

Кавтиш О.П.

к.е.н., доцент ФММ НТУУ «КПІ»

Носов А.О.

магістр ФММ НТУУ «КПІ»

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»)

У статті проаналізовано стан кондитерської галузі України в умовах кризи. Особлива увага приділена удосконаленню конкурентних стратегій підприємств кондитерської галузі. На прикладі ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» були сформульовані конкурентні SWOT-стратегії.

Ключові слова: кондитерська галузь, частка ринку, криза, конкурентна стратегія, SWOT-стратегії.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток кондитерської галузі України на початку 2000-их рр. змінився у 2013-2014 рр. позначився стрімким падінням, яке спричинила глибока соціально-економічна криза. Це ставить перед підприємствами галузі питання про пошук шляхів подолання її наслідків з мінімальними втратами. Одним з них варто вважати удосконалення конкурентних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізом розвитку кондитерської галузі займалися такі науковці як, І.В. Тюха, Н.В.Кравчук, О.В. Шестак, Д.О. Стрельникова та ін. Питанням сутності конкурентоспроможності, конкурентних стратегій та їх удосконалення в умовах кризи присвячено праці А.П. Градова, Г.Б. Клейнера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, А.А. Томпсона і Дж. Стрікланда, І.П. Булеєва, А.С. Гальчинського, М. Портера, С.І. Ожегова, А.М. Гельвановського, Г.Л. Азоєва, І.Ю. Сіваченка та інших.

Мета. Обґрунтувати практичні напрями удосконалення конкурентних стратегій підприємств кондитерської галузі. Визначити їх змістовні особливості на прикладі ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Виклад основного матеріалу. До недавнього часу ринок кондитерських виробів інтенсивно розвивався. Проте 2013-2014 рр. ознаменувався для кондитерської галузі тенденцією до падіння та входження у кризові процеси (рис. 1.).

Аналізуючи наведені вище дані за останні 10 років можна зробити висновок, що за період з 2004 до 2008 рр. виробництво кондитерської продукції України неухильно зростало. У 2009 р. виробництво зменшилось на 4,5 %. Це можна пояснити впливом світової фінансової кризи, кризовими явищами в національній економіці, що призвело до зниження купівельної спроможності населення. У 2010 р. спостерігалось значне

нарощування обсягів, що майже досягло докризового рівня. У 2012 р. виробництво кондитерської продукції зросло приблизно на 1 %, при цьому знизився обсяг вироблених цукрових кондитерських виробів. Поставки на зовнішні ринки знизилися за рядом товарних груп. Зниження обсягів виробництва карамелі значно пов'язане з митною політикою держав Митного Союзу. Тиск на українську карамель з її призвів до того, що вітчизняний продукт виявився затребуваний на ринках країн Південно-Східної Азії – Китаї, В'єтнамі, Афганістані, Монголії, Іраку і обсяги експорту у 2012 р. вдалося зберегти на попередніх рівнях [1-3].

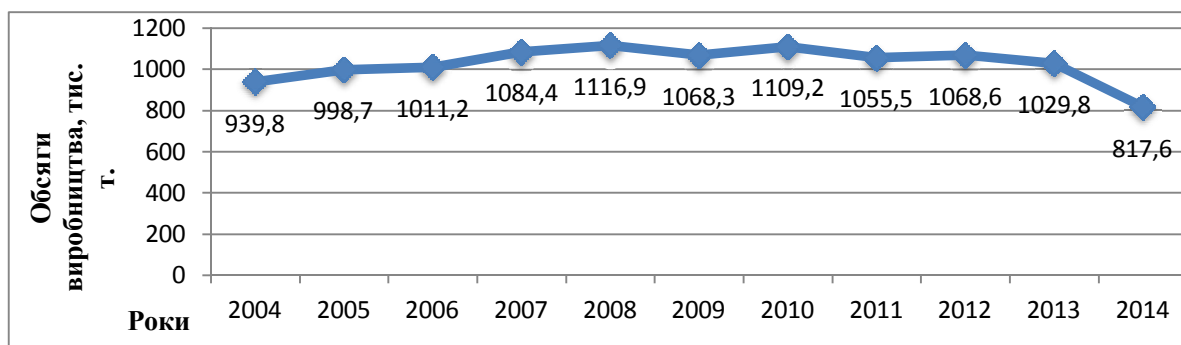


Рис. 1. Динаміка виробництва кондитерської продукції в Україні у 2004-2014 рр., тис. т. (джерело: побудовано на основі [1])

У 2013 р. відбулося подальше зменшення обсягів виробництва у процесі впливу на потужні кондитерські компанії зі сторони гравців зовнішнього ринку (зокрема, Російської Федерації). А після прийняття Закону «Про внесення змін до Митного тарифу України» була підвищена з 5 % до 10 % ставка ввізного мита на ряд товарних позицій, що виступають сировиною для кондитерської галузі, а також на кондитерське обладнання. Це відобразилося на вартості продукції. Що стосується експорту кондитерських виробів у 2013 р., то в грошовому вираженні він оцінюється на рівні \$ 0,99 млрд. в порівнянні з \$ 1,1 млрд. у 2012 р. [3].

За підсумками 2014 р. виробництво кондитерських виробів зменшилося на 21% порівняно з 2013 роком. Основними причинами скорочення обсягів виробництва кондитерських виробів в минулому році стали соціально-економічні та політичні диспропорції у Донецькій та Луганській обл., у яких у попередні роки вироблялося до 180 тис.т. кондитерської продукції (близько 18% від загального обсягу виробництва в Україні), а також заборона Росії імпорту українських кондитерських виробів. Серед причин падіння виробництва слід виділити і запровадження республікою Білорусь режиму ліцензування імпорту кондитерських виробів, яке заблокувало доступ українських кондитерських виробів до білоруського ринку шляхом штучного здорожчання української продукції [1].

Внаслідок нестабільного курсу гривні у 2014 р. відбулося подорожчання кондитерських виробів через зростання цін на сировину, енергоресурси та транспортвання. Неефективне державне регулювання

галузі, відсутність держпідтримки, в тому числі і в питанні захисту інтересів вітчизняного виробника на зовнішніх ринках, наявність корупційних схем стримують нормальне ведення бізнесу в країні. У сукупності означені фактори остаточно підсумували кризовий 2014 рік для кондитерської галузі. Узагальнимо основні фактори, що вплинули на кондитерську галузь у 2014 році (табл. 1).

Якщо в цілому проаналізувати сучасний стан ринку кондитерських виробів в Україні, слід зазначити, що кондитерська галузь України все ж таки має передумови для успішного розвитку і високої конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, незважаючи на внутрішньодержавні потрясіння.

На провідних кондитерських фабриках вже проведено модернізацію, встановлено найсучасніші виробничі лінії, значно підвищено технологічність і наукомісткість підприємств. Якість продукції вітчизняних підприємств за багатьма параметрами не відрізняється від іноземної, що дозволяє, фактично повністю витіснити конкурентів із інших країн. Частка закордонних торгових марок складає лише 5%. Важливою перевагою українських виробників є ціна на продукцію. Країна забезпечена основною сировиною. Поруч із загальною перспективністю кондитерської галузі, слід зазначити, що досить обмеженими є умови розвитку невеликих підприємств. Більшість з них потребують заміни застарілого обладнання та впровадження нових технологій при нестачі власних коштів. Тому виробництво й надалі концентруватиметься в найбільших корпораціях. Для невеликих фірм потрібно вирішити фінансові проблеми за рахунок залучення інвестицій.

Для підтримки конкурентоспроможності та фінансової стійкості, а також для розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства і недопущення кризових ситуацій необхідно удосконалювати, а на деяких підприємствах фактично запроваджувати стратегічне управління, де вихідним елементом є формування або удосконалення конкурентних стратегій. У сучасних умовах вони можуть бути дієвим засобом подолання кризи, мінімізації її наслідків та недопущення у майбутньому.

Кондитерська галузь перебуває у стадії зрілості, тому доцільним буде розроблення конкурентних стратегій з урахуванням цієї специфіки, а також кризових явищ в економіці, зокрема: скорочення товарного асортименту, удосконалення виробничого процесу, скорочення витрат, стимулювання збуту, інтеграції, переорієнтації на міжнародних ринках. У основі їхнього вибору лежить комплексне оцінювання.

Оцінювання стану підприємства, середовища та стратегії є заключним етапом стратегічного планування і продовжується на всіх етапах реалізації стратегії. Існує значна кількість методів оцінки стратегії. По суті, всі вони пов'язані з відповідністю конкретних варіантів стратегії положенню організації на ринку і її відносним стратегічним можливостям. Одним із основних таких методів, що оцінює у комплексі внутрішні та зовнішні

чинники, які впливають на розвиток компанії та на базі цього виробити стратегії для конкретного підприємства, є SWOT-аналіз.

Таблиця 1

Фактори, що вплинули на кондитерську галузь України у 2014 році

Класифікація факторів		Характер факторів
Залежно від місця виникнення	Внутрішні	Перехід споживачів на більш сприятливу за ціною продукцію, збільшення цін на сировину у постачальників, високий рівень конкуренції між виробниками з низькою часткою ринку та значне ринкове виокремлення лідера ринку «Roshen», бюрократизованість органів державної влади
Залежно від місця виникнення	Зовнішні	Політичні та геополітичні суперечності, розрив економічних зв'язків з Російською Федерацією, нестабільна політична ситуація в Україні, недосконалість законодавчої бази для ведення бізнесу, урядові рішення та інституційні механізми, неефективність правової системи, підвищення цін на сировину та енергетичні ресурси, значний податковий тиск, криза банківської системи, сприятливі умови для зовнішньоекономічної діяльності
Залежно від рівня	Мікрорівневі	Збільшення ціни на продукцію, внаслідок підвищення цін на сировину та паливо та розриву між виробничо-технологічним та професійно-кваліфікаційним рівнем кондитерських підприємств України, скорочення витрат на рекламу та маркетинг, застарілість обладнання та збільшення вартості його оновлення
	Мезорівневі	Перебування виробничих потужностей одних із найбільших виробників кондитерської продукції на тимчасово окупованій території, скорочення продуктивності у галузі, зменшення реальної оплати праці у галузі, збільшення собівартості виробленої продукції на рівні галузі, несприятливий час для нових підприємств для виходу на ринок
	Макро-рівневі	Несприятлива економічна ситуація, збільшення рівня безробіття, зменшення купівельної спроможності населення, збільшення експорту до країн Європи
Залежно від сфери походження	Науково-технічні	Високий рівень технологічного обладнання та можливість його постійного його оновлення у великих прибуткових підприємств галузі, зменшення можливостей для низькоприбуткових підприємств для оновлення обладнання та технологій.
	Організаційно-економічні	Розвиток інтеграційних процесів у європейський економічний простір, зміна галузевої кон'юнктури
	Соціально-політичні	Зменшення реальної заробітної платні у населення та попиту на кондитерську продукцію, військово-політичний конфлікт, сприятлива політика з боку західних держав щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні

Джерело: побудовано на основі [3; 4]

За базу для аналізу пропонується взяти ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (рис. 2.).



Рис. 2. Розподіл часток між учасниками кондитерського ринку України у 2013 році, % (джерело: побудовано на основі [2])

Шляхом детального аналізу показників діяльності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», представлених у аналітичних довідках, галузевих оглядах, статистичних щорічниках та проведеного автором аналізу, сформульовано конкурентні стратегії у вигляді SWOT-стратегій, що враховують ключові складові визначених вище конкурентних та виступають дієвим інструментарієм «виживання» в умовах кризи (табл. 3.).

Оскільки підприємство відноситься до лідерів та має стійкі конкурентні позиції, для нього більш вдалим будуть варіанти SO та ST – стратегій.

Висновки. Кризовий стан економіки України не оминув і кондитерську галузь. В результаті дослідження були визначені основні фактори, що вплинули на її стан у 2014 році та було запропоновано конкурентні стратегії, що можуть бути використані підприємствами, які функціонують як в кондитерській галузі. Використовуючи метод SWOT-аналізу було обґрунтовано групи стратегій для лідера кондитерського ринку України ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», які є актуальними в умовах кризи у галузі. Вказані стратегії можуть бути використані для інших кондитерських підприємств з врахуванням їх специфіки та положення на ринку.

**Конкурентні SWOT-стратегії ПАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» в умовах кризи**

«Сила і можливості» (SO-стратегії)	«Сила і загрози» (ST-стратегії)
<p>1. активна маркетингова політика, висока якість продукції та її контроль при наявності значних виробничих потужностей дадуть можливість розширення виробництва, збільшення експорту продукції, обслуговування додаткових груп споживачів, диференціації цінових сегментів та проникнення у нові ніші</p> <p>2. наявність кваліфікованого персоналу, чітка організаційна та управлінська структура, наявність власної інфраструктури дадуть можливість розширення торгової мережі в регіонах</p>	<p>1. статус визнаного лідера, досвід роботи на ринку, лояльність споживачів до продукції та велика база постійних клієнтів дадуть змогу протидіяти спаду кондитерської промисловості</p> <p>2. активна маркетингова політика дасть змогу дослідити зміни споживчих смаків населення.</p> <p>3. висока якість продукції та наявність широкого, глибокого та диверсифікованого товарного асортименту для різних груп споживачів дозволить знівелювати вплив імпоротної кондитерської продукції</p> <p>4. наявність власного логістичного центру та автопарку дозволить уникнути перебоїв у постачанні сировини та продукції</p>
«Слабкість і можливість» (WO-стратегії)	«Слабкість і загрози» (WT-стратегії)
<p>1. позиціонування та розширення асортименту продукції підприємства у різних цінових сегментах при збереженні середнього рівня цін на ринку дозволить вести більш гнучку цінову політику та знівелювати вплив деяких тотожних з конкурентами видів продукції</p> <p>2. збільшення експорту кондитерської продукції та завоювання позицій на зовнішньому ринку, послаблення торгівельних бар'єрів при виході на міжнародний ринок дозволить збільшити завантаженість виробничих потужностей на підприємствах</p> <p>3. науково-технологічний прогрес у галузі та освоєння новітніх, більш дешевих технологій дозволить зменшити собівартість сировини</p>	<p>1. поява нових конкурентів, зменшення купівельної спроможності населення та вищі ціни погіршать конкурентну позицію</p> <p>2. політична нестабільність та корумпованість державних органів влади, зatoryжна економічна криза можуть привести до виходу з галузі</p> <p>3. неповна завантаженість виробничих потужностей при зростанні темпів інфляції і стрибків у курсах валют може привести до збільшення собівартості сировини та банкрутства заводу</p>

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Список використаних джерел

1. Офіційний Інтернет-сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Річна фінансова звітність корпорації «Рошен» [Електронний ресурс]: за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – Режим доступу до сайту: <http://smida.gov.ua/>
3. Офіційний Інтернет-сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Державна підтримка українського експорту [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrexport.gov.ua/>

4. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2014. – 132 с.

Кавтыш О.П.

к.е н., доцент ФММ НТУУ «КПИ»

Носов А.А.

студент ФММ НТУУ «КПИ»

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ
ПРЕДПРИЯТИЙ КОНДИТЕРСКОЙ ОТРАСЛИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО
«КИЕВСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «РОШЕН»)**

В статье проанализировано состояние кондитерской отрасли Украины в условиях кризиса. Особое внимание было уделено совершенствованию конкурентных стратегий предприятий кондитерской отрасли и на примере ОАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» были сформулированы конкурентные SWOT-стратегии.

Ключевые слова: кондитерская отрасль, доля рынка, кризис, конкурентная стратегия, SWOT-стратегии.

Kavtysh O.P.

PhD of Economic sciences, associated professor FMM NTUU «KPI»

Nosov A.O.

master FMM NTUU «KPI»

**IMPROVING THE COMPETITIVE STRATEGIES OF THE
CONFECTIONERY INDUSTRY (FOR EXAMPLE, OF «KIEV
CONFECTIONERY FACTORY «ROSHEN»)**

The article analyzes the confectionery industry in Ukraine during the crisis. Particular attention was paid to improving the competitive strategies of the confectionery industry and the example of «Kiev confectionery factory «Roshen», were formulated SWOT-competitive strategy.

Keywords: confectionery industry, market share, competitive strategy, crisis, SWOT-strategy.

Кавтиш О.П.

доц., к.е.н., НТУУ «КПІ»

Трохименко М.Ю.

студентка ФММ НТУУ «КПІ»

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена визначенню напрямів підвищення прибутковості діяльності будівельних підприємств. На основі аналізу статистичних і аналітичних матеріалів визначено динаміку та причини збитковості будівельних підприємств. Проаналізовано наслідки впливу негативних тенденцій у діяльності будівельних підприємств на середовище їх функціонування. Систематизовано джерела отримання прибутку і фактори впливу на прибутковість будівельних підприємств. Обґрунтовано напрями підвищення прибутковості будівельних підприємств у частині їх стратегічної орієнтації і урахування необхідності системного підходу до формування, накопичення і використання прибутку.

Ключові слова: прибуток будівельних компаній, рентабельність, собівартість продукції, реінвестований прибуток, нерозподілений прибуток.

Постановка проблеми. В умовах здійснення ринкових трансформацій, посилення інтеграційних процесів та значних диспропорцій соціально-економічного характеру у національному господарстві перед вітчизняними підприємствами постає питання щодо пошуку напрямів підвищення прибутковості. Саме прибуток виступає базовим засобом не лише забезпечення і активізації діяльності підприємств, а і національного господарства загалом. Тобто прибуток підприємства забезпечує зростання обсягів власних фінансових ресурсів, необхідних для здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства, а також орієнтований на реалізацію функцій на макроекономічному рівні, оскільки визначає темпи економічного розвитку країни, окремих регіонів, збільшення суспільного багатства і підвищення життєвого рівня населення.

На сьогоднішній момент питання підвищення прибутковості є актуальним і для будівельних компаній, прибутковість яких останніми роками значно знизилась як за рахунок впливу зовнішніх факторів (податкова, інвестиційна, валютна політика, скорочення попиту тощо), так і внутрішніх (застарілі фонди, неефективне управління персоналом, низька ефективність управління потенціалом та ін.).

Аналіз останніх досліджень й публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління прибутком підприємств розглянуті в працях таких вчених як: І.А. Бланка, Л.Д. Буряка, Ф.Ф. Бутинця, Є.Р. Квасівського,