

5. Anholt S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions (Hardcover)* / Anholt Simon. – Basingstoke [England]; New York: Palgrave Macmillan, 2007. – 134 p.

**СВІТЛАНА САРНЯК**

## **КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ ROSHEN**

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

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

Так, варто зауважити, що основними детермінантами впливу на українського споживача при реалізації кондитерської продукції підприємствами кондитерської галузі є:

- недешева сировина для виробництва кондитерської продукції є передумовою для проведення цінової політики на вироблену продукцію вище середнього, що автоматично відштовхує сегмент споживачів с низьким рівнем доходу та, відповідно, високим ризиком формування неплатоспроможного попиту;
- підвищення ролі дизайну, упаковки та значимості таких чинників, як нешкідливість, корисність, екологічність кондитерських виробів, що вимагає від виробника підвищення вимог до якості продукту, а, відповідно, і підвищення його собівартості;

- розширений асортимент продукції реалізований лише у великих містах нашої країни, тому великий відсоток потенційних споживачів просто не може оцінити якість та продукцію в цілому.

Український кондитерський ринок є досить консолідованим. У 2010 р. на частку 10 найбільших учасників приходилось 60% усього ринку. Найбільшими вітчизняними компаніями на кондитерському ринку є наступні: ЗАТ “Кондитерська корпорація “РОШЕН”, ЗАТ “ВО “КОНТИ”, ЗАТ “АВК”, Корпорація “Бісквіт-Шоколад”. Лише компанії “РОШЕН” і “КОНТИ” мають явні ознаки транснаціональних компаній, адже частка їх виробничих потужностей розташована закордоном, а управління виробничими потужностями здійснюється з головних офісів, котрі розташовані в Україні. Виробничі потужності “КОНТИ” – це 5 фабрик (3 в Україні і 2 в Росії), на яких працюють 58 сучасних високотехнологічних ліній по випуску кондитерської продукції. Виробниче обладнання для компанії розробляють і поставляють провідні європейські компанії за спеціальним замовленням. Головні партнери “КОНТИ” в цій галузі – це такі відомі виробники, як Bühler AG (Швейцарія), Sollich KG, Winkler und Dünnebier Süßwarenmaschinen GmbH, Loesch Verpackungstechnik GmbH, Gerhard Schubert GmbH, Theegarten-Pactec GmbH & Co. KG, Hebenstreit GmbH, Hänsel Processing GmbH (Німеччина), Bosch Packaging Technology BV (Нідерланди), FHW Franz Haas Waffelmaschinen GmbH (Австрія), Auscouturier (Франція) і т. д. В свою чергу, кондитерська компанія “АВК” реструктуризувала виробничі потужності для підвищення фінансової ефективності бізнесу. Сучасні виробничі лінії на Луганській кондитерській фабриці будуть переміщені в Дніпропетровськ і Донецьк до кінця травня 2014 року. Укрупнення фабрик призведе до зниження постійних виробничих, логістичних та адміністративних витрат – більше 1% у собівартості продукції, близько 8% в логістичних витратах. Загальний позитивний ефект реструктуризації виробництва перевищить 5 млн. дол. на рік.

Кондитерська Корпорація ROSHEN у рейтингу Candy Industry Top 100 входить у першу двадцятку. З 2002 року до складу ROSHEN увійшла Ліпецька кондитерська фабрика “Ліконф” (Росія), в 2006 році Кондитерська Корпорація ROSHEN придбала в Литві фабрику по виробництву карамельної продукції АВ Klaipėdos Konditerija. На початку 2007 року була проведена модернізація на суму 750 тис. євро. З 2007 до 2010 обсяг виробництва Клайпедської фабрики виріс з 80 до 300 тон на місяць. Під знаком якості ROSHEN виробляє понад 320 видів високоякісних кондитерських виробів (шоколадні і желейні цукерки, карамель, шоколад, печиво, вафлі, бісквітні рулети і торт). Загальний обсяг виробництва продукції сягає 450 тисяч тон на рік. Головний офіс Корпорації розташований у м. Київ, до складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, дві виробничі площадки у Вінниці, та Кременчуцька); дві виробничі площадки Ліпецької кондитерської фабрики (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також масломолочний комбінат “Бершадьмолоко”, який забезпечує фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною.

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції ROSHEN. Продукція представлена в Україні, Росії, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах. Аналізуючи конкурентні позиції компанії варто звернути увагу на їх неоднозначність. Так, кондитерська корпорація ROSHEN заявила про припинення з лютого 2014 року виробничої діяльності ПАО “Маріупольська кондитерська фабрика”, що стало наслідком політично вмотивованого ускладнення торговельних відносин України з Росією, адже починаючи з липня 2013 року тиск на експортерів української продукції набув системного характеру. Крім цього ROSHEN чекає в 2014 р. скорочення виробництва продукції на 10 тис. тон на місяць через зупинку Липецької кондитерської фабрики (Росія) і арешт рахунків компанії. Водночас головним чинником, що негативно позначився на кондитерській галузі загалом, стало втручання у господарську діяльність підприємств по всій Україні податкових органів, які виявилися далекими від питань збереження робочих місць, захисту національного товаровиробника та створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва. Таким чином, проти одного з найбільших платників податків, найвідомішого за кордоном українського торгового бренду було розв’язано боротьбу як на зовнішньому ринку, так і всередині держави.

Разом із цим в рамках асоційованого членства з ЄС українські товари будуть більш конкурентоспроможними на світових ринках. Підписання економічної частини ЗВТ надасть шанс вільній торгівлі не тільки з ЄС, а й з усім світом. І українська продукція після перехідного періоду буде вже конкурентоспроможна не тільки в країнах Євросоюзу, але в усьому світі: на Американському континенті. Це дуже великий бонус, який може отримати не тільки сама країна, але і виробники, які підвищать якість своєї продукції, конкурентоспроможність, сервіси, і найголовніше, європейські стандарти, які завжди продаються за вигідною ціною. В цьому контексті ROSHEN має всі перспективи завоювання європейського кондитерського ринку та поступового повернення російської частки. Проте, це буде можливим лише за умов незмінної політики підвищення якості продукції і жорсткої конкурентної боротьби за українського споживача.

## **АНАСТАСІЯ СКОРОПАД**

### **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей.