентного середовища для підприємств кондитерської галузі та визначено їх вплив на вибір та розробку конкурентної стратегії досліджуваного підприємства.

Considered in the article external factors shaping the competitive environment for businesses confectionery industry and determined their impact on the selection and development of competitive strategy of the enterprises.

Ключові слова: *інтенсивність конкуренції, зовнішні конкурентні переваги, відкритість ринку, кондитерська галузь.*

Keywords: *intensity of competition, external competitive advantage, market opening, confectionery industry.*

Постановка проблеми. Сучасний ринок, перенасичення та перевиробництва продуктів харчування, а особливо кондитерських виробів, формує певні особливості діяльності підприємства та його розвитку на такому ринку. Ринок кондитерських виробів та його кон'юнктура змінюється при зміні уподобань та можливостей споживача, що в теперішньому економічному стані вітчизняної економіки є визначальним фактором успіху підприємств кондитерської галузі. Тож, такі підприємства при визначенні конкурентоспроможності своєї діяльності мають опиратися не лише на внутрішні, а за деяких обставин, найвагоміші – зовнішні детермінанти, що є природою виникнення структури та інтенсивності конкуренції ринку кондитерських виробів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення впливу конкуренції на ринок, розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємств досліджувалися вітчизняними й закордонними вченими, а саме: Г.Ассель, І.Ансофф, П.Дойль, Ж.-Ж.Ламбен, В.Марцин, М.Мак–Дональд, Д.Сондерс, А.Томпсон, О.Уолкер–мол., Е.А.Уткін, Х.Хершген; а також в працях багатьох російських та вітчизняних вчених: Л.В. Балабанової, А.В. Войчака, С.С. Гаркавенко, І.В. Головін, Н.С. Кубишиної, Н.В. Куденко, Кузьменко А.В., Л.А. Мороз, С.С. Олійник, А.Ф. Павленка, І.Л. Решетнікової, О.М. Тімонін, В.Я. Кардашта інші.

Проте, незважаючи на значні нароби науковців з цього напрямку дослідження, невизначеними є особливості визначення впливу зовнішніх факторів формування конкурентоспроможності підприємств саме кондитерської галузі.

Виклад основного матеріалу. Конкурентне середовище виробничого підприємства складається з багатьох факторів, але найбільш вагомими вважаємо фактори формування інтенсивності конкуренції в галузі, а саме:

1. *Вплив конкурентів*, що формується за рахунок таких показників як: кількість, бар'єри виходу з ринку в разі невдачі, рівність сил учасників, розмір більшості учасників, однорідність потреб споживачів [1];
2. *Вплив споживача*, який можна розглядати як сукупність кількості споживачів, обсягу їх фінансового потенціалу та можливого обсягу формування попиту на продукт, організованість (консолідація) споживачів, обсяг закупок, складність переходу до конкурентів, чутливість споживача до змін зовнішнього середовища, рівень потреби в продукті;
3. *Вплив постачальників* визначається типом ринку та формує силу позиціонування постачальника за такими факторами як: кількість постачальників, фінансовий та управлінський потенціал постачальників, ступінь консолідації, стратегічна важливість продукції, що виробляється, обсяг можливих втрат при зміні постачальника [2]

Для ринку кондитерських виробів найбільш велике значення з перерахованих вище факторів є: для молоді до 18 років та споживачів середнього віку середнього рівня достатку та малозабезпечених; менш суттєвим – для молоді старше 18 років, споживачів середнього віку з достатнім рівнем достатку та людей зрілого віку с достатнім рівнем доходу; практично не враховуються фактори вибору продукції для людей старше 50-55 років та пенсіонерів.

У ході проведеного дослідження діяльності підприємств кондитерської галузі, нами були виявлені основні детермінанти впливу на вітчизняного споживача даного сегмента при реалізації кондитерської продукції:

- недешева сировина для виробництва кондитерської продукції є передумовою для проведення цінової політики на вироблену продукцію вище середнього, що автоматично відштовхує сегмент споживачів с низьким рівнем доходу та, відповідно, високим ризиком формування неплатоспроможного попиту;
- підвищення ролі дизайну, упаковки та значимості таких чинників, як нешкідливість, корисність, екологічність кондитерських виробів, що вимагає від виробника підвищення вимог до якості продукту, а, відповідно, і підвищення його собівартості;
- розширений асортимент продукції реалізований лише у великих містах нашої країни, тому великий відсоток потенційних споживачів просто не може оцінити якість та продукцію в цілому.

Вибір конкурентної стратегії з огляду на зовнішнє конкурентне середовище для підприємств досліджуваної галузі визначається результатами опрацювань наступних двох кіл проблем: по-перше, необхідно встановити привабливість обраної галузі в довгостроковій перспективі; по-друге, необхідно визначити конкурентні позиції підприємства та її продуктів у порівнянні з іншими підприємствами даної галузі. Найчастіше питання визначення позиції в конкурентній боротьбі розглядаються тільки з точки рішення другого кола проблем. Хоча, безумовно, насамперед, потрібно визначитися взагалі з перспективами даного бізнесу, тобто розглянути перше коло проблем.

Конкурентні сили, що формують зовнішнє конкурентне середовище виникають від ряду факторів, які ми вважаємо за потрібне оцінювати експертним методом за бальною шкалою.

Кожний з факторів, що розглядається, оцінюється наступним чином:

«1 бал» - відповідає значенню «ні, мало, слабо»;

«2 бали» - відповідає значенню «середнє»;

«3 бали» - відповідає значенню «багато, достатньо» [3, С.62].

Для обліку експертами також оцінюється вага (коефіцієнт важливості) кожного фактору. При аналізі стану ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen» нами були виставлені наступні оцінки (таблиця 1).

Таблиця 1.
Аналіз стану цільового ринку ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen»

Фактор	На даний момент	Протягом 3 років	Вага	Значення	
				На даний момент	Протягом 3 років
Кількість конкурентів	2	5			
Бар'єри виходу	2	3	0,25	0,5	0,75
Рівність сил учасників	2	3	0,3	0,6	0,9
Розмір учасників	1	2	0,1	0,1	0,2
Ступінь стандартизації	1	2	0,1	0,1	0,2
Однорідність потреб споживачів	2	1	0,25	0,5	0,25
<i>Всього</i>			<i>1,0</i>	<i>1,8</i>	<i>2,3</i>

Перспектива збільшення кількості конкурентів пов'язана з зростанням попиту на товари кондитерської галузі, що більш за все спричинено психологічною реакцією споживачів на зниження економічного рівня та стабільності. Тенденція укрупнення масштабів бізнесу на цьому ринку повинна скоротити розрив між «розмірами» окремих учасників.

Проаналізуємо характеристики споживачів ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen» (таблиця 2).

Таблиця 2.
Аналіз споживчих якостей ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen»

Фактор	На даний момент	Протягом 3 років	Вага	Значення	
				На даний момент	Протягом 3 років
Кількість споживачів	2	3			
Адміністративні ресурси покущів	1	1	0,15	0,15	0,15
Фінансові ресурси покущів	1	2	0,2	0,2	0,4
Організованість	2	2	0,05	0,1	0,1
Важкість переключення на інших учасників ринку	2	1	0,13	0,26	0,13
Чутливість до змін умов	2	1	0,15	0,3	0,15
Ступінь потреби	2	3	0,3	0,6	0,9
Об'єм закупівель	1	1	0,02	0,02	0,02
<i>Всього</i>			<i>1,0</i>	<i>1,63</i>	<i>1,85</i>

Споживчі якості продукції ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen» з одного боку не впливають негативно на відношення до продукції досліджуваного підприємства, але, з іншого боку, таке «вірне» відношення не є заслугою самого підприємства, а лише реакцією споживача на зміни економічного та відповідно і психологічного стану самих споживачів.

Для отримання додаткових результатів дослідження щодо визначення впливу зовнішнього конкурентного середовища на формування стратегії підприємства кондитерської галузі доцільно оцінити можливості постачальників для досліджуваного підприємства, результати оцінки критеріїв вибору постачальників для ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen» представлено в таблиці 3.

Таблиця 3.
Критерії щодо вибору постачальників для ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen»

Фактор	На даний момент	Протягом 3 років	Вага	Значення	
				На даний момент	Протягом 3 років
Кількість постачальників	3	4			
Адміністративні ресурси постачальників	1	1	0,1	0,1	0,1
Фінансові ресурси постачальників	2	3	0,3	0,6	0,9
Ступінь організованості	1	2	0,2	0,2	0,4
Стратегічна важність продукту	2	3	0,3	0,6	0,9
Витрати переключення	1	1	0,1	0,1	0,1
<i>Всього</i>			<i>1,0</i>	<i>1,6</i>	<i>2,4</i>

На даний момент на ринку кондитерської продукції працює достатньо велика кількість постачальників, крім того, зростаючий ринок збуту привертає до себе нових учасників. Зростання кількості постачальників буде відбуватися як за рахунок нових вітчизняних виробників, так і за рахунок появи на нашому ринку іноземних підприємств, переважно Китаю та країн Латинської Америки.

Для отримання інтегральної оцінки інтенсивності конкуренції на поточний час чи в майбутньому треба використати наступну формулу:

$$I_{com} = \lg \left(\frac{Q_c P_c + P_{cus}}{Q_{cus}} + \frac{Q_c P_c + P_s}{Q_s} \right) \quad (1)$$

де I_{com} - інтегральний показник інтенсивності конкуренції;
 Q_c - кількість конкурентів;
 Q_{cus} - кількість покупців;
 Q_s - кількість постачальників;
 P_c - сила впливу конкурентів;
 P_{cus} - сила впливу покупця;
 P_s - сила впливу постачальників.

На основі даних, отриманих в процесі аналізу стану цільового ринку ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen» були розраховані поточний та перспективний стан коефіцієнта інтенсивності конкуренції та на їх основі побудовано шкалу інтенсивності представлену на рисунку 1.



Рис. 1. Шкала оцінки ступеня інтенсивності конкуренції на ринку для ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen»

Крім розглянутих факторів, які відображають інтенсивність конкуренції на ринку в даний момент, необхідно проаналізувати перспективи змін її рівня в майбутньому періоді, з огляду на швидку мінливість економічних умов існування та проведення господарської діяльності в умовах змін ринку.

Другим показником, який необхідно розраховувати для діагностики впливу ринкових змін на конкурентну концентрацію та відповідно на діяльність досліджуваних підприємств є коефіцієнт відкритості ринку, який показує, ймовірність появи на ринку в найближчому майбутньому великої кількості нових конкурентів (формула 2).

$$K_o = \frac{A_{tt}}{B} \quad (2)$$

де K_o – коефіцієнт відкритості ринку;
 A_{tt} – рівень привабливості ринку;
 B – рівень вхідних бар'єрів.

Для застосування вищевказаної формули, попередньо необхідно визначити рівень привабливості кондитерського ринку та дослідити наявність і рівень вхідних бар'єрів на нього для нових підприємств.

Таблиця 4.
 Аналіз привабливості ринку для ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen»

Фактор	Оцінка	Привабливість ринку	Вага	Значення
Темпи росту ринку	3		0,3	0,9
Ємність ринку	2		0,25	0,5
Середня рентабельність	2		0,3	0,6
Простота виходу	2		0,15	0,3
Всього			1,00	2,3

Таблиця 5.
 Аналіз бар'єрів входу на ринок кондитерської продукції

Фактор	Оцінка	Вхідні	Вага	Значення
Сила реакції учасників	2		0,15	0,3
Інформаційні бар'єри	2		0,15	0,3
Стартові затрати	1		0,1	0,1
Адміністративні бар'єри	1		0,1	0,1
Прихильність до діючих торгових марок	2		0,15	0,3
Споживчі стереотипи	2		0,2	0,4
Витрати переключення	1		0,15	0,15
Всього		1,00	1,65	

Отриманий на основі застосування попередніх методик «коефіцієнт відкритості ринку» для кондитерської галузі має середнє значення, що показано на рис.2.

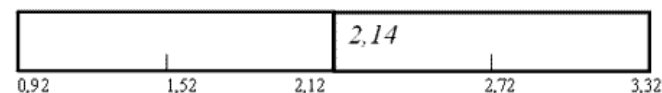


Рис. 2. Значення коефіцієнта відкритості ринку

Основні бар'єри- високі стартові затрати та потреба в інформації про смаки покупців, канали поставок, методи організації торгівлі на даному ринку.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що нові учасники ринку будуть чи середніми чи крупними підприємствами, що виходять на новий ринок, можливо іноземні виробники.

Таблиця 6.
Дії ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen» по реалізації конкурентної стратегії

Варіанти дій щодо реалізації внутрішньої складової конкурентної стратегії	Завдання					
	1	2	3	4	5	6
<i>Вибір ніші:</i>						
по рівню доходів	+				+	
по тимчасовій ознаці	+					
по типу потреби			+		+	+
по асортименту			+		+	+
за територіальною ознакою	+	+	+	+	+	+
<i>Надання додаткових вигід</i>						
Скорочення часу на задоволення потреби	+		+	+		+
Якість обслуговування в магазинах	+		+	+		+
Торгівельна марка	+		+	+	+	+
Додаткові послуги	+		+	+	+	
Розіграші призів	+			+		
Дисконтна система	+		+	+	+	+
Широкий асортимент		+		+		
<i>Впровадження інновацій</i>						
Асортимент		+	+			
Обслуговування			+	+		
Форма оплати	+			+	+	
Додаткові послуги	+		+	+		

Для підвищення конкурентних позицій з огляду на визначені в ході проведеного дослідження фактори зовнішнього конкурентного впливу нами розроблений ряд задач ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen» для реалізації конкурентної стратегії, а саме: підвищення споживчої оцінки рівня цін в магазинах ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen»; підвищення споживчої оцінки за параметром «широта вибору»; створення та впровадження важковідтворювальних конкурентних переваг; збільшення обсягів продаж; уникнення цінової конкуренції з головними конкурентами; створення міцної позиції на ринку, яка б виключила або зробила вкрай важкими атаки конкурентів.

Проведений аналіз впливу конкурентного зовнішнього середовища для кондитерської галузі дає можливість визначити найбільш оптимальну для ПАТ «Кондитерська корпорація «Roshen» стратегічну позицію – «озбросний нейтралітет». Для реалізації даного підходу необхідна побудова системи збору та аналізу інформації про дії конкурентів. У рамках даної системи регулярно повинен здійснюватися збір і аналіз інформації за наступними напрямками:

- новинки в асортименті конкурентів;
- ціни в магазинах конкурентів;
- рекламна діяльність конкурентів;
- акції, спрямовані на стимулювання збуту;
- впізнаваність конкурентів, думку потенційних споживачів.

Висновки. Зовнішні фактори формування конкурентного середовища для підприємств кондитерської галузі такі як вплив конкурентів, вплив споживача та вплив постачальників має суттєвий та першочерговий вплив на вибір та розробку конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Крім того, визначені процеси та запропоновані для забезпечення виконання конкурентної стратегії заходи мають бути збалансовані в часі з можливими змінами зовнішнього середовища та мають забезпечувати постійний зв'язок між всіма факторами, дослідженими нами для підприємств кондитерської галузі.

Література.

1. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.- New York: The Free Press, 1980. - P. 383-387.
2. Головин І.В. Разработка конкурентных стратегий. – М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004. – 128с.
3. Манн І. Маркетинг на 100%. СПб.: Питер, 2003. – 240с.

References.

1. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.- New York: The Free Press, 1980. - P. 383-387.
2. Golovyn I.V. Razrabotka konkurentnyh strategiy. – М.: ООО «Market DS Korporeyshn», 2004. – 128s.
3. Mann I. Marketing na 100%. SPb.: Piter, 2003. – 240s.

Стаття надійшла до редакції 16.07.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"