

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ РЫНКА МОРОЖЕНОГО В УКРАИНЕ

*Катюха Н.*  
ЦИПИН НАНУ

Рынок – это арена, где потребители со своими потребностями или проблемами встречаются с продавцами соответствующих продуктов или услуг, конкурирующими друг с другом, чтобы лучше удовлетворить указанные потребности. На постсоветском пространстве рыночные отношения пока еще не достигли «классического» уровня, хотя процессы движения к рыночной экономике идут чрезвычайно быстро. Время как-бы сжимается, и то, что на Западе занимало десятилетия у нас, иногда, занимает всего лишь десятки месяцев. Хорошей иллюстрацией происходящих процессов на отечественном рынке, может быть, на наш взгляд, ситуация в таком специфическом и интересном секторе пищевой индустрии Украины, каким является производство мороженого.

Рассматривая проблему становления рынка мороженого в Украине, следует иметь в виду, что в истории развития рынков различных товаров и услуг и связанного с этим стратегического мышления можно выделить *три этапа их развития* [1].

*На первом этапе* основное внимание уделялось результатам, получаемым после реализации стратегии. Для этого были разработаны соответствующие алгоритмы, пользуясь которыми можно было оценивать стратегии по достигнутой рыночной доле, в основе чего лежала рыночная привлекательность и рост бизнеса. Матрица «рыночная доля – рост» была в то время весьма популярна. К концу этого этапа значительную роль стал играть анализ отраслевой структуры, предложенный Майклом Портером [2]. Основное внимание при этом подходе уделялось выявлению различий между отраслями и оказанию помощи различным видам бизнеса в отыскании привлекательных позиций в каждой отрасли, минимизируя при этом их прямое соперничество.

*На втором этапе* акцент переместился на создание конкурентных преимуществ, позволяющих получать более низкие издержки при доставке товаров потребителю, или создание более высокой потребительской ценности. Пик этого этапа пришелся на период с середины 1970-х до конца 1980-х годов; при этом основное внимание уделялось, в первую очередь, получению какого-либо конкурентного преимущества, например: по качеству, по отношениям с каналами дистрибуции, по оперативности выхода на рынок и т.п.

В конце восьмидесятых годов начался *третий этап*, когда основной акцент был перенесен с внешних факторов, влияющих на компанию, на факторы внутренние. Этому способствовало то, что некоторые стратеги бизнеса, проанализировав причинно-следственную цепочку создания товара (ценности), выявили основные источники рыночных преимуществ. Оказалось, что в основе позиционного превосходства лежит относительное превосходство в навыках, активах, коллективном знании, превалирующих ценностях и культуре, которые уже есть у компании, а также в умении менеджеров мобилизовать эти ресурсы.

В начале третьего этапа наблюдался повышенный энтузиазм в отношении появившихся в то время концепций относительно ключевых компетенций, конкуренции за счет реинжиниринга ключевых процессов. Все это хорошо согласовывалось с акцентами начала девяностых годов на сокращение числа управленческих слоев и реструктуризацию, а также требовало переосмысления бизнеса, как совокупности взаимосвязанных процессов. Основным содержанием этого этапа, проходившего под знаком реинжиниринга, стало в конце концов сокращение издержек и оптимизация структуры и

размеров компаний. Стратегические приоритеты сместились к достижению роста и обновлению, при одновременном обеспечении более высокой акционерной стоимости. Наиболее удобным для этого способом стала сфокусированность на доставке потребителю более высокой ценности и отказ от попыток предоставлять потребителю максимально возможного спектра товаров.

В связи со сказанным выше, а также учитывая что рынок мороженого является наиболее динамичным сегментом мировой молочной промышленности, целью настоящей работы является выявление состояния украинского рынка мороженого в мировом контексте и исследование динамики формирования рыночных отношений в этом секторе.

Сначала дадим краткую характеристику рынка мороженого в мире [3]. В целом, мировое производство мороженого оценивается на уровне 16 млрд. литров в год. Эта цифра включает в себя все виды мороженого (в обертке, весового и мягкого мороженого). США являются крупнейшим производителем мороженого, на них приходится более 38% всего объема его производства. Второе место занимает Китай (около 15%), а за ним идут Россия и Канада, соответственно – 3,7% и 3,4%.

По данным крупнейшего в мире производителя мороженого Unilever, в 2001 году мировой объем продаж мороженого превысил \$50 млрд. На Северную Америку и Западную Европу приходилось 55% от этого показателя. Годовое потребление мороженого на душу населения в мире составляет в среднем 2,5 литра, причем самое высокое – в Новой Зеландии (26 литров в 2001 году). На втором месте – США (22 литра). Из-за очень большой численности населения, потребление мороженого на душу населения в Китае составило в 2001 году лишь 2 литра.

На мировом рынке мороженого, доминируют два крупнейших игрока - Unilever и Nestle. Эти обе компании действуют в сегменте порционного мороженого, мировой объем продаж которого составляет около \$30 млрд. За счет слияний и поглощений, Unilever и Nestle в 2002 году увеличили свои мировые доли рынка соответственно до 17% и 13%. После приобретения Haagen-Dazs, Scholler, Movenpick и 67% акций Dreyer's, Nestle стала ведущим игроком на рынке США. Другими крупными зарубежными компаниями по производству мороженого являются General Mills, Baskin Robins, Mars, Lotte Samkang (Южная Корея) и Meiji (Япония).

Что же представляет из себя отечественная отрасль по производству мороженого и какова динамика рынка этого продукта. Нужно отметить, что в последние годы отрасль мороженого растет в Украине очень быстрыми темпами. Соответствующие показатели по отрасли за последние шесть лет приведены в Таблице 1.

Первый этап развития украинского рынка мороженого пришелся на 1996-1999 годы. В это время рост доли рынка уже сам по себе обеспечивал рост доходов. В 1991-1996 годах, когда объем производства мороженого сократился до 51 тысяч тонн (что на 67% ниже, чем в 1990 году), а потребление мороженого на душу населения сократилось до всего лишь 1 кг (по сравнению с 3 кг в 1990 году), на рынке появилось мороженое зарубежных производителей (в основном это были Nestle, польские производители Августа, Корал, Зелена Будка, Айс Масистри, Эко, болгарский производитель – Дельта). Наиболее распространенными в то время были марки Эко и Дельта, которые были представлены на рынке Украины своими фирменными морозильными витринами. В период восстановления отечественного производства (1997-2003 гг.) в секторе были зафиксированы значительные темпы роста, составившие 13% в год. Кроме того, общие установленные производственные мощности в секторе увеличились на 28% по сравнению с уровнем 1990 года и в настоящее время достигают около 230 тыс. тонн за счет новых производственных линий, установленных ныне действующими участниками рынка.

**Таблица 1**

*Производство и потребление мороженого в Украине*

Год	1997	1998	1999	2000	2001	2002
-----	------	------	------	------	------	------

<b>Производство мороженого (тонн)</b>	<b>56913</b>	<b>66989</b>	<b>89720</b>	<b>98099</b>	<b>100024</b>	<b>107119</b>
<b>Использование производственных мощностей (%)</b>	<b>28,5%</b>	<b>33,5%</b>	<b>44,9%</b>	<b>43,4%</b>	<b>44,3%</b>	<b>47,4%</b>
<b>Рост (%; за год)</b>	<b>11,0%</b>	<b>17,7%</b>	<b>33,9%</b>	<b>9,3%</b>	<b>2,0%</b>	<b>7,1%</b>
<b>Экспорт мороженого (тонн)</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>239</b>	<b>395</b>	<b>793</b>	<b>881</b>
<b>Импорт мороженого (тонн)</b>	<b>3240</b>	<b>940</b>	<b>600</b>	<b>277</b>	<b>442</b>	<b>370</b>
<b>Потребление мороженого (тонн)</b>	<b>60148</b>	<b>67884</b>	<b>90081</b>	<b>97981</b>	<b>99673</b>	<b>106608</b>
<b>Потребление на душу населения (кг)</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>
<b>Объем производства 10 крупнейших производителей* (тонн)</b>	<b>23463</b>	<b>30468</b>	<b>40339</b>	<b>51035</b>	<b>60463</b>	<b>70899</b>
<b>Доля рынка 10 крупнейших производителей (%)</b>	<b>41,2%</b>	<b>45,5%</b>	<b>45,0%</b>	<b>52,0%</b>	<b>60,4%</b>	<b>66,2%</b>

Примечание: \*Включает объем производства 10 крупнейших компаний (см. Таблицу 2);  
Источник: Госкомстат, Dragon Capital

Возрождение отрасли особенно ускорилось в 1999 году, поскольку импортное мороженое стало менее конкурентоспособным из-за падения курса гривны в 1998-1999 гг. и введения пошлины на импортное мороженое в размере 1 евро за килограмм. Кроме того, отечественные производители заметно улучшили качество, внедрили новые брэнды и активизировали деятельность в области маркетинга. В период 2000 – 2003 гг. мы наблюдаем *второй этап* развития рынка, когда за счет использования современного оборудования достигается более высокая потребительская ценность, которая, к тому же, доводится до потребителя с помощью рекламных акций. Доля импортного мороженого в Украине сократилась с 5,7% общего объема производства в 1997 году до 0,3% в 2002 году. В настоящее время 60% всего объема импорта мороженого в Украину приходится на Россию (Nestle), а второе место занимает Литва (Augum) с 30%.

Несмотря на то, что в 2002 году экспорт мороженого из Украины увеличился по сравнению с предыдущим годом на 11% и достиг 881 тонны, этот объем составил лишь 0,8% общего объема внутреннего производства, т.к. украинские производители в основном продают свое мороженое на внутреннем рынке. Основными экспортными рынками являются Чехия (50% объема экспорта в 2002 году), Молдова (32%) и Россия (6% по сравнению с 80% общего объема экспорта из Украины до 1997 года).

В 2002 году украинские производители мороженого произвели 107 тыс. тонн мороженого (на 7,1% больше по сравнению с предыдущим годом) или на сумму свыше \$120 млн. в денежном выражении (по ценам производителя). Коэффициент использования производственных мощностей в 2002 году достиг 47%, что выше по сравнению с 44% в 2001 году. В 2003 году внутреннее потребление мороженого увеличилось по сравнению с предыдущим годом на 7,0% и достигло 107 тыс. тонн, что соответствует совокупному среднегодовому росту за период 1997-2002 гг. Валовой объем розничных продаж мороженого оценивается на уровне \$210-230 млн. Потребление мороженого на душу населения увеличилось в 2003 году до 2,2 кг (или 3,3 литров), но оно все еще ниже 4,1 литров, потребляемых в России, примерно на 73% ниже, чем в Западной Европе, и на 85% ниже уровня потребления на душу населения в США. Годовой объем продаж мороженого на душу населения в Украине оценивается на уровне \$4,6 (на 10% больше по сравнению с 2002 годом). Темпы роста продаж превышают рост рынка по объему, поскольку крупнейшие производители увеличивают производство более дорогого мороженого.

2004 год можно считать началом нового, *третьего этапа* в развитии сектора мороженого в Украине, когда конкурентная борьба ведется за счет оптимизации внутренних ресурсов. Выигрывает тот, кто первый сделает наиболее эффективной

внутреннюю оперативную систему менеджмента и маркетинга. С одной стороны необходимо уменьшать внутренние издержки тем самым увеличивать потребительскую привлекательность (внутренние реструктуризации структуры издержек, переключение на другие продукты и т.д.), с другой стороны, необходимо повышать ценность для потребителя. Мороженное продается только через морозильные лари. В настоящее время крупные производители закупили и расставили свои фирменные лари в точках VIP, следующий шаг – обеспечить бесперебойную доставку и присутствие товара в этих ларях. Битва за «вход» в магазины уже отошла на второй план, в данный момент важна слаженная работа логистов и мерчендайзеров. Для продолжения конкурентной борьбы в данном секторе необходимо мобилизовать все внутренние ресурсы компаний, такие как активы, опыт, навыки, ценности и т.п. Уже сейчас очевидно, что мелкие производители будут либо поглощаться крупными, либо уходить с рынка, так как их ресурсов недостаточно для активных рекламных компаний, своевременного обновления парка морозильных витрин и прочих издержек, которые могут быть компенсированы только за счет объема продаж.

Следует подчеркнуть, что очень большое влияние на распределение ролей на рынке имеет структура конкуренции [4]. Соперничество оказывается наиболее острым в том случае, когда один и тот же рынок обслуживают многочисленные мелкие участники, причем каждый из них совершает действия, которые, как он надеется, другие не заметят. Столь же острое соперничество бывает и в том случае, когда на рынке есть всего несколько конкурентов, но их силы приблизительно равны. Несмотря на то, что в Украине существует около 90 производителей мороженого, в 2002 году на десять крупнейших компаний страны приходилось 66% общего объема производства в отрасли. В 2003 году днепропетровская компания "Ласунка", недавно появившаяся на рынке, была крупнейшим производителем с объемом производства 10,9 тыс. тонн мороженого (на 26,5% выше по сравнению с предыдущим годом) или 10,2% всего объема производства. Житомирский маслозавод занимал второе место с долей рынка 9,9%. Доля еще одного нового участника рынка, донецкого предприятия "Геркулес", составила 8,8%. Совокупный объем производства трех компаний, входящих в группу "Троянда", составил в прошлом году 8,1 тыс. тонн (7,6% общего объема производства). Сведения о ведущих производителях мороженого в Украине приведены в Таблице 2.

Таблица 2.

*Ведущие производители мороженого в Украине*

Компания (регион)	Производство (тонн)		Рост производства (%)		Доля рынка
	2001	2002	2002/2001	Совокупный среднегодовой рост (с 1997 г.)	2002
Ласунка (Днепропетровск)*	8603	10880	26%	60%	10,2%
Житомирский маслозавод (Житомир)	9946	10638	7%	44%	9,9%
Геркулес (Донецк)*	7420	9445	27%	26%	8,8%
Троянда (Киев)**	5150	8138	58%	58%	7,6%
Львовский хладокомбинат (Львов)	6049	6646	10%	8%	6,2%
Луганскхолод (Луганск)	4472	6258	40%	4%	5,8%
Хладопром (Харьков)	5787	5821	1%	8%	5,4%

Снеговик (Днепропетровск)	5385	5149	(4%)	9%	4,8%
Лубенский молокозавод (Полтавская обл.)	3809	4275	12%	32%	4,0%
Айс (Запорожье)	3842	3649	(5%)	(1%)	3,4%
Общий объем производства 10 крупнейших компаний	60463	70899	17%	23%	66,2%
Общий объем производства в Украине	100024	107119	7%	13%	100%
Общий объем потребления в Украине	99673	106608	7%	11%	

Украинских производителей мороженого можно разделить на три группы. Первая группа состоит из крупных общенациональных компаний (первые восемь компаний в Таблице 2), вторая группа включает в себя региональных производителей, которые реализуют свою продукцию в своих и соседних областях, а третья группа состоит из предприятий, которые продают свою продукцию в своем городе или области. На последнюю группу приходится более 20% местного рынка мороженого, что создает достаточную основу для ускорения консолидации отрасли за счет поглощения более мелких компаний. Иностранные инвесторы еще не пришли на местный рынок, как это произошло в России, где компания Nestle приобрела два завода по производству мороженого.

Крупнейшим в Украине регионом по производству мороженого является Днепропетровская область. На девять густонаселенных областей, в которых расположены крупные заводы по производству мороженого, пришлось 79% общего объема производства мороженого в 2002 году. В среднем, украинские производители продают 60% своего мороженого в пределах своей области (для мелких производителей этот показатель составляет почти 100%), а остальная часть продукции поставляется в другие области. Но некоторые производители с хорошо развитой дистрибьюторской сетью, например, "Троянда", имеют возможность диверсифицировать свои продажи по регионам, при этом ни в одном из регионов, где они реализуют свою продукцию, продажи не превышают 25% их общего объема продаж.

В секторе мороженого в Украине наблюдается разнообразие стратегий и целей, что накладывает свою специфику на рынок этой продукции. Когда все участники прибегают к аналогичным стратегиям, имеют похожие структуры издержек, уделяют одинаковое внимание краткосрочной прибыльности, а не рыночной доле и имеют менеджеров с примерно одинаковым опытом, они, естественно, хорошо понимают намерения друг друга и могут достаточно четко прогнозировать их реакции на стратегические действия [5]. В нашем случае ситуация другая – каждый участник имеет свою специфику. Например, Житомирский маслозавод имеет свою сырьевую базу, "Геркулес" – единственный, кто осуществляет прямую дистрибуцию своей продукции. Наблюдаются отличия по накладным расходам (кто-то имеет один завод, а кто-то 5), по удаленности от сырьевой базы, наличию складов. Поэтому идеи в отношении источников прибыли различны, что приводит к конфликтующим стратегиям и, как следствие, понижению средних прибылей в данном секторе.

Проведенный выше анализ позволяет сделать вывод, что неопределенность долгосрочных рыночных перспектив и рыночная конъюнктура могут сыграть злую шутку. В недалеком будущем потеря ценового преимущества по отношению к иностранным поставщикам может привести и к потере рынка. Поэтому актуален вопрос: какие факторы будут обеспечивать конкурентоспособность отечественных предприятий в долгосрочной перспективе? Для каждой конкретной компании это означает, что необходим прогноз

долгосрочной конкурентной позиции компании. Необходимо понять, какой компания будет через 5-10 лет.

Для анализа и построения прогноза можно использовать так называемый «метод аналогов» [6]. В его основе лежит гипотеза о том, что в долгосрочной перспективе не будет существовать локального украинского рынка, и украинским компаниям, чтобы успешно конкурировать даже внутри страны, придется довести качество предлагаемого продукта и обслуживания до мирового уровня.

#### ***ЛИТЕРАТУРА***

1. Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли. – 2000. – Т.2. – С. 324-337
2. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
3. <http://www.wnisef.org>
4. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во «Эксмо», 2003. – 640 с.
5. Кротков А.М., Єленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению (теории, методы и оценки) // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6. – С. 59-67.
6. Третьяк В. Анализ отраслевой организации рынков (курс лекций) // Российский экономический журнал. – 2001. – № 10. – С. 64-68