

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ МАТРИЦІ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ

О.П. Литвинюк ст. викл.

Національний університет харчових технологій

Розглянуто роботу підприємств хлібопекарської галузі, проведено аналіз конкурентних позицій провідних підприємств галузі за допомогою побудови матриці конкурентного профілю та доведено доцільність побудови матриці конкурентного профілю для більш поглибленого та детального аналізу конкурентних позицій підприємств.

Activity of enterprises of bakery industry is looked. The superficial analysis of competitive positions of leading enterprises with matrix of competitive profile of this industry were passed in this article. It was proved necessity of using matrix of competitive profile for more detailed and profound analysis.

Ключові слова: хлібопекарська галузь, конкурентна позиція, конкурентний профіль, матриця конкурентного профілю.

Key words: bakery industry, competitive position, competitive profile, matrix of competitive profile.

Актуальність проблеми. Конкуренція на ринку хлібобулочних виробів в Україні доволі інтенсивна і основна боротьба ведеться між великими хлібозаводами і міні-пекарнями. Особливістю ринку хліба є його локальний характер через нетривалий термін зберігання продукції. Тому, основна увага зосереджується на місцевих конкурентах. Перемогти на ринку намагаються як за рахунок боротьби за існуючі ніші, так і шляхом створення нової продукції. Для

успішного здійснення своєї діяльності підприємству слід знати своїх конкурентів, намагатися виявити їх сильні та слабкі сторони і виходячи з цього приймати зважені управлінські рішення.

Велика кількість наукових праць присвячено проблемам конкурентних взаємовідносин в різних галузях промисловості. Але актуальні на сьогодні питання, кожен дослідник розкриває по своєму, і вони не завжди дійсно висвітлюють реальний стан, в зв'язку з не повним обсягом відповідної інформації для проведення аналізу, що може бути пов'язано з неправильним вибором або недосконалістю обраної методики.

Тому виникає проблема дослідження оцінки конкурентних позицій хлібопекарських підприємств за допомогою матриці конкурентного профілю.

Аналіз останніх наукових досліджень. Універсальної методики для визначення конкурентної позиції не існує, лише використання методики, яка узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє конкретне хлібопекарське підприємство, може принести успіх. Даному питанню велику увагу приділяли багато іноземних та вітчизняних науковців Г.Л. Азоев, С.Л. Брю, В.П. Галушко, О.Д. Гудзинський, Й.С. Завадський, С.М. Кваша, Дж. Кейнс, К.Р. Макконнел, А. Маршалл, Б.Й. Пасхавер, М. Портер, Дж. Робінсон, П. Самуельсон, А. Сміт, Р.А. Фатхутдинов, Ф.А. Хайск, Е. Чемберлін, И. Шумпетер та інші. Оцінюючи конкурентну позицію, підприємства прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і довготривало конкурувати в своїй галузі.

Мета роботи. Не всі методики оцінки конкурентоспроможності дослідженні в достатній мірі і в свою чергу не адаптовані до потреб хлібопекарських підприємств. Це зумовлює необхідність й актуальність дослідження досвіду функціонування механізму конкуренції, накопиченого державами з ринковою економікою.

Хліб та хлібобулочні вироби входять до споживчого кошику і є продукцією першої необхідності тому попит на них більш-менш стабільний. Галузевий попит

на продукцію представляє особливий інтерес, оскільки саме він відіграє найважливішу роль на етапі реалізації виробленої продукції підприємством, тобто на етапі повернення авансованої і одержання доданої вартості. В зв'язку з тим, що даний ринок досить специфічний, використання матриці конкурентного профілю та адаптування її для хлібопекарських підприємств і визначає мету даної статті.

Викладення основного матеріалу дослідження. За даними органів статистики в Україні у 2006 році налічувалося 1486 підприємств-виробників хліба, що на 209 одиниць менше аналогічного показника 2002 року (табл. 1).

Таблиця 1.

Окремі показники діяльності підприємств хлібобулочної галузі в Україні у 2002-2006 рр.

№ п/п	Показник	2002	2003	2004	2005	2006
1	Кількість підприємств, одиниць	1695	1678	1600	1529	1486
2	Випуск виробів хлібобулочних, тис. тонн	2357.6	2334.7	2307.1	2263.7	2151.1
3	Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	2.3	1.1	2.2	2.4	2.2
4	Частка підприємств, які одержали збиток від звичайної діяльності до оподаткування, у % до загальної кількості підприємств	43.6	46.8	39.6	33.5	31.7
5	Індекс цін виробників хліба і хлібобулочних виробів, грудень до грудня попереднього року, %	94.6	134.6	97.0	100.8	116.2
6	Інвестиції в основний капітал, у фактичних цінах, млн. грн.	130.0	132.6	197.7	246.4	325.9

За період з 2002 до 2006 року виробництво продукції скоротилося з 2357,6 до 2151,1 тис. тонн так як скорочується в цілому споживання хліба населенням країни внаслідок зміни структури харчування та демографічного фактору. В той же час інші фахівці стверджують, що при потенційному обсязі ринку в 4000 тис. т., споживання хліба не може сильно скоротитися. Зміни пояснюються тим, що все більше продукції випускається невеликими підприємствами, результати роботи яких не враховуються органами статистики. Підтвердженням останнього

аргументу можуть служити така інформація про структуру основних виробників хліба і хлібобулочних виробів в Україні:

- 72% хліба і хлібобулочних виробів виготовляють промислові хлібозаводи, розташовані у містах і районних центрах (близько 400);

- 6% хліба виготовляють підприємства колишньої системи Укркоопсоюзу. Таких хлібозаводів близько 500. Як правило, ці хлібозаводи мають невелику потужність і обслуговують населення сіл;

- 1,5% хліба припадає на частку підприємств Укрпродсоюзу;

- 20% хліба і хлібобулочних виробів випікають приватні, малі пекарні.

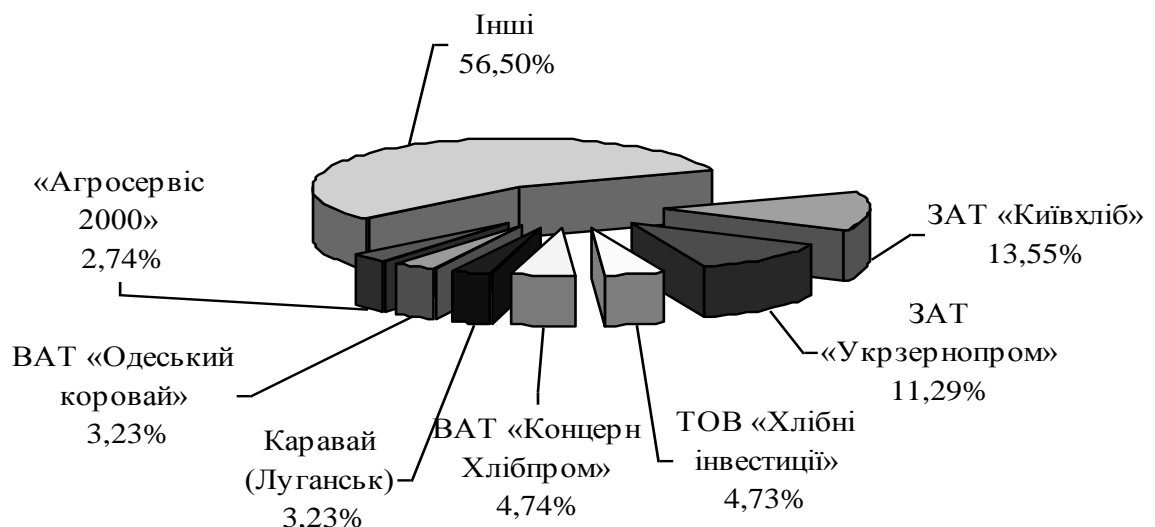


Рис. 1. Частки ринку хлібопродуктів найбільших виробників

Ринок виробництва хліба має географічний поділ. Так, наприклад, основні активи найбільш значних гравців ринку розташовані в наступних регіонах:

– ЗАТ «Київхліб» виробляє та реалізує продукцію переважно на ринку Київської області та Києва;

– Холдинг ТОВ «Хлібні інвестиції» (до складу входять сім підприємств) у Луцькій, Івано-Франківській, Житомирській, Харківській, Кіровоградській областях та м. Севастополі;

- ЗАТ «Укрзернопром» у Дніпропетровській, Чернігівській областях;
- ВАТ «Концерн Хлібпром» у Вінницькій, Львівській та Івано-Франківській областях;
- ВАТ «Одеський коровай» в Одеській області;
- «Агросервіс 2000» у Запорізькій області.

Треба сказати, що підприємства, які входять в об'єднання, ЗАТ "Київхліб" не розглядали один одного раніше як конкурентів, оскільки розподілення продукції, що виробляється здійснювалося централізовано, асортиментне завдання чітко оговорювалося, і підприємства, таким чином, «мирно співіснували». Однак при жорстких ринкових умовах, коли і служба постачання, і збутова служби вимушені діяти на умовах максимального пристосування до комерційного середовища, відношення змінилося - стало просто необхідно кожному з таких підприємств реально оцінювати власні можливості і можливості конкурентів. Як відомо, першим кроком у вивченні конкурентів підприємства є визначення їх кількості, об'ємів виробництва конкурентів, частки ринку.

Розглянемо конкурентний статус деяких підприємств, що входять до складу ЗАТ "Київхліб" і являються прямими конкурентами. Зокрема, позиція Хлібокомбінатів на ринку мають свої специфічні особливості. Згідно з визначенням, конкурентами є підприємства, що виробляють хлібобулочні вироби та здійснюють їх реалізацію на тих же ринках (по місту Києву). Звідси випливає, що головними конкурентами в галузі виступають всі підприємства, які входять до складу ЗАТ "Київхліб" та міні-пекарні, що знаходяться у межах міста. Всі ці підприємства забезпечують споживачів хлібобулочними виробами. Взагалі, той факт, що ціни на деякі масові сорти хліба є регульованими, а також, коли хлібобулочні вироби цих хлібокомбінатів, в основному, реалізуються через одну торговельну мережу, звичайно усуває фактор конкуренції між ними. Втім можна стверджувати, що конкуренція на ринку хліба існує, і проявляється вона в

боротьбі за ринки збуту продукції, тобто за збільшення своєї частки на ринку шляхом розширення мережі фірмових магазинів.

Через фірмову торгівлю обслуговування клієнтів можна організувати на більш високому рівні в порівнянні з торговою мережею, представляючи широкий асортимент виробів даного підприємства.

В даний час на українському ринку важливим моментом конкурентної боротьби є цінова конкуренція, але це є не суттєвим для ринку хлібопродуктів, оскільки хлібобулочна продукція має схожі ціни, які встановлюються ЗАТ “Київхліб” та контролюються державою. Тому визначальним фактором конкурентної боротьби стає якість продукції та умови продажу (місце, час покупки та якість обслуговування). Виробляючи якісну продукцію, підприємство тим самим завойовує прихильність споживачів та певні частки ринку.

Ще одним із конкурентів хлібокомбінатів є міні-пекарні, точних даних щодо них по Києву немає, але за прогнозами їх майже 80. В Україні за оцінками спеціалістів кількість їх становить 4-6 тисяч і знаходяться вони переважно в сільській місцевості. У великих містах споживання хліба міні-пекарень за останні роки зменшилась з 15% до 6%, хоча на сьогодні спостерігається тенденція до збільшення ними своєї частки ринку за рахунок тих, що функціонують при великих супермаркетах.

Тому міні пекарні, які в деякий час з'явилися на ринку, не можуть розглядатися серйозними конкурентами, бо вони не мають таких виробничих потужностей як у хлібокомбінатів, тому не можуть закуповувати борошно за твердими державними розцінками і в зв'язку з цим їх продукція має вищу собівартість ніж у хлібокомбінатів. До того ж продукція міні-пекарень не користується великим попитом, через використання у виробництві консервантів, які відштовхують споживачів.

Таким чином, ринок хлібобулочних виробів розподілений між хлібокомбінатами за місцем їх знаходження. Таке становище склалося, ще за

часів, коли всі хлібокомбінати належали державному об'єднанню "Київхлібпром" і за кожним хлібокомбінатом були закріплені окремі райони міста. Але останнім часом ситуація стала трохи змінюватись і з новими покупцями, які з'являються на ринку вже може співробітничати будь – який хлібокомбінат незалежно від територіального знаходження покупця.

Специфіка хлібопекарського ринку полягає в тому, що на 99,9% представлений продукцією вітчизняного виробництва. Національна хлібопекарська галузь працює в режимі натурального господарства: виробництво дорівнює споживанню.

Хлібопекарська галузь є високо конкурентною: сьогодні в хлібопекарській галузі України працює близько 400 великих хлібозаводів, близько 500 невеликих підприємства та понад 1000 міні-пекарень.

Для хлібозаводів та хлібокомбінатів існує закономірність, чим більше підприємство та чим в більшому населеному пункті воно розташовано, тим нижче у нього собівартість одиниці продукції, що випускається, більший ринок збуту, більше можливостей для диверсифікації діяльності, а отже, рентабельність. Розглянемо основних конкурентів в хлібопекарській галузі в рамках ЗАТ "Київхліб", таблиця 2.

Таблиця 2.

Провідні виробники ЗАТ "Київхліб"

Підприємство	Обсяг реалізації продукції, тис грн.		Ринкова частка		Зміна, %
	2005	2006	2005	2006	
Хлібокомбінат №2	51264	51764,3	0,15	0,13	-0,02
Хлібокомбінат №6	44071,3	52131,4	0,13	0,13	0,00
Хлібокомбінат №11	71318,8	82685,9	0,20	0,21	0,01
Хлібокомбінат №12	70946,2	78132,4	0,20	0,20	0,00
БКК	59292	64703,4	0,17	0,17	0,00
Дослідний завод	53713,9	59839,3	0,15	0,15	0,00
Всього	350606,2	389256,7	1	1	-

Для аналізу використаємо звітність деяких підприємств ЗАТ "Київхліб" та експертні оцінки провідних фахівців. Розташуємо відібраних представників згідно рангу, таблиця 3.

Таблиця 3.

Розподіл провідних виробників за рангом

Підприємство	Ринкова частка на кінець		Ранг	
	2005	2006	2005	2006
Хлібокомбінат №2	0,15	0,13	3	2
Хлібокомбінат №6	0,13	0,13	1	2
Хлібокомбінат №11	0,20	0,21	6	6
Хлібокомбінат №12	0,20	0,20	6	5
БКК	0,17	0,17	4	4
Дослідний завод	0,15	0,15	3	3
Всього	1	1		

Аналізуючи зміни які відбулися протягом 2005-2006 року в системі конкурентів, слід зазначити, що на кінець звітного періоду частка ринку Хлібокомбінат №11 збільшується на 1%, і він залишається наймогутнішим виробником. Втрачено утримувані позиції Хлібокомбінатом №2 на 2%, Хлібокомбінат №6, Хлібокомбінат №12, БКК, та Дослідний завод утримують свої конкурентні позиції на тому ж рівні.

Отже, лідером, за часткою ринку, серед обраних підприємств слід вважати Хлібокомбінат №11, а найслабшу позицію серед провідних слід віддати Хлібокомбінату №2 та Хлібокомбінату №6.

Для оцінки конкурентних переваг підприємства доцільно використати матрицю конкурентного профілю, інструменту аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку, за допомогою якого дослідження здійснюється в табличній формі, де перелічуються ключові фактори успіху, кожному з яких дається оцінка. В матриці аналізують підприємства шляхом виставлення рейтингів за факторами успіху.

До ключових факторів успіху, або напрямків конкурентної переваги підприємства, за яким буде оцінюватись конкурентоспроможність означених підприємств, обрано наступні:

1. Частка ринку;
2. Рентабельність підприємства ($Re_{с.р.}$);
3. Темп росту собівартості ($TP_{\text{собівартості}}$);
4. Темп росту обсягу реалізації ($TP_{\text{обсягу реалізації}}$);
5. Темп росту фонду оплати праці ($TP_{\text{фонду оплати праці}}$);
6. Темп росту чистого прибутку ($TP_{\text{чистого прибутку}}$).

Згідно до перерахованих ключових факторів успіху для кожного підприємства визначено рейтинг кожного фактора (табл. 4.).

Таблиця 4.

Ключові фактори успіху та їх рейтинг по підприємствах

Ключові фактори успіху	Хлібокомбінат №2		Хлібокомбінат №6		Хлібокомбінат №11		Хлібокомбінат №12		БКК	Дослідний завод		
	Хлібокомбінат №2	Рейтинг	Хлібокомбінат №6	Рейтинг	Хлібокомбінат №11	Рейтинг	Хлібокомбінат №12	Рейтинг		Рейтинг	Рейтинг	
1. Частка ринку	0,13	2	0,13	2	0,21	6	0,20	5	0,17	4	0,15	3
2. $Re_{с.р.}$	0,0017	2	0,0005	1	0,0157	4	0,0084	3	0,0191	5	0,0278	6
3. $TP_{\text{собівартість, \%}}$	0,99	1	1,20	6	1,12	5	1,08	3	1,07	2	1,09	4
4. $TP_{\text{обсяг реалізації, \%}}$	1,01	1	1,18	6	1,16	5	1,10	3	1,09	2	1,11	4
5. $TP_{\text{фонду оплати праці, \%}}$	1,21	2	1,39	6	1,28	4	1,32	5	1,16	1	1,25	3
6. $TP_{\text{чистого прибутку, \%}}$	0,59	3	-0,13	1	1,39	5	0,42	2	1,69	6	1,02	4

Для підвищення точності оцінки пропонується зважувати важливість кожного фактора конкурентоспроможності. За сприянням експертної групи з висококваліфікованих фахівців хлібобулочних підприємств (головних менеджерів, маркетингологів, технологів та економістів) здійснено розподіл ваги кожного фактора. За методикою побудови матриці конкурентного профілю, згідно отриманого розподілу ваг та рейтингів за кожним ключовим фактором успіху виводимо загальну оцінку кожного фактора для кожного підприємства, а також узагальнюючий показник конкурентоспроможності підприємств (табл. 5.).

Таблиця 5.

Матриця конкурентного профілю

Фактор	Оцінка фактора	Хлібоком-бінат №2		Хлібоком-бінат №6		Хлібоком-бінат №11		Хлібоком-бінат №12		БКК		Дослідний завод	
		Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка	Рейтинг	Заг. оцінка
1	0,3	2	0,6	2	0,6	6	1,8	5	1,5	4	1,2	3	0,9
2	0,15	2	0,3	1	0,15	4	0,6	3	0,45	5	0,75	6	0,9
3	0,1	1	0,1	6	0,6	5	0,5	3	0,3	2	0,2	4	0,4
4	0,2	1	0,2	6	1,2	5	1	3	0,6	2	0,4	4	0,8
5	0,1	2	0,2	6	0,6	4	0,4	5	0,5	1	0,1	3	0,3
6	0,15	3	0,45	1	0,15	5	0,75	2	0,3	6	0,9	4	0,6
	1		1,85		3,3		5,05		3,65		3,55		3,9

Отримані результати свідчать про те, що найкраща конкурентна позиція серед провідних виробників хлібопекарської галузі належать Хлібокомбінату № 11, а найгірше місце серед лідерів відійшло Хлібокомбінату № 2. Це пояснюється тим, що даний хлібокомбінат представляє вузький асортимент хлібопекарської продукції порівняно з іншими, зокрема відсутня продукція кондитерського

виробництва, що для інших підприємств становить значну частину доходів. Спостерігається низька продуктивність основних фондів, що пов'язано з високим ступенем їх зношеності, моральним та фізичним старінням. Низький рівень фінансового стану Хлібокомбінату № 2 впливає на доступ до позикових ресурсів, які можна використати для оновлення основних фондів, що є теж негативним чинником.

Отже, на основі вищевикладеного можна зробити висновок, що розглянуті фактори формують конкурентоспроможність підприємств галузі.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок в даному напрямі. Головним напрямком забезпечення конкурентної переваги хлібопекарських підприємств у проведеному аналізі щодо визначення конкурентних позицій виступають наступні фактори: утримання ініціативи в конкурентній боротьбі, оновлення та розширення асортименту, забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей, підвищення якості продукції, залучення ресурсів підприємства для ефективних попереджувальних заходів щодо дій конкурентів.

Розвиток хлібопекарських підприємств в сучасних умовах також має ряд особливостей, що відрізняють його від розвитку інших харчових підприємств. Основними з особливостей ведення конкурентної боротьби виробників хлібобулочних виробів в Україні можна вважати наступні: цінові обмеження на хлібобулочні вироби соціальної лінійки за умов вільного ціноутворення на сировину, виробництво соціально значущої для населення продукції; забезпечення населення свіжою продукцією, рентабельність виробництва хліба; низький рівень технічного оснащення багатьох хлібо заводів.

В результаті дослідження виявлено, що оцінку конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі доцільно проводити за такими факторами: частка ринку, рентабельність підприємства, темп росту собівартості, темп росту обсягу реалізації, темп росту фонду оплати праці, темп росту чистого прибутку.

Оскільки вони найбільше впливають на силу конкурентної позиції підприємства у відповідній галузі.

Список використаних джерел

1. Статистичний щорічник України за 2006 рік / За ред. О.Г. Осауленка. – Київ: Державний комітет статистики України, 2007. – 600 с.
2. Тарануха Ю.В. Предприятие и предпринимательство в трансформируемой экономике. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 368 с.
3. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник.-К.: КНЕУ, 1999.-384 с.
4. www.apk-inform.com