МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Шляхи вдосконалення корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Ways to Improve the Corporate Strategy of the Enterprise Additional Liability Company «Zaporizkii khlibokombinat No l»

Виконав: студент 2 курсу магістратури,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування Альянов Н.В.
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, д.е.н., проф. Л.М. Бухаріна
Рецензент _____доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2022

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Нікіті Владиславовичу Альянову

1. Тема роботи Шляхи вдосконалення корпоративної стратегії підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»
керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна проф., д.е.н.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____20__р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1. Теоретичні концепти корпоративної стратегії підприємств – складається з 3 підрозділів: 1.1. Економічна сутність поняття стратегія підприємства 1.2 Принципи формування та види корпоративних стратегій 1.3 Матричні методи у формуванні корпоративних стратегій. РОЗДІЛ 2. Аналіз ринкових позицій ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» – складається з 3 підрозділів: 2.1. Загальна характеристика фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». 2.2. Аналіз конкурентних ринкових переваг підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» 2.3 Порівняльний аналіз діяльності підприємств конкурентів. РОЗДІЛ 3. Формування удосконаленої корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Удосконалення технології формування стратегії нових конкурентних переваг підприємства 3.2 Використання стратегії інноваційного розвитку ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	07.10.2022 р.	07.10.2022 р.
2	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.10.2022 р.	28.10.2022 р.
3	Бухаріна Л.М., професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	25.11.2022 р.	25.11.2022 р.

6. Дата видачі завдання 07.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконан етапів робот	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	листопад	виконано

Студент _____ Н.В.Альянов
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М. Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Шляхи вдосконалення корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»: 108 сторінок, 13 таблиці, 23 рисунків, 4 формули, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 62 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що в сучасних ринкових умовах підприємствам для забезпечення конкурентоспроможності вже недостатньо мати якісну продукцію та розвинені виробничі технології. Саме такі ринкові перетворення актуалізують необхідність дослідження проблеми конкурентоспроможності як передумови підтримання стійких позицій підприємств в умовах конкурентного ринку та спричиняють необхідність посилення уваги до стратегічних напрямів діяльності компаній.

Метою кваліфікаційної робити є дослідження теоретичних основ, розкриття ефективних інструментів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Об'єкт дослідження є корпоративна стратегія ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного планування, визначено види та етапи розробки стратегії. На основі теоретичного матеріалу було досліджено конкурентні ринкові позиції та напрями розробки стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, ТОРГІВЕЛЬНА МАРКА, ХЛІБОБУЛОЧНІ ВІРОБИ.

ABSTRACT

Qualification work: 108 pages, 24 tables, 24 figures, 4 formulas, 4 appendices. The list of links includes 60 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in modern market conditions, enterprises are no longer sufficient to have quality products and advanced production technologies to ensure competitiveness. Such market transformations highlight the need to study the problem of competitiveness as a prerequisite for maintaining a stable position of enterprises in a competitive market and necessitate increased attention to strategic areas of companies.

The purpose of the qualification is to reveal effective tools and substantiate practical recommendations for increasing the competitiveness of the «Zaporizkii khlibokombinat No l».

The subject of the research is theoretical, methodological and practical issues of increasing the competitiveness of the «Zaporizkii khlibokombinat No l».

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistics, Internet resources. The information is summarized and displayed using tables, graphs, charts.

During the work, the theoretical foundations of strategic planning were considered, the types and stages of strategy development were determined. On the basis of theoretical material, the competitive market positions and directions of development of the strategy of the «Zaporizkii khlibokombinat No l» were investigated.

COMPORATIVE STRATEGY, COMPETITIVE STRATEGY, EVALUATION, ENTERPRISE, TRADEMARK, BAKERY PRODUCTS.

ЗМІСТ

ВСТУП……..8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА……..11
1.1. Економічна сутність поняття стратегія підприємства ……11
1.2. Принципи формування та види корпоративних стратегій ……20
1.3. Матричні методи у формуванні корпоративних стратегій ……33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ №1»……53
2.1. Загальна характеристика фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»……53
2.2. Аналіз конкурентних ринкових переваг підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»……62
2.3. Порівняльний аналіз діяльності підприємств конкурентів ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»……72
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ №1» ……80
3.1 Удосконалення технології формування стратегії нових конкурентних переваг підприємства……80
3.2 Використання корпоративної стратегії інноваційного розвитку ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»……90
ВИСНОВКИ……101
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….. 105
ДОДАТКИ …… 112

ВСТУП

В умовах існуючої системи економічних відносин для досягнення позитивних фінансових результатів господарюючий суб'єкт повинен покладатися на власні можливості, забезпечувати конкурентоспроможність, орієнтуватися на підприємництво, ініціативність та інновації, швидко й адекватно реагувати на потреби ринку, враховуючи попит та пропозиції, ціни, банківський відсоток, податкові і митні ставки тощо. Вирішення цих завдань вимагає комплексного підходу і відображення в планах стратегічного управління підприємством.

Цим забезпечується погодження інтересів підприємства з факторами ринкового середовища на підставі прийняття оптимальних рішень у сфері стратегічної діяльності. Успішне функціонування підприємства в ринковому середовищі передбачає високу ефективність його діяльності та можливість пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються.

Світовий досвід показує, що найбільш ефективно ці задачі вирішуються на основі використання концепції стратегічного управління.

З усього комплексу задач у сфері управління слід виділити дослідження організаційно-економічних проблем розробки стратегії підприємства в умовах становлення ринкового механізму.

Під тиском зовнішніх обставин підприємства змушені змінювати власні стратегії, системи і структури управління. Той, хто встигає випередити конкурентів і першим запропонувати ринку нові, ефективніші управлінські рішення, як правило, отримує додаткові конкурентні переваги.

Тому сміливіші керівники зрозуміли, що період повної невизначеності, коли фінансове та ринкове середовище змінюється чи не кожен день, дає шанс зробити серйозний стратегічний ривок. Саме під час кризи необхідно замислитись над тим, яким чином потрібно змінити корпоративну стратегію компанії не просто для того, щоб вижити, але щоб отримати з кризи вигоду.

Тобто необхідно виробити стратегію управління кризою, а не констатувати кризу управління.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.[1]

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми стратегічного управління приділяється значна увага вітчизняними та закордонними вченими. Серед них слід виділити Д.Аакер, М. Армстронг, М. П. Кінгстона, Ф. Котлера, І. І. Кретова, Ж. Ж. Ламбена, П. Г. Перерву, І. Л. Решетнікову, Р. А. Фатхутдінова, Х. Швальбе, Дж. Р. Еванса.

Однак багато які з проблем у сфері організації стратегічного управління та планування ще недостатньо вивчені, мало висвітлені в економічній літературі, потребують певної адаптації до особливих умов, у яких знаходяться українські підприємства, в той час як вирішення цих проблем стає обов'язковою умовою ефективної діяльності не тільки кожного підприємства-виробника, але й функціонування самого товарного ринку.

Наявність вказаних проблем, об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних і практичних розробок з метою удосконалення розробки та реалізації стратегічних рішень зумовили вибір теми дослідження.

Метою кваліфікаційної робити є дослідження теоретичних основ, розкриття ефективних інструментів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Об'єкт дослідження – вдосконалення корпоративної стратегії ТДВ

«Запорізький хлібокомбінат №1».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання удосконалення корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

- визначити сутність та економічний зміст корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»;

- дослідити методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»;

- розглянути механізми управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»;

- навести аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку хлібобулочних виробів;

- представити діагностику рівня конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»;

- виконати оцінювання можливостей підприємства щодо управління процесом підвищення конкурентоспроможності;

- визначити стратегічні альтернативи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»;

- розробити механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» та його адаптації в процесі діяльності;

- представити економічну оцінку доцільності реалізації запропонованого механізму.

Теоретичною і методологічною базою дослідження послужили концепції та гіпотези, представлені та обґрунтовані в класичних і сучасних працях вітчизняних і зарубіжних економістів.

Для вирішення завдань в роботі використано наступні методи

дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, графічний, стратегічного аналізу, експертних оцінок, модель М. Портера, метод SPACE-аналізу.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність поняття стратегія підприємства

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова strategia (stratos - військо і ago- веду), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей.

Окрім цього, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу та ін.

Зміни визначень терміна «стратегія» відбувалися разом зі змінами зовнішнього середовища фірми. Проаналізуємо відомі визначення стратегії в хронологічному порядку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія» [2]

Визначення	Автор	Основний підхід
1	2	3
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації

Продовження табл.1.1.

1	2	3
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3.Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р.,Д. Стейнер, 1977 р.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків

Продовження табл.1.1.

1	2	3
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10.Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

Більшість авторів по-різному розуміють стратегічне планування і питання формування стратегій підприємств. Наприклад, Д. Аакер пропонує наступну еволюцію систем управління підприємством (див. табл.1.2.).[1]

Стратегічне планування пов'язано зі зміною стратегічних напрямів і можливостей. Основне його положення, на думку науковця, полягає в наступному: екстраполяція минулого неадекватно відбиває майбутнє, відхилення від минулих прогнозів і нові тенденції вимагають стратегічних корегувань.

Стратегічне планування сконцентровано у ринковому середовищі, в якому здійснює свою діяльність підприємство. Таким чином, увага приділяється не лише прогнозуванню, але і поглибленому вивченню ринку, зокрема, дослідженням діяльності конкурентів і потреб покупців. Тим самим підприємство сподівається дослідити існуючу ситуацію, а також передбачити зміни, які можуть мати стратегічні наслідки.

М. Портер бачить мету стратегічного планування в дослідженні кожної складової конкуренції, в оцінці значущості її основних чинників і наданні повної картини потенціалу ринку [3].

На противагу думці Д. Аакера, М. Портер вважає, що стратегічні плани повинні розроблятися на 10 і більше років, що забезпечить безперервність

удосконалень видів діяльності, внаслідок чого підприємство отримає унікальні можливості і необхідні компетенції, відповідні його стратегії, з чим неможливо, на наш погляд, не погодитися [3].

Таблиця 1.2.

Еволюція систем управління [4]

Показники	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне ринкове управління
Основні сфери уваги	Контроль над відхиленнями і управління складністю	Прогнозування росту і боротьба із складнощами	Зміна стратегічного напряму і можливостей	Подолання проблем, пов'язаних з "стратегічними сюрпризами" несподіваними погрозами / можливостями
Основне положення	Майбутнє повторює минуле	Майбутнє є продовження минулих тенденцій розвитку	Нові тенденції і порушення послідовності можна прогнозувати	Циклічне Планування неадекватне швидким змінам
Характер	Періодичний			У реальному часі
Період використання	З 1900-х рр.	З 1950-х рр.	З 1970-х рр.	З 1990-х рр.

Слід зазначити, що представлені в таблиці системи управління не виключають одна одну, а доповнюють і розвивають. При цьому стратегічне ринкове управління інтегрує усі чотири системи управління: бюджетування, прогнозування, характерне для довгострокового планування, елементи стратегічного планування і інструменти ухвалення стратегічних рішень в реальному часі. У стратегічному ринковому управлінні періодичний процес планування доповнюється методами, завдяки яким підприємство зберігає високу швидкість стратегічної реакції незалежно від циклу планування.

У зв'язку з вищезазначеним, до основних функцій стратегічного планування можна віднести:

1. Форсування стратегічних альтернатив.

2. Стратегічно орієнтоване управління.

3. Обгрунтований розподіл ресурсів компанії.

4. Створення системи стратегічного менеджменту і контролю.

5. Забезпечення горизонтальних і вертикальных комунікацій і координуючих систем. [4]

Р. Акофф вводить таке поняття, як інтерактивне планування, мета якого полягає в розробці основ майбутнього у теперешньому і визначенні шляхів удосконалення підприємства. Інтерактивне планування, на думку автора, грунтується на тому, що основні перешкоди в проведенні змін ховаються у свідомості працівників підприємства, і є тією методологією, яка сприяє впровадженню ідей в реальність. [5]

Г. Минцберг заперечує концепцію стратегії як плану, який заздалегідь формується у думках її розробника. Він розглядає стратегію як сукупність здійснюваних впродовж певного часу різних видів діяльності, які включають також спостереження за подіями, що відбуваються усередині і поза компанією. Г. Мінцберг зовсім не наполягає на зайвості планування, а лише говорить про те, що дії йому здаються важливішими, ніж наміри. [5]

М. Портер презентує у своїй роботі безліч визначень поняття «стратегія», доповнюючи його при подальшому аналізі. Так, на думку М. Портеру, стратегію можна розглядати як зведення перешкод для конкурентних сил або як визначення позиції на ринку, де вплив цих сил най менший. [3]

Інакше кажучи, стратегія є створенням унікальної і вигідної позиції, яка передбачає відповідний набір видів діяльності.

Компроміси, які пов'язані з позиціонуванням, чинять глибокий вплив на конкуренцію і конче важливі для стратегії. Вони вимагають вибір і свідоме обмеження пропозицій компанії, перешкоджають копіюванню позиціонування, оскільки конкуренти, інтегровані в ці процеси, послаблюють свою стратегію і зменшують цінність існуючих у них видів діяльності. З урахуванням вищенаведеного М. Портер пропонує визначати стратегію як рішення

компромісів в конкуренції, тобто її суть полягає у виборі напряму діяльності компанії.

Рівень конкурентоспроможності за М. Портером, залежить від взаємодії п’яти конкурентних сил, а саме: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка галузі (рис. 1.1).

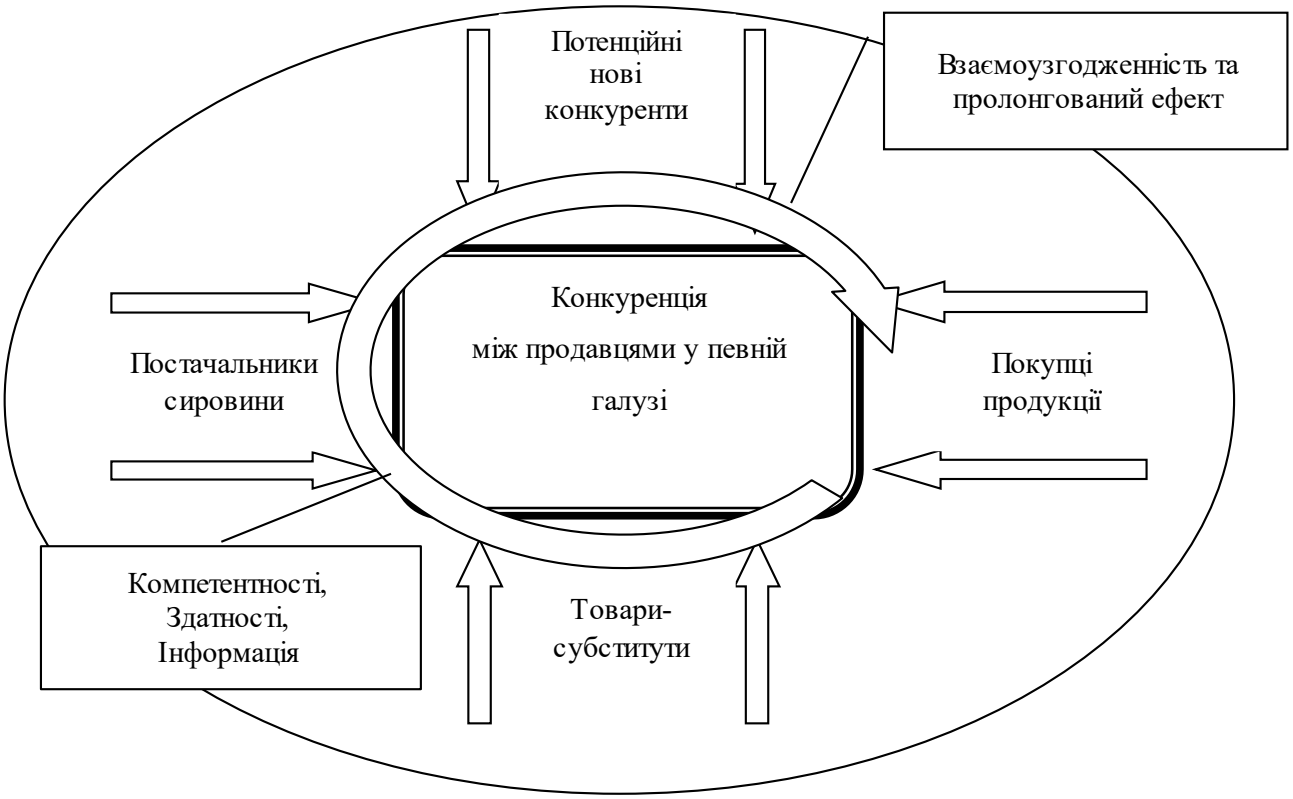


Рис. 1.1. П’ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером з виокремленням шостого фактора [27].

Вище зазначені чинники визначають граничний потенціал прибутковість будь-якого суб’єкту господарювання. Відповідно до даної догми, організація повинна віднайти таку нішу на ринку, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил, або зможе сама впливати на них, але разом з тим, на нашу думку, доцільно розглядати взаємоузгодженність всіх елементів у пролонгованому ефекті, оскільки розвиток ринку є динамічний.

Разом з тим, п’ятифакторна модель конкурентних сил дає можливість виявити сильні та слабкі сторони суб’єктів ринкових відносин,

проаналізувати, в яких областях стратегічні зміни матимуть максимальний позитивний результат та виявити області, в яких галузеві тенденції здійснюють найбільший вплив на потенціальні можливості компанії або загрози. Але вона не включає в себе сучасні фактори розвитку бізнесу, тому ми пропонуємо, виділити шостий фактор пов'язаний з визначенням компетентностей. Зазначимо, що дана наукова течія є мейнстрімом розвитку економіки. Успішна конгломерація і розуміння цих базових факторів дозволяє визначити можливі напрямки диверсифікації.

Конкурентоспроможність суб'єктів ринкових відносин є одним із основних критеріїв оцінювання ефективності та результативності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямах виробництва та його обслуговування. Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на глобальному ринку, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [27].

На думку М. Р. Ліндерса і Х.Е. Фірона, стратегія - це план дій, спрямований для досягнення конкретних довгострокових цілей компанії. Стратегія повина бути сконцентрована на ключових чинниках, необхідних для успіху, і основних діях, які потрібно втілити в сьогоденні для досягнення майбутніх результатів. Таким чином, стратегія - процесс взаємодії компанії зі своїм оточенням, визначення довгострокових цілей і досягнення бізнес-цілей шляхом продуктивного і ефективного розміщення ресурсов. [6]

Р. С. Каплан і Д.П. Нортон розглядають стратегію у вигляді набору деяких гіпотез про причини і наслідки з точки зору вибору споживчого і ринкового сегментів, де підприємство має намір працювати. При цьому передбачається визначення тих критичних внутрішніх бізнес-процесів, які слід довести до досконального стану, щоб висувати цінні пропозиції цільовому

споживачеві, і відбір індивідуальних і організаційних можливостей, що необхідні для досягнення внутрішніх, клієнтських і фінансових цілей.[7]

Такий підхід повністю відповідає роботам М. Портера за визначенням корпоративної стратегії.

На думку А.А. Томпсона-мл., А.Дж. Стрікленда III, стратегія є комплексним планом управління, зміцнюючим положення компанії на ринку і забезпечуючим координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Іншими словами, стратегія - це комбінація методів конкуренції і організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей. Процес визначення стратегії базується на ретельному вивченні усіх можливих напрямів розвитку і полягає у виборі загального напряму моделей бізнесу, методів конкуренції, ринків, що завойовуються, потреб, які обслуговуються, ресурсів, що залучаються .[8]

З поняттям стратегії, на думку цих авторів, тісно пов'язано поняття моделі бізнесу (бізнес-моделі), яке трактується як спосіб отримання прибутку від діяльності компанії. Це поняття є вужчим в порівнянні з терміном «стратегія» і покликане забезпечить ефективність стратегії з точки зору «доходи –витрати – прибуток».

З наведених визначень видно, що фірма повинна виробляти стратегії і управляти ними в таких трьох галузях:

- внутрішні ресурси фірми;
- бізнес-середовище, в якому фірма функціонує;
- здатність фірми створювати додану вартість.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися.

По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок.

Добре розроблена стратегія - основа підвищення

конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах .[9]

Стратегія - це інструмент менеджерів різних рівнів для досягнення цілей фірми. Своєрідний підхід, що складається з п'яти визначень терміна «стратегія», запропонований у роботі Г. Мінцберга: «Стратегія - це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє». [10]

Розробляючи стратегію (бізнес-стратегію), необхідно визначитися щодо таких аспектів бізнесу, як товарний ринок, рівень інвестицій тощо.

Товарний ринок, на якому конкурує або буде конкурувати фірма. Сфера бізнесу визначається товарами/послугами, які фірма має намір запропонувати, ринками, що вона прагне обслуговувати, конкурентами, з якими вона буде суперничати, і рівнем вертикальної інтеграції.

Рівень інвестицій. Наявні інвестиції фірма може направити на зростання (чи вхід на товарний ринок), зміцнення зайнятих позицій, експлуатацію бізнесу шляхом мінімізації інвестицій.

Функціональні стратегії. Обраний фірмою спосіб конкуренції характеризується певним набором функціональних стратегій (наприклад, товарно-маркетингова стратегія, цінова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія).

Стратегічні активи або компетенції, на яких базується бізнес-стратегія. Стратегічні активи - це ресурси фірми (висококваліфікований персонал, торгова марка, позитивний імідж, прихильні покупці), що перевершують аналогічні ресурси конкурентів. Стратегічні компетенції - це стратегічно важливі для фірми напрямки діяльності, в яких найбільш зримо виявляється перевага фірми. Стратегічні активи і компетенції є об'єктивною передумовою забезпечення фірмі конкурентних переваг.

Якщо фірма являє собою диверсифіковану компанію, то в цьому

випадку, крім перерахованих аспектів бізнесу, необхідно врахувати ще два: розподіл ресурсів між окремими стратегічними бізнес-одиницями; визначення і використання синергічних ефектів між компаніями / бізнес-одиницями [11].

Резюмуючи зазаначене, можна стверджувати, що одного простого визначення стратегії не існує. Тим більше, що будь-яка стратегія є певне спрощення, що перекручує реальність.

Але коли керівництво впевнено в діях, зумовлюваних опрацьованою стратегією, то фірма може досягти високих результатів. У цьому і полягає основне призначення стратегії - спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей організації.

1.2. Принципи формування та види корпоративних стратегій

Професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер у 1980 р. виділив три узагальнених стратегічних напрямки (або типи орієнтації стратегії бізнесу):

1) виробництво продукції з низькими витратами;

2) диференціація, тобто спеціалізація у виробництві продукції;

3) орієнтація (фокусування) на певні ринкові ніші і концентрація зусиль фірми в обраному сегменті.[3]

Ці стратегічні напрямки являють собою три базові стратегії, причому всі ефективні бізнес-стратегії містять один або два з цих напрямків.

Стратегія низьких витрат спрямовує дії фірми на досягнення конкурентної переваги в якомусь товарі/послузі або окремому їхньому елементі.

Лідерство за витратами може бути досягнуте за рахунок володіння значною часткою ринку, пріоритетного доступу до джерел сировини, матеріалів, комплектуючих чи використання нових технологій.

Практика закордонних фірм показує, що застосування стратегії

зменшення витрат не завжди супроводжується зниженням цін на товари, що випускаються. Економія, що досягається фірмою, перетворюється в додатковий прибуток і може бути використана для збільшення витрат на модернізацію, рекламу і просування товарів.

Стратегія диференціації припускає створення фірмою товарної пропозиції, що відрізнялася б від пропозицій конкурентів і була б для споживачів більш високою цінністю (наприклад, за допомогою підвищення ефективності експлуатації, якості, престижності, сервісної підтримки, надійності).

Стратегія фокусування спрямовує зусилля фірми на задоволення потреб щодо невеликої групи покупців або на випуск вузького асортименту товарів. Фокусування найчастіше є основним джерелом конкурентних переваг фірми, тому його називають рушійною силою бізнес-стратегії навіть у тих випадках, коли вона будується на диференціації або низьких витратах. [12]

У загальному випадку стратегія компанії складається з великої кількості відповідей на питання «як?»:

- як організувати випуск відповідних товарів;
- як розподілити частіше обмежені ресурси;
- як задовольнити потреби клієнтів;
- як перевершити конкурентів;
- як враховувати зміни в зовнішньому середовищі;
- як досягти цілей фірми?

Відповідь на питання «як?» специфічна для кожної компанії, тому що вимагає врахування різних ситуаційних факторів і повинна відбивати цілі компанії.

Окрема фірма може вибрати відносно велику кількість різних стратегій. Одні фірми можуть диверсифікувати свою діяльність, інші приймають рішення сконцентруватися на одному виді діяльності, треті вибирають обслуговування особливих запитів вузького кола покупців або слідують стратегії лідерства за витратами.

Деякі фірми можуть прийняти на озброєння стратегії інтегрованого зростання, що полягають в поширенні господарської діяльності на нові сфери, рухаючись вгору (пряма інтеграція) чи вниз (зворотна інтеграція) по виробничо-технологічному ланцюжку.

Тому зміст опису стратегії повинний бути таким, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалого часу, але й бути досить гнучким, щоб при змінах у навколишньому світі можна було здійснити його модифікацію і переорієнтацію.

Класифікація видів стратегій представлена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Види стратегій за класифікаційними ознаками [13]

Класифікаційна ознака	види стратегій
за рівнем управління, на якому розробляється стратегія	- корпоративна; - ділова; - функціональна; - ресурсна; - оперативна
за стадією «життєвого циклу» підприємства	- стратегії зростання; - стратегії стабілізації; - стратегії скорочення
за характером поведінки на ринку	- активну; - пасивну стратегії

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми.

Розрізняють активну та пасивну стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

1. Диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми).

2. Технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку).

3. Наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та

продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

1. Концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері.

2. Ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити).

3. Обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Визначення стратегії для організації принципово залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться організація. Однак існують деякі загальні підходи до формування стратегії і деякі загальні межі, які обмежують стратегії. У загальному вигляді стратегія - це генеральний напрям дій організації, слідування якому в довгостроковій перспективі повинно привести її до цілі. Таке розуміння стратегії справедливе тільки з точки зору верхнього рівня управління організації.

Для нижчого рівня в ієрархії стратегія верхнього рівня перетворюється на ціль. Наприклад: стратегія поведінки на ринку, розроблена для фірми загалом, для відділу маркетингу цієї фірми виглядає як цільові установки.

Ми будемо розглядати стратегію загалом для організації. При визначенні стратегії фірми керівництво вирішує три основні питання, пов'язані зі станом організації на ринку:

- який бізнес (вид діяльності) припинити;

- який бізнес продовжити;

- в який бізнес перейти.

Це означає, що стратегія концентрує увагу:

- що організація робить та чого не робить;

- що більш важливо та що менш важливо в діяльності організації.

Як вважає відомий теоретик з питань стратегічного планування М.Портер [12], існують три основні області вироблення стратегії поведінки фірми на ринку:

1. Перша область пов'язана з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Цей тип стратегії пов'язаний з тим, що організація добивається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції. За рахунок цього вона може дозволити собі більш низькі ціни на аналогічну продукцію і таким чином відвоювати долю ринку. Такі фірми повинні мати високу організацію виробництва та постачання, добру технологію та інженерно-конструкторську базу, а також ефективну систему розподілу продукції. Тобто, щоб досягти найменших витрат, треба, щоб собівартість продукції була найменшою. Маркетинг за такої стратегії не потребує високого розвитку.

2. Друга область вироблення стратегії пов'язана зі спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку фірма повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво і маркетинг для того, щоб стати лідером в області виробництва своєї продукції. Це приводить до того, що покупці вибирають цю марку товару, навіть якщо ціна досить висока. Така фірма повинна мати високий потенціал для наукових розробок, дизайнерів, систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу.

3. Третя область визначення стратегії відноситься до фіксації сегмента ринку і концентрації зусиль фірми на ньому. Вона не працює на всьому ринку, а ретельно вивчає потреби ринку визначеного конкретного типу продукції. У цьому випадку фірма може прагнути до зниження витрат чи проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Але основним для організації, якщо вона проводить стратегію третього виду, є обов'язкова побудова своєї діяльності передусім на аналізі потреб клієнтів конкретного сегмента ринку. Тобто вона повинна враховувати потреби не ринку взагалі, а цілком

визначених, можливо навіть конкретних, клієнтів.

Найбільш розповсюджені, перевірені практикою та широко висвітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу називають базисними, або еталонними. Вони висвітлюють чотири різних підходи до росту організації та пов'язані зі змінами одного чи кількох елементів:

- продукту;
- ринку;
- галузі;
- стану організації всередині галузі;
- технології.

Кожний із цих елементів може знаходитись в одному з двох становищ:

а) існуюче становище;

б) новий стан.

Першу групу еталонних стратегій складають так звані «стратегії концентрованого зростання». До них відносяться стратегії, які пов'язані зі змінами продукту і (чи) ринку та не зачіпають три інші елементи. У такому випадку фірма намагається покращити свій продукт чи почати випускати новий продукт, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого стану на існуючому ринку чи переходу на новий. До цієї групи стратегій концентрованого зростання відносяться стратегії:

1. Стратегія посилення позиції на ринку, коли фірма робить все, щоб з цим продуктом на цьому ринку завоювати найкращі позиції. Для реалізації цієї стратегії необхідні великі маркетингові зусилля. Реалізація цієї стратегії припускає також здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», завдяки якій організація намагається встановити контроль над своїми конкурентами.

2. Стратегія розвитку ринку, яка передбачає пошук нових ринків для продукту, який вже виробляється.

3. Стратегія розвитку продукту передбачає зростання за рахунок виробництва нового продукту та його реалізацію на ринку, опанованому

організацією.

Другу групу еталонних стратегій складають такі стратегії бізнесу, які передбачають розширення організації шляхом додання нових структур. Ці стратегії мають назву стратегій інтегрованого зростання. Організація може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. При цьому відбуваються зміни становища фірми у галузі.

Можна виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка спрямована на зростання фірми за рахунок придбання або підсилення контролю за постачальниками, а також за рахунок утворення дочірніх структур, які є постачальниками. Така стратегія може надати фірмі позитивні результати, які пов'язані із зменшенням залежності від коливання цін на комплектуючі вироби та запитів постачальників. У цьому разі постачання, як вид витрат для фірми, може перетворитися у різновид прибутків.

2. Стратегія вертикальної інтеграції, що крокує вперед. Вона виявляється у зростанні придбання або контролю над структурами, які знаходяться між фірмою та споживачем, тобто контролю над системою розподілу та продажу. Такий тип інтеграції вигідний тоді, коли послуги посередників дуже розширюються, або коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем робіт. Третя група еталонних стратегій розвитку бізнесу складає стратегії диверсифікованого зростання.

Ці стратегії реалізуються в тому випадку, якщо фірма далі не може розвиватися на цьому ринку із цим продуктом у межах цієї галузі. Стратегіями такого типу є наступні:

1. Стратегія центрованої диверсифікації, яка базується на пошуку та використанні в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які існують:

а) в опанованому ринку;

б) згідно з технологією, яка використовується, або в інших сильних сторонах діючої фірми.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації, яка передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції. Така стратегія вимагає нової технології, що відрізняється від існуючої.

Фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б діючі можливості фірми (наприклад, в галузі постачання). Через те, що новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостями він повинен бути супутнім продукту, який виробляється.

Важливою умовою з питань реалізації такої стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту.

3. Стратегія конгломератної диверсифікації, яка полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва продукції, технологічно не пов'язаної з новими продуктами, що виробляються та реалізуються на нових ринках. Це найскладніша для реалізації стратегія, тому що успішне втілення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу, особливо менеджерів.

Четверту групу еталонних стратегій розвитку бізнесу складають стратегії скорочення. Ці стратегії реалізуються тоді, коли фірма потребує перегрупування сил після довгого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спад та кардинальні зміни в економіці (наприклад, структурна перебудова). В такому випадку фірми свідомо використовують цілеспрямоване та сплановане скорочення.

Цей процес не проходить для фірми безболісно. Але треба усвідомлювати, що ці стратегії є такими самими стратегіями розвитку фірми, як і розглянуті вище стратегії зростання, і при певних обставинах їх неможливо уникнути, як єдину можливість оновлення бізнесу. Виділяються такі типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

1) стратегія ліквідації. Застосовується в крайньому випадку, коли фірма не може вести далі бізнес;

2) стратегія скорочення. Полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів для того, щоб здійснити довгострокові зміни меж ведення бізнесу. Така стратегія реалізується тоді, коли треба отримати кошти для розвитку більш перспективних або для початку нових цілей, які відповідають довготерміновим цілям фірми;

3) стратегія скорочення витрат. За основну ідею має пошук можливостей зменшення витрат та проведення відповідних заходів по їх скороченню. Характерною особливістю цієї стратегії є те, що вона розрахована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також те, що її реалізація носить характер тимчасових та короткотермінових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана з пониженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів та закриттям прибуткових потужностей.

На практиці фірма може одночасно реалізовувати декілька стратегій. Особливо це розповсюджено в багатогалузевих компаніях. Фірма може проводити послідовність у реалізації стратегій, тоді вважають, що фірма реалізує комбіновану стратегію.

Процес стратегічного планування є досить копітким і трудомістким і може включати декілька етапів. К. Боумен включає в процес стратегічного планування п'ять етапів, схематично представлених на рис. 1.2.

Як видно зі схеми, автор не виділяє таку важливу складову процесу стратегічного планування, як визначення стратегічного бачення і місії компанії, а починає процес з визначення цілей. На думку Л. Фаэй, Р. Рэнделла, процес створення стратегії може включати п'ять стадій, тісно взаємозв'язаних між собою:

1.Завдання фінансових і нефінансових цілей.

2.Визначення масштабів діяльності.

3.Визначення баз, на основі яких забезпечуватиметься конкурентна

перевага.

4.Проектування ланцюжка цінності.

5.Управління ланцюжком цінності. [6]

Рис.1.2. Схема процесу стратегічного планування

На нашу думку, представлений алгоритм створення стратегії також дещо звужено розкриває усю суть цього процесу.

Найбільш повно це питання розкрите в роботі А.А. Томпсона-мол., А.Дж. Стрікленда III. Процес розробки і реалізації стратегії, на їх думку, складається з п'яти взаємопов'язаних управлінських задач[8]:

1.Формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, тобто визначення довгострокової перспективи розвитку, формування майбутнього образу і місії підприємства.

2.Постановка цілей, перехід від стратегічного бачення в практичну площину.

3.Розробка стратегії.

4.Реалізація стратегії.5.Оцінка результатів і коригування стратегічного бачення, глобальних цілей, стратегії і її реалізації з урахуванням накопиченого досвіду, умов, що змінилися, поява нових ідей і можливостей.Наприклад, формулювання стратегічного бачення і місії впливає на вибір цілей, оскільки обидва завдання пов'язано з визначенням пріоритетів в діяльності підприємства.

Постановка цілей, у свою чергу, вимагає аналізу поточної діяльності, наявності різних варіантів розвитку стратегії, ресурсів і можливостей, що дозволяють досягти намічених цілей, саме виходячи з ситуації, що склалася.Отже, дослідження сутності та змісту етапів стратегічного планування діяльності підприємств засвідчили, що усі розглянуті вище п'ять завдань стратегічного планування повинні вирішуватися в комплексі, а не ізольовано одне від одного, крім того, існує взаємовплив завдань і повтор циклів виконання.тже, усі розглянуті вище п'ять завдань стратегічного менеджменту повинні вирішуватися в комплексі, а не ізольовано одне від одного (рис. 1.2.).

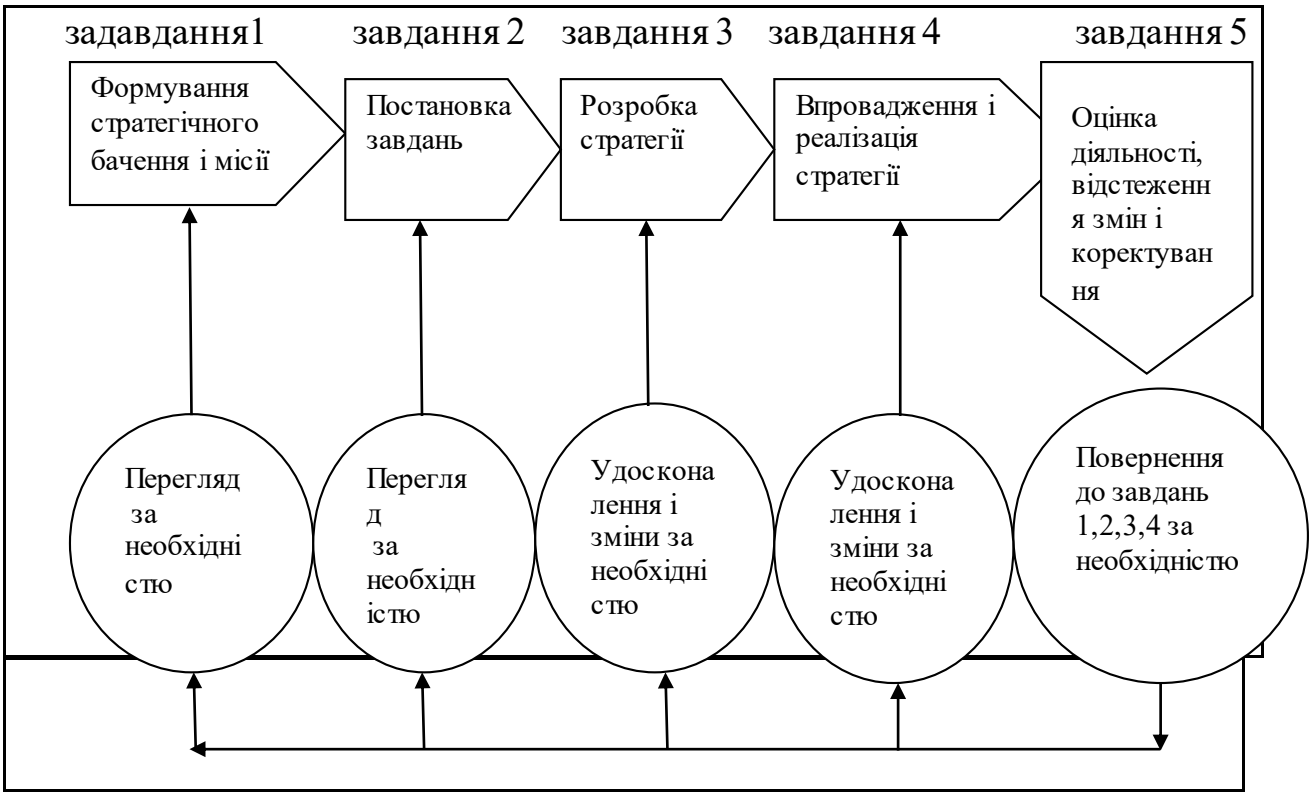


Рис. 1.3. Алгоритм стратегічного планування [16]

Як видно з рис. 1.3., існує взаємовплив завдань і повтор циклів виконання.

Таким чином, можна зробити наступні висновки про те, що поняття «стратегія розвитку» підприємства є досить складним і багатогранним. Із безлічі підходів до визначення даного поняття спільним є те, що стратегія розвитку являє собою такий план дій підприємства, при якому підприємство прагне створити конкурентні переваги на основі стратегічного потенціалу для забезпечення стійкого конкурентного положення на ринку товарів та послуг в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Складність врахування численних зв'язків (лише незначна частка яких проаналізована вище) між маркетинговими і фінансовими факторами істотно посилюється з огляду на те, що в більшості випадків розробка комплексу маркетингу з метою підвищення прибутковості діяльності підприємства, та, врешті-решт, збільшення його вартості, вимагає реалізації не поодиноких заходів, а їх певної сукупності. Відтак, коло взаємопов'язаних з цим проблем розширюється в геометричній прогресії.

Певне полегшення у розв'язуванні завдання відбору найбільш фінансово доцільних варіантів розробки комплексу маркетингу може бути досягнуто при дотриманні наступної послідовності дій.

Перший етап передбачає ранжування заходів за обсягом одноразових видатків, здійснення яких буде необхідним для впровадження цих заходів з одного боку, та їх ранжування за обсягом реалізації та (або – при можливому неспівпадінні їх динаміки за рахунок зміни питомих поточних витрат) обсягом прибутку – з іншого.

При цьому ранжування за другим напрямком доцільно проводити на основі "математичного сподівання (очікування)" обсягів реалізації та прибутку, визначених з огляду на ймовірності отримання тих чи інших їх значень залежно від дії зовнішніх факторів, та з врахуванням середньозваженого відхилення і коефіцієнту варіації для очікуваного обсягу за кожним із заходів.

На другому етапі здійснюється відбір заходів, які мають найвищі значення співвідношення приросту прибутку до приросту витрат з паралельним визначенням впливу кожного з цих заходів на зміну операційного важеля.

На третьому етапі проводиться попереднє формування декількох «комплектів» заходів з огляду як на забезпечення бажаного приросту прибутку, так і на обсяг коштів, які можуть бути інвестовані підприємством для впровадження цих заходів з врахуванням можливості додаткового залучення фінансових ресурсів.

На цьому ж етапі виконується оцінка інтегрованого впливу кожного з «комплектів» на приріст прибутку, ймовірність отримання цього приросту, зміни значення операційного і фінансового важеля та інтегрованого ефекту, зміни середньозваженої вартості капіталу та вартості фірми. На цій основі прогнозуються очікувані грошові потоки і обґрунтовується доцільність інвестицій та аналізується відповідність прогнозного фінансового стану підприємства бажаному.

Результати розрахунків третього етапу дозволяють на четвертому етапі здійснити обґрунтований відбір найбільш оптимального комплексу заходів, впровадження якого забезпечуватиме для підприємства досягнення як маркетингових, так і фінансових цілей, а, зрештою і кінцевої його мети.

Таким чином, досягнення підприємством стратегічних цілей – нарощування рівня дохідності власного капіталу та максимізації вартості підприємства, вимагають комплексного підходу до оцінки впливу кожного управлінського рішення і, особливо, стратегічних рішень, які приймаються в операційній діяльності, у сфері маркетингу, в управлінні персоналом, на фінансові результати діяльності підприємства.

Вміння правильно спрогнозувати такий вплив, проаналізувавши взаємозалежності між різними чинниками, є тим "вищим пілотажем" мистецтва управління, опанувати яким мають прагнути менеджери компаній, котрі воліють зробити своє підприємство успішним.

1.3 Матричні методи у формуванні корпоративних стратегій

Доцільно виділити критерії оцінювання та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 1.4) [4].

Разом з тим, доцільно відмітити ряд таких властивостей [51]:

– порівнюваність – досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

– просторовість – визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

– динамічність – свідчить про обмеження у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді і позбутися цих позицій в іншому.

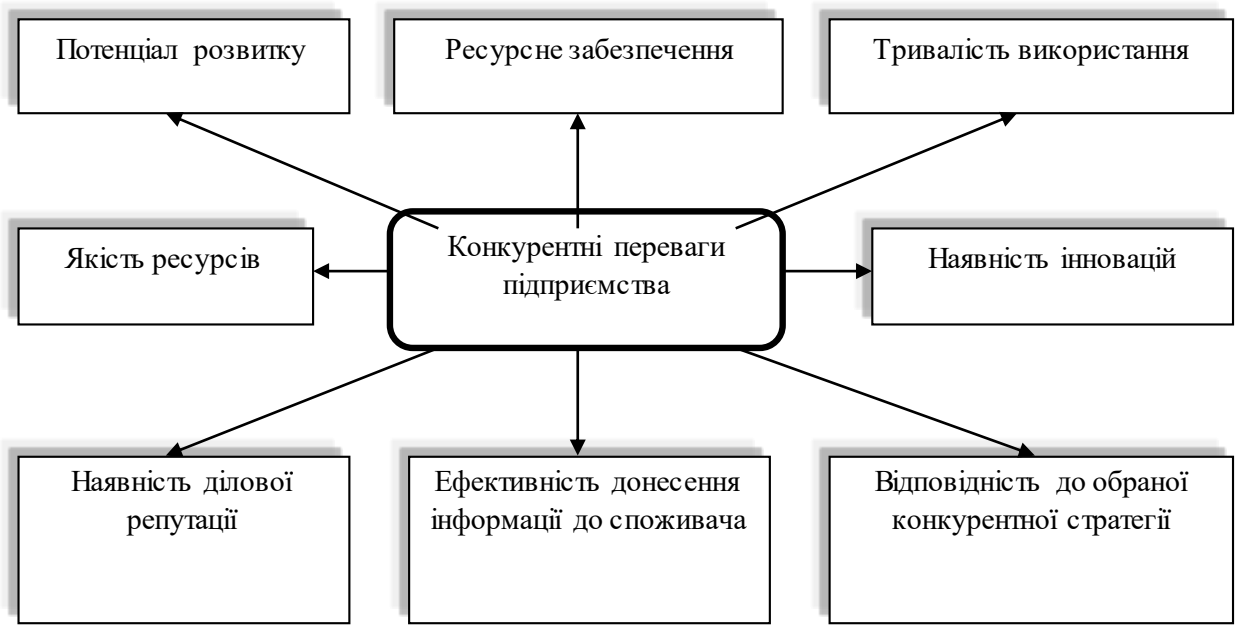


Рис.1.4 – Критерії оцінювання конкурентних переваг підприємства

– предметність – передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність суб'єктів ринкових відносин.

– атрибутивність – вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємств.

– системність – передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових.

– об'єктивність – базується на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) — окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче одержати) вихід. Перший крок аналізу стратегії складається у визначенні відповідних зон, їхньому дослідженні поза зв'язками зі структурою фірми або її поточною продукцією. Результатом подібного аналізу є оцінка перспективи, що відкривається в цій області кожному. [6]

Найбільш популярною процедурою аналізу положення на ринку диверсифікованого підприємства є побудова матриць портфелю СЗГ.

Зазвичай вони будуються на основі пари стратегічно важливих змінних, таких як швидкість зростання галузі, обсяги ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентний статус і т.ін. Такі двовимірні матриці відносно прості і дають чітке уявлення про ринкову обстановку.

Найбільшого поширення набули матриці БКГ (BCG - Boston Consulting Group) і «Дженерал Електрик» - McKinsey [6].

Які фактори зумовлюють зниження витрат? Насамперед це зниження частки питомих витрат у собівартості виробу при збільшенні обсягу збуту, можливість отримати знижки, замовляючи постачальникам великі партії сировини, матеріалів, комплектуючих, а також можливість застосування прогресивних технологій при великих обсягах виробництва. Щоправда, зниження витрат не завжди забезпечує фірмі переваги перед конкурентами. Це твердження особливо справедливе для престижних товарів, а також для товарів, які характеризуються низькою ціновою еластичністю попиту.

Друге теоретичне посилання стосується концепції кривої життєвого циклу і передбачає, що збалансований портфель складається з товарів, які перебувають на різних етапах життєвого циклу.

Для підтримки товарів, які перебувають на етапі зростання і потребують для збільшення обсягів збуту інтенсивної реклами та набагато більших ресурсів порівняно з товарами на ринках з малими темпами зростання, використовуються кошти, зароблені іншими структурними бізнес-одиницями (далі – СБО). Виконання цих двох гіпотез є обов'язковою умовою використання матриці БКГ. Модель БКГ має свої плюси і певні мінуси якы є підставою для критики цієї моделі. (табл.1.3)

Таблиця 1.3.

Переваги та недоліки матриці БКГ

переваги	недоліки
– простота використання, – незначні витрати, пов’язані з	– обмеженість критеріїв, за якими оцінюється СБО,

визначенням темпів зростання ринку і відносної частки ринку, – можливість порівняти конкурентні позиції СБО – можливість визначити напрями фінансування диверсифікованого підприємства.	– можливість її використання виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду, – проблеми, пов'язані з визначенням стратегій для СБО, позиція яких може бути означена як «середня».

У матриці БКГ індикатором привабливості ринку є один показник: темпи зростання ринку та один індикатор конкурентоспроможності — відносна ринкова частка — (стосовно найнебезпечнішого конкурента).Основними показниками (індикаторами), що використовуються за оцінкою привабливості галузі (ринку), є: розмір ринку; темпи зростання; конкурентна ситуація; рівень цін; прибутковість; технологічний рівень; державне регулювання; чутливість до загальногосподарської кон'юнктури (див. рис. 1.3.).

привабливість ринку	стратегічне становище			
		добре	середнє	погане
	висока	інвестувати/зростати		панувати/ відсторчити
	середня		заробляти / захищатися	
	низька	заробляти / захищатися		зібрати урожай/відмовитися

Рис. 1.5. Удосконалена матриця БКГ [18]

Конкурентоспроможність СБО визначається за такими показниками: розмір; темп зростання; частка ринку за сегментами; прихильність покупців; прибутковість; ефективність розподілу; технологічний потенціал; гнучкість; організаційна структура.

Вибір індикаторів (показників) здійснюється для кожної конкретної фірми і потребує виконання низки умов: рівень кожної конкурентної переваги задається не абстрактно, а порівняно з найвпливовішим конкурентом; якщо якість індикатора (показника) необхідно проранжувати

за рівнем важливості, вводять вагові коефіцієнти, які повинні бути однаковими для всіх ринків, що зіставляються; бажано, аби оцінки відображали не тільки поточний, а й очікуваний рівень індикатора; за результатами аналізу проводиться загальна оцінка, яка характеризує загальну привабливість ринку товару і конкурентну позицію організації на цьому ринку.

Модель «McKinsey» включає в розгляд істотно більше даних, ніж Бостонська матриця. Чинник зростання ринку трансформувався в даній моделі в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а чинник частки ринку – у стратегічне положення (конкурентні позиції) СБО. Причому фахівці «McKinsey» вважають, що чинники, які визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на окремих ринках, різні. Тому за аналізу кожного ринку потрібно спочатку виділити чинники, що найбільшою мірою відповідають специфіці даного ринку, а потім об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній, високий. [19]

Найхарактерніші положення знаходяться в кутових квадратах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого або є середні оцінки за всіма критеріями.

Привабливість СЗГ визначається за формулою:

$$П = aG + bR + cT \quad , \qquad (1.1.)$$

де G – перспективи росту в СЗГ,

R – перспективи рентабельності в СЗГ,

T - оцінка нестабільності бізнесу,

a, b, c – вагові коефіцієнти, які відображають індивідуальний підхід фірми (a +b +c =1).

Оцінки G і R здійснюються за спеціальними шкалами бальних оцінок факторів, що впливають на ці показники (табл. 1.4., 1.5.).

Ключові фактори успіху – це ті моменти в діяльності фірми, на які

вона повинна звертати основну увагу. Ідентифікація таких факторів – один із головних пріоритетів стратегії фірми.

Менеджер повинен знати, що є найважливішим для конкурентного успіху і що менш важливим.

Таким чином, ключові фактори успіху є наріжними каменями стратегії бізнесу. Нижче наводиться перелік основних факторів конкурентного успіху (табл. 1.6.) [11].

По кожному фактору робиться оцінка в балах (за нуль приймаються середньогалузеві значення).

Далі конкурентний успіх фірми (КУФ) може бути підрахований у такий спосіб:

$$\hat{E}\acute{O}\hat{O} = \frac{\sum_{j=1}^{f} \beta_j \left(\frac{\sum_{i=1}^{k} \alpha_i A_i}{\sum_{i=1}^{k} A_i} \right)}{\sum_{j=1}^{f} \beta_j} \qquad (1.2.)$$

де A_i – оцінка і-го фактора в групі;

a_i – ваговий коефіцієнт, що характеризує відносну важливість і-го фактора для галузі та фірми;

k — кількість факторів у групі;

β_j - ваговий коефіцієнт, що характеризує відносну важливість j-ї групи для галузі та фірми;

f – кількість груп факторів;

і – поточний номер фактора усередині групи факторів;

j – поточний номер групи факторів.

Таблиця 1.4.

Оцінка змін у прогнозованому зростання СЗГ (G) [20]

Фактор	Шкала інтенсивності -5+5	
Темп зростання відповідної галузі	знизиться	підвищиться
Динаміка географічного розширення	знизиться	підвищиться
Ступінь старіння продукції	знизиться	підвищиться
Ступінь відновлення продукції	знизиться	підвищиться
Ступінь відновлення технології	підвищиться	знизиться
Рівень насичення попиту	підвищиться	знизиться
Державне регулювання	посилиться	ослабне
Інші фактори	у несприятливий бік	у сприятливий бік
Загальна оцінка	$\sum_{1}^{8} 8$	

Однієї з перших вимог до набору СЗГ фірми є її збалансованість у часі. Це означає, що необхідно уникати синхронного початку і закінчення життєвих циклів СЗГ. Бажано здійснити їх розумне «перекриття», тобто розбіжність

етапів життєвих циклів різних СЗГ, що забезпечить рівномірний без спадів, розвиток діяльності підприємства.

Обидва її основних поля відповідають короткостроковій і довгостроковій перспективам фірми. На цих полях наносяться СЗГ за правилами, визначеними для матриці «McKinsey» [19].

Таблиця 1.5.

Оцінка передбачуваних змін рентабельності (R) [20]

Фактор	Шкала інтенсивності -5+5	
Коливання рентабельності	Високі	відсутні
Коливання обсягу продажів	Високі	відсутні
Коливання цін	високі	відсутні
Циклічність попиту	велика	відсутні
Рівень попиту стосовно виробничих потужностей	низький	високий
Географічна концентрація ринку	низька	висока
Відновлення складу продукції	часто	рідко
Тривалість життєвих циклів товару	низька	висока
Витрати на НІОКР	високі	низькі
Час розробки нової продукції	тривалий	незначний
Ступінь конкуренції	висока	низький
Необхідність післяпродажного обслуговування	великий	відсутня
Конкуренція на ринку ресурсів	висока	невисока
Державне регулювання	жорсткий	відсутнє
Загальна оцінка	$\sum_{1}^{14} 14$	

Таблиця 1.6.

Форма оцінки факторів конкурентного успіху [22]

Фактори	Рекомендована оцінка (-5 +5)
1. Пов'язані з технологією:	
Експерт у науці по даній галузі	
Здатність до нововведень у виробничих процесах	
Здатність до розробки нової продукції	
Експерт у даній технології	
2. Пов'язані з виробництвом:	
Ефективність виробництва з незначними витратами	
Якість продукції	
Високий рівень використання встановленого устаткування	
Розміщення виробництва з урахуванням мінімуму витрат	

Доступ до необхідної кваліфікованої робочої сили	
Проектування продукції та технічна підготовка виробництва з мінімальними витратами	
Гнучкість виробництва при переході до нових моделей і розмірів	
3. Пов’язані з просуванням товарів:	
Сильна мережа розподілу (дилери)	
Наявність значного доходу в роздрібній торгівлі	
Наявність власної мережі роздрібної торгівлі	
Низькі витрати на просування товарів	
Швидкість доставки	
4.Повязані з маркетингом	
Ефективні засоби продажу	
Зручна й оперативна служба сервісу	
Точне виконання заявок споживачів	
Широта вибору товарів	
Мистецтво торгівлі	
Привабливий стиль пакування	
Гарантії споживачам	
5. Пов'я’ані з кваліфікацією персоналу:	
Суперталанти	
«Ноу-хау» в контролі якості	
Експерти в проектуванні	
Експерти в даній технологи	
Здатність забезпечити прозору і дохідливу рекламу	
Здатність швидкого переходу сфери НІОКР до комерційної реалізації	
6. Пов'я’ані з організаційними можливостями:	
Інформаційні суперсистеми	
Здатність до швидкої реакції	
Наявність управлінських «ноу-хау»	
7.Інші типи факторів	
Доброзичливий імідж (репутація у покупців)	
Усвідомлення себе як лідера	
Зручне розташування	
Приємні заняття для службовців	
Доступ до фінансового капіталу	
Патентний захист	
Загальна низька вартість (не тільки у виробництві	

Однієї з перших вимог до набору СЗГ фірми є її збалансованість у часі.

Це означає, що необхідно уникати синхронного початку і закінчення життєвих циклів СЗГ. Бажано здійснити їх розумне «перекриття», тобто розбіжність етапів життєвих циклів різних СЗГ, що забезпечить рівномірний без спадів, розвиток діяльності підприємства.

Обидва її основних поля відповідають короткостроковій і довгостроковій перспективам фірми. На цих полях наносяться СЗГ за правилами, визначеними для матриці «McKinsey» [19].

В якості робочої процедури балансування можна використовувати матрицю Хофера (табл. 1.7.). [21]Крім наочного уявлення нинішнього стану бізнесу, матриця дає можливість оцінити перспективи обсягів продажів, прибутку і необхідних капіталовкладень.Алгоритм балансування набору СЗГ:1.Розподіл СЗГ у клітинах матриці.Вихідна інформація: фаза життєвого циклу, майбутній КСФ, масштаби ринку (діаметр кола), частка фірми на ринку, прибуток в даній СЗГ, стратегічні інвестиції, заплановані на даній фазі життєвого циклу.

Таблиця 1.7.

Матриця Хофера

Визначення контрольних цифр по фірмі в цілому за цими показниками

Капіталовкладення							
Прибуток							
Обсяг продажів							
КСФ	Сильний	x					Короткострокова перспектива
	Середній		x	x			
	Слабкий						
Фази життєвого циклу		Народження	Зростання	Уповільнення росту	Зрілість	Спад	
КСФ	Сильний		x	x			Довгострокова перспектива
	Середній	x			x		
	Слабкий					x	
Обсяг продажів							
Прибуток							
Капіталовкладення							

(вони залежать від установок керівництва, стратегії фірми, наявності і доступності ресурсів).

1. Розподіл внесків різних СЗГ у досягнення контрольних цифр з урахуванням необхідності балансування за фазами життєвого циклу. Розподіл наявних капітальних вкладень за фазами життєвого циклу.

2. Перевірка забезпеченості ресурсами. Визначення необхідних змін у наборі СЗГ.

3. Стратегічна гнучкість фірми характеризується стійкістю діяльності фірми стосовно всіх можливих зовнішніх впливів.

4. Оцінка синергізму набору означає взаємодії різних сфер бізнесу фірм.

Наприклад, різні СЗГ можуть використовувати загальні виробничі потужності, загальні фірмові служби, науково-дослідницькі підрозділи, мережі просування товарів і т.ін. Таким чином, синергізм – це ефект взаємодії, який забезпечує ефективність бізнесу більшу, ніж проста арифметична сума діяльності окремих СЗГ (по іншому 2+2=5).

Оцінка синергізму здійснюється по «шаховій» табл. 1.8. у балах.

Визначення в балах (0-10) рівнів синергізму і заповнення відповідних кліток «шахматки» (табл. 1.9.).

Отже, при виборі і керуванні набором СЗГ варто враховувати такі фактори:

– короткострокові перспективи росту;

– довгострокові перспективи росту;

– короткострокові перспективи рентабельності;

– довгострокові перспективи рентабельності;

– стратегічна гнучкість набору СЗГ (див. табл. 1.5);

– його синергізм.

Визначення пріоритетів зазначених вище факторів (Р) у короткостроковій (КП) і довгостроковій (ДП) перспективі.

Балансування набору СЗГ за фазами життєвого циклу (див. табл. 1.5.).

Оцінка Rn перспектив росту, рентабельності СЗГ, гнучкості і синергізму випробуваних наборів СЗГ (див. табл. 1.6., 1.7.).

Нормування (у разі потреби) вихідних величин.

Таблиця 1.8.

Таблиця оцінки синергізму фірми

		Які дають СЗГ			
		СЗГ-1	СЗГ-2	СЗГ-3	Сумарна залежність
Які отримують СЗГ	СЗГ-1	♦			
	СЗГ-2		♦		
	СЗГ-3			♦	
	Сумарний				

Привабливість стратегічних зон господарювання підприємства визначається за формулою (1.3):

$$П = aG + \beta R - \gamma T. \qquad (1.3)$$

де G - оцінка перспективи росту в СЗГ,

R- оцінка перспективи рентабельності в СЗГ,

Т - оцінка нестабільності бізнесу, здійснювана за допомогою схемі/ яка показує вплив характеру змін світового ринку у часі на діяльність підприємства,

а, β, γ - питомі коефіцієнти, які відбивають індивідуальний підхід підприємства до вибору ринкової стратегії господарювання, тобто

$$a + \beta + \gamma = 1.$$

Алгоритм балансування набору СЗГ включає наступну послідовність етапів:

1) Розподіл СЗГ у клітинах матриці. Вихідною інформацією для розподілу є: фаза життєвого циклу, майбутній конкурентний статус

підприємства, масштаби ринку (діаметр кругів; площа прямокутників), ринкова частка підприємства, прибутки в даній СЗГ, стратегічні інвестиції, заплановані на певній фазі життєвого циклу.

2) Підсумовування обсягу продажів і прибутків в обох напрямках: по вертикалі і по горизонталі (клітини Х).

3) Визначення контрольних цифр по підприємству в цілому за вказаними показниками, які залежать від настанов керівництва, ринкової стратегії підприємства, наявності і доступності ресурсів.

– довгострокові перспективи рентабельності;

– стратегічну гнучкість набору СЗГ;

– синергізм набору СЗГ.

Алгоритм комплексної оцінки має таку послідовність:

1. Визначення пріоритетів зазначених вище факторів (Р) у короткостроковій (КП) і довгостроковій (ДП) перспективі.

2. Балансування набору СЗГ за фазами життєвого циклу.

3. Оцінка перспектив росту, рентабельності, гнучкості і синергізму (Rn) досліджуваних наборів СЗГ.

4. Нормування (у разі потреби) вихідних величин.

5. Розрахунок оцінок наборів за допомогою табл. 1.9.

6. Дослідження альтернативних наборів СЗГ при незадовільному результаті.

7. перевірка обраного набору на здійсненність за наявними ресурсами.\

Як ми бачимо з розгляду теоретичних основ стратегічного управління підприємством, даний вид управління вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю підприємства виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку і аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови

конкуренції та збуту, як на критерій управління.

Таблиця 1.9.

Комплексна оцінка набору СЗГ

Фактори	Зростання		Рентабельність		Гнучкість		Синергізм	Оцінка набору
	Короткострокова перспектива (КП)	Довгострокова перспектива (ДК)	КП	ДП	КП	дп		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	
Оцінка факторів у балах	R1P1	R2P2	R3P3	R4P4	R5P5	R6P6	R7P7	$\sum_{i=1}^{7} R_i p_i$
Оцінка альтернативних наборів								
Сумарна оцінка								

Необхідною передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків інвестування виступає проведення аналізу галузі.

Галузь – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

Посилаючись на роботи І.Ф. Кошелупова, Ю.І. Кулиняка, Є.А. Бельтюкова, Д.Д. Савченко та інших можна виділити базові принципи формування конкурентної стратегії, які наведені на рисунку 1.7.

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. О.І. Хоменко зазначає, що для вирішення окресленої задачі існує досить розвинутий інструментарій. При цьому система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна:

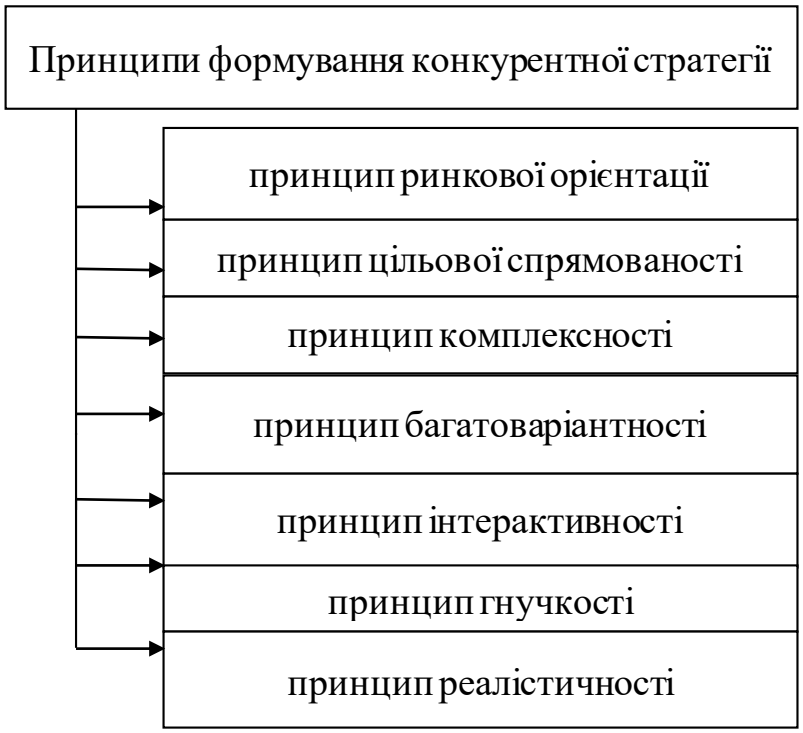


Рис. 1.8 Принципи формування конкурентної стратегії [26]

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;

- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;

- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;

- забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва;

- виконувати критеріальну функцію [41, 88].

Проаналізувати ефективність реалізації конкурентної стратегії можна багатьма методами. Основні методи, їх недоліки та переваги наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика основних методів оцінки реалізації конкурентної стратегії підприємства за формою вираження результату [88]

Група методів	Метод	Переваги	Недоліки

Графічні	Багатокутник конкуренто-спроможності	Простота у використання, наглядність	Відсутність змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності
Матричні	Матриця Shell/DPM	Можливість проведення детальної оцінки варіантів	Відсутність врахування різної ваги факторів конкурентоспроможності
Індексні	Метод самооцінки	Дозволяє повести оцінку розроблених варіантів до початку реалізації	Потребує значних витрат часу, суб'єктивність

Резюмуючи викладене в розділі можна відмітити, що незважаючи на значну кількість різноманітних визначень поняття «конкурентна корпоративна стратегія» мають місце невраховані фактори, тому запропоновано авторське визначення цього терміну – це довгостроковий план, що стосується певного напрямку діяльності на конкретному ринку, призначений для посилення конкурентної позиції в основі якого лежить постійний комплексний моніторинг зовнішнього середовища, завдяки забезпечується можливість оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та протидіяти впливу сил конкуренції.

Розробка конкурентної корпоративної стратегії досить складне завдання, вирішення якого передбачає послідовне виконання низки етапів. Крім того, відмічене, що формування конкурентної стратегії не обмежується її формалізацією, оскільки у процесі реалізації вона потребує перегляду та коригування на основі оцінки ефективності її реалізації.

Узагальнені висновки щодо проблем, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є наступними:

1) Загальний підсумок за проведеним аналізом рівня конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» із розрахунком коефіцієнту конкурентоспроможності полягає у тому, що в цілому протягом 2017-2020 рр. компанія намагалася покращувати свою конкурентоспроможність, незважаючи на наявну ринкову кон'юнктуру, що

спричинила скорочення обсягів реалізації. Так, значення інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності організації зросло з 11,27 до 11,66.

2) Скорочення чистого доходу протягом 2019-2021 рр.: визначено, що у 2021 р. ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» отримало виручку від реалізації у розмірі 670 000 тис. грн., що на 25,6% або на 230 000 тис. грн. менше, ніж у 2019 р. Таке скорочення спричинене зміною ринкової кон'юнктури та містить проблемні ознаки з точки зору управління конкурентоспроможністю.

3) Наявне контрольоване, але погіршення результативності діяльності підприємства, про що також свідчить скорочення валюти балансу протягом 2019-2021 рр., недостатній запас ліквідності тощо – не є загрозливим, але вимагає заходів з точки зору управління конкурентоспроможністю.

4) Недосконалий рівень інвестування у основні засоби з точки зору підвищення інноваційності виробництва: встановлено, що підприємство характеризується зростання зношуваності основних засобів та скороченням коефіцієнту їхньої придатності, що є проблемним моментом,

5) Зростання обсягів виробництва кондитерської продукції останні два роки (після значного їх скорочення) разом із збільшенням обсягів імпорту вказує на скорочення попиту на внутрішньому ринку та вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів підприємством, щоб утримувати свої конкурентні переваги.

6) Існуючі ризики втрати конкурентних позицій для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», про що свідчить факт втрати підприємством місця у глобальному рейтингу конкурентоспроможності кондитерських компаній. На даний момент ситуація покращилася та ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» повернулося у рейтинг, посівши 65 позицію, однак це є ознакою наявних проблемних моментів з точки зору управління конкурентоспроможністю. Така ситуація зумовлена, у тому числі, необхідністю економії на коштах, що спрямовуються на політику збереження прибутковості діяльності за умов скорочення чистих доходів.

7) Існування ризику щодо загострення конкуренції: за підсумками проведеного аналізу є підстави очікувати загострення конкуренції на ринку, у тому числі з боку основних конкурентів ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» – ПАТ «Київхліб», та ПрАТ «Концерн «Хлібпром», які також є лідерами на ринку та зацікавлені у зміцненні своїх позицій.

8) Недостатність інноваційних підходів до формування асортиментної політики: дана проблема проявляється у тому, що продукція ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» в основному орієнтована на споживачів із усталеними смаками; навіть за умов того, що ринок останнім часом зазнає «просідання». Слід зазначити, що існує потреба у більш інноваційних продуктах, у тому числі, таких, що належать до тренду здорового харчування.

Важливо також зазначити, що слабким місцем підприємства з точки зору управління конкурентоспроможністю, є відсутність єдиної формалізованої стратегії, спрямованої на комплексне підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. За підсумками SWOT-аналізу встановлено, що стосовно управління конкурентоспроможністю значна частина слабких сторін в діяльності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» має саме управлінську природу.

Досліджені теоретико-методичні основи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства призвели до наступних висновків:

1. Встановлено, що конкурентоспроможність – це відносна характеристика здатності організації формувати, утримувати і використовувати стійкі конкурентні переваги на певний період часу і на певному сегменті ринку, що включає в себе систему і якість управління економічним, виробничим, кадровим, управлінським, інвестиційно-інноваційним, біологічним, споживчим та маркетинговим потенціалом, спрямованим на виготовлення і збут якісного товару в інтересах споживачів.

2. Вивчення методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства призвело до відокремлення двох

принципових методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності.

1) перший підхід – кваліметричний – заснований на розрахунку показника конкурентоспроможності з урахуванням споживчих показників якості і ціни товарів;

2) другий підхід – маркетинговий – враховує показники ринкової ситуації.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволяє йому вирішити наступні важливі завдання:

- визначити своє становище на певному ринку;
- розробити стратегічні і тактичні заходи ефективного управління;
- вибрати партнерів для організації спільного випуску продукції;
- залучити кошти в перспективне виробництво;
- скласти програми виходу підприємства на нові ринки збуту та ін. підвищення.

Цього можна досягти за умов використання синергетичного підходу, як методики оцінки рівня конкурентоспроможності, тобто, поєднувати різноманітні методи та підходи.

3. Визначено, що механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це сукупність певних методів та способів управління, які дають можливість підприємству утримувати стійке положення на ринку, залучати і зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності. Даний механізм включає: інноваційне управління на мікрорівні, ринковий компонент функціонування підприємств, нові форми та методи державного регулювання процесів підвищення конкурентоспроможності на макрорівні, мезорівні та мікрорівні, які в сукупності визначають кінцеві результати діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ №1»

2.1. Загальна характеристика фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

В умовах соціально-орієнтованої економіки, основною метою функціонування підприємств харчової промисловості є увага до потреб населення у високоякісних продовольчих товарах. Задоволення цих потреб є способом утриматись на ринку, але задоволення їх найкращим чином – є основою досягнення високого рівня конкурентоспроможності господарської діяльності.

Хліб є традиційним продуктом для України, заводи по його випуску розташовані практично рівномірно по всій території країни. Основним завданням підприємств у 50-80-х рр. XX ст. був випуск продукції деякої стандартної якості і забезпечення її продаж у своєму регіоні, що якнайкраще відповідало початковим умовам формування локального ринку. Особливістю хлібопекарської підгалузі Радянського Союзу, а значить, і України, була значна концентрація виробництва і майже повна відсутність невеликих пекарень, що зводило нанівець конкуренцію в підгалузі.

Враховуючи фізіологічні норми споживання, прийняті на Україні у 1999 році, у раціоні дорослої людини хлібопродукти повинні займати не більше 8%. Реально ця цифра складала у 2000 році для України більше 15% раціону. Для розвинених країн Європи і США ця цифра становить від 7%, для Німеччини до 11% для Італії. З даних про споживання основних продуктів харчування в Україні за період з 1990 по 2001 рр. випливає, що калорійність середньодобового раціону харчування забезпечується шляхом надмірного споживання рослинних білків і вуглеводів. Таким чином хліб перетворюється

у один з основних продуктів харчування завдяки його відносно невисокій ціні та традиціям харчування [2; 50; 63].

По рівень попиту свідчить той факт, що на сьогодні аналітики говорять про наявність в Україні 400 промислових підприємств, що випускають хлібобулочні вироби, і близько 1000 міні-пекарень продуктивністю від 1 тони на рік. Проте за останні два роки закрилося близько 150 підприємств, які не витримали конкуренції на ринку. За останні п'ять років, пекарні пропонували стандартні види продукції, але зараз багато переорієнтуються на виробництво екзотичних сортів хліба і солодку випічку. Наразі в Україні працюють переважно міні-пекарні з неповним циклом виробництва, але останнім часом активно почали з'являтися і пекарні повного циклу [16; 46].

Незважаючи на те, що половина виробленого в Україні хліба виготовлена на потужностях всього шести великих компаній можна відмітити відмічається відсутність вираженого лідера, а конкурувати доводиться як між собою, так і зі значною кількістю міні-пекарень, кондитерськими цехами торгових мереж, приватними підприємцями, тобто компаніями, які більш маневрені, ближчі до споживача (оскільки продаж здійснюється переважно в місці виготовлення) та мають пільгове оподаткування, як суб'єкти малого бізнесу [16; 55].

Зауважимо, що незважаючи на регіонально орієнтованість виробників, на ринку України присутня продукція імпортного виробництва. Однак імпортні поставки незначні по всіх позиціях товарів, за винятком круасанів. Тут світовий виробник Chipita зумів відвоювати майже 23% ринку для своєї торгової марки «7 days» [55]. Співвідношення вітчизняної та імпортної продукції на ринку хлібобулочних виробів в натуральному вираженні за 2020 р. наведені на рисунку 2.1.

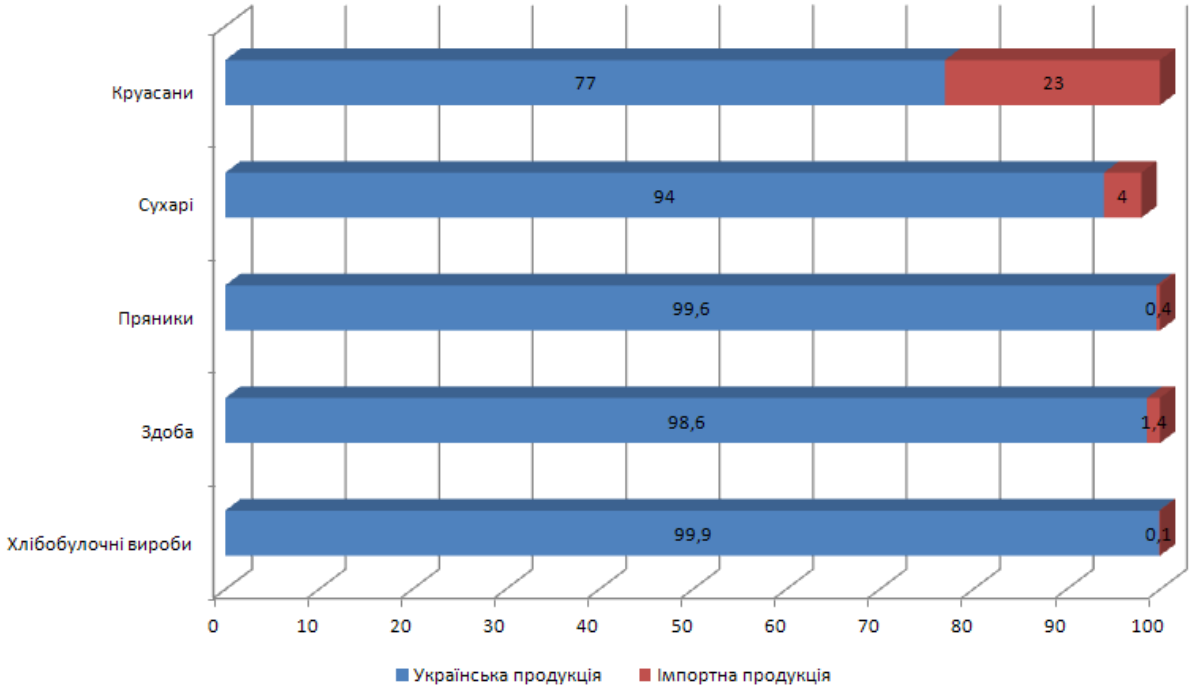


Рис 2.1. - Співвідношення вітчизняної та імпортної продукції на ринку хлібобулочних виробів в натуральному вираженні за 2021 р. [55]

У минулі роки ринок хлібобулочних виробів не був прикладом успішного розвитку. Його ємність скорочувалася. Причин цього явища кілька. По-перше, це зменшення чисельності населення нашої країни через втрату частини територій, міграційних процесів і природних втрат. По-друге, наявність значного тіньового сегмента ринку, що не потрапляє в статистику. До того ж, деякі домогосподарства воліють пекти хліб самостійно. Не сприяє розвитку рику і підвищення собівартості випічки через підвищення цін на енергоресурси і інгредієнти. Держрегулювання вартості хліба було скасовано в 2017 році. Проте Кабінет міністрів вніс хлібний батон та соняшникову олію до переліку товарів, що мають істотну соціальну значущість, тому суб'єкти господарювання, що їх реалізують, мають заздалегідь декларувати їх подорожчання. Відповідна постанова була ухвалена 30.12.2021р [55]

Також цим рішенням Кабмін заборонив встановлювати торгівельну націнку на хліб житньо-пшеничний та батон понад 10%. Індекси споживчих цін наведено у таблиці 2.1.

Оскільки бар’єри входу в хлібо-пекарську галузь є не високими, то

конкуренція між виробниками щороку посилюється. При цьому В.В. Ліщинська відмічає, що за характером прояву, конкуренції в цій галузі носить переважно локальний та міжрегіональний характер [46].

Таблиця 2.1

Індекси споживчих цін в 2020-2021 рр в Україні [27]

Показник	2020	2021	2021
Індекс споживчих цін, %	120,9	115,1	113,2
Індекс споживчих цін на хліб і хлібопродукти, %	110,0	108,2	108,7

З позицій економічної теорії «регіональний ринок» визначається як «упорядкована система (механізм) взаємозв'язків і взаємовідносин щодо виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ і послуг, який спрямований на розвиток відповідних територій» [35, с. 30]. Таким чином наведена категорія охоплює як економічну та і просторову складові. Тому пропонується розглядати регіональний ринок у розрізі економічної та просторової складових. При цьому економічна стосується взаємодії учасників ринку, а просторова – означає ринок, як місце фізичної зустрічі споживачів, виробників та посередників.

При цьому, територіальний локальний ринок охоплює область, у якій розглянуті підприємства залучені до постачання і споживання відповідних продуктів або послуг. Це означає, що збутові мережі більшості виробників охоплюють певний регіон (місто, район, область) та не завжди обмежені географічними межами регіону, а скоріше радіусом дії виробника [63]. Тобто, локальний територіальний ринок характеризується, географічною близькістю виробників до власних локальних споживачів та характеризується наявністю локальних брендів.

Таке локальне зосередження має об'єктивний характер, та зумовлене нетривалим терміном зберігання хлібобулочної продукції. Саме термін зберігання в поєднанні з вартістю транспортування обмежує радіус доставки

товару. Доставка продукції в радіусі понад 150 км економічно ефективна лише для хлібопродуктів тривалого зберігання, адже збільшення часу транспортування хліба в торгівельну мережу знижує його конкурентоспроможність за рахунок значного зниження якості на етапі доставки покупцям. Схематично Запорізький локальний ринок хліба та хлібобулочних виробів наведений на рисунку 2.2.

Як видно з рисунку запорізький ринок обслуговується не лише місцевими виробниками, сюди поставляють продукцію виробники з інших суміжних областей, зокрема дніпровської та херсонської. Також частина виробленої в Запорізькій області продукції реалізовується в суміжних областях.

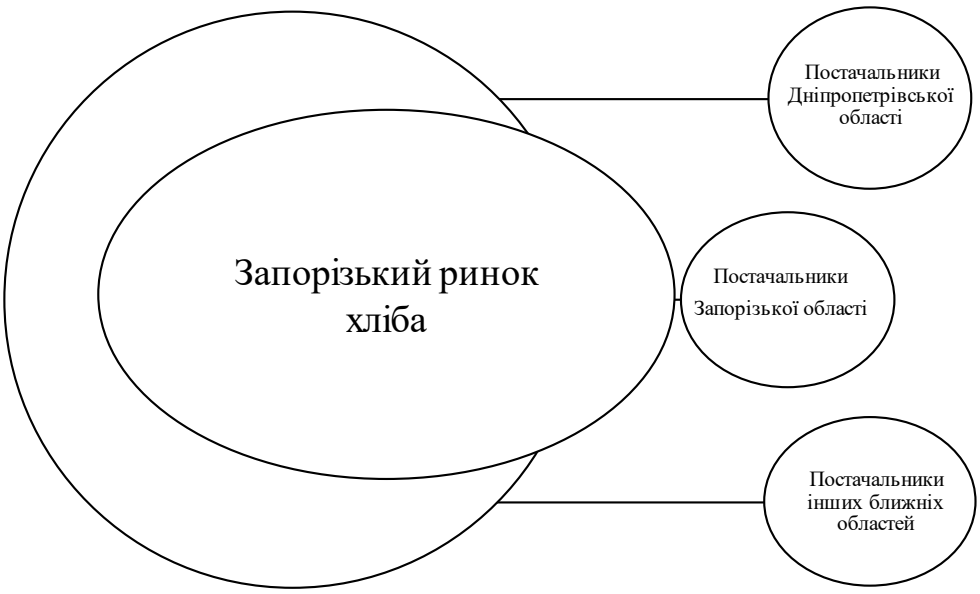


Рис. 2.8. Запорізький локальний ринок хліба та хлібобулочних виробів
Джерело: розроблено автором на основі [63]

Однак зауважимо, що оскільки аналітичні дослідження роздрібних цін на продуктових ринках (від український науково-дослідного центру продуктивності агропромислового комплексу ведуться за географічними регіонами «Украгропромпродуктивність»), то у подальшому під запорізьким локальним ринком будем розуміти всіх виробників, які зареєстровано у

Запорізькій області.

Конкуренція на локальному ринку, споживчий попит і місцеві постачальники сприяють зростанню конкурентоздатності за рахунок стимулювання і підтримки високої продуктивності. Сприятливі чинники місця розташування одних підприємств (безпосередньо в м. Запоріжжя, де значна кількість споживачів), включаючи сильну локальну конкуренцію, дозволяють їм досягти високого рівня продуктивності і розвиватися швидше, ніж підприємствам, розташованим в інших місцях (наприклад у м. Вільнянськ, де споживачів у десятки раз менше).

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності за наведеними складовими.

Для порівняння, за підсумками 2020 року виручка становила 790 000 тис. грн., що на 20,00% більше, ніж у 2021 р. Загалом скорочення виручки досліджуваної компанії у 2019-2021 рр. становило 25,6%. Тобто, ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» погіршило обсяги реалізації протягом всього періоду, що вказує на існуючі проблеми у господарсько-економічній діяльності підприємства.

За матеріалами фінансової звітності, що наведена у додатку Д, проаналізуємо ефективність виробничої діяльності групи компаній. Для цього розрахуємо показники фондовіддачі та фондомісткості продукції, а також фондоозброєності, прибутковості основних засобів та інших показників, що характеризують ефективність роботи компанії.

Показник рентабельності виробництва, розрахований як відношення валового прибутку від реалізації товарів ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» до обсягу собівартості реалізованих товарів показує, що рентабельність виробництва товарів зросла протягом досліджуваного періоду – на 1,16 процентних пункти у 2020 році порівняно із 2020 роком та на 0,73 – порівняно із 2019 роком.

Для порівняння, за підсумками 2019 року виручка становила 890 000 тис. грн., що на 24,7% більше, ніж у 2021 р. Загалом скорочення виручки

досліджуваного підприємства у 2019-2021 рр. становило 25,6%. Тобто, ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» погіршило обсяги реалізації протягом всього періоду, що вказує на існуючі проблеми у господарсько-економічній діяльності підприємства.

За матеріалами фінансової звітності, що наведена у додатку Д, проаналізуємо ефективність виробничої діяльності підприємства. Для цього розрахуємо показники фондовіддачі та фондомісткості продукції, а також фондоозброєності, прибутковості основних засобів та інших показників, що характеризують ефективність роботи підприємства.

Що стосується фондоозброєності, то вона також скоротилася у 2021 році порівняно із 2019 роком на 3,69%; це пов'язано із скороченням середньорічної вартості основних виробничих засобів разом із зростанням кількості працівників ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». Прибутковість основних засобів підприємства у 2021 р. зросла, порівняно із 2019 р., оскільки 2019 р. підприємство закінчило із чистим прибутком 340 тис. грн. У 2021 р. показник прибутковості основних засобів (0,29%) був значно більшим, якщо порівнювати із 2020 р. (0,02%).

Показник рентабельності товару, розрахований як відношення валового прибутку від реалізації товарів ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» до обсягу собівартості реалізованих товарів показує, що рентабельність виробництва товарів зросла протягом досліджуваного періоду – на 1,16 процентних пункти у 2021 році порівняно із 2020 роком та на 0,73 – порівняно із 2019 роком.

Розрахований показник середньорічного виробітку одного працюючого у 2020 році становив 332,01 тис. грн./чол., що на 112,99 тис. грн. чол. (на 30,09%) менше показнику 2017 р. та на 25,39% менше показнику 2019 р. Скорочення продуктивність праці теж вказує на існуючі проблеми господарської діяльності однак разом із скороченням продуктивності на підприємстві скорочується показник середньомісячної заробітної плати, що знову вказує на гнучкий підхід до використання ресурсів. Це характеризує

підприємство як соціально відповідальне, оскільки збережуться робочі місця, однак разом із тим відбувається застосування заходів економії. Таким чином, наведені дані щодо ефективності виробничої діяльності свідчать про недостатню ефективність використання основних виробничих засобів, а також інвестування у їх оновлення. Також негативним чинником є скорочення продуктивності на підприємстві. Водночас ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» має позитивні показники стосовно прибутковості товарів, що виробляються та прибутковості основних засобів.

Проаналізуємо конкуренцію на ринку хліба та хлібобулочних виробів Запорізької області із використанням моделі «5 сил конкуренції в галузі» М. Портера, яка є одним з базових інструментів аналізу конкурентного оточення підприємства. Згідно з класичною моделлю М. Портера конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил як: суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі; конкуренція з боку товарів-замінників, що виробляються іншими галузями; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні можливості та купівельна спроможність покупців; економічні можливості та рівень впливу постачальників ключових ресурсів [61].

Всіх виробників хлібопекарської продукції В.В. Ліщинська ділить на три стратегічні групи в залежності від обсягів виробництва та виробничих потужностей, а саме:

1) великі промислові виробники – хлібопекарські концерни та холдинги, щомають у своєму складі кілька бізнес-одиниць (хлібозаводів) в різних регіонах України 60 % загальнонаціонального ринку [46] (до 70% за іншими даними [3]). Провідними гравцями на ринку хліба в масштабах країни є Холдингова компанія «Київхліб», ПрАТ «Укрзернопром», ПАТ «Концерн Хлібпром», ПАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», Холдинг «Золотий урожай» входить до Групи Lauffer, ПАТ «Холдинг «Т і С», групи компаній «Формула смаку» і «Хлібодар». До цієї категорії можна віднести і міні-пекарні, які мають виробництва в різних регіонах. Прикладом

може бути міні-пекарня «Власна пекарня». Перелічені компанії випускають великі обсяги масових сортів хліба (окрім міні-пекарень), широкий асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції для більшості сегментів ринку, мають відому торгову марку, фірмові роздрібні торгівельні мережі;

2) значна кількість хлібозаводів, які мають середню виробничу потужність та конкурують переважно на локальних ринках (в радіусі 100-150 км). Ці підприємства випускають достатньо широкий асортимент продукції за основними товарними групами для основних ринкових сегментів. Хоча підприємства цієї групи разом забезпечують лише 30 % національного виробництва хліба та хлібобулочних виробів, однак в локальних масштабах вони є домінуючими фірмами та займають лідируючі позиції на регіональних ринках;

3) дрібні виробники (міні-пекарні, пекарні-кондитерські, пекарні в магазинах та супермаркетах), що за організаційною формою є переважно приватними підприємствами (ПП, ФОП), та мають малу виробничу потужність до 3 т на добу. Вони фокусують свою діяльність на певному ринковому сегменті та продають свою продукцію або безпосередньо в місці випічки, або поставляють лише на дуже обмежений локальний ринок, переважно в межах окремого міста або селища. Підприємства цієї стратегічної групи, як в масштабах загальнонаціонального, так і на локальних ринках хліба та хлібобулочної продукції, займають незначну частку ринку, в середньому 10 % [46].

Таким чином, можна відмітити що конкурентна боротьба на ринку хліба та хлібобулочних виробів запорізького регіону, як і України в цілому, характеризується відносно низькими бар'єрами входу на ринок, появою значної кількості міні-пекарень та помітною динамікою зміни споживчих пріоритетів. Це обумовлює високий рівень змінюваності конкурентного положення хлібопекарських підприємств. Таке конкурентне середовище вимагає максимальної концентрації зусиль підприємств на активному

створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг через формування, постійний перегляд та вдосконалення конкурентних стратегій.

2.2. Аналіз конкурентних ринкових переваг підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

На сучасному етапі розвитку склалося важке економічне становище для народного господарства України взагалі, та харчової промисловості зокрема. Це пояснюється залежністю галузі від інших галузей – машинобудівної, хімічної, нафтопереробної, і особливо платоспроможності населення. У різні роки с початку незалежності України сектор харчової переробної продукції забезпечував вклад у ВВП країни на рівні від 14 до 18%. Сьогодні цей показник за різними оцінками складає від 15 % до 20% [40 , с. 38; 82].

Харчова промисловість постає для України стратегічно важливою галуззю, яка здатна задовольнити як внутрішні потреби, так і вивести країну в когорту лідерів із виробництва продуктів харчування. Доступність харчових продуктів, їх якість та екологічність впливають на рівень продовольчої безпеки держави, виступають індикаторами її соціальної стабільності [49].

У зв'язку з цим, важливого значення набувають проблеми ефективного функціонування харчової промисловості. Для вирішення даних проблем, перш за все, необхідно здійснити оцінку сучасного стану галузі, проаналізувати чинники, які впливають на її функціонування і конкурентоспроможність, тенденції, що намітились в цій сфері.

Продукція харчової галузі є постійним джерелом гривневих та валютних грошових потоків, стабільним реципієнтом інвестицій (до 2003 р. займала перше місце за рівнем іноземних інвестицій), була локомотивом виходу з рецесії – в 1995 р., першою продемонструвавши позитивну динаміку, а в 2001 р. – найвищу в країні.

При цьому, варто відмітити значні втрати, які понесла харчова

промисловість від вступу в СОТ (Світову організацію торгівлі). За різними оцінками сукупне виробництво продукції в галузі знизиться на 22-24%, що є результатом зниження ставок увізного мита та неможливістю національних харчових підприємств конкурувати з лідерами світового ринку за рівнем витрат на виробництво. Із 97 позицій зобов'язань по зниженню тарифного регулювання імпорту 25 позицій або 25,8 % стосуються сільськогосподарської та харчової продукції [13].

Іншою вагомою причиною падіння рівня виробництва у харчові промисловості стала світова економічна криза 2008 р., яка призвела до скорочення ринків збуту готової продукції і поступового зниження рівня прибутків вітчизняних харчових підприємств. Так, зменшилося виробництво м'яса, молока, вершкового масла, твердих сирів, борошна, хліба тощо через неприбутковість [28].

Незважаючи на це, питома вага харчової промисловості у загальному обсязі промислової продукції складає 16,3 %, а продукції агропромислового комплексу – 33,5 %. Продовольчі товари становлять 68,1 % загального виробництва товарів народного споживання у відпускних цінах, 63 % загального обсягу роздрібного товарообороту та 61,5 % у структурі особистого споживання матеріальних благ населенням країни [86]. За статистикою на продукти харчування витрачається «половина бюджетів вітчизняних домогосподарств» [47]. Структура доходів від продажу харчових продуктів у 2020 р. наведена на діаграмі рисунку 2.3. Відмічено, що оновлених даних на 2020 р. Державною службою статистики ще не наведено.

М.В. Замроз зазначає, що розвиток харчової промисловості демонструє різні показники у залежності від регіону. Однак на думку багатьох авторів [20; 68; 87] доцільно розглядати стан харчової промисловості не у розрізі регіонів, а у розрізі галузей та спеціалізованих виробництв. Тисячі спеціалізованих підприємств складають інфраструктуру харчової промисловості. Сюди можна віднести підприємства, установи, приватні фірми, котрі займаються продаже, доставкою, упаковкою продукції,

маркетингом харчового ринку, дослідницькі лабораторії тощо [68 , с. 5].

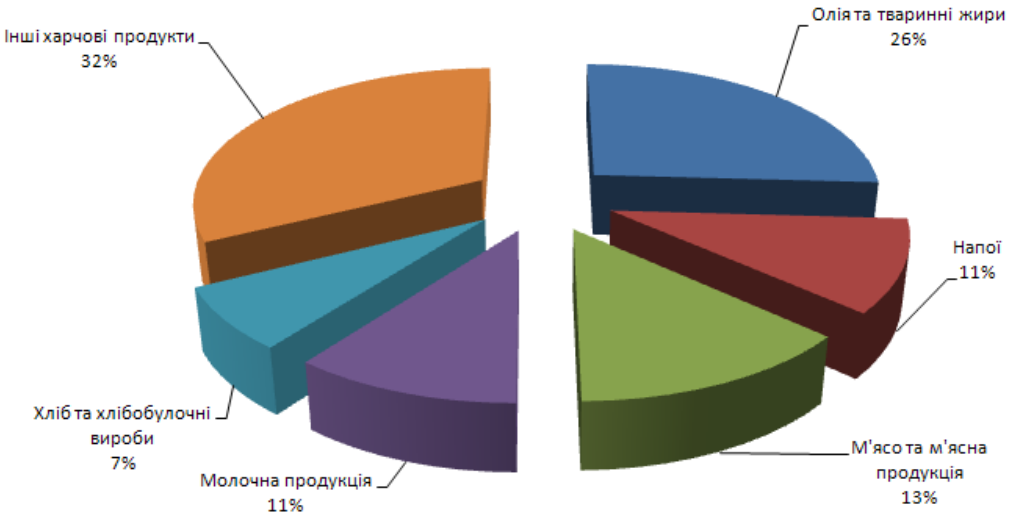
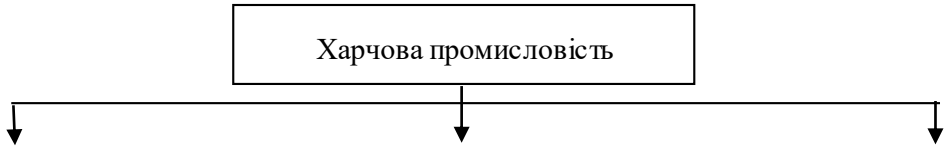


Рис 2.3. Структура доходів від продажу харчових продуктів у 2020 р. [47]

Харчова промисловість має складну структуру. До її складу входить більше 30 галузей, що виробляють як готову продукцію, так і напівфабрикати. Серед провідних галузей можна виділити: борошномельно-круп'яні, спиртові, цукрові, пивоварні, кондитерські, хлібопекарні, молочні, рибні, крохмальні, макаронні, м'ясні, лікеро-горілчані, виноробні, олійно-жирові, консервні, соляні, овочеві та інші підприємства, продукція яких відноситься до товарів першої необхідності.

Основними чинниками розміщення зазначених галузей є чисельність і густота населення, сировинна база, форми організації виробництва, транспорт, об'єктивними – природні умови та науково-технічний прогрес. Основними факторами її розміщення вважаються сировинний та споживчий. Залежно від дії основних факторів галузі первинної переробки сільськогосподарської сировини поділяють на групи, які наведено на рис. 2.4.

Наведений на рисунку поділ галузей у залежності від орієнтації дозволяє стверджувати, що окреслення регіону має значення для певних складових галузі, таких як м'ясна, овочеконсервна, борошномельно-круп'яна та хлібопекарська.



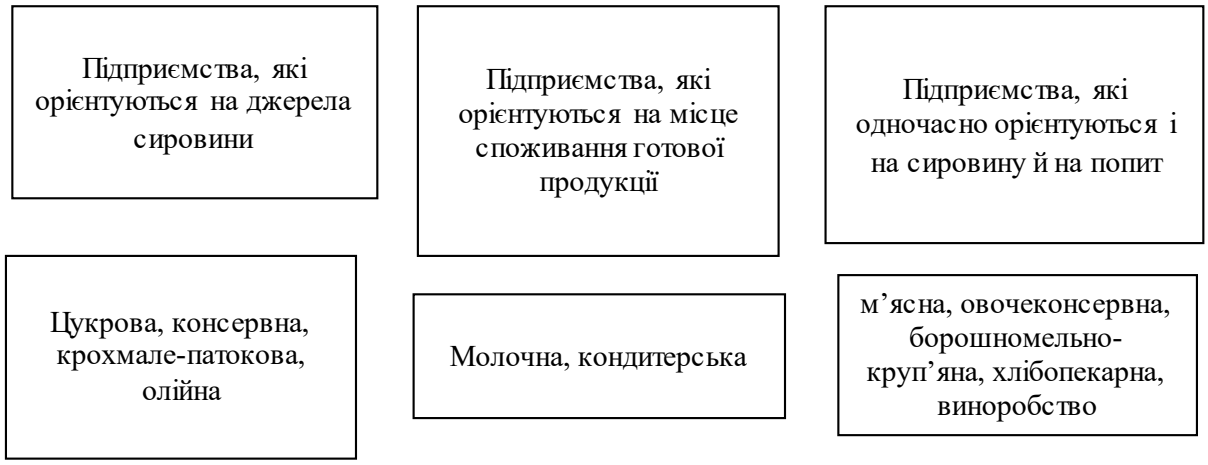


Рис. 2.4. - Основними факторами розміщення підприємств харчової промисловості [49; 82]

Орієнтуючись на рівень попиту можна вважати, що у харчовій промисловості одне з важливих місць відводиться хлібопекарській галузі [20]. Вона відіграє визначну соціальну та стратегічну роль у житті суспільства, задовольняючи потреби населення в основному харчовому продукті. Зважаючи, що вона продукує продукт повсякденного попиту, для неї традиційним є високий рівень конкуренції. Гостра конкурентна боротьба викликає необхідність розробки конкурентних стратегій, процес формування та коригування яких починається із аналізу бізнес-середовища у якому функціонує те чи інше підприємство галузі.

Хлібопекарська галузь – одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначення якої безперебійне забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів у обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки. Підприємства галузі виробляють різні види хлібопекарських виробів з продовольчого борошна [82].

Оскільки ця галузь орієнтується і на місце постачання сировини і на попит, а Україна є аграрною країною, то можна констатувати розвиток підприємств хлібопекарської галузі по всій території України. Проте, І.В. Матрусенко наводить наступні дані, які характеризують зосередженість

підприємств «найбільша її зосередженість – у великих містах, таких як Київ, Дніпро, Львів, Харків, Запоріжжя, Одеса». Хліб є одним з основних продуктів харчування українців. Норма споживання для пересічного громадянина становить 101 кг. хліба і хлібобулочних виробів на рік. Щорічно в Україні виробляється близько 1,8 млн. тон хліба та хлібобулочних виробів, понад 70 % від загального обсягу випікають великі промислові підприємства, решту – приватні пекарні, мережа торгівлі, великі супермаркети та інші виробники [20].

Частка хлібопродуктів у раціоні населення України складає 15%, що підтверджує їхній статус як основного продукту харчування. Традиційно цій галузі приділяється менше уваги, ніж іншим, але будь-які зміни, що відбуваються на ринку хліба і хлібобулочних виробів, моментально впливають на соціально-політичне життя країни [90, с. 38].

Координує діяльність хлібопекарських підприємств, здійснює їх інформаційне і методичне забезпечення, розроблення нормативної документації, загально галузевих програм, представляє та захищає інтереси цих підприємств у державних, господарських і міжнародних організаціях на добровільних засадах об'єднання «Укрхлібпром» [54].

Стан вітчизняного ринку хлібобулочних виробів (ХБВ) відповідає економічним і демографічним процесам, що відбуваються в країні. У 2016-2020 рр. спостерігається стійка тенденція скорочення обсягів виробництва даної продукції, що наведено у таблиці 2.2.

Зважаючи на поступове падіння обсягів виробництва, можна констатувати, що для економіки України та підприємств-виробників дуже гостро стоїть питання підвищення конкурентоспроможності на ринку хлібопекарської галузі.

Подання наведених у таблиці даних у вигляді діаграми наочно показує падіння виробництва (див. рис. 2.5).

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва хлібобулочних виробів в 2016-2020 в

натуральному вираженні, тис.т. [43; 75]

Показник	Роки					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ємність ринку тис.т.	1477,92	1312,28	1192,45	1009,83	835,16	777,39
Темп приросту, %		-11,2%	-9,1%	-6,9%		-6,9%

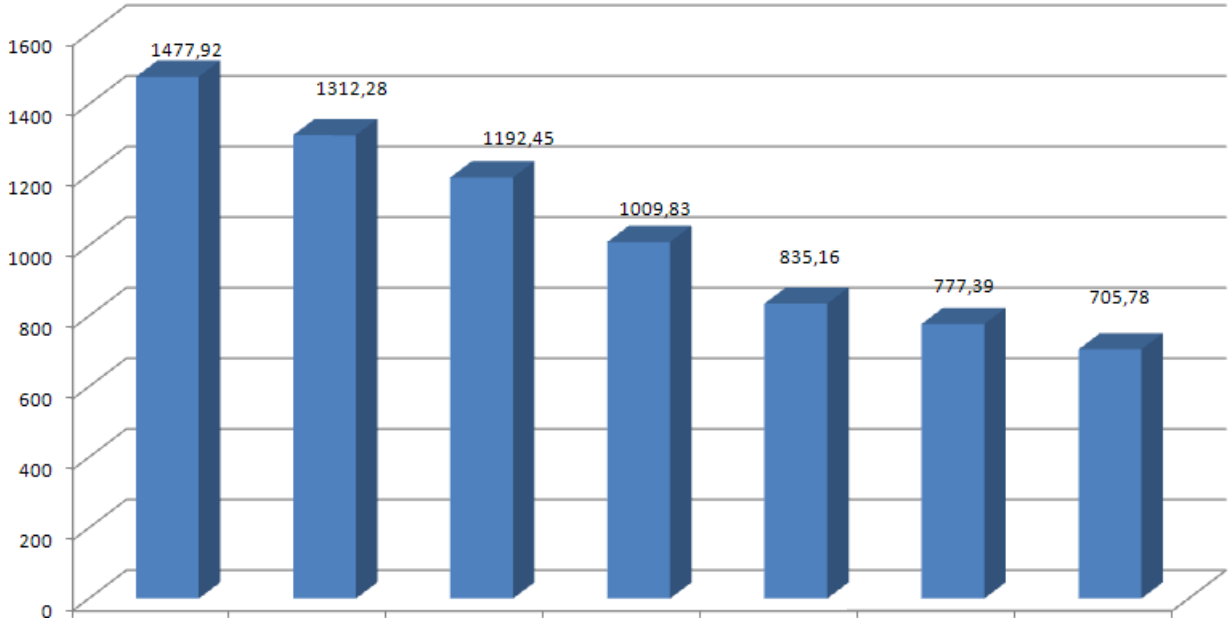


Рис. 2.5. Динаміка виробництва хлібобулочних виробів в 2015-2021 в натуральному вираженні, тис. т. [23, 27; 43; 75]

В Україні налічується також близько 400 промислових пекарень і приблизно така ж кількість приватних малопотужних хлібопекарень продуктивністю від 1 т. продукції на рік і більше. Більшість міні-пекарень в Україні – це пекарні з неповним виробничим циклом, тобто випікання хлібопродуктів на основі заморожених напівфабрикатів, продуктивність яких складає від 200 до 5 тис. кг. за добу. За даними Ліщинської В.В, на подібний формат підприємств припадають 4-5% національного ринку хліба. Так звані, «пекарні-бекерай» (поєднанні пекарні і кафе) працюють, в основному, в столиці, але останнім часом з'являються і в регіонах. Найбільше зареєстровано малих пекарень в Закарпатській, Івано-Франківській, Тернопільській, Чернівецькі, Херсонській, Миколаївській, Запорізькій та

Харківській областях. Частка хліба, яка виготовлена міні-пекарнями, в загальному обсязі випуску в цих регіонах вище, ніж в середньому по Україні, та коливається в межах 15-35% [46].

Структурно випуск українських пекарів більш ніж на 70% складається з виробів, які узагальнено називаються хлібобулочними, ще майже 20% – це вафлі і печиво, трохи більше 4% – здоба. Інші кондитерські вироби все разом заповнюють близько 5,4% ринку. Детальніша сегментація показана на діаграмі, яка наведена на рисунку 2.6 [55].

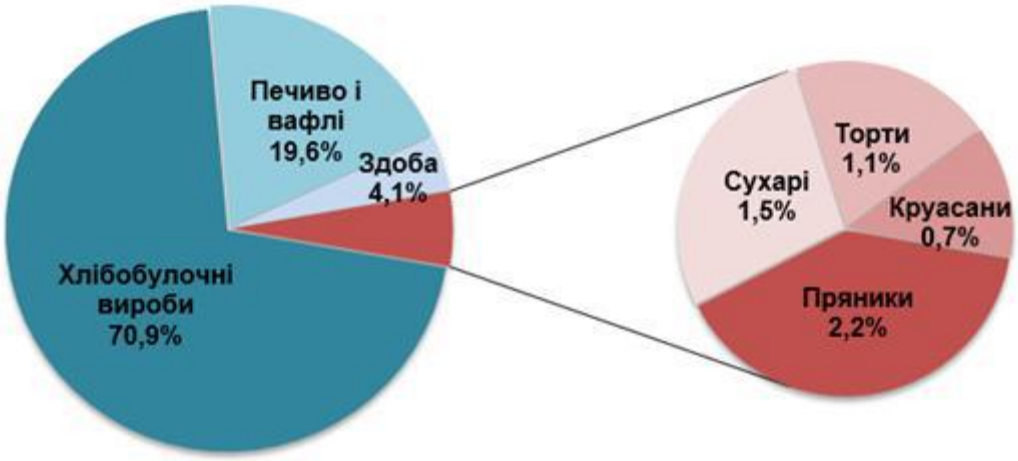


Рис 2.6. Сегментація виробництва в 2021 р.,% [55]

Всі хлібобулочні вироби можна поділити на декілька основних груп:

- хліб з пшеничного борошна;
- хліб з житнього борошна;
- хліб із суміші пшеничного та житнього борошна;
- булочні вироби;
- інше (лаваші, коржі, круасани, пряники, сухарі, тощо).

Ранжування хлібобулочних виробів за рівнем популярності серед українців наведено на рисунку 2.7.

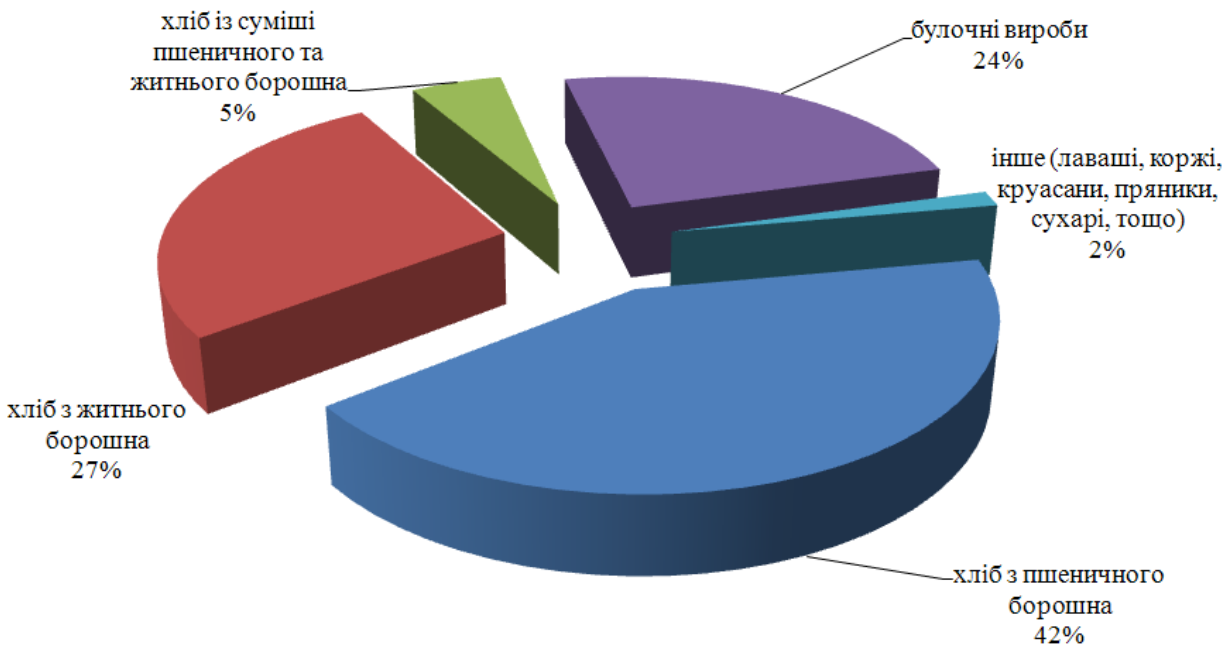


Рис 2.7. Споживання хлібобулочних виробів в 2021 р. у розрізі видів [75]

Як видно з діаграми, найбільшим попитом на вітчизняному ринку продовжує користуватися пшеничний хліб, на другому місці – пшенично-житній. Далі за популярністю у споживачів слідують булочні вироби. Незначною часткою на ринку присутні інші види хліба. Однак, якщо порівняти наведені дані з даними за інші періоди, то будуть помітні зміни у структурі споживчих уподобань.

Якщо до уваги брати тільки хліб, то помітно, що попитом користуються переважно соціальні сорти хліба, про що свідчать дані наведені на рисунку 2.8.

На думку автора дані по хлібу можна спрацювати і на інші види продукції (булочки, лаваші, хлібці тощо).

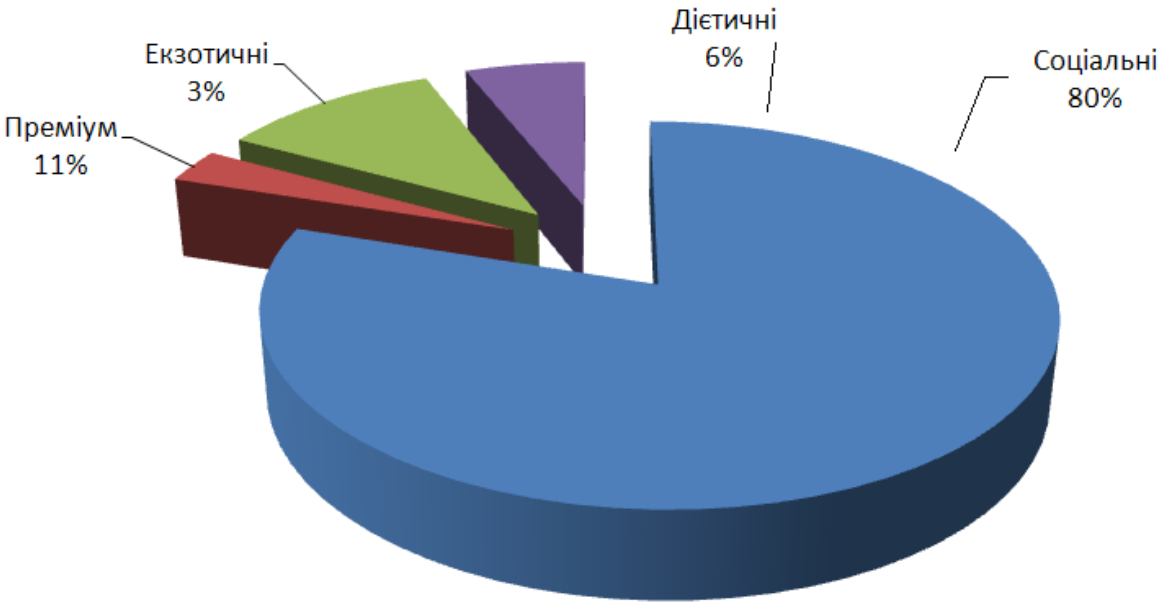


Рис 2.8. Споживання хліба у розрізі сортів [16]

До екзотичних сортів відносяться ті сорти, які ще не набули розповсюдження в Україні, проте є традиційними для інших країн, наприклад: чіабатта (Італія), пітта (країни Сходу), брецель (Угорщина, Німеччина). Сюди ж відносять і більш відомі вироби, такі як: багет (Франція), матнакаш (Вірменія) та лаваш (Кавказ).

До дієтичних – хліб з пророщеного зерна (без муки), хліб з висівками, бездріжжовий хліб, безглютеновий хліб тощо. Тобто продукція, яка розрахована на споживачів з особливими потребами.

Характер подальших процесів на ринку хлібобулочних виробів в Україні буде залежати від динаміки внутрішнього попиту. Зовнішня торгівля надає на цей ринок незначний вплив. Незважаючи на скорочення обсягів виробництва ринку в останні роки, хліб продовжує залишатися одним з основних продуктів в раціоні українців, тому попит на нього буде присутній завжди. Його рівень залежить від купівельної спроможності, стилю життя і кількості населення України. Щодо підприємств – операторів галузі, то їм доведеться змінювати свої стратегії та підходи до роботи зі споживачами та постійно пропонувати йому бажану продукцію, що призведе до подальшого посилення конкурентної боротьби на ринку хлібобулочних виробів.

2.3 Порівняльний аналіз діяльності підприємств конкурентів ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» – найбільший виробник хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів у запорізькому регіоні, який більше 20 років входить до числа лідерів в українській хлібопекарській галузі. Щодня проводиться понад 150 тон продукції. На сьогоднішній день це сучасне підприємство з високомеханізованим і автоматизованим виробництвом, з власної атестованою лабораторією, з високими стандартами з контролю якості сировини і готової продукції, висококваліфікованими кадрами.

Оцінка конкурентної стратегії підприємств ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», що є учасниками ринку хлібобулочних виробів м. Запоріжжя вимагає розгляну особливостей функціонування галузі взагалі, оскільки її характеристики накладають суттєвий відбиток на гостроту та підходи до ведення конкурентної боротьби та у підсумку впливають на вибір конкурентної стратегії та її подальше удосконалення у відповідності до ринкової ситуації.

Згідно з даними Головного управління статистики Запорізької області, кількість підприємств, що займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів – 71. Встановлено, що 47 з них не підлягали обстеженню з таких причин: 38 за основним видом діяльності вирощують зернові, бобові та олійні культури, одне підприємство металургійної промисловості, одне належить пенітенціарній службі, одне за видом діяльності «зберігання та обробка зерна», два надають послуги ЖКГ, два – медичні установи, два – заклади освіти. Всі вони випікали хліб лише для власних потреб у дуже малій кількості. Для обстеження було визначено 24 суб'єкти господарювання, які за першим видом економічної діяльності згідно з КВЕД відносяться до групи «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів». Ними вироблено 96,8 %

всього обсягу хліба, що поставляється на ринок запорізької області [92].

Особливі роль і значення хлібопекарської підгалузі харчової промисловості в організації забезпечення населення продуктами харчування зумовлена цілим рядом факторів виробничого характеру:

- хлібопекарське виробництво являє собою масове потокове виробництво;

- продукція не підлягає тривалому зберіганню і повинна бути реалізована за короткий проміжок часу;

- обсяг виробництва знаходиться в постійній залежності від попиту населення;

- наявна взаємозамінність у межах сорту;

- можливість організувати виробництво хліба і хлібобулочних виробів безперебійно і безупинно протягом будь-якого періоду.

Поряд із розглянутими виробничо-економічними особливостями, хлібопекарська промисловість характеризується рядом соціальних особливостей у забезпеченні раціонального харчування населення, які вони визначаються:

- специфікою та призначенням продукції;

- щоденним споживанням усіма людьми хлібних виробів;

- необхідністю виробництва хлібобулочних виробів дієтичного і спеціального призначення.

Як зазначає Т.А. Репіч «динаміка споживання хліба та хлібобулочних виробів є визначальною при оцінці структури споживання населенням основних продуктів харчування» [63]. Однак, за життєвим циклом вітчизняна хлібопекарська промисловість знаходиться на етапі зрілості. Ринок хліба та хлібобулочних виробів характеризується стабільним попитом на продукцію, проте останніми роками офіційні обсяги виробництва хліба знижуються.

Варто звернути увагу на специфіку споживання хліба. Хліб в Україні є одним з найдешевших продовольчих товарів першої необхідності. Зі зменшенням доходів споживачів, хліб стає замінником більш дорогих

продовольчих товарів, таких як м'ясо, риба, молочні продукти. Однак, ціни на хліб та хлібопродукти постійно зростають.

Так у 2017 р. хліб пшеничний 650 гр коштував 10,33 грн. (у середньому по Україні). При цьому середні рівень заробітної плати складав 7,4 тис. грн. Сьогодні ціна складає 31,32 грн. при середній заробітній платі по Україні в 14,8 тис. грн (на 2022р.) [27; 46; 58].

Тож ріст цін на хліб випереджає темпи зростання середньої заробітної плати в Запорізькій області. Основними чинниками, які пливають на зростання ціни хлібопродуктів є зростання цін на зерно, борошно, енергоресурси, підвищення транспортних витрат, витрат на оплату праці та збут.

Ці фактори впливають на формування ціни на хліб. Про те він купується переважно в кількості, необхідній для вживання в їжу в день покупки. Для хліба та хлібобулочних виробів, як продуктів харчування першої необхідності, характерна низька цінова еластичність попиту з боку кінцевих споживачів. За даними досліджень споживачі, в першу чергу, купують хліб, не зважаючи на його ціну, і лише після забезпечення себе хлібом решту коштів витратить на інші продукти харчування [73].

У структурі споживання та галузевого виробництва лідирують хлібопродукти, які відносяться до найнижчої цінової категорії, так звані «масові сорти хліба». До них відносяться такі сорти як «Олександрійський», «Приморський», «Таврійський». На покращені (середня цінова категорія), дієтичні та інші нестандартні сорти хліба (висока цінова категорія) припадає незначна частина ринку. Структура запорізького ринку хліба за ціною наведена на рисунку 2.9.

В асортименті підприємств ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» більше сотні видів хлібобулочних виробів. В даний час під підприємствами постачається широкий асортимент борошняних виробів: 16 найменувань хліба та батонів, десятки найменувань здоби (булочки), 24 найменування хлібобулочних виробів (бубличні і сухарні вироби), і близько 90

найменувань кондитерських виробів (печиво, пряники, східні солодощі), продукція випускається під торговою маркою ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». Незважаючи на те, що кондитерські вироби не є профільними для досліджуваних підприємств, ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» займає 12 місце на ринку кондитерських борошняних виробів, реалізуючи в рік близько 6 600 тон продукції [84].

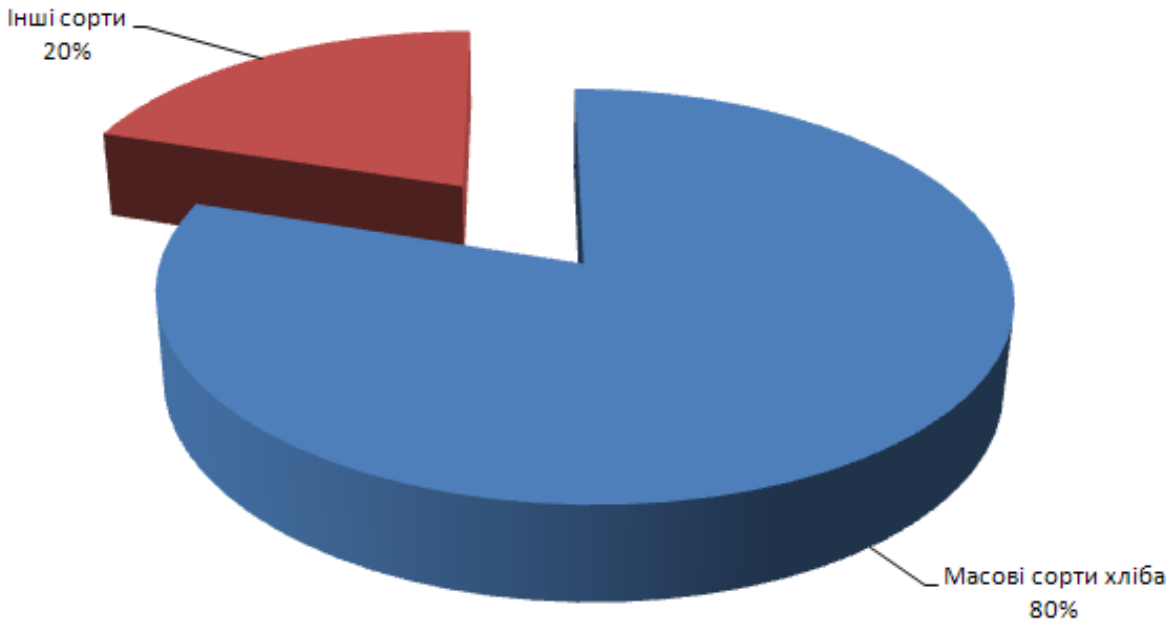


Рис. 2.9. Структура Запорізького ринку хліба [24; 73]

Розглядаючи асортимент ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» необхідно зауважити, що хліб та хлібобулочні вироби відносяться до продуктів з низьким ступенем диференціації. Диференціація продукції відбувається переважно за рахунок якісних смакових властивостей, ціни, упаковки, торгових марок. В.В. Ліщинська зазначає, що «у зв'язку низьким рівнем витрат кінцевих споживачів щодо переорієнтації на продукцію інших виробників, низькою рекламною і маркетинговою активністю учасників ринку, лояльність споживачів до певних торгових марок хліба є низькою» [46].

З позиції впливу на конкурентоспроможність вдалим є підхід до розподілу продукції. Поряд із постачанням хліба та іншої продукції у великі

супермаркети (Сільпо, Велика кишеня), продукція під ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» реалізовується через власну збутову мережу. Станом на кінець 2020 р. ТДВ володіє більш ніж 4 600 точками продажу, через які реалізовано близько п'ятої частини всієї виробленої продукції. Загалом за даними ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» загальна потужність заводів складає 72 000 000 кг. продукції у натуральному виразі. Реалізується продукція у п'ять регіонів [84].

ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» зосередилася на розширенні обсягів виробництва хліба та іншої продукції та поставила собі за мету «стати виробником «Номер один» у Запорізькій області за часткою ринку» [84].

Проте, незважаючи на привабливі результати діяльності, дохід та провідну регіональну позицію, ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» продемонструвала спад EBITDA. Показник EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – прибуток до сплати податків, відсотків і амортизації) є одним з фінансових термінів, що останнім часом широко використовується. Це показник, що відображає можливості компанії оплачувати свої зобов'язання» [94]. Щодо ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», то причинами для спаду EBITDA можна визначити наступні:

- інфляція;
- девальвація гривні;
- зростання цін на зерно;
- збільшення витрат на комунальні платежі в структури витрат домогосподарств, котрі в сукупності спричинили зріст витрат населення;
- падіння доходів українців взагалі, та жителів запорізької області зокрема (через суттєве скорочення обсягів промислового виробництва, що є одним з основним джерелом працевлаштування значної кількості населення).

Ці фактори викликають необхідність перегляду існуючої стратегії

конкуренції та її удосконалення на принципах гучності та адаптивності до зовнішніх викликів. В свою чергу це потребує детального аналізу існуючої конкурентної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Оскільки єдиної чіткої і конкретної методики для аналізу саме корпоративної конкурентної стратегії не розроблено, пропонується провести аналіз за методом порівняння складових діяльності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» з еталонними для ключових стратегій за М. Портером.

Цей тип стратегій пов'язаний з досягненням найнижчих витрат виробництва та реалізації продукції. Це підтверджується наявністю у ТДВ раціональної системи організації виробництва та розвинутої збутової мережі. Тож можна з упевненістю сказати, що саме ця стратегія використовується підприємствами, що складають ТДВ.

Результатом використання такої стратегії є завоювання більшої частини ринку. Зауважимо, що стратегія лідерства за витратими використовується всіма великими підприємствам хлібопекарської галузі. Однак, ця стратегія не є виправданою, коли мова йде про створення бренду, про впізнаваність марки, адже марочний товар має отримати якусь відмінну ознаку, за якою його будуть відрізняти від товарів, що виробляються конкурентами.

Тобто, за умови використання стратегії лідерства за витратами, маркетингу не надається значної уваги, що, в умовах, значної конкуренції, може призвести до втрати своїх позицій. Резюмуючи викладене у розділі можна зробити висновок що, харчова промисловість є стратегічно важливою галуззю, яка здатна задовольнити як внутрішні потреби, так і вивести країну в когорту лідерів із виробництва продуктів харчування. Вона має складну структуру та налічує більш ніж 30 галузей, які виробляють як готову продукцію, так і напівфабрикати. Зважаючи на рівень попиту можна констатувати, що у харчовій промисловості одне з важливих місць відводиться хлібопекарській галузі, динаміка розвитку якої відповідає

економічним і демографічним процесам, що відбуваються в країні.

Аналіз конкурентної стратегії проведено на прикладі ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», з'ясовано, що ТДВ використовує стратегію лідерства за витратами, пропонуючи споживачам досить обмежений вибір основних сортів хліба та дещо більших вибір булочок та печива. Однак така стратегія не може надати підприємству конкурентну перевагу у довгостроковому періоді через ризик копіювання іншими підприємства. Необхідним є перегляд конкурентної стратегії та вдосконалення, що дозволило б ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» посилити свою конкурентну позицію.

Узагальнені висновки щодо проблем, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є наступними:

1) Загальний підсумок за проведеним аналізом рівня конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» із розрахунком коефіцієнту конкурентоспроможності полягає у тому, що в цілому протягом 2019-2021 рр. компанія намагалася покращувати свою конкурентоспроможність, незважаючи на наявну ринкову кон'юнктуру, що спричинила скорочення обсягів реалізації. Так, значення інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності організації зросло з 11,27 до 11,66.

2) Скорочення чистого доходу протягом 2019-2021 рр.: визначено, що у 2021 р. ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» отримало виручку від реалізації у розмірі 670 000 тис. грн., що на 25,6% або на 230 000 тис. грн. менше, ніж у 2019 р. Таке скорочення спричинене зміною ринкової кон'юнктури та містить проблемні ознаки з точки зору управління конкурентоспроможністю.

3) Наявне контрольоване, але погіршення результативності діяльності підприємства, про що також свідчить скорочення валюти балансу протягом 2019-2021 рр., недостатній запас ліквідності тощо – не є загрозливим, але вимагає заходів з точки зору управління конкурентоспроможністю.

4) Недосконалий рівень інвестування у основні засоби з точки зору підвищення інноваційності виробництва: встановлено, що підприємство характеризується зростання зношуваності основних засобів та скороченням коефіцієнту їхньої придатності, що є проблемним моментом,

5) Зростання обсягів виробництва хлібобробної продукції останні два роки (після значного їх скорочення) разом із збільшенням обсягів імпорту вказує на скорочення попиту на внутрішньому ринку та вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів підприємством, щоб утримувати свої конкурентні переваги.

6) Існуючі ризики втрати конкурентних позицій для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», про що свідчить факт втрати підприємством місця у глобальному рейтингу конкурентоспроможності хліборобських компаній. На даний момент ситуація покращилася та ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» повернулося у рейтинг, посівши 65 позицію, однак це є ознакою наявних проблемних моментів з точки зору управління конкурентоспроможністю. Така ситуація зумовлена, у тому числі, необхідністю економії на коштах, що спрямовуються на політику збереження прибутковості діяльності за умов скорочення чистих доходів.

7) Існування ризику щодо загострення конкуренції: за підсумками проведеного аналізу є підстави очікувати загострення конкуренції на ринку, у тому числі з боку основних конкурентів ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» – ПАТ «Концерн «Хлібпром» та холдинг «Золотий урожай», які також є лідерами на ринку та зацікавлені у зміцненні своїх позицій.

8) Недостатність інноваційних підходів до формування асортиментної політики: дана проблема проявляється у тому, що продукція ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» в основному орієнтована на споживачів із усталеними смаками; навіть за умов того, що ринок останнім часом зазнає «просідання». Слід зазначити, що існує потреба у більш інноваційних продуктах, у тому числі, таких, що належать до тренду здорового харчування.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ №1»

3.1 Удосконалення технології формування стратегії нових конкурентних переваг підприємства

Насамперед посилення конкуренції вимагає від ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» постійного контролю за конкурентним середовищем у розрізі всіх його сил. Однак необхідним фактором успішної конкурентної боротьби є здатність до прогнозування, передбачення майбутнього стану ринку. Тож важливим є аналіз тенденцій розвитку галузі та зміни у споживчій поведінці.

Серед основних тенденцій розвитку хлібопекарської галузі можна виділити наступні:

- прагнення до здорового харчування. Через значну кількість вуглеводів, що містяться в хлібі, багато хто зі споживачів скорочують його споживання або навіть зовсім відмовляються від хлібобулочних виробів. Крім того, можемо зазначити, що обираючи хліб споживачі стали більше уваги звертати на складові продукту. Підвищується попит на хліб випечений з додаванням висівок, на гречаній муці, з додаванням насіння льону чи соняшника тощо;

- прагнення до натуральності. Збільшення часті продуктів, що містять генно-модифіковані організми, зміна смагу звичних продуктів (через зміну умов їх вирощування та дозрівання), поява товарів зі зниженим вмістом основного компоненту (молоковмісні, м’ясовмісні, соковмісні продукти) і т.п. призвели до намагання частини споживачів споживати органічну їжу. Це знайшло відображення у відкритті Еко-магазинів. Хліб також не став виключенням. Щодо цього продукту, то можна констатувати підвищення

попиту на бездріжжові продукти;

- натуральність технологій. Використання нових технологій дозволяє збільшити продуктивність виробництва та швидкість виготовлення продукції. У хлібопекарській галузі це призвело до появи нових рецептур виготовлення хліба;

- пошук нових компонентів. Додавання нових інгредієнтів у традиційні рецепти дозволяє підвищувати термін зберігання, смакові та естетичні властивості хліба та хлібобулочних виробів;

- розширення виробництва хлібобулочних виробів (насамперед, фірмових) у великих підприємствах та на підприємствах малого бізнесу [54; 79; 83; 85; 90].

Існують науково обґрунтовані рекомендації щодо вибору корпоративної стратегії «вибираючи конкурентну корпоративну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства» [89].

Фахівець, який займається стратегічним плануванням на ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» повинен володіти здатністю до оцінки найбільш вигідного стратегічного положення групи компаній, поточну привабливість хлібопекарської галузі, здатність конкурувати на основних освоєних ринках та можливості до просування на нові.

Доцільно зазначити, що на практиці вибір та вдосконалення стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності. Вибираючи механізми забезпечення конкурентних переваг та нівелювання загроз маркетингового середовища, необхідно поєднувати їх з положенням компанії. Основним методом подібних оцінок є матриця стратегічного положення та оцінки дій (SPACE – Strategic Position and Action Evaluation**).**

SPACE-аналіз – стратегічна позиція та оцінка діяльності є одним з інструментів діагностики положення фірми в ринку та визначення стратегічних альтернатив його розвитку [95].

При проведенні аналізу за цим методом застосовується багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) [95]. Метод SPACE-аналізу полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів:

- конкурентні переваги;
- фінансове положення;
- привабливість галузі;
- стабільність економічного середовища.

Кожен фактор оцінюється експертно за шкалою від 0 до 6. Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему орієнтирів і організаційних цінностей.

До проведення SPACE-аналізу залучають висококваліфікованих експертів із внутрішніх або зовнішніх консультантів. У якості експертів з оцінки наведених факторів для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» виступили Є.І. Проценко (директор з виробництва), С.В. Смірнов (керівник напрямку виробництва хлібобулочних виробів), Л.І. Галич (директор Запорізького хлібокомбінату №1 (флагман ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»). Зведені відомості по оцінюваним факторам наведено у таблицях 3.1-3.4.

Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху. Сучасні швейцарські та німецькі економісти, які багато уваги приділяють розробці концепції факторів успіху підприємства, поділяють всі реалізовані певною фірмою ключові фактори успіху на дві групи: стратегічні фактори успіху та ключові компетенції.

Таблиця 3.1

Розрахунок зваженої оцінки факторів стабільності зовнішнього середовища (ES) [на основі експертних оцінок]

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Інфляція	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Варіація попиту	1	2	3	4	5	0,3	0,3
Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,3
Агресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Стабільність зовнішнього середовища							2,25

Таблиця 3.2

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища (FS) [на основі експертних оцінок]

	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Ліквідність	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Оборотність оборотних активів	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Фондовіддача	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	0,2	0,2
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,5	1
Фінансове становище							1,95

Таблиця 3.3

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності (CA) [на основі експертних оцінок]

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка,балів
Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Якість продукту	1	2	3	4	5	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу продукту	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Прихильність покупців	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Рентабельність продаж	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Ступінь вертикальної інтеґрації	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Конкурентоспроможність							2,95

Таблиця 3.4

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі (IS) [на основі експертних оцінок]

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка,

							балів
Потенціал зростання	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Стадія життєвого циклу галузі	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Використання ресурсів	1	2	3	4	5	0,2	0,4
Капіталоємність	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Державна підтримка	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Привабливість галузі							3,1

Результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу, для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Узагальнюючі результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» [58]

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Стабільність середовища (ES)	2,25
2	Фінансова стабільність (FS)	1,95
3	Конкурентоспроможність підприємства (CA)	2,95
4	Привабливість галузі (IS)	3,1

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат X0Y, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = IS - CA \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES \quad (3.2)$$

Розрахунок:

$X = 3,1 - 2,95 = 0,15;$

$Y = 1,95 - 2,25 = -0,3.$

Вектор рекомендованої для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

конкурентної стратегії за методом SPACE-аналізу будується за двома точками: 0 (0;0); Р (0,15; -0,3).

З наведеного рисунку видно, що максимально відділеною є сторона у квадранті IS – ES, це свідчить про те, що ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» знаходиться у конкурентному стратегічному стані, а тому основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу. При цьому видно, що у компанії є всі шанси зміститися у квадрант СА – ES який вимагає використання захисної стратегії.

Графічна інтерпретація SPACE-аналізу для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» наведена на рисунку 3.1.

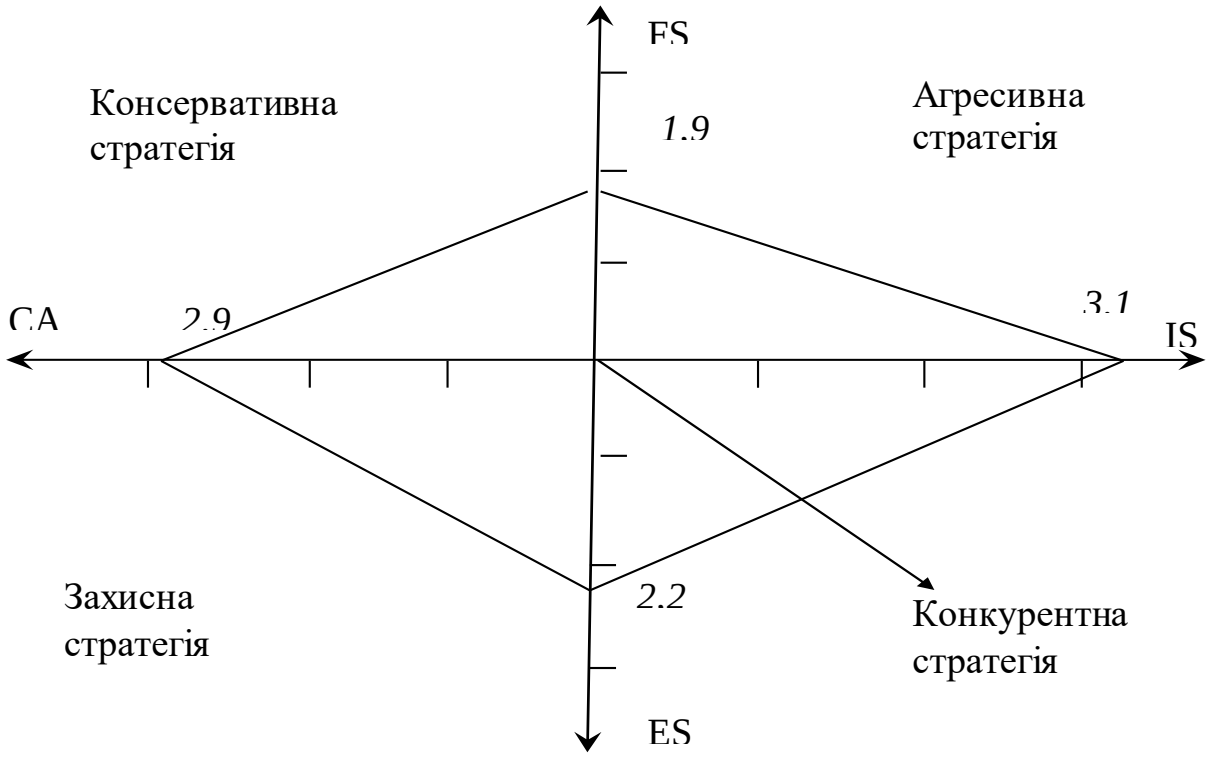


Рис. 3.1. Матриця стратегічного положення та оцінки дій для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

Внутрішніми причинами такого результату для підприємства можуть бути:

- недосконале або неповне вивчення запитів цільового сегменту;

- недовершена робота технологів щодо розробки характеристик товару. З такою проблемою найчастіше зіштовхуються українські

підприємства, причиною якої є неузгодженість роботи відділу маркетингу (вивчення запитів споживачів) та технічної лабораторії (втілення запитів у характеристики товару, що розробляється).

Відмітимо, що критичним фактором також є і фінансовий потенціал ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». Тож, удосконалюючи конкурентну стратегію, необхідно передбачити заходи, які дозволять зменшити погрози, пов'язані з втратою фінансування. Це можливо зробити за рахунок наступних заходів:

- пошуку фінансових ресурсів;

- розвитку збутових мереж;

- покращення результатів фінансово-господарської діяльності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»:

- збільшення обсягів реалізації продукції, зменшення рівня витрат, підвищення рентабельності виробництва;

- зміцнення конкурентної позиції підприємства (частка ринку, конкурентоспроможність за ціною) за рахунок впровадження маркетингових стратегій розроблених на основі ринкових досліджень: продуктові інновації, цінова політика, удосконалення збутової системи, створення та управління торговою маркою, реклама;

- удосконалення асортименту продукції: розширення виробництва поліпшених видів хлібних виробів, збільшення випуску заварних видів житньо-пшеничного хліба, створення і впровадження у виробництво хлібних виробів для оздоровчого, профілактичного і дієтичного харчування;

- створення гнучкої системи стратегічного планування, яка забезпечить досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища бізнесу.

Щоб не допустити переходу у квадрант CA – ES та збільшити площу (а від так і посилити свою позицію) у квадранті IS – ES можна запропонувати групі компаній «Хлібодар» використання напрямків наведених на рисунку 3.2

Рис. 3.2. - Напрямки вдосконалення конкурентної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Окрім зазначених, важливими заходами мають стати:

- захист наявних конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності підприємства на досягнутому рівні;

- стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;

- технологічне переозброєння підприємства;

- ефективне використання трудового потенціалу;

- розвиток виробничої інфраструктури та залучення до групи компаній нових членів;

- реалізація ефективної фінансової політики. Має передбачати фінансування, перш за все, тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства, а саме виробництво хліба класичних сортів.

Оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена шляхом аналізу для кожної з основних функцій «ланцюга створення вартості» джерел конкурентних переваг, доступних для підприємства. Кожна базова функція повинна бути проаналізована згідно з її власною логікою стратегічного розвитку, оскільки кожна з них знаходиться у своїй специфічній конкурентній площині, зі своїми бар'єрами для вступу і своїми закономірностями динаміки основних показників (витрат і результатів).

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку.

При цьому основні ресурси ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» та зусилля його керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші.

Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між групою компаній та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

Орієнтуючись на запропоновану модель (див.рис 3.2), основними напрямами вдосконалення маркетингової діяльності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» можна визначити чином, представленим у таблиці 3.6.

Впровадження перерахованих заходів дозволить ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» реалізувати конкурентну стратегію, реалізація якої передбачає проведення активних ринкових дій. Зокрема, стратегія має на увазі виробництво великих обсягів продукції, що сприятиме зниженню рівня витрат. Як результат, це дозволить підприємству вести активну цінову конкуренцію. А також розширення асортименту, що дозволить підприємству освоювати нові сегменти ринку.

Таблиця 3.6

Напрями вдосконалення маркетингової діяльності

ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

Напрям вдосконалення	Заходи
Маркетингові дослідження	- проведення локальних досліджень; - проведення моніторингу зовнішнього середовища для виявлення купівельних переваг і кон'юнктурних зрушень
Товар	- модифікація товарного асортименту; - модифікація продукції; - впровадження товарів-новинок
Ціна	-використання адаптивних цінових стратегій методів ціноутворення
Місце	- розширення дилерської мережі; - розширення власної збутової мережі
Просування	- використання методів та інструментарію концепції маркетингу взаємодії при роботі з крупними збутовими мережами та іншими посередниками з метою створення довготривалих стосунків; реклама у місці продажу (особливо у супермаркетах) з метою виділення свого товару та сприятння формуванню бренду
Організаційна структура	-трансформація організаційно-управлінської структури маркетингової служби

Джерело: пропозиція автора [77]

В умовах сьогодення на ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні спостерігається висока конкуренція. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент виробів з різноманітними смаковими властивостями, поживною цінністю, а також урізноманітнюють його новими зразками, хоча постійно скорочуються обсяги промислового виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Через ситуацію зменшення споживання хліба та хлібобулочних виробів населенням підприємствам хлібопекарської промисловості необхідно обґрунтовувати напрями продуктових інновацій з урахуванням наявної структури їх товарного асортименту. Це дозволить задовольнити потреби споживачів, що поступово змінюються та зберегти власну конкурентну позицію.

3.2. Використання корпоративної стратегії інноваційного розвитку ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

Забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства визначається, найчастіше, здатністю асортименту товарів підприємства адекватно відповідати поточному споживчому попиту на якісному і кількісному рівнях. Таким чином, підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства є актуальним завданням в сучасних умовах господарювання.

В рамках реалізації конкурентної стратегії лідерства за витратами, асортиментна політика ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» має стати одним з основних об'єктів системи управління, оскільки саме ставлення споживачів до хлібобулочної продукції визначає можливості існування і розвитку підприємства. Тож впровадження стратегії диференціації на одному з підприємств ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є перспективним напрямком удосконалення конкурентної стратегії групи компаній.

Основна суть пропонованої для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» конкурентної стратегії полягає в тому, що виробник пропонує свою продукцію яка володіє здатністю забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або після продажного обслуговування». Процес диференціації продукції наведено на рисунку 3.3.

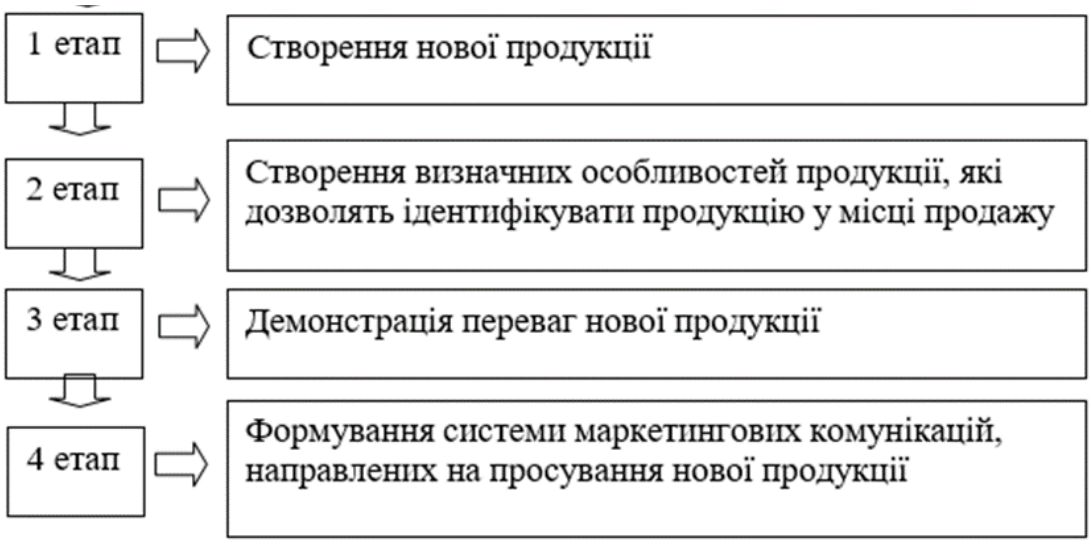


Рис 3.3. - Процес формування диференціації асортименту

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Оскільки у класичному виді, використання підприємством конкурентної стратегії диференціації або індивідуалізації є оптимальним лише тільки в тому випадку, якщо для реальних і потенційних покупців продукції підприємства ціна грає істотно менше значення, ніж її унікальні характеристики, то ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» має пов'язати існуючу стратегію лідерства за витратами з диференціацією товару.

Зважаючи на можливості групи компаній, зокрема наявність ефекту масштабу, власна збутова мережа, сильна торгівельна марка, саме продумана і детально розроблена асортиментна політика має стати основою його стабільності, рентабельності, індивідуальності, конкурентоспроможності і, в кінцевому підсумку, визначати успіх продукції під ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» на ринку.

Зважаючи на це, можна запропонувати ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» змістити акцент конкурентної стратегії на диференціацію продукції.

Вибір обумовлено наступними факторами:

- виробничі потужності. ЗХК №1 є найбільш сучасним, потужним та сильним з підприємств що входять до ТДВ «Запорізький хлібокомбінат

№1». Тобто, через значну потужність ЗКХ не так сильно відчує на собі зміни у прибутку, оскільки зможе продовжувати використовувати стратегію лідерства за витратами для основної групи товарів (хлібу сортів «Олександрівський», «Дарницький», «Таврійський», «Приморський», батони).

Частину ж потужностей можна зорієнтувати на випуск нових товарів, що дасть змогу розширити товарний асортимент та залучити тих споживачів, які прагнуть розмаїття у виборі хліба;

- масштаб охоплення. Ще одним аргументом, на користь зміни конкурентної стратегії для ЗХК №1 є його близькість до споживача. Продукція ЗКХ№1 поставляється на більшу частину області;

- збутова мережа. Продукція ЗХК №1 частково постачається на ринок через мережу власних торгівельних точок. Наявність власної збутової мережі дозволяє розширити асортимент, представлений у місці покупки.

Серед ключових моментів, які відображено автором при розробці пропозиції для розширення асортименту продукції ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» можна виділити:

- розширення стосується тільки хліба, оскільки інший асортимент є достатнім та включає більш ніж двадцять видів;

- розширення відбувається тільки за рахунок натуральних продуктів. Відсутні пропозиції щодо використання компонентів, що подовжують термін придатності хліба;

- по трете, не передбачено корінної перебудови процесу виробництва. Наприклад, недоцільно впроваджувати у асортимент продукцію типу «лаваш», «матнакаш», «чіабатта» і т.п. Ці сорти хлібу є незвичними для українського споживача та потребують зміни устаткування.

Формування нової асортиментної політики ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» має бути реалізоване з урахуванням жорстких умов до виготовлення хліба та хлібобулочної продукції та повністю відповідати існуючим стандартам.

Оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена шляхом аналізу для кожної з основних функцій «ланцюга створення вартості» джерел конкурентних переваг, доступних для підприємства. Кожна базова функція повинна бути проаналізована згідно з її власною логікою стратегічного розвитку, оскільки кожна з них знаходиться у своїй специфічній конкурентній площині, зі своїми бар'єрами для вступу і своїми закономірностями динаміки основних показників (витрат і результатів).

Серед основних цілей зміни асортименту можна виділити наступні, наведені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Цілі зміни асортименту для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»

Ціль	Характеристика
Підвищення обсягів реалізації	Додавання новинок дозволить охопити той сегмент споживачів, який прагне різноманіття у виборі хліба
Оптимізація структури товарного асортименту	Хліб чи хлібобулочні вироби які не користуватимуться попитом, мають бути вилучені з асортименту та замінені на нові, ті, які відповідають сучасним тенденціям ринку
Конкурентна перевага	Досягнення переваги над конкурентами можливе за рахунок ширшого та більш привабливого асортименту товарів
Залучення нових споживачів	Зараз асортимент ТМ «Хлібодар» не вирізняється розмаїттям, зокрема повністю відсутня продукція, призначена для людей з особливими потребами у харчуванні (безглютеновий хліб, дієтична продукція) або для людей, що прагнуть до здорового способу харчування (хліб з висівками, хліб на гречаній муці, хліб з додаванням різних інгредієнтів, таких як зерна соняшника, льону). З-поміж традиційних сортів виділяється лише хліб «Ізюминка» з родзинками. Поставляючи у власні кіоски нові види хліба, можна розширити коло споживачів. Окрім додавання нових сортів можна змінити форму та вагу хліба у сторону зменшення, та замість половинок хліба продавати цілий
Удосконалення асортименту продукції	Вагою у 300 гр. Як показує спостереження, проведене у магазині АТБ, попитом користуються хлібні булочки (вагою від 30 до 80 гр.). Відмічено, що такий продукт є у всіх супермаркетах з власними пекарнями.
Оптимальне завантаження потужностей	Однією з тенденцій ринку хлібобулочних виробів є зменшення рівня споживання хліба та здобної випічки, як через скорочення кількості населення, так і через скорочення попиту (через негативну дію різних факторів). Розширення асортименту дозволить завантажити потужності ЗХК №1 які поступово вивільняються.

Джерело: пропозиція автора [56]

Серед можливих напрямів реалізації диференціації фахівці ринку визначають:

1. нові продукти;

2. нові способи виробництва;

3. нові технології зберігання;

4. логістика;

5. рішення для обладнання закладів (франчайзинг);

6. суперфуд [84].

Забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства визначається, найчастіше, здатністю асортименту товарів підприємства адекватно відповідати поточному споживчому попиту на якісному і кількісному рівнях.

Таким чином, підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства є актуальним завданням в сучасних умовах господарювання.

В рамках реалізації корпоративної стратегії лідерства за витратами, асортиментна політика ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» має стати одним з основних об'єктів системи управління, оскільки саме ставлення споживачів до хлібобулочної продукції визначає можливості існування і розвитку підприємства.

Тож впровадження стратегії диференціації на ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» є перспективним напрямком удосконалення корпоративної стратегії

За результатами проведеного дослідження управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» та існуючих у науковій літературі підходів щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, запропонуємо наступний механізм управління удосконалення корпоративної стратегії, котрий містить 9 взаємопов’язаних складових, які у сукупності утворюють цілісний управлінський цикл, орієнтований на

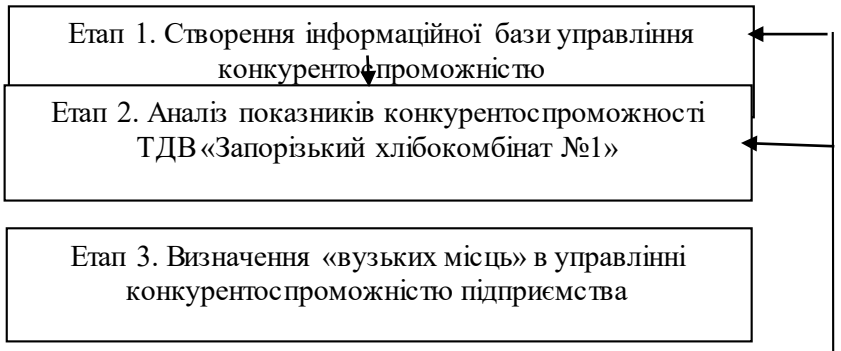
створення раціональної системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.5).

Зауважимо, що наведена на рис. 3.7 система базується на існуючих напрацюваннях та є перероблением та доповненим автором представленого дослідження відповідно до потреб досліджуваного підприємства ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Етап 1. Створення інформаційної бази для управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. Практична реалізація раціональної системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності потребує відповідного інформаційного забезпечення, тому формування інформаційної бази визначено у якості вихідного етапу і, в той же час, воно виступає складовою кожного із наступних етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Зазначена інформаційна база охоплює інформацію із зовнішніх та внутрішніх джерел.

Етап 2. Аналіз існуючих показників конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Оцінка рівня конкурентоспроможності – важливий елемент механізму управління конкурентоспроможністю. Його мета полягає у виявленні тенденцій розвитку рівня конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», у оцінці повноти задоволення платоспроможного споживачів, конкурентних позицій на ринку та можливостей отримання підприємством необхідного прибутку. Аналіз рівня конкурентоспроможності доцільно проводити протягом року з метою здійснення контролю за реалізацією стратегічних цілей та аналітичного забезпечення оперативного управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, так і по завершенні року з метою оцінки досягнутого рівня.



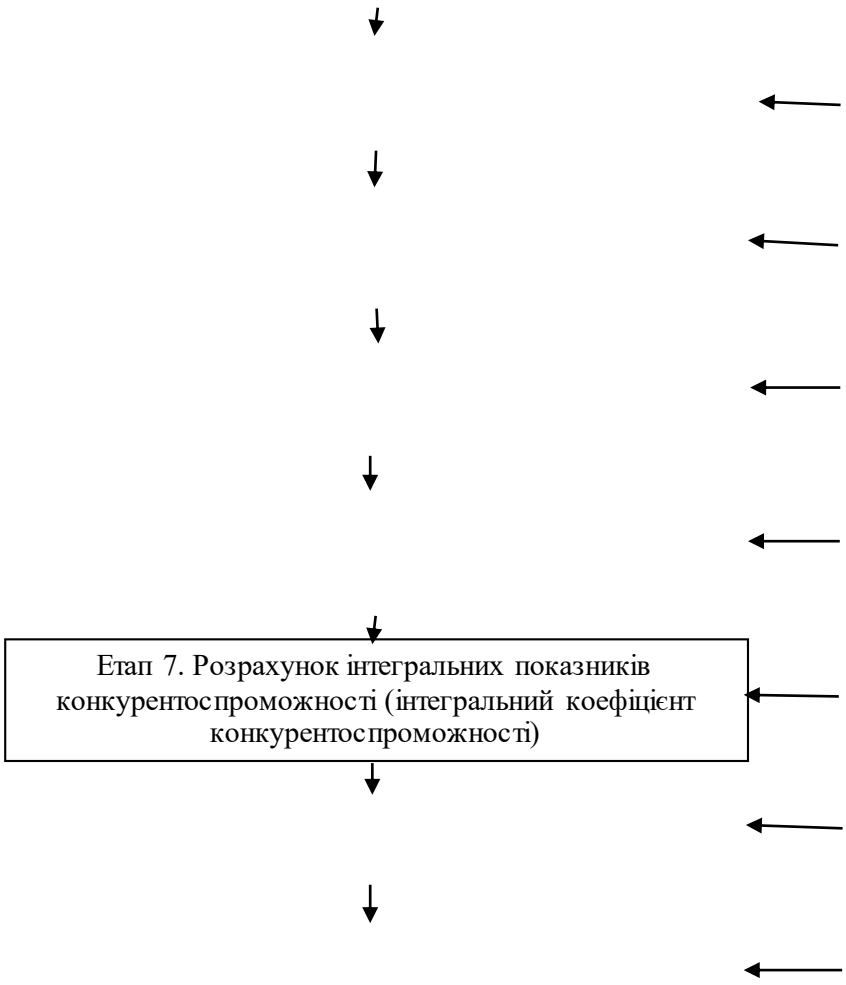


Рис. 3.5. - Механізм управління забезпеченням конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» [36]

Результатом проведеної аналітичної роботи є систематизація і узагальнення чинників, що позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства на перспективний період.

Етап 3. Визначення «вузьких місць» в управлінні підприємства. Попередній етап полягає у виявленні ключових чинників, що впливають на стан конкурентоспроможності, можливих резервів забезпечення стійких темпів розвитку. Крім того, за його підсумками мають бути визначені фактори ризику, що негативно впливають на стан конкурентоспроможності підприємства.

Етап 4. Прогнозування ринкових тенденцій та їх впливу на підприємство . Прогнозування стану ринку, на котрому працює ТДВ

«Запорізький хлібокомбінат №1» ґрунтується на врахуванні кількості та можливостей потенційних покупців придбати товари, які реалізує підприємство, у взаємозв'язку з чинниками, які визначають силу конкуренції на цільовому ринку діяльності підприємства , та дозволяє визначити потенційні можливості зміцнення конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності. Так, у попередньому підрозділі проведено прогнозування стану ринку із використанням інструментарію кореляційно-регресійного аналізу.

Етап 5. Складання планових показників конкурентоспроможності підприємства. На даному етапі за результатами, отриманими у попередніх етапах, визначається обґрунтований рівень конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», котрий складається за планових його складових.

Етап 6. Формування системи збуту, орієнтованої на досягнення запланованих показників конкурентоспроможності. Оперативні можливості, пов'язані із досягненням запланованих обсягів чистого доходу та забезпеченням його зростаючої динаміки на підприємстві, потребують формалізованого підходу збутової політики, оскільки саме показники збуту є ключовими та такими що впливають на всі інші складові механізму управління забезпечення конкурентоспроможності.

Етап 7. Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності (інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності). Даний етап передбачає визначення критеріїв оцінки управління процесом забезпечення конкурентоспроможності та показників, які відповідають даним критеріям. Зокрема, йдеться про розрахунок показників, що визначені для ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» на етапі 2 – для планового рівня конкурентоспроможності та порівняння із існуючими. розрахувати інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності та порівняти його із значеннями за попередній період.

Етап 8. Моніторинг стану конкурентоспроможності, контроль за

виконанням планових показників . Будь-яка управлінська функція обов'язково інтегрована з контрольною, тому контроль є невід'ємним елементом кожного елементу механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. Метою моніторингу та контролю є визначення, діагностика та інформування суб'єктів управління про певні відхилення від заданих планових параметрів.

Етап 9. Створення проектних структур з управління конкурентоспроможністю. Враховуючи той факт, що управління конкурентоспроможністю підприємства, насамперед, повинно фокусуватися на розв'язанні проблеми конкретного покупця, втіленої у бажанні придбати необхідний йому товар у потрібному місці та в потрібний час, краще, ніж це можуть зробити конкуренти. Саме за такої постановки виявляється дуже важливим включити до пропонованої системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» заходу із створення та впровадження проектних структур з управління конкурентоспроможністю.

У рамках підвищення ефективності корпоративної стратегії ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» пропонується запустити проект, котрий розглянутий у попередньому підрозділі та який сприятиме покращенню роботи підприємства, підвищення ефективності процесу управління забезпечення конкурентоспроможності.

Також доцільно запропонувати з точки зору супроводження проекту – із використанням проектного підходу відокремити робочу групу у складі працівників ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», що займатиметься питанням управління конкурентоспроможністю. Необхідна чисельність персоналу групи управління конкурентоспроможністю ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» з урахуванням успішної реалізації ними функцій і поставлених завдань має включати наступних фахівців (рис. 3.6).

Рис. 3.8. Структура пропонованої групи з управління конкурентоспроможністю ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» згідно із проектним підходом

Створення цієї групи дозволить забезпечити механізм управління конкурентоспроможністю ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» на довгострокову перспективу через належну побудову процесів планування рівня конкурентоспроможності, організації та координації управління конкурентоспроможністю, контролю, аналізу та оцінки конкурентоспроможності та регулювання процесів управління конкурентоспроможністю.

Для покращення ситуації стосовно управління конкурентоспроможністю ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» запропонований проект, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, що передбачає введення у асортимент нових видів випічки, що здатні задовольнити вимоги людей, орієнтованих на «здорове харчування: тобто без жирів та вуглеводів тільки усе натуральне, без суміш та добавок. Тобто, ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» слід реалізувати проект покращення конкурентних позицій на ринку, впроваджуючи продуктові інновації.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених завдань було отримано наступні висновки:

- розглянуто сутність «конкурентоспроможності» та концепти. Відмічено, що не існує єдиного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». На основі аналізу значної кількості джерел запропоновано узагальнююче визначення стратегії як «довгострокового плану, що стосується певного напрямку діяльності на конкретному ринку, призначеного для посилення конкурентної позиції в основі якого лежить постійний комплексний моніторинг зовнішнього середовища, завдяки якому забезпечується можливість оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та протидіяти впливу п'яти сил конкуренції»;

- розглянуто класифікацію конкурентних стратегій. Відмічено, що науковцями запропоновано значну кількість ознак, які покладено в основу класифікації конкурентних стратегій. Виявлено, що всі ознаки можна класифікувати за чотирма підходами: залежно від конкурентних переваг, залежно від ринкових позицій, залежно від характеру ринкових дій та «біологічний» підхід. Також підприємство може застосовувати одночасно декілька конкурентних стратегій для різних напрямів бізнесу чи групи продуктів;

- вивчено процес формування та оцінки конкурентних стратегій підприємства. Розробка корпоративної стратегії полягає у тому, щоб віднайти чітке формулювання того, як підприємство буде вести конкурентну боротьбу у залежності від типу конкурентного ринку, якими мають бути його цілі і які засоби та дії знадобляться для досягнення окреслених цілей. Щодо процесу формування конкурентної стратегії підприємства, то слід зазначити, що існує велика різноманітність підходів

до визначення алгоритму розроблення конкурентної стратегії, тож вирішення питання залежить від сили конкуренції на ринку. Ефективність реалізації конкурентної стратегії можна реалізувати багатьма методами, як поєднуються у три групи: графічні, матричні та індексні;

- досліджено стан та тенденції розвитку харчової галузі України. Встановлено різке посилення конкуренції на українському ринку споживчих товарів, яка відбувається в умовах недостатнього її регулювання з боку держави та неспроможності значної частини українських підприємств вести ефективні конкурентні стосунки. Акцентовано увагу на тому, що харчова промисловість має складну структуру. До її складу входить більше 30 галузей, що виробляють як готову продукцію, так і напівфабрикати. При цьому розвиток харчової промисловості демонструє різні показники у залежності від регіону. Орієнтуючись на рівень попиту можна вважати, що у харчовій промисловості одне з важливих місць відводиться хлібопекарській галузі. Вона відіграє визначну соціальну та стратегічну роль у житті суспільства, задовольняючи потреби населення в основному харчовому продукті. Зважаючи, що вона продукує продукт повсякденного попиту, для неї традиційним є високий рівень конкуренції. Гостра конкурентна боротьба викликає необхідність перегляду конкурентних стратегій учасниками ринку;

- досліджено конкурентне середовище на ринку хліба та хлібобулочних виробів м. Запоріжжя. Надано визначення поняттю «локальний ринок хліба» та визначено його учасників.

Отже, локальне зосередження має об'єктивний характер, та зумовлене нетривалим терміном зберігання хлібобулочної продукції та високою вартістю транспортування. Проведено аналіз конкурентного середовища на ринку хліба запорізької області за моделлю М. Портера. Виявлено, що найбільш впливовою силою є конкурентна поведінка учасників ринку. Також велика кількість виробників хліба та хлібобулочних виробів, відносно низькі бар'єри входу на ринок, помітна динаміка зміни споживчих

пріоритетів, обумовлюють високий рівень змінюваності конкурентного положення хлібопекарських підприємств запорізької області. Таке конкурентне середовище вимагає максимальної концентрації зусиль підприємств на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг через формування конкурентних стратегій;

- оцінено конкурентну стратегію групи компаній «Хлібодар» (ТМ «Хлібодар»). До групи компаній входить п'ять хлібопекарських заводів, що розміщено у трьох районах області. Охарактеризовано поточну конкурентну стратегію ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» – стратегію лідерства за витратами. Її реалізація є можливою завдяки значній потужності підприємств, що постачають на ринок продукцію під ТМ «Хлібодар» що дозволяє економити на виробництві хліба за рахунок ефекту масштабу та наявності власної збутової мережі, що знижує залежність збуту від діяльності посередників у особі крупних супермаркетів та інших торгівельних точок;

- визначено напрямок удосконалення конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу. Окреслення тенденцій розвитку хлібопекарської галузі та результати оцінки стратегічної позиції і оцінки діяльності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» дали змогу виявити, що сьогодні підприємство перебуває у квадранті що рекомендує до використання конкурентну стратегію, однак через слабке фінансове положення, компанія ризикує зміститися у квадрант, перебування у якому вимагатиме застосування захисних стратегій. Щоб утримати поточну позицію, ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» необхідно переглянути корпоративну стратегію. Для удосконалення корпоративної стратегії запропоновано: пошук фінансових ресурсів, подальший розвиток збутових мереж, збільшення обсягів реалізації основних видів хліба, підвищення рентабельності виробництва, зміцнення конкурентної позиції підприємства за рахунок продуктових інновацій та ефективного управління торговою маркою;

- розроблено заходи з удосконалення асортиментної політики ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1».

Визначено, що необхідним для посилення конкурентної позиції є постійне прагнення до поновлення асортименту – впровадження у асортимент таких сортів хліба, які більш повно відповідають смакам та запитам населення, не порушуючи при цьому традицій локального споживчого ринку. Таким чином буде забезпечено своєчасне і адекватне реагування ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» на зміни умов зовнішнього середовища.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «про захист від економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14

2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» від 14.04.2000 № 656 [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-%D0%BF

3. Агеєва І.М Розвиток харчових підприємств у стратегічному вимірі / І.М. Агеєва // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Том 7, Випуск 4, – С. 35-39.

4. Аналіз регуляторного впливу проекту розпорядження голови обласної державної адміністрації [Електронний ресурс] // Запорізька державна обласна адміністрація. – Режим доступу: www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/…/24343.pdf

5. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – К.: КНЕУ – 2000. – Вип. 2-3. – С. 201-208.

6. Бардаш М.С. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс]/ М.С. Бардаш, О.І. Хоменко // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288

7. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електроний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_3

8. Бердянський хлібокомбінат, ПАТ [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка у мережі Інтернет. – Режим доступу: https://bhk.business-guide.com.ua/

9. Березянко Т.В. Проблеми харчової промисловості україни в процесі подолання кризових явищ / Т.В. Безнянко // Матеріали ХП Міжнародної науково-практичної конференції НУХТ, 19-20.03.2020 – Київ: НУХТ, 2020 – С. 67-69.

10. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій / І.І. Божидай // Траектория науки. – 2016. – Т. 2, № 1. – С. 2.1-2.8.

11. В Україні закрилось близько 150 хлібопекарських підприємств [Електронний ресурс] // Рідна країна. Світоглядний портал. – Режим доступу: http://ridna.ua/2017/05/v-ukrajini-zakrylos-blyzko-150-hlibopekarskyh-pidpryjemstv/

12. Василенко В.О. Виробничий менеджмент: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Центр учбової літератури, 2003. – 532 с.

13. 19. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2017. – 720 с.

14. Гончаренко К. Шляхи підвищення конкуренції в хлібопекарській галузі [Електронний ресурс] / К.Гончаренко // Одеська Національна Академія Харчових Технологій. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/17_PMN_2014/Economics/10_172581.doc.htm

15. Гуржій Н.М. Методологічні основи вибору конкурентної стратегії підприємства / Н.М. Гуржій // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2018. – № 6(2). – С. 147-152.

16. Демчак І.М. Аналітичні дослідження роздрібних цін на продуктових ринках [Електронний ресурс] / І.М. Демчак, О.О. Митченок, Г.В. Трофімова та ін. – К.: НДІ. – 2019. – 92 с //Український науково-дослідний центр продуктивності агропромислового комплексу

«Украгропромпродуктивність».–Режим доступу: http://www.uapp.kiev.ua/m=259&o=372

17. Довідка про виробництво та реалізацію хліба та хлібобулочних виробів хлібопекарськими підприємствами міста [Електронний ресурс] // Запорізька обласна рада. – Режим доступу: http://zor.gov.ua/

18. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О.С. Дуброва // Ефективна економіка – 2020 – № 8. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274

19. Експрес-випуски [Електронний ресурс] // Головне управління статистики у Запорізькій області. – Режим доступу: http://zp.ukrstat.gov.ua

20. Загальна характеристика ринку хліба та хлібопродуктів України [Електронний ресурс] // Агентство «Кредит-Рейтинг». – Режим доступу: http://www.credit-rating.ua/ua/about/common/

21. Замроз М.В. Аналіз рівня конкурентоспроможності харчової промисловості України [Електронний ресурс] / М.В. Замроз. // Ефективна економіка. – 2014. – № 2. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2782

22. Запорізький хлібокомбінат № 1, ПАТ [Електронний ресурс] // All.biz. – Режим доступу: https://hlebodar.all.biz/

23. Запорізький хлібокомбінат № 3, ПАТ [Електронний ресурс] //Бізнес-гід. – Режим доступу: https://zhz3.business-guide.com.ua/

24. Запорізький хлібокомбінат № 5, ПАТ [Електронний ресурс] // Креатив-проект. – Режим доступу: https://clarity-project.info/smida/05465672

25. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [Електронний ресурс]/ Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2016. – 366 с.

26. Кіхая Ю.В. Сучасний розвиток конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України / Ю.В. Кіхая // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. –

2013. – № 5. – С. 27-32.

27. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась. – К.: КНЕУ, 2018 – 520 с.

28. Ковальська Ю.Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – Київ, 2012. – 20 с.

29. Котляренко В.О. Євроінтеграційна модель харчової промисловості 21 ст. : можливості для України / В.О. Котляренко // Формування ринкових відносин в України. – 2014. – № 3. – С. 38-45.

30. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Звєряков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса – 2019. – Вип. 36. – С. 90-96.

31. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

32. Кузьо Н.Є.Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України та обґрунтування товарних інновацій виробників на ньому/ Н.Є. Кузьо, Н.С. Косар, М.Г. Пагута. // Мукачівський державний університет. – 2017. – №12. – С. 284-291.

33. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації / Ю.І. Кулиняк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – №714: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 87-95.

34. Лідер з виробництва хліба на Запоріжжі [Електронний ресурс] // Аграрний тиждень. Україні. – Режим доступу: http://a7d.com.ua/novini/36974- lder-z-virobnictva-hlba-na-zaporzhzh.html

35. Ліщинська В.В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України [Електронний ресурс] / В.В.

Ліщинська// Ефективна економіка. – 2019. – № 4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6265

36. Любович А.А. Аналіз харчової промисловості України / А.А. Любович, К.І. Тарасова // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень. Випуск 4. Частина І – Одеса, ОНЕУ. – 2019. – С. 128 – 135.

37. Маркетингове дослідження основних виробників хлібобулочної промисловості [Електронний ресурс] // АПК-Інформ. – Режим доступу: https://www.apk-inform.com/ru

38. Мартусенко І.В. Регіональна економіка: підручник / І.В. Мартусенко, Б.В. Погріщук. – Тернопіль: Крок. – 2015. – 626 с.

39. Махинько В.М. Норми споживання хліба в різних країнах з погляду задоволення основних потреб організму / В.М. Махинько, Л.В. Махинько // Хлібопекарська і кондитерська промисловість України. – 2016. – № 6. – С. 8-11.

40. Метод SPACE [Електронний ресурс] // Аналитический центр «Концепт». – Режим доступу: http://old.acconcept.ru/strategy/space.html

41. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2018. – № 2. – С. 117-120.

42. Об'єднання «Укрхлібпром» [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка у мережі Інтернет. – Режим доступу: http://www.ukrhlibprom.org.ua/

43. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Україні [Електронний ресурс] // ProConsulting. Інформаційний дайджест. – Режим доступу: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynka- hlebobulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-v-ukraine

44. Оріхівський хлібокомбінат, ПАТ [Електронний ресурс] // Бізнес-гід. – Режим доступу: https://ohk.business-guide.com.ua/

45. Осовська Г.В. Формування стратегії конкуренції підприємств

[Електроний ресурс] / Г.В. Осовська, Т.М. Барбаріч // Агросвіт. – 2015. – № 21. – С. 32-35. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8.

46. Показник середньої заробітної плати за 2020 рік [Електронний ресурс] // Пенсійний фонд України. – Режим доступу: https://www.pfu.gov.ua/2121350-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2020-rik/

47. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 300-310.

48. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2021 р. № 1432 Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 341 і від 9 грудня 2020 р. № 1236 [Електронний ресурс – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-22-kvitnya-2020-r-341-i-vid-9-grudnya-2020-r-1236-1432-301221