

УТВЕРЖДЕНО

Приказ Высшего учебного
заведения «Полтавский
университет экономики и
торговли»

18 апреля 2019 года № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВЫСШЕЕ УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ УКООПСОЮЗА
«ПОЛТАВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ»**

Учебно-научный институт бизнеса и современных технологий

Форма обучения дневная

Кафедра международной экономики и международных экономических отношений

Допускается к защите

Заведующий кафедрой

_____ Л. С. Франко

« _____ » _____ 2021 г.

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему:

***«Формирование конкурентоспособности компании в условиях глобализации»
(на материалах компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»)***

***по специальности 292 Международные экономические отношения
образовательная программа «Международный бизнес» по первому
(бакалаврскому) уровню высшего образования***

Исполнитель работы Заид Бассарам Закария Кафишег

(подпись, дата)

Руководитель

Франко Людмила Сергеевна

(подпись, дата)

Рецензент

Полтава 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Раздел 1. Теоретические подходы к определению конкурентоспособности компании в условиях глобализации.....	6
1.1. Определение понятия конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2. Управления конкурентоспособностью компании в условиях глобализации...	15
Выводы к разделу 1.....	26
Раздел 2. Конкурентоспособность компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен».....	28
2.1. Международная конкурентная среда компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен».....	28
2.2. Международная конкурентоспособность компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен».....	38
Выводы к разделу 2.....	50
Раздел 3. Повышение конкурентоспособности компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен».....	52
3.1. Пути повышения конкурентоспособности компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен».....	52
3.2. Улучшение конкурентной стратегии компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен».....	62
Выводы к разделу 3.....	73
Выводы.....	75
Список использованных информационных источников.....	79
Приложения.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Конкурентоспособность предприятия является одним из важных атрибутов рыночной среды, воплощающий способность компании адаптироваться к условиям рынка, быть лидером на рынке и поддерживать в течение длительного времени. Актуальность исследования конкурентоспособности предприятия и формирования финансово-экономического механизма его обеспечения, обусловлена тем, что в условиях турбулентной среды функционирования, предприятие не может надеяться на длительное успешное функционирование, если не будет осуществлять оценку конкурентоспособности своей же продукции или услуг.

Проблема эффективно функционирующих предприятий в национальной экономике в условиях кризисных явлений в целом является весьма актуальной на данный момент, так как вся мировая экономика в целом страдает от карантинных последствий, вызванных пандемией COVID-19, и украинский в частности.

Анализ исследований и публикаций. Так как кризисные явления имеют определенную периодичность и неотвратимы для мировой и национальных экономик, то проблемами управления конкурентоспособностью, а также развития предприятия в кризисных условиях, занимаются как иностранные, так и отечественные аналитики и ученые. В частности, в работах ученых М. Скудара [31], Н. А. Ермолова [12], С. П. Ярошенко [38], В. Г. Шинкаренко [35], М. Портера [41; 40], Б. Карлофа [18] проанализированы основные факторы, влияющие на развитие конкурентоспособности в условиях трансформации внешних и внутренних факторов конкурентоспособности и кризисных явлений на мировом и национальном рынках.

В исследованиях вышеуказанных ученых консолидировано проблемы, сдерживающие развитие конкурентоспособности предприятий, а именно недостаток финансовых ресурсов, несовершенство организационных систем, проблем с законом, сложность прохождения международной сертификации и аудитов, подтверждающих качество продукции и открыли новые возможности для товаров,

изменения настроений потребителей в кризисных условиях и тому подобное. Несмотря на это мы видим, что, основными перспективными направлениями решения данных проблем является участие Украины и отечественных предприятий в международном сотрудничестве с высокоразвитыми странами, имплементация международных принципов организации предприятий в кризисных условиях, имплементация внешнего опыта антикризисного управления и риск-менеджмента.

Целью исследования является анализ формирования конкурентоспособности компании в условиях глобализации. Поставленная цель обусловила необходимость решения ряда взаимосвязанных **задач**:

- исследовать понятие конкурентоспособности предприятия;
- проанализировать методические подходы к управлению конкурентоспособностью компании в условиях глобализации;
- определить международную конкурентную среду компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»;
- провести анализ международной конкурентоспособности компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»;
- исследовать пути повышения конкурентоспособности компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»;
- разработать направления улучшения конкурентной стратегии компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен».

Объектом исследования является формирование конкурентоспособности компании в условиях глобализации.

Предметом исследования является формирование конкурентоспособности компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен».

Методы исследования. Методологической основой исследования стали положения теории международной экономики, международных экономических отношений, инновационного и стратегического управления. В ходе исследования использованы следующие методы: системный; системный анализ; структурный анализ; SWOT-анализ.

Информационную базу исследования составили монографии,

статистические сборники, годовая финансовая отчетность компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», статьи зарубежных и отечественных ученых в периодических изданиях, электронные ресурсы сети Интернет.

Связь работы с научными программами, планами, темами. Выполнение дипломной магистерской работы связано с планом научных исследований Высшего учебного заведения Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли» по теме «Современные процессы глобализации движущие силы, мегатренды, противоречия» (0113U006220). Вклад автора заключается в исследовании формирования конкурентоспособности компании в условиях глобализации.

Апробация результатов дипломной магистерской работы. Основные положения и полученные результаты исследования обнародованы на II Международной студенческой научно-практической конференция «Проблемы развития циркулярной экономики» (г. Львов, 20-21 мая 2021 г.).

Публикация: Zaid Bassam Zakaria Qafisheh Transition to circular economy as a component of enterprise competitiveness. Тези доповідей II Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Проблеми розвитку циркулярної економіки» до 50-річчя кафедри економіки підприємства та інвестицій. 20–21 травня 2021 року, Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2021. С. 79. Режим доступу: <https://lpnu.ua/tezy-dopovideymizhnarodnoyistudentskoyi-naukovo-praktychnoyi-konferenciyi> – Заголовок з екрану [42].

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

1.1. Определение понятия конкурентоспособности предприятия

В современных условиях хозяйствования, обусловленных последствиями карантина и пандемических воздействий, производители продукции, а особенно услуг, находятся под постоянным прессингом. Вопрос поддержки конкурентного состояния оказывается в этой ситуации очень актуальным для дальнейшего развития предприятий. Способность субъекта хозяйствования, определяет его способность и возможность выдерживать конкурентный прессинг и участвовать в рыночном соревновании характеризует экономический категория «конкурентоспособность». Текущие и кризисные рыночные условия хозяйствования требуют поддержания достаточного уровня конкурентоспособности – одной из основных структурных составляющих успеха компании, особенно в условиях кризисных явлений.

Термин «конкурентоспособность» применяется к товарам, услугам или продукции, производителей или тех, кто оказывает услуги, к экономикам национальных, стран, стратегических союзов и регионов. И в зависимости от сферы и категории, в которой это понятие находит свое применение, зависит сущность и трактовки этого понятия. Однако несмотря на сферу применения, основополагающим и базовым является то, что это понятие отражает способность объекта экономического исследования выполнять возложенные на него функции в рыночных конкурентных условиях лучше ближайших конкурентов.

Конкурентоспособность – это то понятие и экономическая категория, которое постоянно используется в теории и практике экономических наук. Она является многоаспектным и многогранным понятием, в начальном смысле означающим соперничество, соревнование, борьбу за достижение наилучших результатов [19].

Основой понимания сущности вышеописанной категории является исследование Майкла Портера, который создал и опубликовал теорию преимущества, согласно которой такая категория, описывающая деятельность предприятия может быть оценена по сравнению групп предприятий, принадлежащих к одной и той же отрасли [41].

Г. М. Скударь продолжил мнение Майкла Портера, убеждая, что конкурентоспособность – это многостороннее экономическое понятие, которое изучается и сравнивается не только на уровне страны, но и на более низких уровнях отрасли, сегмента, производителя, категории и кластера. Ученый обосновывает то, что конкурентоспособность обусловлена экономическими, социальными и политическими факторами положения страны, категории, сегмента и т.д. на внутреннем и внешнем рынках [31]. В условиях глобальной экономики конкурентоспособность бесспорно приобретает новые формы и значений и может определяться также как способность предприятия-базы исследования противостоять международной конкуренции на собственном национальном и внутреннем рынке и рынках других стран.

Ученый и исследователь В. Андрианов считает, что показатель конкурентоспособности большей категории или значительного понятия объединяет конкурентоспособность элементов, которые входят в это обобщающее понятие. В консолидированном виде ее можно определить как способность производить товары и услуги, соответствующие мировым требованиям, качество и эффективность которых может сравниваться с теми, которые производят субъекты хозяйствования на том же рынке [2].

Существует значительный объем толкований категории «конкурентоспособность предприятия», но не существует консолидированной трактовки, ведь считается, что конкурентоспособность предприятий – это категория, которая напрямую определяется характеристиками их продукции или услуг, которые они производят; другие исследователи в основу берут эффективность, будь то эффективность производственного процесса или эффективность стратегического планирования, их способность имплементировать инновационные технологии и

бороться с соперниками на рынке за долю в денежном выражении или измерении реализованного объема и тому подобное.

М. Портер считал, что конкурентоспособность предприятия – это преимущество сравнительное по отношению к другим фирмам, предприятиям, регионам или странам, а также способность субъекта рыночных отношений конкурировать на рынке на одном уровне с уже имеющимися там субъектами хозяйствования. По нашему мнению, это определение недостаточно полное, поскольку целью каждого предприятия является прибыльный рост, то есть получение максимальной прибыли, большей, чем у ближайшего конкурента [41].

М. О. Ермолов под такой категорией как «конкурентоспособность» считает характеристику не абсолютную, а относительную, которая «отражает отличие процесса развития одного производителя или бизнесмена от конкурента, как по степени удовлетворения своими товарами или услугами потребности клиента, так и по эффективности производственной операционной деятельности» [12]. Мы считаем, что это определение, следует дополнить характеристикой влияния внешних факторов на деятельность предприятия, которые особенно в современных условиях стали довольно заметными.

А. Яновский утверждает, что это понятие является категорией многоуровневой и комплексной, поскольку предполагает оценку всех функциональных сфер деятельности субъекта исследования (производства, кадров, финансового потенциала, научных разработок, маркетингового потенциала). Как и при рассмотрении подхода предыдущего утверждения, без внимания ученого остались взаимоотношения предприятия с внешней средой и влияние последнего на субъект хозяйствования.

Ученый С. Ярошенко утверждает, что предприятия и субъекты экономики только тогда конкурентоспособны, если они могут в течение значительного периода отстаивать собственные атрибуты и преимущества на рынке, удерживать свою нишу, конкурентную позицию благодаря наличию эффективной стратегии или, например, способности функционировать в долгосрочном периоде на рынке и получать прибыль, после перераспределения которой останется возможность для

модернизации производства, совершенствования и поддержания качества продукции и стимулирования работников [38]. Однако автор четко не определяет, за счет которых внутренних или внешних факторов предприятия будут получать конкурентные преимущества на рынке.

Л. Азоев считает, что конкурентоспособность предприятия – это способность распоряжаться собственными или заемными ресурсами в условиях конкретного конкурентного рынка. А производство и реализация конкурентоспособных товаров – бесспорно обязательное условие конкурентоспособности фирмы, поскольку представляет результаты ее конкурентных преимуществ по всему объему проблем управления компанией [1]. Здесь исследователем в первую очередь выносятся финансовая составляющая деятельности компании, а остальные являются производными от нее, в том числе и выработки конкурентных сервисов и услуг, выпуск конкурентоспособных продуктов и товаров. Думаем, что такое утверждение не совсем полностью отражает сущность этой категории для предприятия.

Исследователи А. Маренич и И. Астахова утверждают, что категория «конкурентоспособность» – это комплексная и совокупная характеристика компаний, которая основывается на анализе различных аспектов производственно-хозяйственной и операционной деятельности (производственно-хозяйственный потенциал, трудовой потенциал, обеспеченность ресурсами собственными или заемными, финансовые результаты экономической деятельности и др.) и позволяет определить «сильные и слабые стороны» предприятий в конкурентной борьбе, найти способы усиления сильных сторон и достижения преимуществ перед конкурентами [22]. Однако при таком подходе внимание сосредотачивается только на производственно-хозяйственной, то есть операционной деятельности предприятия, не считая других сфер, которые также имеют важный и иногда движущее влияние на конкурентоспособность предприятия.

Ученый Л. Н. Калашникова исследуя понятие рассматривает как комплекс, что характеризуется комплексной системой и качеством менеджмента, качеством продукции, широтой и глубиной ассортиментного портфеля, востребованностью потребителями, стабильным и позитивным финансовым состоянием, способностью

к внедрению инноваций, уровнем системы товародвижения и сервисом фирмы [16]. Из приведенного определения не совсем понятно, это перманентный процесс, в котором находится предприятие, или это планомерная и закономерная целенаправленная работа, основанная на стратегическом подходе. По мнению исследователя Н. И. Перцовского, конкурентоспособность предприятия – это возможность проведения эффективной и прибыльной хозяйственной деятельности и ее практической реализации в условиях конкурентного рынка. По мнению ученого, это обобщающий показатель жизненной стойкости предприятия, его умение использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы [28]. Считаем, что перечень потенциалов предприятия в указанном определении можно расширить и рассматривать более комплексно.

Ученый и исследователь П. К. Канинский под конкурентоспособностью предприятия понимает его постоянную способность получать профит, достаточный для того, чтобы была возможность воспроизведения текущего производства или даже расширить его, а также достаточный для поддержания мотивации труда и улучшения его результатов, а следовательно, продуктов [21]. По нашему мнению, понятие конкурентоспособности предприятия значительно шире, чем просто перераспределение полученных средств и рассматривать его нужно в более значительном горизонте, не ограничиваясь только одним аспектом.

По мнению ученых Ф. Завьялова, Б. Райзберга, Л. Лозовского и А. Поршнева, эта категория – способность создать конкурирующую единицу на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством производства более продуманного имиджа, высокого качества, низких и бюджетных цен, сервисного обеспечения и создания комфортных условий для покупателей, потребителей своего товара или услуги [13]. В этом определении, в отличие от вышеперечисленных, без внимания остались факторы внутренней среды фирмы, которые упускать в данном контексте считаем неуместным.

Швейцарская организация «Европейский форум по проблемам управления» со своей стороны определила, что конкурентоспособность – это настоящая перспективная способность экономических единиц в текущих для них рыночных

условиях и особенностях среды проектировать, создавать и реализовывать товары, которые по ценовым и неценовыми признаками больше нравятся потребителю, чем товары конкурентов, побуждая его предоставлять предпочтение не товарам конкурентов [10].

Р. А. Фатхутдинов рассматривает конкурентоспособность как свойство или характеристику объекта описывая степень и состояние реального или перспективного удовлетворения конкретной потребительской потребности по сравнению с аналогичными объектами, которые на данном рынке предоставляют конкуренты [33]. Исследователь отмечает, что именно способность производить продукты и товары, услуги и сервисы, которые могут составить конкуренцию, и есть конкурентоспособность предприятия.

С. А. Васильева под конкурентоспособностью описывает способность предприятия или фирмы удовлетворять потребности клиентов на основе производства товаров и услуг, обходить конкурентов на том же рынке по определенным наборам атрибутов, которые являются статистически значимыми [8].

Стоит согласиться с трактовками и определениями исследователей Г. А. Фатхутдинова, С. А. Васильевой и «Европейского форума по проблемам управления», однако важно не упускать и учитывать тот факт, что конкурентоспособность предприятия зависит не только от конкурентоспособности продукции или услуг, которые оно реализует и предоставляет, но и от целого набора внешних и внутренних факторов.

По мнению ученого П. Ю. Беленького, конкурентоспособность предприятия является показателем комплексным и консолидирующим, отражающий эффективность всего комплекса хозяйствующих механизмов, а к рассмотрению его вызовов и узких мест надо подходить так же комплексно и консолидировано с учетом всех внешних и внутренних факторов и влияющих механизмов [7]. Считаем данную трактовку наиболее общей и всеобъемлющей, однако, с другой стороны, в этом заключается и ее основной недостаток. В. Г. Шинкаренко и А. С. Бондаренко трактуют исследуемую категорию так, что это очень переменная, динамическая и непостоянная характеристика способности предприятия адаптироваться к

изменениям извне и обеспечивать при этом конкурентные преимущества [35].

Поэтому можем сделать ряд промежуточных выводов и обобщающих утверждений о основной категории данного исследования понятия «конкурентоспособность»:

- может иметь разное значение, в зависимости от того, с каким набором конкурентов сравнивается;
- относительное понятие;
- показатель конкретного предприятия может варьироваться в зависимости от его результативности и эффективности на глобальном или международном рынке;
- определяет результат хозяйственной деятельности предприятия в пределах условий конкурентного рынка, страны, категории или сегмента;
- должен рассматриваться как комплексная характеристика предприятия;
- сравнительная характеристика;
- важный и влиятельный показатель, идентифицирующий ее в маркетинговом поле – удовлетворенность потребителей, положительный имидж, наличие узнаваемой торговой марки и тому подобное.

В рамках предыдущих утверждений, основанных на исследовании научных трудов отечественных и зарубежных исследователей, нужно отдельно сделать упор, что на самом деле предприятие не является конкурентоспособным, если его продукция или его услуги не конкурентоспособны. Однако продукт или услуга является не основополагающим показателем, а лишь частью. Ведь часто весомую роль может играть низкая цена за счет более низких цен на сырье, либо за счет, например, стратегии демпинга цен, который может использовать субъект. Такие значительные различия между понятиями конкурентоспособности товара и конкурентоспособности предприятия могут быть обоснованы тем, что:

- такая категория должна рассматриваться на долгосрочном горизонте, однако действительны только в момент, когда непосредственно измеряются и исследуются;
- конкурентоспособность услуги или продукта является лишь частью

общего понятия конкурентоспособности предприятия, ведь в широком ассортиментном портфеле могут быть как эффективные и конкурентные продукты, а могут быть нишевые и имеющие низкий оборот, поэтому конкурентоспособность продукции следует изучать и исследовать по отдельным портфельным видам или единицам, а конкурентоспособность предприятий охватывает всю номенклатуру продукции и весь продуктовый портфель;

– оценка конкурентоспособности определенного предприятия осуществляется или доверенным лицом этого предприятия, или самим предприятием, а также оценивается покупателями, когда они принимают решение о покупке.

Поэтому, по нашему мнению, рассматриваемая категория «конкурентоспособность предприятия» должна обеспечиваться показателями высокой операционной эффективности, которая реализуется благодаря инновационному оборудованию, передовым технологиям, квалифицированному персоналу, управлению талантами и способностью завоевать и длительное время удерживать или увеличивать собственную рыночную позицию, которая реализуется благодаря эффективному менеджменту.

Необходимо также отметить, что консолидированное нами утверждение сочетает в себе полярные убеждения ученых, одни считают более значимыми процессы, которые проходят во внутренней среде предприятия, а другие придерживаются позиции, что важнее гибкость и способность адаптироваться к внешним условиям хозяйствования, господствуют в современных рыночных условиях, то есть возможности компании согласовать свою внутреннюю среду в соответствие условиям рынка и взаимно подчинить эти условия и процессы. В нашем случае звеном между внутренней и внешней средой, которая сочетает и создает связь между ними, и есть управлением конкурентоспособностью.

Учитывая вышеприведенные аргументы, можно утверждать, что результаты проведенных исследований позволяют говорить, что категория «конкурентоспособность предприятия» характеризуется перечнем свойств, то есть: сопоставимостью; динамичностью; системностью; предметностью.

То, что категория является сопоставимой означает, что конкурентоспособность определяется и изучается вместе с изучением тех же признаков в конкурентов, производящих продукцию, которая закрывает ту же потребность, или товары-заменители, которые функционируют на этом самом рынке. Реже сравнения происходит с идеальным предприятием, которое выступает предварительно определенной моделью.

Конкурентоспособность предприятия определяется в пределах определенного рынка, поскольку на различных рынках оно может быть как конкурентоспособным, так и нет. То же самое происходит в разрезе стран, категорий, сегментов и тому подобное.

Динамичность включает в себя то, что понятие является сжатым во времени, потому что показатели компаний часто колеблются; то есть данное измерение не является постоянным. Это свойство помогает понять, что исследования и мониторинг нужно осуществлять непрерывно.

Предметность предусматривает выделение определенного набора или суммы параметров, формирующих конкурентоспособность: категории цены и качества, инновационную технику и технологию, высокую квалификацию талантов, известный имидж и бренд, эффективные каналы продвижения, идентификация финансовых возможностей для развития, наличие собственных или заемных ресурсов, использования актуальных управленческих технологий.

Системность, как признак, предусматривает консолидацию и рассмотрение формирующих параметров конкурентоспособности и их взаимообусловленности.

Учет внутренних и внешних факторов отмечает, что при управлении такой категорией как конкурентоспособность, нужно принимать во внимание широкий спектр факторов. Кроме того, состав этих свойств не является исчерпывающим для раскрытия теоретических основ конкурентоспособности предприятия.

Чтобы функционировать на рынке эффективно, не достаточно только оценить конкурентоспособность и на этой основе принимать решения. Так, управление конкурентоспособностью поможет предприятию постоянно совершенствовать свою деятельность и управлять всеми процессами, которые будут обеспечивать его

конкурентными преимуществами со всеми вытекающими для успешной деятельности предприятия даже в условиях кризисных явлений и рисков. Однако следует быть готовым, что в определенный момент конъюнктура рынка может измениться и нужно будет меняться и предприятию.

1.2. Управление конкурентоспособностью компании в условиях глобализации

Существует множество путей конкуренции и стратегий предприятия: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества. Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами.

Конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Как уже отмечалось, конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе. Основой конкурентных преимуществ, таким образом, являются уникальные активы предприятия либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия. Под деловой стратегией (бизнес-стратегией) понимается стратегия развития бизнес-единицы или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Данная стратегия фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции товаров или услуг определенной бизнес-единицы. Совокупность бизнес-стратегий предприятия составляет основу его портфельной (корпоративной) стратегии. Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или

данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке. Считается, что преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам (а может, и, наоборот, по более высоким – для престижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с набором услуг [23].

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие. По мере развития технологических инноваций и глобализации бизнеса изменяется структура международной конкуренции и на смену сравнительным преимуществам приходит новая парадигма – конкурентные преимущества.

Сущность конкурентных преимуществ:

1. Преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции и т. д.). Поэтому для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение нововведений.

2. Глобализация бизнеса вынуждает компании учитывать национальные и международные интересы.

3. Государство, территория рассматриваются как основа стратегии компании, а не только как место, где компания осуществляет свою деятельность.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Иначе может оказаться, например, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом

предприятия. Такая ситуация характерна для многих украинских предприятий.

Главное требование – отличие от конкурентов должно быть реальным, выразительным, существенным. Б. Карлоф отмечает, что, «к сожалению, слишком легко заявить о наличии у себя конкурентных преимуществ, не дав себе труда проверить, соответствуют ли эти предполагаемые преимущества потребностям клиентов. В результате появляются товары с вымышленными преимуществами» [18]. Фирма должна иметь несколько (четыре-пять) конкурентных преимуществ, которые необходимо защищать. Средствами защиты конкурентных преимуществ могут быть: монополия; патенты, ноу-хау, секретность; доступ к источникам сырья или коммуникациям.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются: лидерство в издержках (себестоимости продукции); дифференциация продукции; фокусирование (концентрация); ранний выход на рынок (стратегия первопроходца); синергизм.

Первые три направления М. Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость. Но в принципе могут быть и другие направления достижения конкурентных преимуществ. Так, основой стратегии может быть характеристика бизнеса – инновационный, глобальный [40].

Следует отметить, что конкурентные преимущества предприятия в отрасли определяются также широтой целевого рынка. Поэтому перед выбором одной из общих стратегий предприятие должно определить ряд ограничивающих факторов:

- ассортиментный набор продуктов, который оно будет производить, а также тип потенциальных покупателей;
- планируемые каналы распределения продукции;
- регион, в котором оно будет продавать продукцию, а также ряд смежных отраслей, в которых собирается конкурировать.

При этом предприятие может выбрать массовый рынок или узкую рыночную нишу. Комбинируя целевые рынки с основными стратегиями, предприятие расширяет область выбора стратегий. Когда стратегии минимизации затрат и дифференциации продукции нацелены на массовый рынок, они называются

лидерством в издержках и дифференциацией продукции соответственно. Но когда эти же стратегии нацелены на рыночную нишу, они называются фокусированием. Выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала предприятия и возможностей расширения его ресурсов. Именно внутренняя среда предприятия во многом определяет выполнимость выбранной стратегии [6].

Отметим, что конкурентные преимущества не являются вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, что является трудоемким и, как правило, дорогостоящим процессом. Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

- преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т. д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;

- преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т. д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны, по крайней мере, равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их. Инновационный процесс позволяет компаниям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников. Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов. М. Портер приводит пример фирмы, выпускающей лечебное мыло, которое она распространяет через аптеки.

Фирма отказалась от сбыта через магазины и супермаркеты, отказалась от введения в мыло дезодорирующих добавок, тем самым она создала барьеры для имитаторов. По мнению М. Портера, введение понятия «отказ от конкурентного преимущества» добавляет новое измерение к определению стратегии. Суть стратегии состоит в определении того, что не надо делать, в мотивированном отказе от преимущества в конкурентной борьбе [40].

Для сохранения или, наоборот, изменения конкурентных преимуществ в связи с изменениями конкурентной среды и предпочтений потребителей необходим постоянный мониторинг действий конкурентов и отслеживание изменений потребительских предпочтений.

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и соответственно более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Стремление быть производителем с наименьшими в отрасли издержками представляет собой эффективный способ конкуренции на рынках, где большинство покупателей чувствительны к ценам. Цель заключается в том, чтобы поддерживать преимущества перед конкурентами по затратам и получать больше прибыли. При этом продукция может продаваться по более низким ценам, чтобы «отбить» покупателей у конкурентов, либо по текущим рыночным ценам, но в этом случае фирма имеет возможность направлять больше средств на маркетинг и сбыт [41].

Ценовое лидерство достигается, если предприятие осуществляет контроль над значительной долей рынка или использует другие преимущества, такие, как доступ к источникам сырья, уникальное оборудование, наличие в отрасли опытной кривой и т. д. Данная стратегия означает способность предприятия разрабатывать, производить и продавать аналогичные продукты более эффективно, чем конкуренты. В этом случае основное внимание менеджеров предприятия направлено на контроль затрат, что является необходимым условием реализации такой стратегии.

При этом качество продукции, сервис, другие параметры не столь значимы. Лидерство в издержках – это агрессивная стратегия, направленная на достижение

эффективности производства и обеспечения жесткого контроля всех видов расходов, т. е. это внутренняя стратегия, или стратегия операционной эффективности. Стимулом использования данной стратегии является наличие в отрасли опытной кривой, или, другими словами, эффекта масштаба и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором выбора (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Составляющие различий в себестоимости

Экономия на масштабе производства	Специализация и разделение труда
Экономия за счет обучения	Повышение производительности труда
	Улучшения в организации производства
Технология производства	Уменьшение затрат труда за счет
	механизации и автоматизации
	Эффективное использование сырья
	Увеличение точности обработки
Конструкция изделия	Облегчение автоматизации
	Экономия материальных затрат
Затраты на вход в отрасль	Преимущества местоположения
	Владение источниками дешевого сырья
	Низкие транзакционные издержки
	Более низкие издержки за счет
	соглашений с поставщиками
Организационные факторы	Низкая цена труда
	Оптимальное соотношение постоянных
	и переменных издержек
	Управленческая культура
	Правительственные субсидии

Источник: составлено автором.

Однако надо отметить, что преимущества, связанные с наличием опытной кривой, не являются совершенно случайными, они достигаются за счет обучения персонала, имитации товаров конкурентов, изменения техники и технологии, охоты за специалистами и действия других факторов, т. е. эффект опытной кривой не может проявиться без привлечения необходимых ресурсов, таланта и соответствующих усилий менеджеров. При этом следует иметь в виду, что опытная кривая не используется в сфере услуг, в сезонных отраслях, для товаров с коротким жизненным циклом.

Производство с низкими издержками – это нечто большее, чем движение вниз по опытной кривой. В этом случае предприятие должно стараться находить и

использовать любую возможность для снижения затрат. Данная стратегия возможна при массовом выпуске стандартизированной, как правило, дешевой, продукции и отлаженных каналах сбыта. Но кроме того, такая стратегия возможна при выпуске продукции, продвинутой на рынок за счет рекламы. Отсюда следует, что преимущество в издержках не означает низких цен. Фирма может продавать продукцию по достаточно высоким ценам, получая дополнительную прибыль, или увеличивать затраты на рекламу и осуществлять продвижение продукции на рынок при неизменных ценах (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Лидерство в издержках

Необходимые рыночные условия	
Риски (опасности)	- спрос на продукцию высоко эластичен по цене и достаточно однороден;
	- преобладает ценовая конкуренция;
	- различия в товарных марках мало значимы для покупателей;
	- наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;
	- отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
	- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции
	- увлечение производством одного товара, забывая о необходимости обновления продукции (например, компания «Ford» выпускала дешевый автомобиль, но одного типа);
	- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущество в издержках;
	- новые конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации товаров или осуществления инвестиций в оборудование;
	- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости;
	- инфляционный рост издержек, подрывающий способность фирмы снижать себестоимость;
	- изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества товаров, услуг и других характеристик;
	- появление новых, более совершенных товаров

Источник: составлено автором.

Компания, осуществляющая лидерство в издержках, постоянно испытывает давление со стороны конкурентов. Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосбережения, осуществления контроля накладных расходов и других постоянных издержек. Доминирующую роль

в данной стратегии играет производство. На предприятиях с такой стратегией существует иерархическая структура управления, имеются количественно выраженные цели, осуществляется жесткий контроль издержек. Кроме того, таким предприятиям необходимы инвестиции (на стабильном уровне) в современное оборудование, замена устаревшей техники, внимательное отслеживание технических новинок, противостояние искушению необоснованно расширять ассортимент [3].

Считается, что компания, осуществляющая лидерство в издержках, получает следующие выгоды, которые защищают ее от пяти сил конкуренции, по М. Портеру:

- компания-лидер может вести наступательную ценовую конкуренцию, обеспечить защиту от ценовой войны, использовать низкие издержки в борьбе за долю рынка;
- она лучше защищена от диктата крупных поставщиков, доминирующих на рынке, если главным источником преимуществ в уровне издержек является внутренняя эффективность;
- крупные покупатели редко бывают способны сбивать цены ниже уровня, обеспечивающего выживание первых двух (по размеру издержек) производителей в отрасли;
- способность компании-лидера диктовать цены действует как дополнительный барьер входа в данную отрасль;
- точно так же компания-лидер с помощью цен может оградить рынок от товаров-заменителей.

Следовательно, способность компании-лидера устанавливать нижний предел отраслевых цен и при этом зарабатывать дает ей особую рыночную позицию. В ценовой конкуренции проигрывают менее эффективные компании [32]. В связи с тем, что на западном рынке наблюдается дефляция (процесс противоположный инфляции, т.е. снижение цен или прекращение их роста), практически все крупные фирмы провозгласили снижение издержек на 5-10% главной целью деятельности. Украинские предприятия пока не проявляют особого интереса к анализу издержек и снижению себестоимости, так как в условиях высокой инфляции в этом не было

особого смысла. Однако по мере снижения инфляции данная стратегия наряду с дифференциацией продукции становится перспективной для предприятий.

С начала 2019 года мировое сообщество акцентировало свое внимание на высокой вероятности возникновения кризисных явлений в национальных и мировой экономике и разработке проактивных реакций и механизмов действий против нового финансового кризиса. Еще в 2019 году стало очевидным падение фондовых бирж, увеличение объема мирового долга одновременно с отсутствием жизнеспособных стратегий выплат, нарастанием торговых войн, падением цен на сырьевые ресурсы. Эти и другие предпосылки последних нескольких лет стали теми факторами, что к 2020 году обострили экономическую ситуацию во всем мире. Однако решающим и губительным фактором для нарастания кризисных явлений стали последствия пандемии COVID-19 и карантин, повлекшие локдаун многих национальных экономик. Как уже принято в период кризисных явлений, ведущие аналитические агентства оценивают влияния рисков на экономики стран. Рассмотрим некоторые из них.

Рейтинговое и аналитическое агентство Fitch Ratings на период 2020 года вело прогноз, что мировой ВВП в том же текущем 2020 году упадет на 3,9%. Более того данный экономический спад агентство трактует, как «рецессию беспрецедентной глубины». Если же взглянуть на самые мощные экономики ЕС, США, то падение экономики Евросоюза оценивали около 7%, США – на уровне показателя 5,6%. Как упоминали ранее, такое значительное проседание было обусловлено кризисом на мировых финансовых рынках, падением цен на нефть, как последствиями COVID-19, от чего экономическое падение, по оценкам Fitch, станет вдвое сильнее чем во время мирового экономического кризиса 2008-2009 годов [24].

Рассмотрим также оценку и видение ситуации МВФ. Согласно базовому сценарию, в текущем году мировой ВВП должен упасть на 2,9%, а ВВП Украины – на 7,8%. Международный валютный фонд назвал такое проседание крупнейшим со времен Великой депрессии, которая была в прошлом веке [26].

Предприниматель и предприятие субъект хозяйствования является одними из крайне важных элементов экономической системы любой страны и экономики,

выступая основной базой для удовлетворения потребностей общества и государства, поэтому в текущих кризисных условиях и постоянных изменений рыночной конъюнктуры, трансформаций внутренней и внешней среды, значительного колебания спроса и предложения на целые категории товаров, ограниченности ресурсов и значимого влияния кризисных явлений, появляется вызов поддержания устойчивости бизнеса для предприятий, осуществляющих хозяйственную деятельность на украинском рынке. В связи с этим имеется значительная актуальность в исследовании организационно-экономических инструментов эффективного управления конкурентоспособностью компании в условиях экономического кризиса и рисков.

Управление конкурентоспособностью бизнеса, как уже отмечалось в утверждениях предварительно – это совокупность мероприятий, направленных на улучшение услуг или характеристик продукции, постоянный поиск возможностей, ниш, категорий, каналов сбыта. Особое значение приобретает управление конкурентоспособностью, когда разрушается приемлемый и привычный уклад вещей, то есть в условиях кризисных явлений. Как обычно, выделяют внешние и внутренние факторы кризисного влияния на управление конкурентоспособностью. Однако они мало чем отличаются от общих факторов, которые влияют на благоприятных рыночных условиях, только происходит углубление деструктивных тенденций, которые выливаются в обострение кризисных проявлений, а именно [27]: платежеспособный спрос сокращается и уменьшается; потребители экономят свои активы; на и без того ограниченные ресурсы растут цены; на рынке труда проявляются деструктивные процессы. На изменение данных факторов нужно ориентироваться крайне внимательно и придиристо. А механизм такой ориентации и реагирования должен быть четко организованным и определенным.

Такое условие достигается применением методов [29; 25]:

1. Экономических: экономическое планирование и бюджетирование, материальное поощрение.
2. Социальных и психологических: моральное поощрение, социальное планирование.

3. Административное: дисциплинарные и организационные методы.

На их основе может быть построен простой алгоритм антикризисного управления:

1. Диагностика внешней конкурентной среды на основе: конкурентных сил М. Портера [41]: сила поставщиков; сила потребителей; сила товаров-субститутов; сила товаров-комплиментов; сила существующих и потенциальных конкурентов.

2. Разработка концепции, которая предусматривает нейтрализацию негатива и деструктивных факторов, обеспечение предпринимательской гибкости и эффективного маркетинга, что позволит прорваться через конкурентный кластер. Обратим наше внимание на последнее направление. К основным маркетинговым методам относятся: потребительские исследования; маркетинговая стратегия; рыночные сегментации; 4P подход. Информация должна оперативно передаваться и во внутренней среде, и во внешней, для предоставления своевременной информации для клиентов, сохранения положительного имиджа компании и стимулирования роста объема реализованной продукции. Особое значение для содержания конкурентоспособности компании на рынке имеет работа ее талантов, уровень квалификации, социальная составляющая бизнеса и корпоративная культура.

3. Реализация предложенных механизмов и их оценка на основе следующего: капиталовложения и их размеры; ассортиментная политика и управление ею; стимулирование спроса и эффективный сбытовой механизм; преимущество среди конкурентов на рынке (свойство продуктов, их уникальность, имидж).

4. Оценка возможных мер имплементации в условиях кризиса: изменить ассортимент с учетом того, как изменился потребитель; использование промо, акций, бонусов; акцент на имидж, если он положительный.

Использование данного алгоритма при проведении мероприятий антикризисного управления конкурентоспособностью предприятия позволит устойчиво удерживать уровень конкурентных преимуществ в условиях постоянных колебаний на рынке и позволит удерживать конкурентные преимущества для компании на рынке в условиях нестабильности и кризисного состояния экономики.

Выводы к разделу 1

Конкурентоспособность – это способность создать конкурирующую единицу на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством производства более продуманного имиджа, высокого качества, низких и бюджетных цен, сервисного обеспечения и создания комфортных условий для покупателей, потребителей своего товара или услуги. Категория «конкурентоспособность предприятия» должно обеспечиваться показателями высокой операционной эффективности, которая реализуется благодаря инновационному оборудованию, передовым технологиям, квалифицированному персоналу и управлению талантами и способностью завоевать и длительное время удерживать или увеличивать собственную рыночную позицию, которая реализуется благодаря эффективному менеджменту.

Анализ и исследования конкурентоспособности промышленного предприятия на рынке предполагает рассмотрение факторов, непосредственно оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия. Все эти факторы, как обычно, можно разделять на эндогенные и экзогенные, то есть внешние и внутренние.

Особое значение приобретает управление конкурентоспособностью, когда разрушается приемлемый и привычный уклад вещей, то есть в условиях кризисных явлений. Как обычно, выделяют внешние и внутренние факторы кризисного влияния на управление конкурентоспособностью. Однако они мало чем отличаются от общих факторов, которые влияют на благоприятных рыночных условиях, только происходит углубление деструктивных тенденций.

Детальное изучение этих факторов и проведения мероприятий антикризисного управления конкурентоспособностью предприятия позволяет удерживать устойчивый уровень конкурентных преимуществ в условиях постоянно колебаний на рынке и в условиях нестабильности и кризисного состояния экономики.

Управление конкурентоспособностью бизнеса – это совокупность мероприятий, направленных на улучшение услуг или характеристик продукции, постоянный поиск возможностей, ниш, категорий, каналов сбыта. Особое значение

приобретает управление конкурентоспособностью, когда разрушается приемлемый и привычный уклад вещей, то есть в условиях кризисных явлений. Как обычно, выделяют внешние и внутренние факторы кризисного влияния на управление конкурентоспособностью. Однако они мало чем отличаются от общих факторов, которые влияют на благоприятных рыночных условиях, только происходит углубление деструктивных тенденций, которые выливаются в обострение кризисных проявлений, а именно: платежеспособный спрос сокращается и уменьшается; потребители экономят свои активы; на и без того ограниченные ресурсы растут цены; на рынке труда проявляются деструктивные процессы. На изменение данных факторов нужно ориентироваться крайне внимательно и придирчиво. А механизм такой ориентации и реагирования должен быть четко организованным и определенным.

Конкурентные преимущества могут иметь разнообразные формы в зависимости от специфики отрасли, товара и рынка. При определении конкурентных преимуществ важно ориентироваться на запросы потребителей и убедиться в том, что эти преимущества воспринимаются ими как таковые. Иначе может оказаться, например, что предприятие считает себя известным на местном рынке и не тратит средств на рекламу, а потребители не имеют информации об этом предприятии. Такая ситуация характерна для многих украинских предприятий.

РАЗДЕЛ 2

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ ЧАО «КИЕВСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Международная конкурентная среда компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»

На сегодняшний день ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» – один из лидеров среди кондитерских предприятий Украины. На фабрике работает около 900 человек. На современном высокопроизводительном оборудовании выпускается около 60 наименований кондитерских изделий, общий объем которых составляет около 27 тыс. тонн в год.

В состав корпорации «Рошен» входят: ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», ЧАО «Винницкая кондитерская фабрика» (две производственные площадки), ЧАО «Кременчугская кондитерская фабрика «Рошен», кондитерская фабрика Bonbonetti (Венгрия), Клайпедская кондитерская фабрика (Литва), а также ЧАО «Винницкий молочный завод «Рошен», который обеспечивает фабрики корпорации натуральным высококачественным сырьем. В настоящее время на этапе запуска производства находится ООО «Бисквитный комплекс «Рошен» (г. Борисполь). Для улучшения условий хранения сырья и готовой продукции корпорация ввела в эксплуатацию собственный логистический центр. Общая площадь составляет 60 тыс. кв. м., из них площадь складских помещений – 57 тыс. кв. м. Общая вместимость логистического центра 45 тыс. тонн, из них 20-25 тыс. тонн продукции и 20 тыс. тонн сырья.

По итогам 2020 года среднесписочная численность работников – 906 человек. Численность работников, работающих на условиях неполного рабочего времени – 34 человек. Фонд оплаты труда – 312926,7 тыс. грн. Размер фонда оплаты труда по сравнению с 2019 годом увеличился на 28%. Сотрудники Общества, независимо от должности, возраста, пола и национальности, имеют возможность участвовать во

всех внутренних событиях и мотивационных программах, пользоваться равными льготами и претендовать на карьерный рост.

Главным постулатом политики в области менеджмента качества пищевой безопасности в рамках соответствия требованиям международного стандарту ISO 22000:2005, основанного на принципах HACCP (Hazard Analysis and Critical Control points) для ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» является ориентация на потребителя. С целью донесения информации, о политике в области управления качеством предприятия, к потребителю и предоставление ему необходимых доказательств Корпорация «Рошен» ввела систему управления качеством, соответствующую требованиям ISO 9001:2000, что подтверждается наличием у каждой из фабрик корпорации «Сертификатов соответствия». Все кондитерские фабрики корпорации, в том числе и ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» обеспечены оборудованием для мониторинга контроля качества продукции и соответствующих исследований. Разработкой технологий и запуском высококачественных кондитерских изделий занимаются специалисты, которые прошли аттестацию и обучение в специализированных иностранных центрах.

Рассмотрим преимущества продукции ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» (табл. 2.1).

**Таблица 2.1 – Особенности продукции
ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»**

Название товара	Преимущества	Факторы, которые ее обеспечивают	Недостатки товара	Меры по их преодолению
Шоколад	1. Высокое качество. 2. Доступная цена. 3. Высококачественное сырье. 4. Выгодное конкурентное положение предприятия	1. Рост объемов производства. 2. Возможное снижение цен. 3. Новейшая технология изготовления. 4. Усовершенствованная система качества. 5. Квалифицированный персонал. 6. Современное технологическое оборудование	1. Недостаточная ассортиментная гибкость. 2. Работа с узким сегментом рынка	1. Проведение рекламных кампаний и акций. 2. Борьба с конкурентами

Источник: составлено автором.

Основные потребители продукции корпорации «Рошен» расположены в крупных городах Украины и прилегающих областях. Ассортимент насчитывает более 340 видов конфет, шоколада, карамели, печенья, вафель, мармелада и тортов при общем объеме производства 450 тыс. тонн в год. Корпорация работает с 40 дистрибьюторами в Украине и 100 – в странах СНГ. Продукция экспортируется в РФ, Казахстан, Узбекистан, Молдову, Эстонию, Латвию, Литву, США, Канаду, Германию и Израиль. Предприятие имеет положительный имидж, а также занимает достаточно сильную позицию на отечественном рынке.

Непосредственными конкурентами ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» есть все фирмы, производящие аналогичную продукцию в Украине. Сейчас на рынке кондитерских изделий работают около 800 предприятий. Из них 28 считаются крупными. При этом, около двух третей всего рынка и три четверти экспорта контролируют 9 производителей кондитерской отрасли. Компания «Рошен» занимает долю в 22,5%. Позиция компании является достаточно высокой, «Рошен» имеет значительное конкурентное преимущество на украинском рынке, и предопределяет желание руководства компании покорять новые вершины и завоевывать преимущество на международном рынке. А такие цели являются выгодными не только для самой компании, а и для страны в целом, так как такие качественные показатели привлекают внимание мирового сообщества, поднимают имидж и увеличивают доверие к Украине как качественного производителя.

Основными конкурентами ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» есть все кондитерские фабрики Украины, а также зарубежные. Например, Частное акционерное общество «Производственное объединение «КОНТИ», Публичное акционерное общество «Кондитерская фабрика «А.В.К.» и Частное акционерное общество «Монделис Украина». Также можно отметить, что украинский рынок кондитерских изделий является достаточно разнообразным и насыщенным. Так как с каждым годом продажи кондитерских изделий увеличиваются на 10-15%, то конкуренция на внутреннем рынке становится все жестче.

Основной миссией компании является удовлетворение потребностей потребителей в качественной и доступной продукции. Целями предприятия является

увеличение уровня качества продукции; расширение своей доли на внутреннем и внешнем рынке; максимизация прибыли; повышение квалификации персонала; минимизация затрат на сырье и материалы; внедрение новейших технологий в производстве.

После проведения анализа внутренней и внешней среды можем определить сильные и слабые стороны ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», возможности и угрозы предприятия (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – SWOT-анализ

ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»

Сильные стороны	Слабые стороны
– высокая репутация предприятия; – лидер на рынке кондитерских изделий Украины; – постоянно обновляющийся ассортимент; – мощная финансовая база; – высокая степень технической оснащенности фабрик; – наличие производственных предприятий за рубежом; – стабильный покупательский спрос; – выход на рынки многих стран; – успешные мероприятия по продвижению продукции; – систематический анализ потребительских предпочтений; – четко организованная структура корпорации; – широкая сбытовая сеть на территории страны; – конкурентоспособный уровень качества и цены продукции	– малая известность торговой марки за рубежом – нестабильный уровень цен на сырье; – недостаточно квалифицированный персонал; – высокая себестоимость продукции; – дорогой процесс продвижения новых изделий
Возможности	Угрозы
– ослабление законодательных ограничений; – проникновение на новые рынки; – снижение торговых барьеров при выходе на внешний рынок; – разработка товаров для новой группы потребителей; – повышение производительности на предприятиях; – положительное изменение курса национальной валюты; – расширение доли рынка	– довольно сильные конкуренты; – недобросовестная конкуренция; – неразвитая торговая инфраструктура; – невозврат НДС; – валютный риск при осуществлении ВЭД; – рост доли импорта в общем объеме продаж

Источник: составлено автором.

Проведя SWOT-анализ ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», можно утверждать, что проблемной точкой для предприятия является высокая себестоимость продукции, также недостаточно детальное исследование отечественного рынка и, как следствие, неспособность компании завоевывать потенциальных клиентов. Однако предприятие имеет необходимое количество финансовых ресурсов, для того чтобы улучшить свое положение.

Эффективность и рациональность операционного менеджмента в целом зависит от правильности выбора стратегии. Стратегия предприятия заключается в том, чтобы с помощью операционной системы производить продукты с целью удовлетворения потребностей потребителя. Для эффективной стратегии организации необходимо выявить возможности экономической системы. Затем определяются цели организации. Эта причина является миссией корпорации, выполняется с помощью стратегии. Частью общей стратегии предприятия является производственная стратегия, направленная на совершенствование производственной деятельности компании (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Компоненты бизнеса, цели и операционная стратегия ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»

Компоненты бизнеса	Цель	Стратегия
Рынок	Увеличить объем продаж на 35%	Проникновение на иностранные рынки, проведение рекламных акций
Производство	Улучшить качество продукции и качество сервисного обслуживания. Закупка более производительного оборудования	Закупка новых технологий, Введение автоматизированной системы контроля качества
Персонал	Повысить квалификацию персонала	Организация тренингов и обучения за рубежом, дополнительное стимулирование работников
Деньги	Улучшить соотношение между собственным капиталом и заемным,	Привлечение инвесторов
Охрана окружающей среды	Уменьшить влияние производства на окружающую среду	Внедрить новые технологии
Ценовая политика	Уменьшить цену продукции на 7%. Поиск поставщиков более дешевого сырья	Наращивать объемы производства и реализации

Источник: составлено автором.

Анализ финансовой деятельности ЧАО «Киевская кондитерская фабрика

«Рошен», а также планирование на предстоящий период является совокупностью методов, приемов изучения и оценки результатов деятельности, а также выявление резервов рационального планирования всех видов ресурсов.

Прибыль ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» образуется из поступлений от хозяйственной деятельности после покрытия материальных и приравненных к ним расходов и расходов на оплату труда. В свою очередь, неэффективное использование имущества может приводить к негативному влиянию на финансовые результаты деятельности ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен». На основе балансов (приложение А), отчетов о прибылях и убытках (приложение Б) и отчетов о движении денежных средств (приложение В) за 2019-2020 гг. проведем анализ финансовых результатов деятельности объекта нашего исследования (табл. 2.4).

**Таблица 2.4 – Основные показатели хозяйственной деятельности
ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» за 2019-2020 гг.**

Показатели	Год		Отклонение (+ ;-) 2020 г. от 2019 г.
	2019	2020	
Чистая прибыль, тыс. грн	12819	-13970	-26789
Среднесписочная численность работников, человек	797	906	109
Оплата труда и отчисления на социальные, тыс. грн	299984	413728	113744
Материальные затраты, тыс. грн	780749	780749	0
Основные средства, тыс. грн	870091	2223209	1353118
Амортизация, тыс. грн	47447	93495	46048
Оборотные активы, тыс. грн	276932	381747	104815
Выручка, тыс. грн	1225199	1297725	72526
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. грн	591223,5	1227642,5	636419
Производительность труда, тыс. грн	16,08	-15,42	-31,50
Материалоотдача, грн	0,0164	-0,0179	-0,0343
Фондоотдача основных фондов, грн	2,0723	1,0571	-1,0152
Фондоемкость продукции, грн	0,4826	0,9460	0,4634
Фондоотдача основных средств, грн	1,4081	0,5837	-0,8244
Фондовооруженность, грн	741,8112	1355,0138	613,2026
Фондорентабельность, грн	0,0217	-0,0114	-0,0331

Источник: рассчитано автором на основе [30].

Проведя по данным таблицы анализ показателей хозяйственной деятельности ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» за последние два года, мы видим, что выручка от реализации продукции в 2020 году по сравнению с 2019 годом

увеличилась на 72526 тыс. грн.

Положительным явлением для предприятия является статичность себестоимости продукции (издержки производства и реализации при низком уровне эффективности и рациональности их использования). Так, в период 2019-2020 гг. материальные затраты составляли по 780749 тыс. грн.

За анализируемый период наблюдаем увеличение размера амортизации с 47447 тыс. грн в 2019 году до 93495 тыс. грн в 2020 году. Эта тенденция является отрицательной, ведь:

- рост амортизационных отчислений уменьшает объем чистой прибыли от операционной деятельности;
- создание амортизационного фонда не влияет на размер налога на прибыль предприятия;
- амортизация увеличивает себестоимость продукции.

Материалоотдача – это отношение стоимости выпущенной продукции к сумме материальных затрат. Динамика данного показателя имеет негативную тенденцию, наблюдается уменьшение материалоотдачи в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 0,0343 грн, то есть каждая гривна материальных затрат стала приносить меньше стоимости реализованной продукции на 3,4 коп. Сокращение производительности труда можно расценивать как негативное явление ведь выручка реализации продукции на одного работника уменьшилась с 16,08 тыс. грн в 2019 г. до (-15,42) тыс. грн в 2020 году. Фондоотдача основных фондов находится в прямо пропорциональной зависимости от производительности труда и обратно пропорциональной от фондовооруженности. Оба показателя за последние два года имели негативную тенденцию.

Основным этапом анализа ликвидности предприятия является расчет и анализ основных показателей ликвидности. Они применяются для оценки возможностей предприятия выполнить свои краткосрочные обязательства. Ликвидность предприятия, как известно, можно оперативно определить с помощью коэффициентов ликвидности. Коэффициенты ликвидности могут быть различными по названию, но суть их в основном одинакова как на украинских предприятиях, так

и в зарубежных фирмах и компаниях. Поэтому следующим этапом нашего исследования будет определение показателей ликвидности (платежеспособности) ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» (табл. 2.5).

**Таблица 2.5 – Показатели платежеспособности
ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» за 2019-2020 гг.**

Показатели	Год		Отклонение от норматива (+; -)	
	2019	2020	2019 г.	2020 г.
Денежные средства и их эквиваленты	6630	6206	X	X
Дебиторская задолженность	228029	346562	X	X
Оборотные активы всего	276932	381747	X	X
Внеоборотные активы всего	1266946	2682496	X	X
Собственный капитал	928285	1914315	X	X
Текущие обязательства	592139	1092320	X	X
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0112	0,0057	-0,1888	-0,1943
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,3963	0,3230	-0,3037	-0,3770
Коэффициент текущей ликвидности	0,4677	0,3495	-0,5323	-0,6505
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-1,2229	-2,0123	-1,3229	-2,1123

Источник: рассчитано автором на основе [30].

Анализ ликвидности показал, что на предприятии недостаточное количество активов находится в ликвидной форме, а основные показатели несколько ниже установленных нормативов. Коэффициент абсолютной ликвидности свидетельствует о текущей задолженности предприятия, является интересным для поставщиков; коэффициент промежуточной ликвидности показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена за счет наличности и ожидаемых поступлений от дебиторов; для потенциальных потребителей важен коэффициент текущей (общей) ликвидности. Он показывает, в какой степени текущие активы покрывают текущие обязательства. Положительным является постепенный рост величины собственного капитала.

Для более полной картины финансового состояния ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» рассмотрим показатели ее финансовой устойчивости (табл. 2.6), ведь анализ финансовой устойчивости на определенную дату позволяет установить, насколько рационально предприятие управляет собственными и заемными средствами в течение периода, который предшествовал

этой дате. Важно, чтобы состояние источников собственных и заемных средств отвечал стратегическим целям развития предприятия, так как недостаточная финансовая устойчивость может привести к его неплатежеспособности, то есть отсутствия денежных средств, необходимых для расчетов с внутренними и внешними партнерами, а также государством.

Таблица 2.6 – Финансовая устойчивость

ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» за 2019-2020 гг.

Показатели	Год		Отклонение от норматива (+; -)	
	2019	2020	2019 г.	2020 г.
Собственный капитал	928285	1914315	X	X
Ссудный капитал	615593	1149928	X	X
В т.ч. долгосрочный ссудный капитал	23454	57608	X	X
Всего использовано капитала	1543878	3064243	X	X
Коэффициент автономии	0,6013	0,6247	0,1013	0,1247
Коэффициент финансирования	0,6632	0,6007	0,3368	0,3993
Коэффициент задолженности	0,3987	0,3753	0,1013	0,1247
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости	0,6165	0,6435	-0,0835	-0,0565
Коэффициент финансовой устойчивости	1,5080	1,6647	0,5080	0,6647

Источник: рассчитано автором на основе [30].

Анализ финансовой устойчивости показал, что в целом ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» за счет собственного капитала формирует более 66% своих активов. Это свидетельствует об экономической независимости от внешних источников финансирования. Положительным является сокращение коэффициентов финансирования и задолженности.

Проанализировав данную таблицу, мы можем сделать вывод о том, что коэффициент автономии, который показывает долю собственного капитала в общей стоимости имущества в рассматриваемых годах больше нормативного значения, то есть превышает 0,5. Это значит, что активы в 2020 году на 62,47% сформированы за счет собственного капитала. Итак, общество сейчас является финансово устойчивым.

Все расчетные показатели говорят о том, что предприятие сейчас является финансово устойчивым и зависит в основном от объемов собственного капитала и частично от заемных обязательств. Согласно показателям финансовой устойчивости

можно считать тип организации как бесспорно устойчивый, характеризующийся постоянным улучшением платежеспособности: у предприятия отсутствует необходимость поиска дополнительных источников покрытия запасов и затрат, наблюдается рост собственного капитала. Следует отметить, что именно финансовая устойчивость ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» гарантирует его постоянную платежеспособность.

Далее проанализируем относительные показатели эффективности деятельности объекта нашего исследования, а именно определим показатели его рентабельности. С целью более полной характеристики эффективности хозяйственной деятельности, оценки степени использования ресурсов, рациональности потраченных средств предприятия и действенности проводимых изменений проанализируем показатели рентабельности (убыточности) деятельности ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Показатели рентабельности хозяйственной деятельности ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» за 2019-2020 гг.

Показатели	Год		Отклонение (+ ;-) 2020 г. от 2019 г.
	2019	2020	
Чистая прибыль (убыток), тыс. грн	12819	-13970	-26789
Стоимость активов, тыс. грн	1219380	1377542	158162
Расходы, тыс. грн	780749	780749	0
Объем реализации продукции, тыс. грн	1091662	1167734	76072
Собственный капитал, тыс. грн	928285	1914315	986030
Рентабельность активов, %	1,05	-1,01	-2,07
Рентабельность затрат, %	1,64	-1,79	-3,43
Рентабельность продукции, %	1,17	-1,20	-2,37
Рентабельность собственного капитала, %	1,38	-0,73	-2,11

Источник: рассчитано автором на основе [30].

Как видно из анализа показателей рентабельности деятельности, в 2019 год для предприятия был наиболее удачным, ведь рентабельность ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» была самой высокой по всем показателям, поскольку были высокие значения чистой прибыли. Поэтому нужно в будущих периодах более четко и взвешенно использовать соответствующие ресурсы, хотя за такой промежуток времени полностью нельзя достичь положительных результатов,

требуется разработка и внедрение соответствующей стратегии на долгосрочный период, которая предоставила бы возможность в полной мере провести необходимые структурные изменения.

Проанализировав деятельность ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» мы пришли к выводу, что предприятие имеет достаточные показатели результативности своей деятельности. Об этом свидетельствует его стабильное финансовое состояние, лояльное круг потребителей и постоянная оптимизация политики управления. Подводя итоги анализа финансовой деятельности общества, мы видим, что оно является финансово устойчивым, а по показателям платежеспособности и ликвидности оно имеет удовлетворительные результаты. Объекту нашего исследования нужно усовершенствовать политику формирования активов, управление денежными средствами и связи с общественностью и, за счет этого, улучшить свое материально-техническое состояние.

Для того, чтобы повысить конкурентоспособность, улучшить показатели оборачиваемости оборотных активов, рентабельности и платежеспособности ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» в долгосрочном периоде, на наш взгляд, требуется разработка и внедрение системы управления конкурентоспособностью, которую исследуем в следующих подразделениях квалификационной дипломной работы.

2.2. Международная конкурентоспособность компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»

ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» ориентировано на выпуск широкого ассортимента: мучных изделий, конфет. Ассортимент мучных изделий включает в себя практически полный спектр всех видов тортов и пирожных, а также различных сортов сахарного и сдобного печенья, крекеров. В широком ассортименте производятся товары и конфетная продукция, различные виды мармелада и зефира, шоколадных конфет. Ежегодно специалисты предприятия

создают множество новых изделий. Новинки последнего года: шоколадно-вафельные конфеты и шоколадно-вафельный торт ТМ «Сливки-ленивки», шоколадно-вафельные конфеты ТМ «Шоколадный замок», многослойные конфеты «ROSHEN DESSERT» Вишня, ROSHEN Чернослив в шоколаде, леденцовая карамель с фруктово-ягодными начинками «Бим-Бом», леденцовая карамель на палочке черный ROSHEN Lolli Pops с фруктовыми и коктейльными вкусами, экстрачёрный шоколад ROSHEN Bitter, молочный шоколад ROSHEN с сезамом, ROSHEN экстрачёрный с целыми лесными орехами, ROSHEN экстрамолочный с целыми лесными орехами, ROSHEN экстрачёрный с клюквой, ROSHEN белый с измельченными лесными орехами и клюквой, ROSHEN экстрачёрный с кармелизованием миндалем и целыми лесными орехами, ROSHEN экстрамолочный с кармелизованием миндалем и целыми лесными орехами, ROSHEN экстрамолочный с бисквитными каплями, ROSHEN белый с бисквитными каплями – сумели достаточно быстро получить высокую оценку потребителей.

Основные виды продукции и объемы производства ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» 2020 года: глазированные (шоколадные) конфеты – 661 тонн; мармелад – 1414 тонн; печенье – 13793 тонн; крекер – 8280 тонн; торты – 5692 тонн.

Общество стремится не только постоянно создавать новые оригинальные продукты с использованием современных технологий и качественных ингредиентов, но и совершенствовать процесс производства с целью оптимизации природных ресурсов.

ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» планирует расширение ассортимента, снижение себестоимости продукции, улучшение качества продуктов питания. Для этого значительные усилия будут направляться на оптимизацию логистики предприятия, рациональное использование теплоэнергетических ресурсов, механизацию и автоматизацию производственных процессов, модернизацию действующего оборудования.

Для диагностики и анализа внешней среды в стратегическом менеджменте существуют различные методы и модели совершенствования стратегического

управления. Анализ внешней среды с помощью 5 сил конкуренции по М. Портеру можно проводить в четыре этапа: изучение и мониторинг внешней среды с целью выявления фактических или потенциальных изменений в социальных, технологических, экономических и политических сферах; оценка необходимости и значимости изменений для отрасли, рынков и организации; детальный анализ каждого соответствующего изменения и характер их взаимоотношений; оценка потенциальных воздействий изменений на рынок, отрасль и компанию.

Составляющие STEP-анализа: социодемографическая компонента (фактор); технологическая компонента (фактор); экономическая компонента (фактор); политическая компонента (фактор). Необходимо отметить, что STEP-факторы представляют ту часть «дальнего» окружения, на которую руководство ЧАО имеет очень малое влияние, не говоря уже о контроле, и все-таки эти факторы могут очень сильно влиять на показатели деятельности ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен». Поэтому, необходимо определить эту часть окружения, чтобы поставить предприятие в наилучшее положение для извлечения выгоды из благоприятной ситуации и для противодействия множества неблагоприятных факторов. Выделим наиболее значимые STEP-факторы для ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», рассмотрим некоторые их возможные изменения и оценим их влияние на организацию.

1. Социодемографический фактор: рост квалифицированных кадров – предоставляет широкие возможности развития персонала организации; сокращение численности трудоспособного населения – негативно влияет на рост продаж, так как это основная категория потребителей; повышение культуры труда, стремление к здоровому образу жизни, изменение в мировоззрении людей – повышение ценности здоровья человека, возрастание роли средств индивидуальной защиты в жизнедеятельности людей, введение корпоративного стиля приводит к росту продаж; высокая степень коррумпированности в поставках украинских предприятий – приводит к потерям прибыли, тормозит развитие отрасли, в конечном итоге страдает потребитель из-за отсутствия честной конкуренции.

2. Технологический фактор: использование современных технологий –

влияние технологического фактора проявляется в том, что ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» производит продукцию, в которой используются передовые технологии для получения пользующихся спросом пищевых свойств; повышение потребительских запросов к качеству продукции и услуг; стремление к высокому уровню культуры производства; использование конкурентами аналогичных технологий; приведение законодательства в области охраны труда в соответствие современным международным требованиям.

3. Экономический фактор: сравнительно невысокий уровень развития экономики в стране; улучшение финансового положения украинских предприятий, но сохранение относительной нестабильности; рост реальных доходов предприятий и населения; снижение инфляции.

4. Политический фактор: государственная политика, направленная на повышение безопасности труда и охране здоровья работников; антимонопольная государственная политика; взаимоотношения компании с органами местной власти – возможные претензии к компании со стороны органов местной власти (например, при получении разрешений на открытие фирменных магазинов) могут снизить эффективность бизнеса и вызвать временные убытки.

STEEP-анализ – это расширение предварительного анализа за счет включения в число факторов экологии, которая является актуальной, в связи с повышением внимания к вопросам экологии в обществе. Для выявления ключевых факторов макроокружения используем STEEP-анализ и получим более полную картину внешнего воздействия ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» (табл. 2.8).

**Таблица 2.8 – STEEP-анализ влияния окружения на
ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»**

Обозначение	Фактор	Характеристика влияния	Степень влияния
1	2	3	4
S	Социально-демографический	Рост количества квалифицированных кадров, сокращение численности трудоспособного населения, повышение культуры труда, стремление к здоровому образу жизни, изменение в мировоззрении людей, высокая степень коррумпированности в поставках украинских предприятий, смещение приоритетов в сторону повышения ценности жизни и здоровья человека	Высокая

Продолжение таблицы 2.8

1	2	3	4
Т	Технологический	Использование современных технологий, повышение потребительских запросов к качеству продукции и услуг, стремление современных предприятий к высокому уровню культуры производства, использования конкурентами аналогичных технологий, приведение законодательства в области охраны труда в соответствие современным международным требованиям	Высокая
Е	Экономический	Сравнительно невысокий уровень развития экономики в стране, улучшение финансового положения украинских предприятий, но сохранение относительной нестабильности, роста реальных доходов фирм и населения; снижение инфляции, рост цен на сырье и энергоносители	Высокая
Е	Экологический	Смещение приоритетов в сторону повышения ценности жизни и здоровья человека, обязательное сертифицирование продукции	Средняя
Р	Политико-правовой	Стабильность политического режима; налоговая политика государства; государственная политика, направленная на повышение безопасности труда и охране здоровья работников, антимонопольная государственная политика, взаимоотношения компании с органами местной власти, государственное влияние и регулирование конкуренции в отрасли	Средняя

Источник: составлено автором.

Ключевое влияние на предприятие и проект разработки стратегии оказывают экономическое и технологическое факторы. Эти факторы, безусловно, есть основными в условиях рыночной экономики и необходимости повышения конкурентоспособности предприятия. Политико-правовой фактор важен для организации в целом (как сохранение стабильной ситуации), для проекта же этот фактор имеет невысокую степень воздействия.

Социально-демографический фактор имеет высокое влияние на ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» и среднее – на проект, так как экономика предприятия зависит от платежеспособного спроса населения, а также от наличия квалифицированного персонала. Экологический фактор в последнее время имеет влияние на все отрасли народного хозяйства, так как присутствует обязательное сертифицирование всей продукции и постоянный контроль со стороны проверяющих органов.

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды западные специалисты предлагают использовать специальную форму (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS). Данная форма представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предлагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия (табл. 2.9).

Таблица 2.9 – Оценка значимости STEEP факторов с помощью методики EFAS на ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»

Факторы	Вес a_i	Рейтинг b_i	Взвешенный рейтинг
Возможности			3,95
1. Социальные факторы	0,15		
- рост квалифицированных кадров	0,05	2	0,10
- смещение приоритетов в сторону повышения ценности жизни и здоровья человека	0,10	3	0,30
2. Технологические факторы	0,30		
- использование современных технологий	0,10	5	0,50
- приведение законодательства в области охраны труда в соответствие современным международным требованиям	0,20	4	0,80
3. Экономические факторы	0,30		
- рост реальных доходов предприятий и население	0,15	5	0,75
- улучшение финансового состояния украинских предприятий	0,15	4	0,60
4. Политические факторы	0,15		
- стабильность законодательной базы	0,05	2	0,10
- государственная политика направлена на повышение безопасности труда и охране здоровья работников	0,10	4	0,40
5. Экологические факторы	0,10		
- смещение приоритетов в сторону повышения ценности человеческой жизни и его здоровье	0,10	4	0,40
сумма веса	1,00		
Угрозы			3,10
1. Социальные факторы	0,25		
- сокращение численности трудоспособного населения	0,15	3	0,45
- высокая степень коррумпированности в поставках украинских предприятий	0,10	3	0,30
2. Технологические факторы	0,20		
- использование конкурентами аналогичных технологий	0,20	4	0,80
3. Экономические факторы	0,30		
- сравнительно невысокий уровень развития экономики в стране	0,10	3	0,30
- рост цен на сырье и энергоносители	0,20	3	0,60
4. Политические факторы	0,25		
- взаимоотношения предприятия с органами местной власти	0,10	1	0,20
- налоговая политика государства	0,15	3	0,45
Сумма веса	1,00		

Источник: составлено автором.

Из таблицы видим, что:

1. Наиболее значимые возможности для ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» представляют экономические факторы: приведение законодательства в области охраны труда в соответствие современным международным требованиям и рост реальных доходов фирм и населения.

2. Наиболее значимые угрозы для ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» представляют факторы: использование конкурентами аналогичных технологий, рост цен на сырье и энергоносители.

Таким образом, внешнее макросреда ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» достаточно благоприятно, количество возможностей превысило количество угроз. Для поддержки дальнейшей эффективной работы организации необходимо усилить отслеживание изменений во всех сферах и особенно экономических факторов, представляющих, как большие возможности, так и угрозы предприятия. Наиболее значимые угрозы необходимо детально проанализировать и выработать стратегию их компенсации.

Определим наиболее значимые стратегические разрывы в подсистемах организации. Это необходимо для выбора целесообразности и последовательности решения проблем. Ограниченность ресурсов, которыми располагает организация, требует определения наиболее эффективных методов согласования внешних факторов с внутренними возможностями в процессе продвижения к установленным целям. Для определения разрывов используем метод SNW-анализа (табл. 2.10).

Таблица 2.10 – SNW-анализ ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»

Слабые стороны	Элементы системы	Сильные стороны
1	2	4
Недостаточная инициатива среднего звена управления	Системы управления: принятие решений, иерархия целей	Четкая иерархия целей; величина предприятия предопределяет его быстрое развитие, высокая скорость принятия решений
Ограничен возможностями предприятия на данном этапе развития	Стиль лидерства	Лидеры формируются на основе профессионализма и компетентности, смешанный гибкий стиль управления; делегирование полномочий
Предприятие большое, что затрудняет реализацию и контроль за результативностью организационной культуры	Организационная культура	Корпоративный дух, культура задачи, преданность сотрудников, клиентоориентированность, взаимовыручка и взаимозаменяемость

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3
Недостаточное понимание стратегических целей на всех уровнях предприятия	Стратегическое планирование	Реализуются проекты по достижению поставленных целей, маркетинговые коммуникации систематизированы, долгосрочное стратегическое планирование
Несовершенство систем контроля и мониторинга бизнес-процессов, недостаточно эффективная организация бизнес-процессов	Операционная подсистема	Отработанные технологии продаж, хорошая организация технологического процесса, профессиональный управленческий персонал способен самостоятельно и эффективно принять решение
Нехватки достаточного количества высокопрофессиональных менеджеров по продажам (особенно в регионах)	Управление персоналом: человеческие аспекты умения	Возможности по повышению квалификации сотрудников, их личному развитию и профессиональному росту, эффективная система мотивации сотрудников
Нечеткое разграничение функциональных обязанностей каждой из служб и подразделений	Структура организации	Четко регламентирована организационная структура

Источник: составлено автором.

Выявлены сильные и слабые стороны внутренних подсистем предприятия в совокупности отражают необходимость определенных изменений. Проанализировав факторы организационных изменений, можно сделать вывод, что руководству следует уделять больше внимания проблемам стратегического планирования. Комплексный характер данной стратегии позволяет эффективно организовать бизнес-процессы, что положительно повлияет на конкурентоспособность предприятия, способствует повышению уровня менеджмента в ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» (табл. 2.11).

Таблица 2.11 – Качественный анализ факторов среды прямого воздействия на ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»

Факторы	Возможности	Угрозы
1	2	3
Поставщики	1. На основе анализа имеющихся поставщиков определять наиболее выгодных и перспективных. 2. Поиск новых поставщиков качественного и недорогого оборудования/сырья	1. Недостаточный уровень обслуживания со стороны поставщиков. 2. Нестабильность цен поставщиков. 3. Нестабильность поставок. 4. Значительное количество поставщиков находится за границей, что затрудняет поставки.

Продолжение таблицы 2.11

1	2	3
Конкуренты	1. Короткие сроки выполнения заказов или разработки новых видов продукции	1. Увеличение числа конкурентов. 2. Конкуренты постоянно расширяют ассортимент продукции. 3. Возможность переключения потребителей на конкурентов.
Потребители	1. Рост потребности в эффективной логистической системе предприятия. 2. Улучшение финансового состояния потребителей. 3. Рост спроса на продукцию известного бренда	1. Потребность в высококачественной продукции из экологически чистого сырья. 2. Наличие фирменных магазинов на близком расстоянии. 3. Заинтересованность потребителя в низких ценах. 4. Нестабильное финансовое положение потребителей.

Источник: составлено автором.

Продукция и сервис, предлагаемые ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», заслужили доверие потребителей. Именно поэтому покупателю трудно перейти на продукцию других кондитерских компаний.

В начале 2014 года началось массовое открытие магазинов ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» по всей стране и Киеву, вместе с чем увеличили количество наемных работников, но уже к концу 2016 значительное их количество пришлось сократить. Так, только в Киеве сократили минимум треть продавцов – из-за резкого уменьшения объема закупок населением.

Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон. Обобщим полученные в ходе анализа внешней среды ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» (табл. 2.12).

С учетом факторов внешней среды прямого воздействия можно сделать вывод о том, что внешняя среда предприятия имеет достаточно благоприятный характер.

Анализ внешней среды ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» показал, что наибольшую угрозу для предприятия представляют экономические факторы. Стоит в первую очередь относительно этих факторов применить свои сильные стороны, которые должны помочь преодолеть существующие угрозы. В

наибольшей степени благоприятное влияние на предприятие оказывают покупатели и поставщики, со стороны которых нет каких-либо существенных угроз. То же можно сказать и о политических, социальных и технологических факторах внешней среды. Таким образом, именно данными возможностями и, прежде всего со стороны покупателей и поставщиков, предприятие должно воспользоваться для преодоления своих слабых сторон.

**Таблица 2.12 – Матрица профиля внешней среды
ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»**

Факторы	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направленность влияния	Степень важности
Политические и правовые факторы	2	1	-1	-2
Экономические факторы	2	3	-1	-6
Социальные факторы	2	1	+1	+2
Технологические и технические факторы	1	2	+1	+2
Экологические факторы	2	1	-1	-2
Конкуренты	3	2	-1	-3
Поставщики	2	2	+1	+4
Потребители	3	3	+1	+9

Источник: составлено автором.

Следующим шагом в нашем исследовании будет анализ внешней и внутренней среды ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», что позволит определить его конкурентоспособность и стратегию дальнейшего развития. Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может непосредственно влиять. Анализ факторов внешней среды проведем методом составления его профиля (табл. 2.13).

Исходя из результатов таблицы можно сделать вывод, что негативных факторов внешней среды больше, чем положительных. Это ухудшает экономическое положение предприятия, но внешняя среда достаточно стабильна. Поэтому ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» имеет возможность развиваться и выходить на новые рынки.

Таблица 2.13 – Анализ внешней среды
ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»

Факторы внешней среды	Состояние (описание) фактора	Тенденция развития	Характер воздействия на предприятие
Экономический кризис	Кондитерские и хлебобулочные изделия необходимы всегда, но спрос на них эластичный, поэтому экономический кризис может сильно сказаться	Имеет циклический глобальный характер	-
Поставщики	Предприятия, с которыми подписаны договоры	Постоянные	+
Конкуренты	Отечественные кондитерские фабрики и международные компании	Постоянно появляются новые	-
Клиенты	Все население (особенно младшего возраста)	Увеличение клиентов	+
Налоговая инспекция	Ежемесячная выплата налогов	Налоги растут	-
Рынок труда	Квалифицированные кадры	Увеличиваются	+
Политическая ситуация в стране	Инфляционные ожидания населения	Увеличиваются	-
Климатический фактор	Климатическая зона	Не играет большую роль	+
Демографическая ситуация	Численность населения	Уменьшается	-

Источник: составлено автором.

Анализ факторов внутренней среды позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, показывает, можно расширять и укреплять конкурентные преимущества. Оценка и анализ факторов внутренней среды проведено методом управленческого обследования (табл. 2.14).

По показателям таблицы видно, что положительных факторов гораздо больше, чем отрицательных. ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» имеет значительные сильные стороны, что делает его конкурентоспособным. Выполнение расчетов, обоснований, проектных решений заключается в установлении важнейших показателей, которые наиболее характеризуют ожидаемые стратегии и выявлении тенденции их изменения, подборе необходимых проектных мероприятий, обеспечивающих формирование стратегий. Основой этого этапа хорошо подготовлена методическая база, наличие квалифицированных работников, высокий уровень технического обеспечения. Выбор оптимальной стратегии ЧАО

«Киевская кондитерская фабрика «Рошен» следует осуществлять путем формирования управленческого решения на основе оценки таких факторов как ожидаемая эффективность; уровень риска; рыночная ситуация; влияние прошлых стратегий; влияние владельцев; зависимость от фактора времени; влияние внутренней и внешней среды и тому подобное.

**Таблица 2.14 – Анализ внутренней среды
ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»**

Факторы внутренней среды	Состояние (описание) фактора	Тенденция развития	Характер воздействия на предприятие
Рабочие	Работают квалифицированные рабочие	Профессиональный рост работников	+
Оборудование	Оборудование и программное обеспечение, которое нуждается в замене	Уменьшается	+
Технологии	Автоматизированные	Развивается	+
Ресурсы	Материальные	Поступают не всегда	-
Цели	Достижимые цели	Замедленный темп достижения целей	-

Источник: составлено автором.

ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» прилагает максимум усилий для увеличения продаж продукции, потому что хочет иметь стабильную окружающую среду и устойчивое сотрудничество с поставщиками. Именно поэтому для лучшего функционирования следует использовать такую стратегию проникновения, которая направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объема продаж. Если для этого нужны приобретения и поглощения, то они проводятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, снижение цены товара или услуг для массового захвата рынка, оценка ситуации с предположением заранее, что товар будет пользоваться спросом на рынке.

Выводы к разделу 2

ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» входит в Кондитерскую корпорацию «Рошен», которая является одним из крупнейших производителей кондитерских изделий в Украине и Восточной Европе, входит в тридцатку крупнейших производителей кондитерских изделий мира. На фабрике работает около 900 человек. На современном высокопроизводительном оборудовании выпускается около 60 наименований кондитерских изделий, общий объем которых составляет около 27 тыс. тонн в год. ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» ориентирована на выпуск широкого ассортимента. Предприятие сертифицировано в соответствии с требованиями Международных стандартов качества ISO 9001:2015 и безопасности продуктов питания ISO 22000:2005.

Проведя SWOT-анализ ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», можно утверждать, что проблемной точкой для предприятия является высокая себестоимость продукции, также недостаточно детальное исследование отечественного рынка и, как следствие, неспособность компании завоевывать потенциальных клиентов. Однако предприятие имеет необходимое количество финансовых ресурсов, для того чтобы улучшить свое положение.

Анализ ликвидности показал, что на предприятии недостаточное количество активов находится в ликвидной форме, а основные показатели несколько ниже установленных нормативов. Коэффициент абсолютной ликвидности свидетельствует о текущей задолженности предприятия, является интересным для поставщиков; коэффициент промежуточной ликвидности показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена за счет наличности и ожидаемых поступлений от дебиторов; для потенциальных потребителей важен коэффициент текущей (общей) ликвидности. Он показывает, в какой степени текущие активы покрывают текущие обязательства. Положительным является постепенный рост величины собственного капитала.

Анализ финансовой устойчивости показал, что в целом ЧАО «Киевская

кондитерская фабрика «Рошен» за счет собственного капитала формирует более 66% своих активов. Это свидетельствует об экономической независимости от внешних источников финансирования. Положительным является сокращение коэффициентов финансирования и задолженности.

Проанализировав деятельность ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» мы пришли к выводу, что предприятие имеет достаточные показатели результативности своей деятельности. Об этом свидетельствует его стабильное финансовое состояние, лояльное круг потребителей и постоянная оптимизация политики управления.

ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» прилагает максимум усилий для увеличения продаж продукции, потому что хочет иметь стабильный окружающую среду и устойчивое сотрудничество с поставщиками. Именно поэтому для лучшего функционирования следует использовать такую стратегию проникновения, которая направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объема продаж. Если для этого нужны приобретения и поглощения, то они проводятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, снижение цены товара или услуг для массового захвата рынка, оценка ситуации с предположением заранее, что товар будет пользоваться спросом на рынке.

РАЗДЕЛ 3

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ЧАО «КИЕВСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Пути повышения конкурентоспособности компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»

Настоящая рыночная экономика невозможна без обеспечения конкурентоспособности товаров (продукции, услуг). Это касается условий как внешнего, так и внутреннего рынка, когда один из важных признаков – конкуренция – становится неотъемлемой составляющей. Следует учитывать угрозу появления новых конкурентов, новых товаров (услуг), способность покупателей торговаться, соперничество конкурентов между собой и тому подобное. Когда за основу сравнения берется величина необходимого полезного эффекта продукции, а также сумма средств, которые потребитель готов потратить на покупку и потребление продукции, выделяют именно полезный эффект как сравнение с эталоном. Если оценивается продукция, которая не является конкурентоспособной, то товар-образец моделирует потребности и выступает как материализованная потребность, которую должна удовлетворять продукция. Фактически речь идет об анализе потребности, которой может и не быть, а потому эта оценка должна рассматриваться как ориентировочная, мнимая.

Учитывая текущее состояние, дел в кондитерской отрасли Украины, можно выделить следующие проблемы и перспективы ее развития:

1. Сырье. Процесс производства кондитерской продукции достаточно материалоемкий, что обуславливает значительную чувствительность производителей к состоянию рынков сахара и какао-бобов. Последние являются импортным сырьем, таким образом, отечественные кондитеры достаточно чувствительными к валютным рискам.

2. Экспорт. Украинская кондитерская отрасль экспортоориентированная,

поэтому введение любых торговых ограничений негативно влияет на ее динамику и обуславливает поиск новых рынков. Кондитерский рынок Евросоюза достаточно насыщенный, что требует от украинских производителей расширения собственного ассортимента, а также приведение качества продукции к европейским стандартам, причем для конкурирования с европейской продукцией не только на внешнем рынке, но и на внутреннем.

3. Потребители. Уровень потребления кондитерских изделий в Украине значительно ниже, чем в странах ЕС, что обусловлено низким, по сравнению с европейским, уровнем дохода. Улучшение экономической ситуации в Украине опосредованно даст толчок для развития, в первую очередь, шоколадного сегмента, продукция которого, несмотря на более высокую стоимость, уступает в потребительских предпочтениях продукции сахарного сегмента. При этом в последнее время спросом на отечественном рынке пользуются сложные (комбинированные) кондитерские изделия.

4. Сбыт продукции. Одной из проблем реализации кондитерской продукции в Украине являются сложные отношения кондитеров с розничными сетями. Учитывая дефицит торговых площадей и небольшое количество крупных торговых сетей, последние способны диктовать кондитерам свои условия. При этом, платежная дисциплина контрагентов низкая, и кондитеры вынуждены сотрудничать с ритейлерами в условиях постоянного товарного беспроцентного долгосрочного кредитования.

5. Распределение рынка. Сейчас кондитерский рынок Украины высококонкурентный и насыщенный. Большую часть продукции производят и реализуют 5-10 кондитерских компаний. По нашему мнению, в следующие несколько лет уровень концентрации украинского кондитерского рынка повысится, поскольку главной предпосылкой развития отрасли является совершенствование производства, что требует значительных капитальных инвестиций, которые являются непосильными для мелких кондитерских производителей.

В целом же кондитерская отрасль, в частности, производство шоколада, является конкурентоспособной на внутреннем рынке, и вместе с тем пытается

сделать свою продукцию конкурентоспособной на внешнем рынке. Однако позиции украинских производителей на мировых рынках еще достаточно слабы. В первую очередь, это вызвано рядом проблем, с которыми столкнулись сейчас украинские производители шоколадной продукции.

Кризис, вызванный пандемией коронавируса Covid-19 в 2020 году, будет иметь два ключевых последствия для продаж и потребления конфет и другой кондитерской продукции из сахара. Во-первых, кризис привел к снижению доходов населения и, как следствие, сокращение расходов на покупку продуктов питания. Потребители переключаются на более доступные по цене продукты и бренды или меньшие объемы и упаковки. Преимущество получают крупные производители, которые имеют значительный запас финансовой устойчивости и широкие дистрибьюторские сети. Очевидно, что небольшие производители пострадают больше и могут уйти с рынка, или переместятся в e-commerce. Также можно ожидать усиления конкуренции на рынке.

С другой стороны, пандемия привлекла внимание населения к вопросам здоровья и эмоционального благополучия. Это повысит внимание потребителей к так называемым «функциональным» изделиям, которые являются не только вкусными, но и могут улучшить самочувствие благодаря содержанию дополнительных полезных ингредиентов, например, витаминов, микроэлементов, экстрактов растений и тому подобное.

По данным Государственной таможенной службы Украины, за первые 6 месяцев 2020 года Украина экспортировала кондитерскую продукцию из сахара на сумму 75,3 млн долл. США, что на 3,5% больше показателя аналогичного периода 2019 года. При этом Украина экспортировала сахарные изделия в три раза больше, чем импортировала из других стран.

Больше Украина экспортирует конфеты в страны ЕС (44% от общего объема украинского экспорта) и страны СНГ (33%), на третьем месте – страны Азии (20%). При этом экспорт в ЕС вырос на 23,6% несмотря на общее сокращение украинского экспорта, то есть Украина усилила рыночные позиции в этом регионе.

Сейчас крупнейшими партнерами Украины в экспорте кондитерской

продукции из сахара являются Польша, Казахстан, Германия и Румыния. Рынки развитых странах достаточно зрелые и насыщенные. Как следствие, одним из ключевых драйверов развития и роста продаж этой категории является внедрение инновационных продуктов с новыми вкусами, ароматами, текстурами, формами и упаковками.

Основным элементом обеспечения конкуренции на международных рынках должно быть повышение качества товара (экспорта). Проведенный нами анализ международных рынков показал, что в современных условиях для ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» является проблема защиты отечественного производителя. Импорт частично вытесняет изделия украинских предприятий, поэтому сегодня остро стоит вопрос неравенства условий конкуренции между отечественными и иностранными производителями. Преждевременное вступление ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» в такую конкуренцию может привести к концентрации рыночного влияния иностранных инвесторов или торгово-посреднических фирм. При таких условиях наиболее рациональным для ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» является проведение сбалансированной экспортной политики, в том числе политики умеренного государственного протекционизма, которая бы учитывала повышение или снижение уровня конкуренции на внутренних и внешних товарных рынках и концентрировалась на следующих основных направлениях: контроль за соблюдением эффективной конкуренции при лицензировании экспорта органами исполнительной власти; предупреждения монополистической деятельности иностранных компаний на украинских рынках; содействие улучшению качества товаров и услуг на зарубежные рынки путем снижения административных барьеров.

Понятно, что предприятие не может быть конкурентоспособным, если его продукция не пользуется спросом на рынке. Однако ориентация только на такие параметры спроса, как качество, цена, иногда может быть недостаточной. В современных условиях ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» должно предложить потребителю целый спектр своих преимуществ, обеспечивающих успех в конкурентной борьбе.

Решение проблемы повышения уровня конкурентоспособности продукции ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» требует решения комплекса технико-организационных вопросов. Вместе с тем эта проблема имеет и важный методический аспект, суть которого заключается в том, что повышение уровня конкурентоспособности товара существенно усложняется из-за отсутствия конкретной, относительно простой и удобной для практического использования методики оценки этого уровня.

Группа технических показателей характеризует технический уровень и качество товаров. Технический уровень определяется оценкой соответствия товара современным требованиям, которые устанавливаются потребителями и больше соответствуют определенному достигнутому уровню социально-экономического развития общества и научно-технического прогресса.

Вторым этапом определения уровня конкурентоспособности продукции является сравнение цен нового продукта с уже имеющимся. Речь идет о цене потребления, а не о цене его изготовления. Необходимо отметить, что именно расчет цены потребления окончательно отражает все элементы формирования ценообразования. То есть, новый товар может быть признан конкурентоспособным по качественно-ценовым характеристикам, если его цена потребления является не больше цены потребления имеющегося изделия, скорректированной на комплексный показатель качества нового изделия.

Кроме того, важного аспекта приобретают применения показателей, определяющих качество продукции на предприятии. Поэтому предлагаем руководству ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» для обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции учитывать следующую группу показателей: назначения, надежности, экологичности, эргономичности, технологичности, эстетичности, стандартизации и унификации, патентно-правовые, безопасности применения, сертификационные.

Качество продукции для ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» должна быть основой механизма конкурентоспособности продукции предприятия, при этом относительно низкое качество не означает низкую конкурентоспособность.

При оценке покупателями качества продукции в сочетании с потребительскими предпочтениями оказывается такая экономическая категория, характеризующая товар, как потребительскую стоимость продукции. Она устанавливает, насколько продукция удовлетворяет определенную человеческую потребность. Сложность оценки потребительской стоимости заключается, во-первых, в отсутствии единицы измерения и, во-вторых, в том, что у каждого человека свой уровень потребностей и соответственно своя оценка потребительской стоимости. Примерно оценить ее можно, хотя и условно. Таким образом, при взаимодействии таких экономических категорий, как качество продукции и предпочтения потребителей, появляется потребительная стоимость.

Уровень качества продукции является относительной характеристикой качества продукции и определяется в общем виде по методике, в основе которой положены значения обобщающего и аналогичного показателя качества товара. Как показала практика, эффективность внедрения данной методики не вызывает сомнений, поэтому мы предлагаем ее внедрить на ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен».

Сущность данной методики заключается в том, что моделирование конкурентоспособности продукции предприятия осуществляется в несколько этапов:

1. Моделирование конкурентных преимуществ (цена, качество, потребительские предпочтения).

2. Конкурентоспособность продукции предприятия относительно продукции конкурентов по качеству.

3. Объединение конкурентных преимуществ продукции предприятия в модель конкурентоспособности.

Безусловно, в данном методе моделирования конкурентоспособности продукции есть свои преимущества и недостатки. К недостаткам можно отнести отсутствие в методике величин значимости для показателей конкурентоспособности. Вычисления этих величин само по себе представляет практически неразрешимую задачу, ведь для их расчета необходимо исследование

всех потребителей продукции и определение у каждого из них его потребительских предпочтений, что возможно в теории, но невозможно на практике. Кроме того, возможность исключить показатели величин появляется на первом этапе расчета, когда выбираются основные, действительно значимые факторы. Оценить их важность для конечного потребителя гораздо легче, чем вычислить их значения. Таким образом, данная методика сводит данные к минимуму, то есть ориентирует только на экспертные оценки – субъективные мнения экспертов.

К преимуществам данного метода относятся простота, понятность, универсальность, открытость, что в конце концов позволяет в достаточной мере объективно моделировать конкурентоспособность продукции.

Если на рынке присутствуют не два вида продукции, а больше, то количественный уровень каждого из них (не обязательно лучшего) может быть принят за базу сравнения, в отношении которого и будет рассчитываться конкурентоспособность других образцов. Такое распределение объема продаж на рынке возможен только в идеальных условиях, когда объем производства продукции всех производителей на рынке равна объему потребления. На практике производители продукции действуют в условиях значительного уровня неопределенности, поэтому производство продукции часто превышает ее потребление. В этом случае возможны две модели поведения потребителя на рынке продукции:

- более конкурентоспособная продукция реализуется полностью, а дефицит (разница между ее производством и потреблением) обеспечивается за счет менее конкурентоспособной продукции;

- объем продаж распределяется пропорционально конкурентоспособности продукции предприятия с учетом всех высших и низших показателей (конкурентных преимуществ и недостатков продукции). В этом случае рекомендуем ввести коэффициент реализации, отражающий взаимосвязь между показателем конкурентоспособности продукции предприятия и объемом реализации на рынке: чем больше показатель конкурентоспособности продукции предприятия, тем выше при прочих равных условиях более высокий коэффициент реализации. Реальные

значения взаимосвязи конкурентных преимуществ продукции предприятия и коэффициентов реализации можно получить с помощью маркетинговых и статистических исследований.

После моделирования распределения рынка появляется возможность планирования выручки от реализации продукции в свою очередь является основой для исчисления прибыли предприятия, показателей эффективности использования ресурсов, рентабельности.

К преимуществам данного подхода относятся следующие обстоятельства:

- раскрыто логическую взаимосвязь между отдельными конкурентными преимуществами продукции предприятия и ее конкурентоспособностью;
- создан инструментарий для моделирования конкурентоспособности большинства видов продукции на конкурентных рынках.

Практическое значение и возможность внедрения данного подхода на ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» даст возможность получения максимально приближенных к действительности моделей конкурентоспособности продукции предприятия.

Исходя из вышеизложенного мы предлагаем ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» конкурентоспособность товара определять по коммерческим условиям (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Предложенные показатели определения конкурентоспособности товара ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» по коммерческим условиям

Источник: составлено автором.

Также можно определять конкурентоспособность товара по организационным условиям использования (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Предложенные показатели определения конкурентоспособности товара ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» по организационным условиям

Источник: составлено автором.

Кроме качественно-ценовых факторов конкурентоспособности товара рекомендуем использовать и другие факторы, которые могут существенно повлиять на ее общий уровень. Анализ влияния этих факторов на степень мотивированности потребителя по приобретению товаров ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» позволит выявить важнейшие из них: условия доставки, сервисное обслуживание, условия оплаты, реклама. Показателями, по которым необходимо оценивать эти факторы, являются: для условий доставки – сроки доставки товара потребителю и точность его соблюдения; для сервисного обслуживания – гарантийный период; для условий оплаты – наличие и уровень скидок, размер и срок кредита.

По общим условиям обеспечения конкурентоспособности продукции ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» предлагаем обратить внимание на следующие показатели: ценовая политика относительно конкурентоспособности продукции; инвестиционная политика государства по выпуску конкурентоспособной продукции; налогообложение предприятия, выпускающего конкурентную продукцию; кредитная политика государства и банковских структур в отношении предприятий, которые выпускают конкурентоспособную продукцию; регулирование импорта продукции; антимонопольная политика.

Предлагаем ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» использовать конкурентоспособность товара на основе показателей по экономическим условиям потребления (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Предложенные показатели определения конкурентоспособности товара ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» по экономическим условиям
Источник: составлено автором.

Проведенный анализ уровня конкуренции продукции на ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» дает возможность определить приоритетные мероприятия по реализации конкурентной политики предприятия. Такими можно считать разработку механизма реализации Закона Украины «О естественных монополиях», совершенствование механизма конкуренции при формировании оптовой цены, обеспечение конкурентных принципов и прозрачный механизм контроля за деятельностью участников рынка.

Итак, все указанные меры руководству ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» необходимо обязательно внедрять, поскольку тактика регулирования и осуществления мониторинга выполнения мероприятий реализации конкурентной политики и оценки ее социально-экономических последствий значительно повысит эффективность предприятия. Такой подход позволит получить качественно новую оценку результатов реализации конкурентной политики, выработать предложения по определению ее новых основных задач, адекватных экономической ситуации на международных товарных рынках и раскроет новые перспективы выхода на внешний рынок.

3.2. Улучшение конкурентной стратегии компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»

Важным аспектом функционирования ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», по нашему мнению, является применение стратегии низких издержек, которая базируется на гибкой ценовой политике и осуществляется, как правило, вытеснением конкурентов с рынка за счет сравнительно низких цен.

Риски, связанные с функционированием ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» в рамках стратегии низких издержек, определяются тем, что за счет действий конкурентов соответствующий рынок можно довольно быстро наполнить и предложение превысит спрос на товар или услугу. Это соответственно заставит предприятие приостановить рост производства, что в свою очередь приведет к повышению издержек производства, и как следствие снижение цен станет невозможным. Возникнут объективные предпосылки для разработки нового варианта стратегии. Однако, имея продукцию с новой потребительской стоимостью, которая более полно удовлетворяет проявленную потенциальную потребность, и является отличной от товаров конкурентов, исследуемое предприятие может стать монополистом на рынке. Оно может диктовать цены, использовать ценовую политику «снятия сливок», и получать таким образом высокие доходы.

В современных условиях на рынках, для которых характерна острая конкурентная борьба, стратегия дифференциации наиболее оптимальна. Мы предлагаем использовать следующие ее виды:

- стратегию лидерства – функционирование предприятия, имеющего принципиально новые продукты, производство которых основано на уникальных запатентованных изделиях (например, лидерство в применении новейших технологий);
- стратегию качества и надежности – осуществление эволюционных поэтапных усовершенствований в технологиях, а следовательно, и сравнительно недорогих изменений продукции, обеспечивающих повышение и дифференциацию качества, надежности, дизайна;

– стратегию комплексного сбыта, то есть продажа товаров вместе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются фирмами-конкурентами.

Подобная стратегия ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» должна быть нацелена на большой сегмент и предусматривать значительные затраты и наличие многих индивидуализированных товаров, ориентированные на удовлетворение многочисленных рыночных сегментов. Каждая группа потребителей рассматривает предложенный предприятием товар как уникальный по дизайну, технико-экономическим характеристикам, надежностью, безопасностью. Поэтому, даже если товар стоит больше, чем при стратегии массового (недифференцированного) маркетинга, цена для потребителей не имеет такого важного значения, и они проявляют достаточную лояльность к торговой марке. Для ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» важности также должна приобрести стратегия дифференциации, в основе которой лежит техническое лидерство предприятия на рынке благодаря принципиальным запатентованным изобретениям в сфере производства данного вида продукции или постоянной работе по совершенствованию технических характеристик продукции.

Риски, связанные с использованием стратегии дифференциации обусловлены тем, что создание и модификация товаров и услуг требуют значительных капиталовложений. При этом следует учитывать, что между моментом вложений в разработку и время выпуска товаров на рынок существует разрыв, иногда в 3-5 года. В этот момент возможные неблагоприятные изменения во внешней среде предприятия. В результате в ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» могут возникнуть трудности с реализацией новой продукции, а значит велика вероятность того, что она не окупит вложений, задействованных в разработке этой продукции.

Итак, с целью снижения предпринимательского риска в условиях нестабильности и неопределенности на рынке мы предлагаем применять такой вид стратегии, как стратегия диверсификации. Она нацелена на расширение сфер деятельности ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» за счет новых направлений. В процессе формирования конкурентной стратегии компании было проведено поэтапный процесс разработки составляющих общей стратегии

предприятия (базовой стратегии, конкурентной и функциональных). Но руководство допустило определенные упущения и ошибки. При разработке функциональных стратегий как составляющих общей стратегии управления ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» не обратили должного внимания на формирование и внедрение производственной, маркетинговой, финансовой стратегии и стратегии управления персоналом. Поэтому с целью совершенствования процесса формирования стратегии на предприятии предлагаем рассмотреть определенные типы выше названных стратегий и мероприятия по их внедрению.

Первоначально предложим усовершенствовать процесс формирования общей стратегии путем разработки производственной стратегии. Разрабатывая производственную стратегию, руководители ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» должны обеспечить достижение определенных уровней развития производства (по объемам, номенклатуре, эффективности, технологии) в соответствии с требованиями базовой, конкурентной и других функциональных стратегий. Но прежде чем выбрать определенную стратегию, предлагаем руководству ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» обратить внимание на факторы, имеющие наибольшее влияние на формирование производственного потенциала и его развития: требования базовой, конкурентной и функциональных стратегий, имеющиеся ресурсы, их качество и источники их пополнение в перспективе; соглашения и заказы на продукцию; технологический уровень и возможности модернизации; уровень персонала управления, трудовых ресурсов и возможности его повышения; гибкость производства, скорость переоборудования на выпуск новой продукции различного количества и качества; организационная структура управления и культура; природно-географические условия.

Перечислим возможные производственные стратегии, которые, по нашему мнению, являются наиболее актуальными для ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»: полное удовлетворение спроса – стратегия, предполагающая производить столько, сколько требует рынок. Данная стратегия может быть использована, учитывая небольшие колебания спроса в сфере производства хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий, а соответственно и производство при такой

стратегии не подвергается существенному колебанию, не влечет за собой большие трудности: высокие затраты, значительные запасы готовой продукции на складах. Тем более, что предприятие имеет возможность нормировать количественные показатели производства за счет подписания контрактов с указанными в условиях объемами поставок. Возможно внедрение на исследуемом предприятии ориентации на полное использование производственного потенциала с учетом его постоянного совершенствования (модернизации, технического перевооружения, реконструкции).

Реализуя сформулированную нами производственную стратегию руководству ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» стоит сконцентрировать внимание на следующих проблемах:

1. Выбор и характеристика процесса производства, в частности, выбор степени механизации и автоматизации на отдельных участках технологического процесса, методы и технологии разработок, степень специализации труда рабочих на отдельных этапах, размещение старых и новых мощностей, степень привлечения обслуживающих производств со стороны и тому подобное.

2. Расположение производственных подразделений и вспомогательных служб.

3. Выбор принципов проектирования работ. Поскольку процесс разработки и исследований требует творческой и физического труда, следует учитывать как принципы экономической эффективности, так и поведенческие, социальные принципы. Эти два аспекта не должны противоречить друг другу. Речь идет, следовательно, о социально-техническом подходе, что предусматривает работу с определенным напряжением, но с элементами разнообразия; работу содержащую определенную зависимость между результатами и вкладе, социальной активностью личности и тому подобное.

4. Нормирование производства и труда. Очень важно пользоваться не только типовым нормативам, а исходя из конкретных условий производства, производить собственные нормы расхода ресурсов и нормы труда (кроме законодательно определенных, разумеется).

5. Календарно-оперативное планирование – особенно важно. Подходов здесь может быть множество. Но при этом руководство ЧАО «Киевская кондитерская

фабрика «Рошен» должно помнить о двух главных задачах: обеспечить своевременное выполнение заказов в соответствии с соглашениями; обеспечение равномерной и максимальной загрузки всех звеньев производства за короткий производственный цикл.

6. Должны продумываться проекты по росту качества продукции, система контроля за реализацией производственной стратегии в целом.

Одним из важнейших этапов развития деятельности предприятия считают определение его целей, как в долгосрочном периоде, так и в краткосрочном. После этого специалисты занимаются разработкой маркетинговой стратегии, которая определяет оптимальный путь достижения поставленных задач. Для ЗАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» приоритетными целями является завоевание новых сегментов рынка и усиление собственной доли на существующих рынках сбыта, а также минимизация затрат на сырье и материалы.

Формирование маркетинговой стратегии – существенный этап совершенствования конкурентной стратегии, в ходе которого можно выделить входные и выходные элементы: входные элементы – это факторы, анализ которых предшествует разработке стратегии, то есть факторы промежуточной среды и цели ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»; выходные элементы – это стратегические решения относительно маркетингового микса, то есть комплекса компонентов маркетинга (товар, цена, сбыт, продвижение). Итак, маркетинговая стратегия подчинена корпоративной (общей) стратегии предприятия. Ее выбор зависит от внешних и внутренних факторов, важнейшими из которых являются факторы, характеризующие состояние отрасли, условий конкуренции и факторы, характеризующие конкурентные возможности компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», ее рыночную позицию и потенциал. При формировании стратегии необходимо учитывать стадию жизненного цикла предприятия, сущность и мощь пяти конкурентных сил, масштабы деятельности конкурентов.

Формирование маркетинговой стратегии ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» следует рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных

процессов: стратегический анализ рыночной ситуации; определение целей маркетинга; выбор оптимальной маркетинговой стратегии; разработка маркетингового плана, направленного на эффективную реализацию стратегии; оценка и контроль результатов. Все процессы последовательно вытекают друг из друга. Но существует и обратное влияние, то есть возможность внесения изменений в целевые ориентиры маркетинга, или в механизм реализации стратегии, возможность доработки результатов или пересмотр и разработка новой маркетинговой стратегии. Поэтому при формировании стратегии руководство ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» должно помнить о важности мониторинга в ходе ее реализации, целью которого является исследование эффективности выбора, внедрения и реализация маркетинговой стратегии.

Стратегии, основанные на сильных сторонах и возможностях кондитерской корпорации «Рошен»:

1. Используя данные систематического анализа потребителей, успешную политику продвижения новых товаров и возможность разработки продукции для новой группы потребителей, корпорация «Рошен» может начать производство кондитерской продукции специально для детей.

2. Возможность снижения торговых барьеров при выходе на внешний рынок «открывает двери» на новые рынки сбыта.

3. Имея мощную финансовую базу, корпорация может повысить производительность на фабриках, закупая новое оборудование.

4. Высокая репутация ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» позволяет ей укреплять свои позиции на новых рынках сбыта.

5. Положительный имидж и четко организованная структура корпорации дает возможность повышать квалификацию персонала.

Стратегии, основанные на сильных сторонах и угрозах предприятия:

1. Лидирующее положение компании дает ей право на внесение корректив в работу торговых инфраструктур.

2. Высокая степень технической оснащенности фабрик дает возможность производить продукцию, ни в чем не уступающую продукции импортеров.

3. Конкурентоспособный уровень качества и цены, опыт успешной работы в этой области позволяет успешно конкурировать с производителями кондитерской продукции.

Стратегии, основанные на слабых сторонах и возможностях:

1. Повышение производительности на фабриках на современном оборудовании позволит снизить себестоимость продукции.

2. Ослабление законодательных ограничений освободит средства для продвижения продукции за рубежом.

3. Разработка товаров для новой группы потребителей (например, для детей) сделает ТМ «Roshen» более известной за рубежом.

Стратегия, основанная на угрозах предприятия и его слабых сторонах: необходимо переквалифицировать персонал, снижать себестоимость продукции и активно продвигать торговую марку на новых рынках сбыта. Это будет конкурентным преимуществом в борьбе за долю рынка.

Дифференциация товаров является одним из главных средств завоевания новых целевых сегментов рынка. Каждая фирма имеет продукт, который в настоящее время несколько отличается от продуктов ее конкурентов. В любом продукте есть свои резервы для его дальнейшего изменения и развития. Кроме того, может быть сделан акцент не только на действительные различия продукта, но и на создании воображаемых различий (различия, созданные искусственно: путем рекламы или другими средствами продвижения). Следует отметить, что реклама, созданная без знания ценностных ориентаций потребителей, религиозных предпочтений, стратегий поведения при покупке, на которых она ориентирована, может быть в лучшем случае неэффективной, а в худшем – антирекламой.

Примером успешной дифференциации и рекламы является деятельность в этом направлении компаний ЧАО «Конти», Компания «АВК», «Mondelēz Ukraine» на кондитерском рынке Украины. Благодаря удачной рекламе и грамотно дифференцированной продукции (с целью фокусировки на завоевании определенного сегмента рынка), Корпорация «Рошен» («Сладкий знак качества») в 2021 году занимает 29 место в рейтинге Candy Industry Top 100, а ЧАО «Конти»

(«Сладкие мгновения жизни») – 89 место в целом на рынке. В то же время каждая из компаний имеет лидирующие позиции по некоторым сегментам рынка кондитерской продукции. Для ЧАО «Конти» – это печенье «Супер-Контик», для Корпорации «Рошен» – вафельный торт «Шоколадный замок». Эти компании изобрели новый вид продукции, обосновали что данная ниша на рынке свободна и товар купят, вывели товар на рынок, провели рекламную кампанию и, как результат, стали лидерами в сфокусированных сегментах.

Для повышения конкурентных позиций учитывая определенные в ходе проведенного исследования факторы внешнего конкурентного воздействия (табл. 3.1) нами разработан ряд задач ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» для реализации конкурентной стратегии, а именно: повышение потребительской оценки уровня цен в магазинах компании; повышение потребительской оценки по параметру «широта выбора»; создание и внедрение трудновоспроизводимых конкурентных преимуществ; увеличение объемов продаж; избежание ценовой конкуренции с главными конкурентами; создание прочной позиции на рынке, которая исключила бы или сделала крайне тяжелыми атаки конкурентов.

Таблица 3.1 – Действия ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» по реализации конкурентной стратегии

Варианты действий по реализации внутренней составляющей конкурентной стратегии	Задания					
	1	2	3	4	5	6
Выбор ниши:						
– по уровню доходов	+				+	
– по временному признаку	+					
– по типу потребности			+		+	+
– по ассортименту			+		+	+
– по территориальному признаку	+	+	+	+	+	+
Предоставление дополнительной выгоды		+		+		
Качество обслуживания в магазинах		+	+			
Торговая марка			+	+		
Дополнительные услуги	+			+	+	
Розыгрыши призов	+		+	+		

Источник: составлено автором.

За счет этих мер, по нашему мнению, ЧАО «Киевская кондитерская фабрика

«Рошен» сможет увеличить долю рынка на 2%. Рыночные доли основных конкурентов найдем с помощью экстраполяционного метода и отобразим конкурентную карту рынка кондитерских изделий Украины (табл. 3.2).

**Таблица 3.2 – Конкурентная карта рынка
кондитерских изделий Украины, 2021 г.**

Классификация по темпу роста рыночной доли	Классификация по размеру рыночной доли			
	Лидер	Сильная конкурентная позиция	Слабая конкурентная позиция	Аутсайдер
Быстрое улучшение конкурентной позиции		Корпорация «Рошен», ЧАО «Конти»		
Улучшение конкурентной позиции		ООО «Nestlé- Украина»	«Mondelēz Ukraine»	
Ухудшение конкурентной позиции			Компания «ABK»	Корпорация «Бисквит- шоколад»
Быстрое ухудшение конкурентной позиции				ПАО «Полтава- кондитер»

Источник: составлено автором.

Как видим, благодаря этим мерам ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» сможет улучшить свои конкурентные позиции на рынке и в будущем стать лидером национального рынка.

Следовательно, для достижения поставленной цели – совершенствование имиджа как элемента управления конкурентоспособностью ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» с помощью определения приоритета целей были выделены следующие рекомендации:

- необходимо уделить внимание планированию и прогнозированию ситуаций, как на предприятии, так и во внешней среде;
- заинтересовать крупных клиентов для долгосрочных договоров;
- обеспечить систему стимулирования работников;
- организовать контроль над предлагаемыми услугами.

Принимая за основу данные рекомендации, необходимо разработать план мероприятий по формированию стратегии развития предприятия и акцентируем внимание на имидже как составного элемента обеспечения конкурентоспособности

предприятия. Наряду со всеми вышеперечисленными характеристиками предприятия при формировании миссии важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация.

Корпоративной стратегией компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» является стратегия ограниченного роста. Ее применяют большинство организаций, функционирующих в «старых отраслях», давно сложились и характеризуются стабильной технологией. При внедрении стратегии ограниченного роста цели развития предприятия устанавливаются «от достигнутого» и корректируются с учетом изменения условий функционирования (темпов инфляции, уровня насыщенности рынка, платежеспособного спроса и т.д.). Если руководство в целом довольно состоянием предприятия, то в перспективе оно будет придерживаться ранее внедренной стратегии, поскольку ориентация на нее остается самым простым и наименее рискованным путем дальнейшего освоения рынка.

Стратегия инвестиционного обеспечения устойчивого экономического развития предприятия направлена на поддержание оптимального объема операционной деятельности и повышения уровня финансовой безопасности. В этом случае приоритетной сферой является сбалансирование портфелей реальных и финансовых инвестиций.

Компания ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» использует инвестиционную стратегию слияний и поглощений, которая наиболее распространена среди крупных компаний. Такая стратегия сочетается с использованием трех основных тактик: кризисное приобретение с перспективой подходящего перепродажи, приобретение успешной компании узкого сегмента с целью усиления ее конкурентоспособности, создание мировой узкоспециализированной компании-лидера, способного создать новые правила ведения глобального бизнеса. Группировка факторов по характеру воздействия и устойчивости этого влияния на элементы совокупного инвестиционного потенциала компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» позволяет разделить их на объективные и субъективные.

1. Объективные факторы определяют место компании ЧАО «Киевская

кондитерская фабрика «Рошен» в национальной хозяйственной системе и характеризуются следующими условиями: местоположение (близость к источникам сырья, близость к потребителям); тип освоения и уровень развития производственной инфраструктуры данной местности (наличие дорог, портов, аэропортов, газопроводов и нефтепроводов, линий электропередач, средств связи); ее уровень развития и особенности хозяйства (наличие и сформированность поддерживающих и родственных отраслей производства); а также интеллектуальный потенциал территории (квалификация трудовых ресурсов и возможности ее повышения). Объективные факторы, заданные географией и историей. Возможности их использования для целей развития инвестиционного потенциала ограничены. Компоненты инвестиционного потенциала предприятия, формируются данными факторами, достаточно устойчивы в течение длительного периода времени.

2. Субъективный фактор является целенаправленной деятельностью организации, а также органов власти территории, где расположена компания ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», по развитию ее инвестиционного потенциала.

В соответствии со степенью склонности элементов совокупного инвестиционного потенциала компании ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» изменениям под влиянием факторов, обуславливающих его развитие, последние можно классифицировать по силе воздействия. На основании данного подхода можно выделить следующие группы факторов развития инвестиционного потенциала:

- факторы общего воздействия. Ими являются такие, как место расположения компании, что определяет возможность доступа к основным рынкам, транспортным путям и ресурсам, природно-климатические условия ведения хозяйственной деятельности, определяющие структуру и объем затрат на производство;

- факторы, влияющие на развитие отдельных элементов совокупного инвестиционного потенциала компании.

Итак, мы пришли к выводу, что для совершенствования процесса формирования конкурентной стратегии ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», компании нужно уделить больше внимания формированию ее составляющих – важным функциональным стратегиям, а именно: производственной, финансовой, маркетинговой и стратегии управления персоналом. Это позволит ускорить, рационализировать и сделать более эффективным процесс достижения основных целей, а это в свою очередь поможет повысить общий уровень конкурентоспособности предприятия. Из проведенного анализа можем выбрать стратегию для дальнейшего воплощения ее в работу ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», которая предусматривает выход предприятия на внешние рынки, а также расширение уже существующих отечественных.

По нашему мнению, предложенные подходы позволят ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» усовершенствовать процесс управления потенциалом и повысить общую конкурентоспособность предприятия в современных рыночных условиях хозяйствования.

Выводы к разделу 3

Основным элементом обеспечения конкуренции на международных рынках должно быть повышение качества товара (экспорта). Проведенный нами анализ международных рынков показал, что в современных условиях для ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» является проблема защиты отечественного производителя. Импорт частично вытесняет изделия украинских предприятий, поэтому сегодня остро стоит вопрос неравенства условий конкуренции между отечественными и иностранными производителями. Преждевременный вступление ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» в такую конкуренцию может привести к концентрации рыночного влияния иностранных инвесторов или торгово-посреднических фирм. При таких условиях наиболее рациональным для ЧАО

«Киевская кондитерская фабрика «Рошен» является проведение сбалансированной экспортной политики, в том числе политики умеренного государственного протекционизма, которая бы учитывала повышение или снижение уровня конкуренции на внутренних и внешних товарных рынках и концентрировалась на следующих основных направлениях: контроль за соблюдением эффективной конкуренции при лицензировании экспорта органами исполнительной власти; предупреждения монополистической деятельности иностранных компаний на украинских рынках; содействие улучшению качества товаров и услуг на зарубежные рынки путем снижения административных барьеров.

Кризис, вызванный пандемией коронавируса Covid-19 в 2020 году, будет иметь два ключевых последствия для продаж и потребления конфет и другой кондитерской продукции из сахара. Во-первых, кризис привел к снижению доходов населения и, как следствие, сокращение расходов на покупку продуктов питания. Потребители переключаются на более доступные по цене продукты и бренды или меньшие объемы и упаковки. Преимущество получают крупные производители, которые имеют значительный запас финансовой устойчивости и широкие дистрибьюторские сети. Очевидно, что небольшие производители пострадают больше и могут уйти с рынка, или переместятся в e-commerce. Также можно ожидать усиления конкуренции на рынке.

Для совершенствования процесса формирования конкурентной стратегии ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», компании нужно уделить больше внимания формированию ее составляющих – важным функциональным стратегиям, а именно: производственной, финансовой, маркетинговой и стратегии управления персоналом. Это позволит ускорить, рационализировать и сделать более эффективным процесс достижения основных целей, а это в свою очередь поможет повысить общий уровень конкурентоспособности предприятия. Из проведенного анализа можем выбрать стратегию для дальнейшего воплощения ее в работу ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», которая предусматривает выход предприятия на внешние рынки, а также расширение уже существующих отечественных.

ВЫВОДЫ

Конкурентоспособность – это способность создать конкурирующую единицу на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством производства более продуманного имиджа, высокого качества, низких и бюджетных цен, сервисного обеспечения и создания комфортных условий для покупателей, потребителей своего товара или услуги. Категория «конкурентоспособность предприятия» должно обеспечиваться показателями высокой операционной эффективности, которая реализуется благодаря инновационному оборудованию, передовым технологиям, квалифицированному персоналу и управлению талантами и способностью завоевать и длительное время удерживать или увеличивать собственную рыночную позицию, которая реализуется благодаря эффективному менеджменту.

Анализ и исследования конкурентоспособности промышленного предприятия на рынке предполагает рассмотрение факторов, непосредственно оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия. Все эти факторы, как обычно, можно разделять на эндогенные и экзогенные, то есть внешние и внутренние.

Особое значение приобретает управление конкурентоспособностью, когда разрушается приемлемый и привычный уклад вещей, то есть в условиях кризисных явлений. Как обычно, выделяют внешние и внутренние факторы кризисного влияния на управление конкурентоспособностью. Однако они мало чем отличаются от общих факторов, которые влияют на благоприятных рыночных условиях, только происходит углубление деструктивных тенденций.

Детальное изучение этих факторов и проведения мероприятий антикризисного управления конкурентоспособностью предприятия позволяет удерживать устойчивый уровень конкурентных преимуществ в условиях постоянно колебаний на рынке и в условиях нестабильности и кризисного состояния экономики.

Рынок кондитерских изделий в Украине является рынком, который динамично развивается, что вызывает необходимость решения широкого спектра вопросов – от

проведения исследований в сфере формирования стратегии деятельности. Проведение маркетинговых исследований требует соответствующего обеспечения, учитывая то, что предприятия рынка кондитерских изделий ощущают усиление конкуренции, вследствие чего возникает необходимость оценки текущего и перспективного положения предприятия на рынке.

ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» входит в Кондитерскую корпорацию «Рошен», которая является одним из крупнейших производителей кондитерских изделий в Украине и Восточной Европе, входит в тридцатку крупнейших производителей кондитерских изделий мира. На фабрике работает около 900 человек. На современном высокопроизводительном оборудовании выпускается около 60 наименований кондитерских изделий, общий объем которых составляет около 27 тыс. тонн в год. ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» ориентирована на выпуск широкого ассортимента. Предприятие сертифицировано в соответствии с требованиями Международных стандартов качества ISO 9001:2015 и безопасности продуктов питания ISO 22000:2005.

Проведя SWOT-анализ ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен», можно утверждать, что проблемной точкой для предприятия является высокая себестоимость продукции, также недостаточно детальное исследование отечественного рынка и, как следствие, неспособность компании завоевывать потенциальных клиентов. Однако предприятие имеет необходимое количество финансовых ресурсов, для того чтобы улучшить свое положение.

Анализ ликвидности показал, что на предприятии недостаточное количество активов находится в ликвидной форме, а основные показатели несколько ниже установленных нормативов. Коэффициент абсолютной ликвидности свидетельствует о текущей задолженности предприятия, является интересным для поставщиков; коэффициент промежуточной ликвидности показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена за счет наличности и ожидаемых поступлений от дебиторов; для потенциальных потребителей важен коэффициент текущей (общей) ликвидности. Он показывает, в какой степени текущие активы покрывают текущие обязательства. Положительным является постепенный рост

величины собственного капитала.

Анализ финансовой устойчивости показал, что в целом ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» за счет собственного капитала формирует более 66% своих активов. Это свидетельствует об экономической независимости от внешних источников финансирования. Положительным является сокращение коэффициентов финансирования и задолженности.

Проанализировав деятельность ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» мы пришли к выводу, что предприятие имеет достаточные показатели результативности своей деятельности. Об этом свидетельствует его стабильное финансовое состояние, лояльное круг потребителей и постоянная оптимизация политики управления.

На основе сделанных выводов целесообразно предоставить следующие рекомендации руководству ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятия в условиях рыночных трансформаций:

1. С целью снижения предпринимательского риска в условиях нестабильности и неопределенности на рынке мы предлагаем применять такой вид стратегии, как стратегия диверсификации. Она нацелена на расширение сфер деятельности ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» за счет новых направлений. Риски, связанные с использованием стратегии дифференциации обусловлены тем, что создание и модификация товаров и услуг требуют значительных капиталовложений. При этом следует учитывать, что между моментом вложений в разработку и временем выпуска товаров на рынок существует разрыв, иногда в 3-5 года. В этот момент возможные неблагоприятные изменения во внешней среде предприятия. В результате в ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» могут возникнуть трудности с реализацией новой продукции, а значит велика вероятность того, что она не окупит вложения, осуществленные в разработку этой продукции.

2. Для обеспечения развития рынка кондитерских изделий необходимо увеличивать выход украинских фирм на международную арену, обеспечивая при этом совершенное качество продукта и его уникальность. Важным вопросом

является изготовление и реализация продукции надлежащего качества в соответствующей упаковке и в Украине для локальных потребителей, и за рубежом, что будет крайне необходимым в случае вступления в ЕС. Необходимо также наладить отношения и с государствами, которые не достаточно лояльно относятся к продукции украинского производства. Хотя, и в таких условиях нынешнее состояние рынка кондитерской промышленности можно определить стабильным благодаря деятельности нескольких крупных предприятий. ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» планирует в будущем частично изменить и увеличить ассортимент продукции. Необходимость создания новой продукции для постоянного экономического развития обусловлена следующими факторами: новая продукция способствует стабилизации работы производства; новые изделия позволяют фабрике отвечать потребностям рынка; уменьшается зависимость от одного товара или ассортиментной группы; достигается максимальная эффективность системы реализации; появляется возможность рационального использования отходов производства.

3. Для достижения поставленной цели – совершенствование имиджа как элемента управления конкурентоспособностью ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен» с помощью определения приоритета целей были выделены следующие рекомендации: необходимо уделить внимание планированию и прогнозированию ситуаций, как на предприятии, так и во внешней среде; заинтересовать крупных клиентов для долгосрочных договоров; обеспечить систему стимулирования работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19827975> (дата обращения: 21.05.2021).
2. Андрианов В. В. Конкурентоспособность в мировой экономике. Экономист. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25765223> (дата обращения: 21.05.2021).
3. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов. – URL: https://www.studmed.ru/view/bagiev-gl-tarasevich-vm-ann-h-marketing-uchebnik-dlya-vuzov_d6cf8a7212d.html (дата обращения: 21.05.2021).
4. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 754 с.
5. Бас Ю. В. Петлюк А. С. Загальні основи управління підприємством в умовах фінансової кризи. Наука й економіка. 2015. Випуск 1 (37). С. 9–13.
6. Белковский А. Н. Заново изобретая приемы менеджмента. Менеджмент в России и за рубежом. – URL: <http://subschet.ru/Subschet.nsf/docs/2AB461B5C22A8FD3C32570E30053FE83.html> (дата обращения: 21.05.2021).
7. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. – URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/524/a2-5.pdf> (дата обращения: 21.05.2021).
8. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка. Маркетинг в России и за рубежом. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26187737> (дата обращения: 21.05.2021).
9. Гаврилко Т. О., Лабунський Д. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. Вісник СумДУ «Проблеми підвищення ефективності інфраструктури». 2010. Випуск 26. С. 1–8.
10. Градова А. П. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/96-02-086-ekonomicheskaya-strategiya-firmy-ucheb->

posobie-pod-red-gradova-a-p-spb-spets-lit-1995-414-s (дата обращения: 21.05.2021).

11. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навч. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

12. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20388254> (дата обращения: 21.05.2021).

13. Завьялов П. С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицах. – URL: https://www.studmed.ru/view/zavyalov-ps-marketing-v-shemah-risunkah-tablicah-uchebnoe-posobie_7fc35fd3b70.html (дата обращения: 21.05.2021).

14. Зайцев О. В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2019. Випуск 1. С. 99–110.

15. Зайцев О. В. Фінансові розрахунки. Теорія і практика: навчальний посібник. Суми, 2013. 607 с.

16. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. Машиностроитель. 2013. № 11. С. 15–18.

17. Кангро М. В. Методы оценки инвестиционных проектов: учебное пособие. Ульяновск: УЛГТУ, 2011. 131 с.

18. Карлоф Б. Деловая стратегия: учебное пособие. – URL: https://nashaucheba.ru/v39232/карлоф_б._деловая_стратегия (дата обращения: 21.05.2021).

19. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/20892/klymenko.pdf> (дата обращения: 21.05.2021).

20. Коган А. Б. Новации оценки локальной и глобальной эффективности реальных инвестиций: монография. Новосибирск: НГАСУ, 2012. 95 с.

21. Малік М. Й. Основи аграрного підприємництва: монографія. – URL: <https://docplayer.net/72136701-Malik-m-y-shpikulyak-o-g-suprun-o-m-rozvitok-pidpriemnickoyi-diyalnosti-v-agrarnomu-sektori-makroekonomichniy-aspekt.html> (дата

обращения: 21.05.2021).

22. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. Журнал Бизнес-Информ. – URL: <https://www.kazedu.kz/referat/124896/3> (дата обращения: 21.05.2021).

23. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=368178> (дата обращения: 21.05.2021).

24. Официальный сайт агентства Fitch Rating. – URL: <https://www.fitchratings.com> (дата обращения: 21.05.2021).

25. Официальный сайт компании Ernst & Young. – URL: https://www.ey.com/uk_ua (дата обращения: 21.05.2021).

26. Официальный сайт Международного валютного фонда. – URL: <https://www.imf.org> (дата обращения: 21.05.2021).

27. Официальный сайт Национального банка Украины. – URL: <https://bank.gov.ua> (дата обращения: 21.05.2021).

28. Перцовский Н. И., Спиридонов И. А., Барсукова С. В. Международный маркетинг: учеб. пособие. – URL: <https://booksee.org/book/1351699> (дата обращения: 21.05.2021).

29. Правительственный портал. – URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата обращения: 21.05.2021).

30. Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен». – URL: <http://kcf.roshen.com> (дата обращения: 21.05.2021).

31. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения. К.: Наук. думка, 2007. 496 с.

32. Томпсон А., Формби Дж. Экономика фирмы: учебное пособие. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01001800262> (дата обращения: 21.05.2021).

33. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01000904469> (дата обращения: 21.05.2021).

34. Хандій О. О. Антикризіві інструменти управління підприємством:

практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. Випуск 4. С. 186–192.

35. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya-utochnenie-ponyatiy> (дата обращения: 21.05.2021).

36. Шкварчук Л. О. Ціни і ціноутворення. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. Випуск 5. С. 98–121.

37. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.

38. Ярошенко С. П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва. Регіональні перспективи. 2014. № 1(2). С. 37–39.

39. Ярощук О. Особливості застосування стандартних фінансових критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів. Журнал «Економічний аналіз». 2010. Випуск. 7. С. 219–223.

40. Porter M. What is strategy? Harvard Business Review. – URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorter96.htm> (дата обращения: 21.05.2021).

41. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations. – URL: http://economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf (дата обращения: 21.05.2021).

42. Zaid Bassam Zakaria Qafisheh Transition to circular economy as a component of enterprise competitiveness. Тези доповідей II Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Проблеми розвитку циркулярної економіки» до 50-річчя кафедри економіки підприємства та інвестицій. 20–21 травня 2021 року, Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2021. С. 79. Режим доступу: <https://lpnu.ua/tezy-dopovideymizhnarodnoyistudentskoyi-naukovo-praktychnoyi-konferenciyi> – Заголовок з екрану.