

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
БАКАЛАВРА

на тему Стратегічні драйвери забезпечення конкурентоспроможності групи
компаній «Хлібодар»

THESIS FOR THE BACHELOR`S DEGREE

Improving Competitiveness
Strategic Drivers of Ensuring the Competitiveness of the "Hlibodar" Group of
Companies

Виконала: студентка 4 курсу бакалаврату, групи 8.0739-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Ю.А.Зайцева

Керівник в.о. зав. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. Т.С. Павлюк
Рецензент к.е.н., доцент В.О.Шишкін

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

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

Юлії Андріївна Зайцевій

1. Тема роботи Стратегічні драйвери забезпечення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар»

керівник роботи Павлюк Татяна Сергіївна доц., к.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від «12» січня 2023 року № 26-с

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 групи компаній «Хлібодар»

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра 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.

1 Розділ – Основні теоретичні засади конкурентоспроможності - складається з 3 підрозділів: 1.1 Економічна сутність поняття конкурентоспроможності; 1.2 Основні функції та чинники конкурентоспроможності; 1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; 2 Розділ – Дослідження драйверів конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар» - складається з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз загального стану та конкурентних можливостей підприємств хлібопекарської галузі України; 2.2 Діагностика конкурентної стратегії ГК «Хлібодар» та основних методів управління конкурентними перевагами; 2.3. Дослідження можливостей посилення конкурентної стратегії групи компаній «Хлібодар»; 3 Розділ – Рекомендації щодо обрання основних стратегічних драйверів підвищення конкурентоспроможності ГК «Хлібодар» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формулювання основних стратегічних драйверів конкурентних переваг підприємства; 3.2 Забезпечення конкурентоспроможності компаній групи «Хлібодар» з інноваційними стратегіями розвитку.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023 р.	13.02.2023р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.03.2023 р.	01.03.2023 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2023 р.	03.04.2023 р.

6. Дата видачі завдання 13.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ Ю.А.Зайцева
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С.Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Стратегічні драйвери забезпечення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар»: 75 сторінок, 8 таблиць, 12 рисунків, 8 формул. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми зумовлена станом ринкових змін сьогодення. Наразі, для багатьох підприємств для того, щоб мати змогу забезпечити конкурентоспроможність своєї компанії та своєї продукції не просто потрібно виготовляти якісну продукцію, а слід вдосконалювати та впроваджувати розвинені новітні технології. Новітні умови конкуренції та нові ринкові перетворення актуалізують необхідність дослідження проблеми конкурентоспроможності та необхідності підтримання стійких позицій компаній в воєнних умовах та викликають необхідність посилити увагу до зміни та розвитку стратегічних напрямів діяльності компаній.

Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення ефективних інструментів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо обрання основних стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар».

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

1. визначити сутність та економічний зміст поняття конкурентоспроможності конкурентоспроможності ;
2. дослідити основні чинники та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
3. проаналізувати загальний стан конкурентних можливостей підприємств хлібопекарської галузі України;
4. провести діагностику конкурентної стратегії ГК «Хлібодар»;
5. навести практичні рекомендації щодо обрання стратегічних драйверів для підвищення конкурентоспроможності ГК «Хлібодар».

Об'єкт дослідження є процес підвищення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання підвищення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар».

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез – для визначення підходів до сутності та економічного змісту конкурентоспроможності; логічне узагальнення – для узагальнення існуючих методів діагностики конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар»; методи п'яти сил конкуренції за М. Портером та побудова конкурентної карти ринку – для аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку кондитерських виробів; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні стану діяльності досліджуваного підприємства на ринку кондитерських виробів.

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

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, «ХЛІБОДАР», КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, ТОРГІВЛЯ, ХЛІБОБУЛОЧНІ ВИРОБИ.

ABSTRACTS

Qualification work: Strategic drivers of ensuring the competitiveness of the "Hlibodar" group of companies: 75 pages, 8 tables, 12 figures, 8 formulas. The list of links includes 40 names.

The topicality of the topic is determined by the state of market changes today. Currently, for many enterprises, in order to be able to ensure the competitiveness of their company and their products, it is not just necessary to manufacture quality products, but to improve and implement the latest developed technologies. The latest conditions of competition and new market transformations actualize the need to study the problem of competitiveness and the need to maintain stable positions of companies in wartime conditions and cause the need to increase attention to the change and development of the strategic directions of the companies' activities.

The purpose of the qualification is to highlight effective tools and substantiate practical recommendations regarding the selection of the main strategic directions for ensuring the competitiveness of the "Hlibodar" group of companies.

In accordance with the purpose of the qualification work, the following main tasks were selected:

1. to determine the essence and economic meaning of the concept of competitiveness;
2. to investigate the main factors and methods of assessing the competitiveness of the enterprise;
3. to analyze the general state of competitive opportunities of enterprises in the bakery industry of Ukraine;
4. carry out a diagnosis of the competitive strategy of "Hlibodar" GC;
5. to provide practical recommendations on the selection of strategic drivers to increase the competitiveness of the Khlibodar Group.

The object of the study is the process of increasing the competitiveness of the "Hlibodar" group of companies.

The subject of the research is theoretical, methodical and practical issues of increasing the competitiveness of the "Hlibodar" group of companies.

Research methods. The following research methods were used during the qualification work: analysis and synthesis - to determine approaches to the essence and economic content of competitiveness; logical generalization - to generalize the existing methods of diagnosing the competitiveness of the "Hlibodar" group of companies; methods of the five forces of competition according to M. Porter and the construction of a competitive market map - to analyze the competitive position of the enterprise in the confectionery market; comparative and statistical analysis - in the study of the state of activity of the researched enterprise on the confectionery market.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

Keywords: COMPETITIVENESS, "BAKERY", COMPETITIVE STRATEGY, EVALUATION, ENTERPRISE, TRADE, BAKERY PRODUCTS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	17
1.1 Економічна сутність поняття конкурентоспроможність... ..	17
1.2. Основні функції та чинники конкурентоспроможності	35
1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	47
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДРАЙВЕРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРУПИ КОМПАНІЙ «ХЛІБОДАР».....	64
2.1. Аналіз загального стану та конкурентних можливостей підприємств хлібопекарської галузі України	64
2.2. Діагностика конкурентної стратегії ГК «Хлібодар» та основних методів управління конкурентними перевагами	71
2.3 Дослідження можливостей посилення конкурентної стратегії групи компаній «Хлібодар».....	81
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОБРАННЯ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ДРАЙВЕРІВ ПІДВИЩЕННЯ	

«ХЛІБОДАР».....

90

3.1 Формулювання основних стратегічних драйверів конкурентних переваг підприємства

90

3.2 Забезпечення конкурентоспроможності компаній групи «Хлібодар» з інноваційними стратегіями розвитку

101

ВИСНОВКИ.....

115

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

119

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ГК – групи компаній;

ФВА – функціонально-вартісний аналіз;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ВОК – власний оборотний капітал;

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організацій;

ТДВ – товариство з додатковою відповідальністю;

ТМ – торгівель марка;

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ВСТУП

З кожним днем все важче і важче завоювати не лише довіру покупців, а й привернути увагу нових клієнтів до своєї продукції. Раніше створювали бренд, стратегію його просування та розвитку, попрацювали над позиціонуванням та вже мали лояльність, а іноді й любов клієнтів до своєї продукції та компанії в цілому. Зараз все набагато складніше - для підприємства вже є важливим надати потенційно клієнту свої конкурентні переваги, демонструючи тим самим те, що саме Ваша фірма може задовольнити його потреби. В умовах, коли щодня посилюється боротьба між конкурентами за своє місце на ринку, для кожної компанії першочерговим стає завдання збереження та підвищення власної конкурентоспроможності.

Навколо нас все постійно в динаміці, інформація оновлюється щодня, учасники ринку знаходяться в пошуку маркетингових ідей, способів ведення бізнесу, нових поглядів на свій продукт.

Все більше і більше різноманітних підприємств орієнтується на підвищення рівня своїх переваг перед конкурентами та завдячуючи активним зусиллям менеджерів досягають поставленої мета, а саме розробляють найбільш оптимальну та ефективну саме для їх компанії конкурентну стратегію розвитку. Додаємо ще те, що при збільшенні інтенсивності впливу навколишніх чинників на компанію, збільшується і значущість оптимального вибору методів та інструментів організації управління як підприємством в цілому, так і зокрема його конкурентоспроможністю.

В тому випадку, якщо підприємство не звертає уваги на активізацію питання конкуренції в своїй стратегії розвитку, спостерігається негативний вплив на задоволення інтересів споживачів, що проявляється в зменшенні

рівня споживання, а від так і прибутків компанії в цілому.

Динамічний розвиток інтеграційного процесу, зміни умов ведення бізнесу, відкриття внутрішнього ринку значно загострили конкуренцію серед виробників посівної техніки та визначили потреби їх виживання в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища.

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів і прискореного впровадження технологічних інновацій, що призводить до загострення конкуренції. Саме цей ринковий зсув робить вивчення питань конкурентоспроможності необхідною умовою стабільного становища фірми на конкурентному ринку та призводить до більшої зосередженості на стратегічному напрямку діяльності фірми. Частково втрачено надійність і стабільність національної економіки, посилилася незбалансованість усіх виробничо-господарських та інвестиційних процесів, суттєво знизилася фінансова спроможність споживачів і вітчизняних виробників.

Конкурентна стратегія відіграє важливу роль у стратегічній діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, а конкурентна стратегія використовує його конкурентні переваги для забезпечення йому стратегічної конкурентоспроможності. Конкурентну стратегію можна розглядати як засіб, за допомогою якого компанія переходить від свого поточного положення на ринку до бажаного положення на ринку. Це досягається шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, технологічного розвитку, а також визначення та узгодження ресурсів компанії з наявними можливостями. Посилення конкуренції вимагає від компаній відповідної реакції, що привернуло більше уваги до формування та вдосконалення конкурентних стратегій.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості «Хлібодар».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні питання вдосконалення конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості.

В якості теоретико-методологічної основи дослідження використано концепції та положення, запропоновані та підтвержені в класичних і сучасних працях вітчизняних і зарубіжних економістів.

Метою дипломної роботи є надання рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії ГК «Хлібодар».

Для досягнення поставлених цілей положення про роботу вирішують такі завдання:

- розглянути сутність поняття «конкурентоспроможність»;
- висвітлити класифікацію конкурентних стратегій;
- вивчення процесу формування та оцінки конкурентної стратегії компанії;
- дослідження конкурентного середовища на ринку хліба та хлібобулочних виробів Запоріжжя;
- провести оцінку конкурентної стратегії групи компаній «Хлібодар» (торгова марка «Хлібодар»);
- визначити напрямок вдосконалення конкурентної стратегії за допомогою методу SPACE аналізу;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення класифікаційної політики Групи «Хлібодар».

Для вирішення завдань у роботі використовуються такі методи дослідження: логічний метод, метод теоретичного узагальнення, метод аналізу та синтезу, метод групування, графічний метод, метод стратегічного аналізу, метод експертної оцінки, модель М.Портера, метод SPACE-аналізу.

Науково-дослідний репозиторій містить наукові статті та монографії з розробки конкурентних стратегій, науково-методичні публікації та аналітичні статті в журналах, офіційні матеріали Держкомстату України,

інформацію з Інтернет-джерел про стан харчової промисловості, хлібопекарської промисловості, хлібопекарської промисловості. і ринок хлібобулочних виробів, дані внутрішніх звітів Групи «Хлібодар», інформація з особистого дослідження автора.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Економічна сутність поняття конкурентоспроможність

В нашому житті все частіше ми зустрічаємось з поняттям «конкуренція». Дане поняття присутнє скрізь, починаючи від найменших груп до великих корпорацій. Що таке конкуренція? Як поводити себе в конкурентній сфері? Як діяти? Як дослідити та виявити конкурентів? На всі ці питання намагались відповісти ще з 18 ст. коли досліджували сутність конкуренції та її вплив на господарське життя. Протягом тривалого часу поняття «конкуренція» розглядалось лише як певний атрибут ринку. Пройшло не одне століття до того, як конкуренцію можна було визначити як головний механізм функціонування ринкової економіки, як складну систему товарного господарства. Сама конкуренція виникла тоді коли зіткнулися інтереси товаровиробників, які переслідували одну й ту ж саму мету – отримання доходу (вигоди). Розглянемо історію дослідження конкуренції. Вперше конкуренцію досліджував фізіократ Анн Робер Жак Тюрго, описуючи систему зародження нових економічних відносин, вказував на корисний вплив конкуренції як на покупців так і на товаровиробників. А. Тюрго вважав конкуренцію головною силою, яка встановлює ринкову ціну на певному «природному» рівні. Далі цю теорію досліджував багато років Адам Сміт. Адам Сміт сформулював принцип «невидимої руки», де основна роль була відведена конкуренції [38].

Кожен підприємець який задовольняв власні інтереси, одночасно реалізував й суспільні. Бо саме конкуренція «змушує» підприємця контролювати ціни, підвищувати якість товару, для того, щоб зберігати конкурентоспроможність. У працях А. Сміта конкуренція виступає як сила,

що повертає ринок через механізм взаємодії попиту та пропозиції у певну рівновагу, до формування природної ціни – ціни вільної конкуренції. Вчений розкрив теоретичні основи моделі досконалої конкуренції, що повністю виключають ціле направлений контроль ринкових процесів. Координуючим елементом в його теоретичних положеннях виступає цінова система в децентралізованій економіці. Далі продовжив вивчати елементи теоретичної концепції конкуренції та основні її умови Давід Рікардо. Наукові розробки А. Сміта та Д. Рікардо отримали свій розвиток у працях Антуана Огюстена Курно. Він вважав, що конкуренція базується на тому, що покупці встановлюють ціни, а продавці пристосовують об'єм випущеного товару до визначеного рівня цін. Використовуючи математичний аналіз вчений довів, що при монополії ціна товару значно вища за ту, яка при тих же умовах встановилася б на конкурентному ринку [38].

Основною рушійною силою розвитку підприємства є конкуренція, яка змушує керівників постійно шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Даний показник виражає зростання і розвитку будь-якого підприємства в сучасних умовах та розвиток виробництва. Однак конкурентоспроможність підприємства як наукова категорія ще мало вивчена. Складні та нестабільні суспільно-політичні умови, в яких функціонують підприємства, вимагають нових механізмів вирішення питання не лише в сфері економічного розвитку, але й оцінці конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. У науковій літературі описано велику кількість методів та окремих показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проте нині не існує єдиного механізму здійснення оцінки конкурентоспроможності для підприємств [70].

Таким чином, цілісність підприємства, що виражається через тісноту і інтенсивність зав'язків між його підсистемами, обумовлює можливість

його виділення із зовнішнього середовища. Але системо утворюючим фактором, що обумовлює цілісність підприємства, служить єдність технології як способу здійснення речових, енергетичних та інформаційних перетворень і, відповідно, способу інтеграції підсистем підприємства, відповідальних за здійснення певних стадій цих перетворень.

К. Маркс та Ф. Енгельс вивчали причини появи конкуренції та приділили увагу вивченню етапів її розвитку. К. Маркс, досліджуючи особливості конкуренції зазначав, що «конкуренція встановлює однакову ринкову вартість і ринкові ціни із різних індивідуальних вартостей товару.» Лише, на його думку конкуренція капіталів, що задіяні в різних галузях виробництва формує ціну виробництва, таку, що вирівнює норму прибутку. Економіка кінця XIX ст. розглядалась фахівцями-економістами як ринок досконалої конкуренції, іншими словами, як ринок однорідних товарів. Дж. Б. Кларк, американський економіст досліджував статичний стан економіки, тобто ітакий розподіл елементів суспільства, на який впливає конкуренція. Він зазначав, що в ринкових умовах доцільною є абсолютна мобільність факторів виробництва. Також він стверджував, що тільки ті підприємства можуть витримувати конкуренцію, які ефективно використовують всі виробничі елементи. Конкуренція надає можливість підприємствам, які обладнані сучасним устаткуванням ставити та досягати цілі отримання прибутку впродовж довгого часу, а ті підприємства, які не мають такої можливості - гинуть. Але, концентрація виробництва і централізація капіталу внесли суттєві корективи наукових поглядів провідних вчених-економістів. Вплив монополій та олігополій став посилюватись, що призвело до перегляду загальновизнаних економічних постулатів. Американський економіст Е. Чемберлін виніс ряд нових підходів до вирішення проблеми конкуренції на ринку. Замість поняття «досконала конкуренція» вчений вводить поняття «чиста конкуренція» і говорить, що вона існує на ринку тоді, коли наявні велика кількість продавців і

однорідний продукт. Він вважає «чисту» конкуренцію абстракцією. На думку вченого, навіть при великій кількості виробників і продавців певного виду товару, кожен із них пропонує покупцю особливий товар [38].

Р. Грецький зазначає, що «конкуренція – це економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці» [5, с.36].

Визначення категорії конкурентоспроможності підприємства різними авторами можна систематизувати наступним чином [5,6,7]:

1) Конкурентоспроможність підприємства визначається готівковим потенціалом підприємства та ефективністю його використання.

2) Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється його здатність як складної економічної системи прогнозувати своє майбутнє, випускати продукцію, що користується попитом, забезпечувати соціальну захищеність працівників та отримувати достатній для нормального функціонування і розвитку прибуток.

3) Конкурентоспроможність підприємства – сукупність можливостей господарюючого суб'єкта формувати і підтримувати відмінні конкурентні переваги, що дозволяють найбільш ефективно задовольняти реальні і потенційні потреби цільових ринків.

4) Конкурентоспроможність підприємства означає можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.

5) Конкурентоспроможність підприємства, як характеристика діяльності підприємства на ринку, є показником відносним, де базою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентоспроможності підприємств-конкурентів.

Конкуренція – важливий елемент механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас конкретна форма її функціонування. У перекладі з латинської це слово означає «сходитися», «стикатися».

Конкуренція – це суперництво між суб’єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо. Вона є тією ринковою силою, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни [13].

Таблиця з основними точками зору на конкурентоспроможності підприємства виглядає таким чином (табл. 1.1.):

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до визначення сутності поняття
«конкурентоспроможність підприємства» [15]

№	Автор	Визначення поняття
Конкурентоспроможність підприємства як здатність		
1.	Пічугіна Т., Забродська Л., Забродська Г [17, ст. 148]	Здатність конкурувати на ринках із виробниками і продавцями аналогічних товарів; рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств конкурентів, яка відображає ступінь переваги; здатність до отримання синергійного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг; виробництво та збут конкурентоспроможної продукції; здатність протидіяти конкурентам.
2.	Ульянченко О.В., Євчук Л.А, Гуторова І.В. [18, ст. 17]	Здатність підприємства у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати високу ефективність виробництва та збуту своєї продукції.

Продовження таблиці 1.1 –
Систематизація підходів до визначення сутності поняття
«конкурентоспроможність підприємства» [15]

3.	Хруцький В. Є., Корнєєва І. В. [19]	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоздатних виробів і послуг
4.	Олійник В. В [20, ст. 196]	Здатність поставляти конкурентоспроможний товар у відповідний час на відповідний ринок із урахуванням своїх конкурентних переваг, при цьому ефективно використовуючи наявні ресурси шляхом застосування інноваційних технологій виробництва з метою подальшого простого або розширеного відтворення у довгостроковій перспективі.
5.	Малік М.Й., Нужна О.А. [21, ст. 18]	Здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосуватися до потреби умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом діагностування структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктуру.

Враховуючи думку науковців з тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства», доцільно визначити основні положення теорії конкурентоспроможності підприємства:

- 1) основою для досягнення конкурентоспроможного стану підприємства є конкурентні переваги;
- 2) конкурентоспроможність окремого підприємства проявляється у порівнянні з конкуруючими підприємствами на ринку, тобто вона відносна;
- 3) конкурентоспроможності підприємства притаманна системність –

вона визначається конкурентоспроможністю суб'єктів, що до неї належать, і конкурентоспроможністю макросередовища, в якій дане підприємство функціонує;

4) конкурентоспроможність підприємства є складовою багаторівневої категорії «конкурентоспроможність»;

5) конкурентоспроможність підприємства є динамічним явищем і підлягає управлінню.

1.2 Основні функції та чинники конкурентоспроможності

Одним із найважливіших завдань держави в умовах ринкових відносин є забезпечення такого співвідношення монополії і конкуренції, яке не призводить до руйнівних наслідків в економіці. Для вирішення цього завдання створене антимонопольне законодавство, уперше прийнятого в США наприкінці XIX століття законом «Про охорону виробництва і торгівлі від незаконних обмежень та монополій» (1890 р.). Нині практично в усіх розвинених країнах світу існує антимонопольне законодавство [2]. В Україні антимонопольне законодавство базується на законах «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції». Антимонопольне законодавство передбачає такі заходи: 20 19 - організаційні (диференціація та оптимальні сполучення організаційно-економічних форм і розмірів підприємств); - економічні (сприяння розвитку конкуренції, диверсифікації діяльності, вільного утворення цін); - економічне стимулювання та підтримка розвитку зовнішньоекономічної діяльності; - адміністративно-правові заходи для боротьби з монопольними посяганнями, організація антимонопольного державного контролю, контроль за справедливим роздержавленням майна, сприяння конкуренції; - недопущення зловживання монопольним становищем на ринку. Крім видів

на які поділяється конкуренція, ми маємо розглянути ще ті функції, які виконує конкуренція.

Основні функції конкуренції:

- 1) регулювання;
- 2)) мотивації;
- 3) розподілу;
- 4) контролю.

Функція регулювання. Для того, щоб вистояти у боротьбі, товаровиробник має пропонувати вироби, які користуються пріоритетним попитом у споживача (суверенітет споживача). Тому і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них існує найбільша потреба [36].

Функція мотивації. Для товаровиробника означає шанс і ризик одночасно: - підприємства, що пропонують кращу за якістю продукцію чи виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес; - підприємства, що не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків чи витісняються з ринку (негативні санкції).

Функція розподілу. Конкуренція не тільки включає стимули до більш високої продуктивності, але і дає змогу розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їх ефективного внеску. Це відповідає пануючому в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.

Функція контролю. Конкуренція обмежує та контролює економічну силу кожного підприємства. Наприклад, монополіст може призначати ціну. В той же час конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Що більш досконала конкуренція, то більш справедлива ціна [36].

На конкурентоспроможність підприємства впливають дві групи чинників: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній і фактори, що визначають можливості компанії в порівнянні з конкурентами та її позицію на ринку [8, с.221].

Основні чинники конкурентоспроможності представлені на рисунку 1.1.

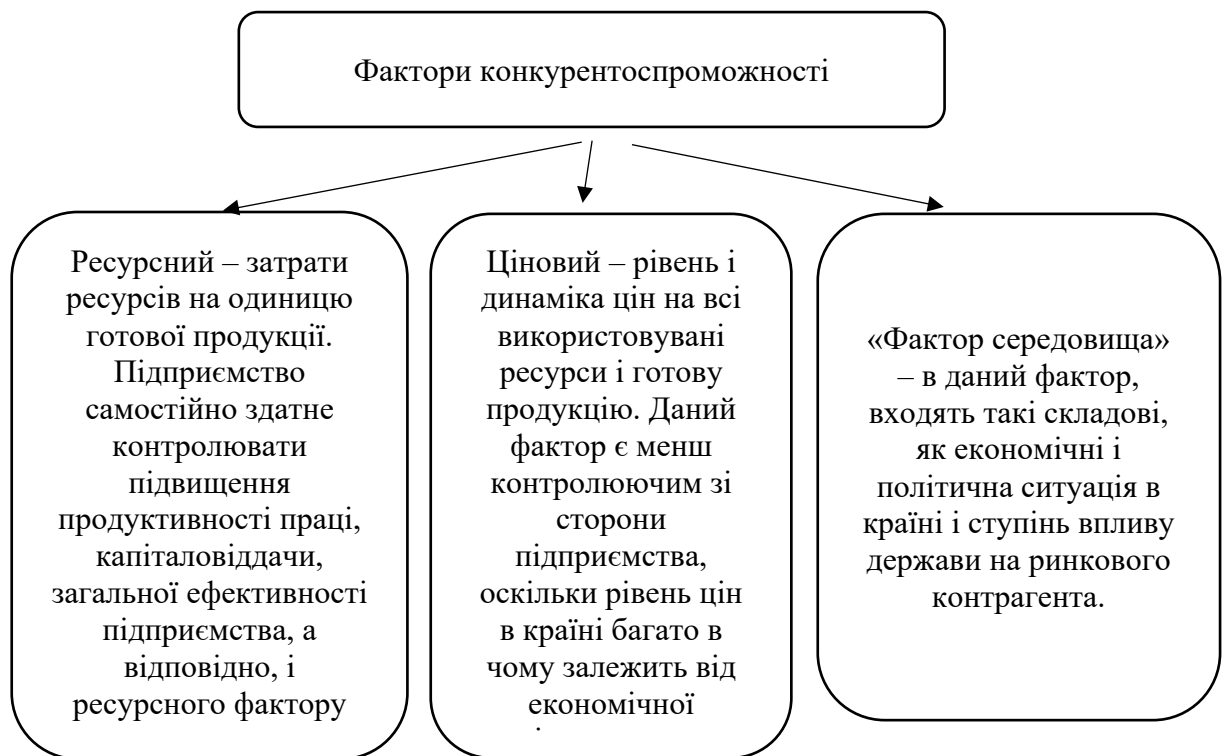


Рисунок 1.1 – Чинники конкурентоспроможності [8, с.221]

Таким чином, стратегія підприємства є ефективною, якщо вона базується на стійких перевагах перед конкурентами. При цьому потрібно також відзначити, що і сам вибір вірної стратегії компанії може стати важливим критерієм її конкурентоспроможності. Особливо це актуально в умовах динамічно розвиваючої ринкової ситуації, коли передбачення того, як далі буде розвиватися ринок, і розробка на цій основі стратегії підприємства може стати запорукою успіху підприємства на довгострокову перспективу [9, с.288].

За останні десять років спостерігається дуже велике зростання конкуренції на будь-якому ринку, включаючи ринок кондитерських виробів, який буде досліджуватися у на веденій роботі. Зараз галузь харчового виробництва є однією з галузей, яка найбільш динамічно розвивається. Особливо це стосується ринку кондитерських виробів. На нашу думку, подібні тенденції будуть зберігатися і в майбутньому, до того ж, ринок дедалі більше буде завойовуватися торговими компаніями. Ті компанії, що будуть поступатися конкурентам, поступово витіснятимуться з ринку. Зазначене актуалізує питання визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У найзагальнішому вигляді поняття «фактор» можна визначити як рушійний початок, що дозволяє перетворити можливість в дійсність.

На мою думку, під інституційними факторами конкурентоспроможності організації слід розуміти те причини, умови, способи формування і функціонування інститутів, які визначають конкурентоспроможність організації. Точки зору на позитивну роль інституційних факторів в забезпеченні конкурентоспроможності організації, на наш погляд, інституційні чинники можуть мати різні форми прояву, що визначають рамки діяльності організації.

Одні фактори можуть створювати додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності організації, а інші, навпаки, призводити до її зниження [21].

Розвиток конкурентного середовища характеризується динамічними процесами, в ході яких виявляється перевага окремих підприємств перед іншими. Тому важливими і актуальними є питання своєчасної оцінки підприємством свого місця на ринку кондитерських виробів, займаної на ньому частки, визначення своїх конкурентних переваг та їх джерел. Для цього розробляється методологія оцінки конкурентоспроможності, яка включає цілі, принципи, способи і методи оцінки конкурентоспроможності.

Конкуренція завжди була найголовнішим пунктом порядку денного всіх без винятку компаній. Однак треба максимально правильно діяти в конкурентному полі. Як це можливо? Яка для цього потрібна стратегія? Конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага. Суть конкурентної стратегії можна пояснити через основні заходи, які використовуються для досягнення конкурентоспроможності

Перший блок передбачає аналіз ринку, вибір певної позиції, що найбільше їй відповідає та її закріплення. Такі дії дають змогу організації ідентифікувати себе на ринку та створити підґрунтя для подальшого функціонування.

Другий блок включає заходи зі створення системи взаємодії із внутрішнім та зовнішнім середовищами. Ефективна система реагування забезпечує організації гнучкість та адаптивність, яка полягає у швидкому реагуванні на потреби ринку, зміни у законодавстві та інші чинники загального середовища організації.

Третій блок визначає заходи стосовно ведення ефективної боротьби на ринку, тобто заходи з залучення споживачів, розширення частки ринку, формування цінової та інноваційної політики. Суть стратегії полягає в тому, як підприємству діяти на ринку.

1.3 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Будь-яка загальна стратегія ґрунтується на вибраних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та конкурентними стратегіями прямий: вибираючи конкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, характеристик самого підприємства. Отже, загальна

стратегія включається в низку конкурентних стратегій, які конкретизують певні сфери діяльності організації. За своєю суттю конкурентна стратегія хоча і є такою, що забезпечує діловий рівень управління підприємством, однак вона вужча за масштабністю, ніж загальна стратегія того самого підприємства. Це в природний спосіб і визначає конкурентну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців [41].

Конкурентна стратегія – це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання [15].

Основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.

Ефективність виробництва та стабільність функціонування підприємства значною мірою залежать від конкурентоспроможності товарів послуг, які це підприємство виробляє або надає, та можливостей, які забезпечують успішність у конкурентній боротьбі.

Загострення конкурентної боротьби (за збут своєї продукції, за місце на ринку) поміж фірмами-виробниками змушує шукати їх нові засоби впливу на рішення покупців. Конкуренція тісно пов'язана з товарним виробництвом, коли виробники пропонують аналогічний товар, а споживач вибирає з них ліпший за прийнятну ціну.

Науковці класифікують основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства по-різному. Узагальнена класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведена на рисунку 1.2.

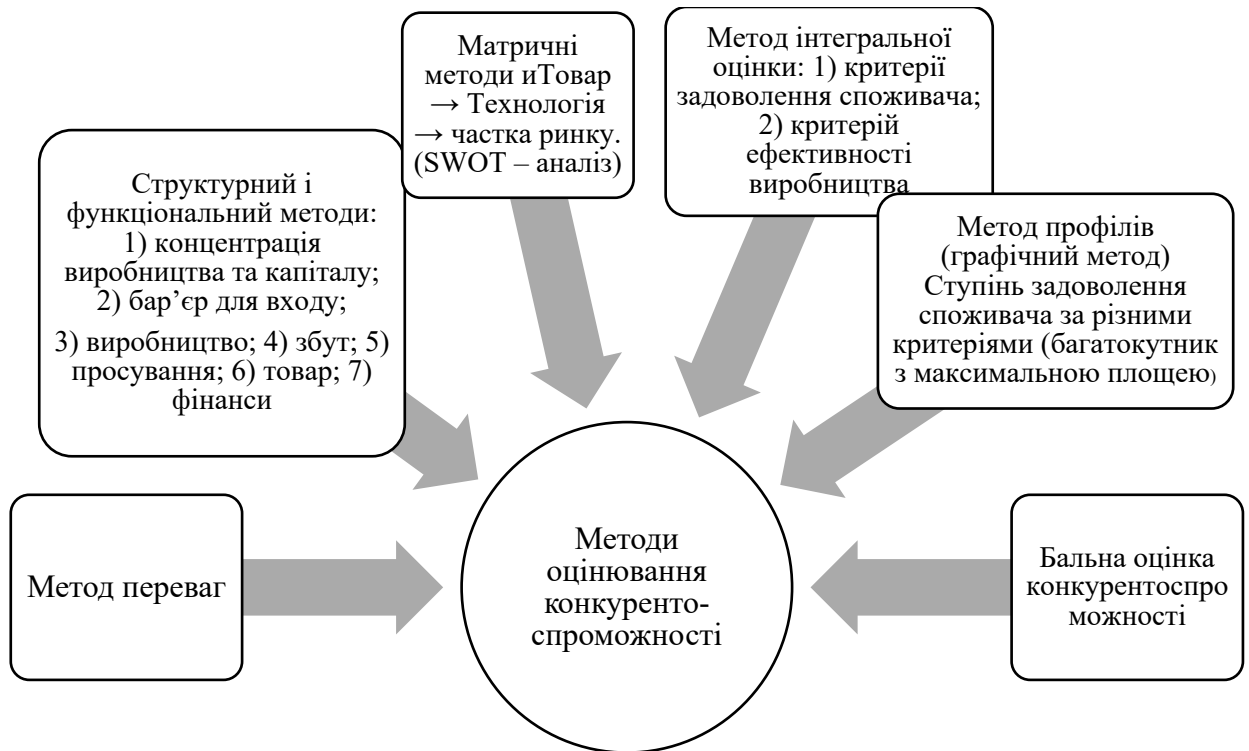


Рисунок 1.2 – Основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи оцінки підприємств по найбільш розповсюдженій класифікації групуються в такий спосіб:

- ті, що використовують дохідний підхід чи орієнтуються на результати (дисконтування грошового потоку, дисконтування прибутку, капіталізація грошового потоку/прибутку, метод періоду окупності і внутрішньої ставки прибутковості);

- ті, що базуються на вартості майна (балансової чи скоректованої вартості активів, вартості повного заміщення чи часткового відтворення, ліквідаційної вартості);

- методи порівняльної чи ринкової оцінки з застосуванням мультиплікаторів (ціна/балансовий прибуток, ціна/чистий прибуток, ціна/грошовий потік, ціна/виторг), галузевих співвідношень і ін [15, с. 69].

Науковці Болтянська, Андрєєва і Лисак пропонують розрізнити

чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства.

Перший рівень – дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають.

Другий рівень – прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами.

Третій рівень – не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі.

Четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує в першу чергу не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку.

Також, на їх думку, серед методів визначення конкурентоспроможності підприємства або продукції розрізняють наступні:

Методи, побудовані на основі теорії міжнародного поділу праці (теорія порівняльних переваг). Виявляють порівняльні переваги підприємства, які б забезпечили нижчі витрати ніж у конкурентів.

Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції:

– структурний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства – за рівнем монополізації, тобто за рівнем концентрації капіталу, за бар'єрами входу у галузь тощо;

– функціональний підхід – мається на увазі, що конкурентоспроможність підприємства вища там, де краще організовано виробництво, збут, управління фінансами і таке інше.

Методи, побудовані на основі теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Звідси рівновага – це відсутність бажання у підприємства змінювати обсяги виробництва, переходити у інший стан. А відтак критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність на підприємстві факторів виробництва, що можуть бути використані з вищою ніж у конкурентів продуктивністю [16].

Методи, що побудовані на залежності конкурентоспроможності

підприємства від якості продукції, або якості і ціни. Чим вища якість і нижча ціна товару, тим вища його конкурентоспроможність, а, значить, і конкурентоспроможність підприємства.

Метод інтегральної оцінки, де інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства містить два критерії: ступінь задоволення потреб споживачів і ефективність виробництва.

Відповідно до сучасних умов функціонування підприємств у ринковому просторі дуже актуальною є оцінка конкурентоспроможності продовольчих товарів на підставі порівняння її сукупних характеристик з характеристиками товарів-конкурентів:

- за ступенем задоволення конкретних потреб споживачів;
- за ціною споживання [16].

При цьому, по-перше, необхідно оцінити рівень нормативних параметрів. Він може мати тільки два значення: 1 або 0. Якщо товар відповідає обов'язковим нормам та стандартам, то рівень нормативних параметрів дорівнює одиниці, якщо ні, то нулю. Загальний показник відповідності продукції нормативним параметрам (S_n) розраховується як добуток (Π) окремих (часткових) показників по кожному параметру:

$$S_n = \prod_{i=1}^m q_i \quad (1.1)$$

де: q_i – окремий (частковий) показник за i -м нормативним параметром;

m – кількість параметрів, які необхідно враховувати при визначенні конкурентоспроможності.

Якщо один показник дорівнює нулю, то загальний показник теж буде дорівнювати нулю. Це означає, що товар неконкурентоспроможний.

По-друге, необхідно визначити відповідність властивостей товару конкретній потребі.

Для цього доречно встановити, які властивості товару найбільш цінні для споживача та відповідність властивостей існуючого товару цієї потреби або еталону.

$$K_i = R_{ni} + R_{ei} * 100\% \quad (1.2)$$

де: K_i – окремий (частковий) консументний показник за i -м параметром;

R_{ni} – величина i -го параметру товару, який аналізують;

R_{ei} – величина i -го параметру "ідеального" товару.

Основними консументними параметрами товару вважаються такі: якість, ціна та зовнішній вигляд продукції (основні характеристики товарів з точки зору споживачів).

По-третє, необхідно визначити загальний показник за консументними параметрами:

$$K_{kn} = \sum_{i=1}^m K_i * d_i \quad (1.3)$$

де: d_i – частка i -го параметра в загальній кількості параметрів (m);

m – кількість параметрів, за якими здійснюють оцінку конкурентоспроможності.

Загальний показник за консументними параметрами надає уявлення про те, наскільки товар, який виробляється на підприємстві, відповідає «ідеальному» товару за певним параметром (таке співвідношення можливе з товаром-конкурентом). Тому реальне значення повинно бути перевірено на відповідність конкретній потребі:

$$K_{kn} = \sum_{i=1}^m (R_{ni} + R_{ki} * d_i) \quad (1.4)$$

де: R_{ni} – величина консументного параметру товару, який

аналізується;

R_{ki} – величина консументного параметру товару конкурента частка i -го параметра в загальній кількості параметрів (m) [16];

Визначення ціни товару та порівняння її з ціною товару-конкурента є наступним етапом оцінки конкурентоспроможності продукції.

Порівняння цін здійснюється за формулою:

$$E = \frac{C_{ка}}{C_{кк}} \leq 1 \quad (1.5)$$

де E – загальний показник за економічними параметрами;

$C_{ка}$ – ціна купівлі товару, який аналізується;

$C_{кк}$ – ціна купівлі товару-конкурента.

Заключним етапом є визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності товару:

$$K_{ін} = S_n * (K_{kn} + E) + 100 \geq 1 \quad (1.6)$$

Якщо інтегральний показник рівня конкурентоспроможності ($K_{ін}$) дорівнює одиниці або більше, то товар вважається конкурентоспроможним [16].

Для того, щоб правильно та ефективно визначити конкурентоспроможність продукції необхідно знати:

– конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару;

– можливі розміри та динаміку попиту на продукцію;

– розрахунковий рівень ринкової ціни товару;

– очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів;

– визначальні параметри продукції основних конкурентів;

– найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них;

– термін окупності сукупних витрат, зв'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє.

Найпростіший варіант визначення конкурентоспроможності K_T товару визначається формулою [17]:

$$K_T = \frac{E}{B} \max \quad (1.7)$$

де: E — корисний ефект від споживання товару;

B — витрати на купівлю та використання товару.

Це означає, що у процесі добору з метою купівлі певного товару покупцем «виграє», тобто купується, той товар, в якого відношення корисного ефекту до витрат на купівлю та використання є найбільшим порівняно з іншими аналогічними товарами. Це співвідношення і є умовою конкурентоспроможності продукції [17].

Для визначення конкурентоспроможності товару здійснюються такі кроки:

- 1) вибір цільового ринку;
- 2) вибір товару-аналога (бази для порівняння);
- 3) визначення набору параметрів товару для порівняння та моделей, за допомогою яких здійснюватимуться розрахунки;
- 4) порівняння товарів, визначення кількісних значень обраних параметрів;
- 5) розрахунок інтегрального показника конкретного товару.

Більшість моделей, що використовуються для аналізу «портфеля підприємства», базується на визначенні конкурентоспроможності продукції.

Наприклад, у разі використання моделі «життєвого циклу» товару

враховується, що кожний з його етапів має специфічні характеристики конкурентоспроможності. Так, на перших етапах — «зародження» та «вихід на ринок» — ними можуть бути швидкість проектних робіт і час виходу на ринок. Далі (етапи «зростання», «зрілість») на перший план виходять показники рентабельності, продуктивності тощо [17].

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності — це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів). Основні параметри конкурентоспроможності наведено на рис. 1.3.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що їх визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, установленим законодавством

та іншими нормативними документами.

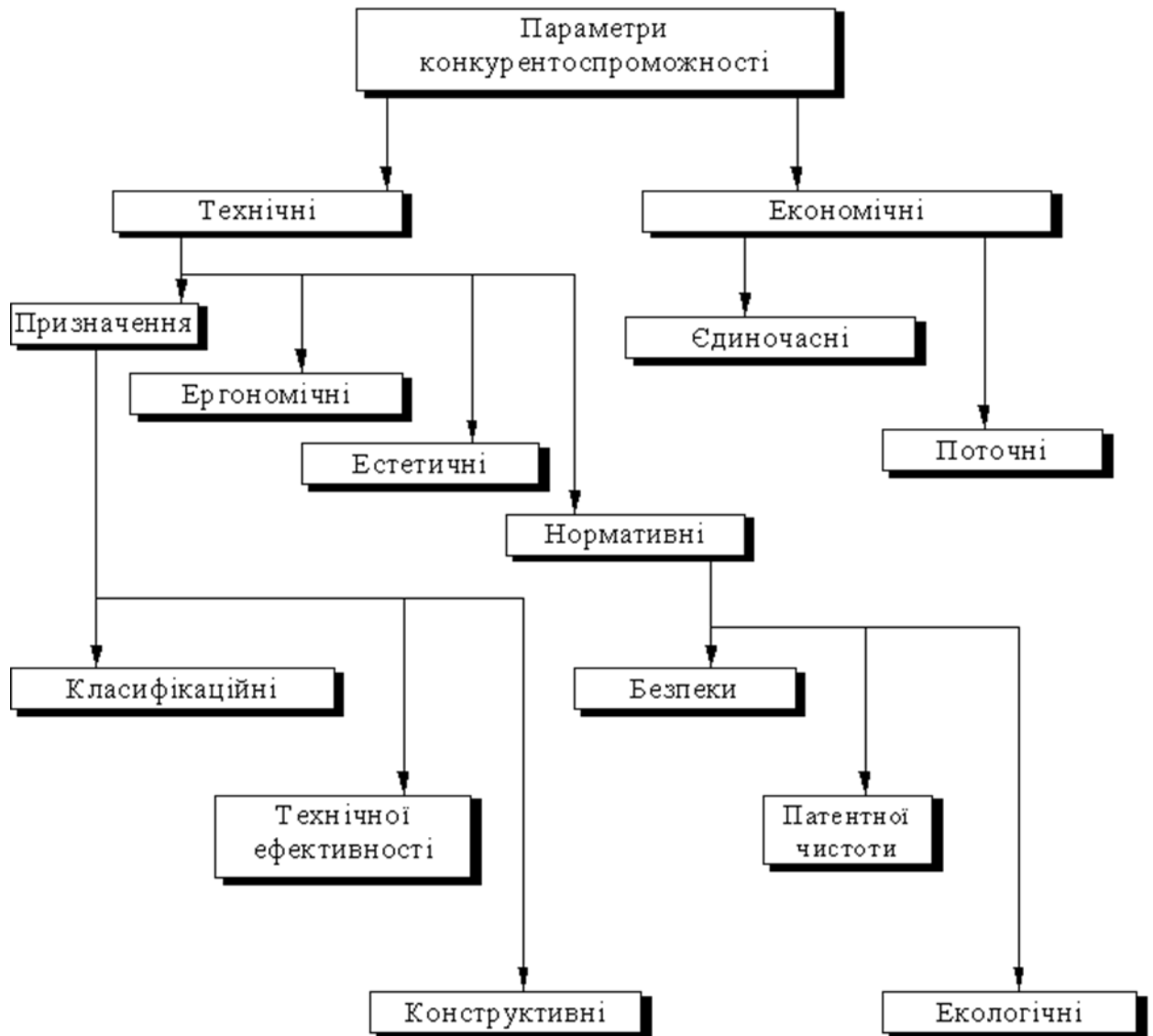


Рисунок 1.3 – Основні параметри визначення конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності [17].

В цілому, для того, щоб оцінити конкурентоспроможність як самого підприємства, так і конкурентоспроможність його продукції слід визначити та оцінити його конкурентні переваги. Пояснюється це тим, що здатність

перемогти в конкурентній боротьбі, являє собою ознаку достатньо міцної ринкової позиції підприємства. Задля подальшої оптимізації виробництва, покращення позиції підприємства на ринку, слід по-перше детально проводити сегментацію ринку та аналізувати середовище, в якому підприємство здійснює свою діяльність.

Одним із рівнів оцінки ринкової позиції підприємства – є якісний рівень оцінки, який, в свою чергу залежить від безлічі чинників впливу, серед яких важливим є вибір методу, що відповідає поставленим цілям.

Найбільш узагальненою та розповсюдженою класифікацією основних методів оцінки підприємств є наступна:

- підприємства, які використовують дохідний підхід чи орієнтуються на

результати (дисконтування грошового потоку, дисконтування прибутку, капіталізація грошового потоку/прибутку, метод періоду окупності і внутрішньої ставки прибутковості);

- підприємства, які базуються на вартості майна (балансової чи скоректованої вартості активів, вартості повного заміщення чи часткового відтворення, ліквідаційної вартості);

- підприємства, які використовують методи порівняльної чи ринкової оцінки із застосуванням мультиплікаторів (ціна/балансовий прибуток, ціна/чистий прибуток, ціна/грошовий потік, ціна/виторг), галузевих співвідношень і ін [1, с. 69].

Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства як господарської системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Підтримка або підвищення КС може розглядатися як одна з функціонально- стратегічних цілей підприємства.

Послідовність оцінки конкурентоспроможності підприємства, повинна включати наступні етапи: вибір факторів, що можуть впливати на

конкурентоспроможність; визначення пріоритетних чинників; розрахунок основних показників конкурентоспроможності; приведення числових показників; визначення пріоритетів; формування конкурентоспроможної стратегії або визначення найбільш конкурентоспроможного підприємства (рис.1.4)



Рисунок 1.4. Послідовність оцінки КС підприємств [28]

Підсумовуючи, усі існуючі в практиці економіки й управління методи

оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна.

Найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати детальну та повну інформацію наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

№	Назва групи	Назва методу
1	2	3
1	Матричні	1) Матриця «Бостонської консалтингової групи»; 2) Матриця І.Ансоффа; 3) Матриця McKinsey; 4) Матриця Shell; 5) Матриця конкурентних стратегій М.Портера; 6) Матриця А.Томпсона; 7) Матриця Хофера - Шендлера.
2	Індексні	1) Метод, що базується на визначенні КС продукції; 2) Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; 3) Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; 4) Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; 5) Метод інтегральної оцінки; 6) Метод бенчмаркінгу.
3	Аналітичні	1) Метод рангів; 2) Метод балів; 3) Метод «профілів».

Для розрахунку рівня конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта використовується перелік різноманітних оціночних критеріїв, на основі яких за фактичними даними проводиться розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності. До того ж дані методики часто підкріплюються графічною ілюстрацією для наочності отриманих

результатів, а також полегшенням подальшого аналізу.

Звичайно, об'єктивні методи більш трудомісткі і більш вимогливі до наявності певної інформації, проте їх можна вважати кращими для оцінки конкурентоспроможності об'єктів зважаючи на точність отримуваних результатів [30].

Проте експертні оцінки досить часто застосовуються в управлінській діяльності. Головна перевага методу експертних оцінок – в його універсальності: за допомогою експертної групи можна досить швидко і просто отримати оцінку стану того чи іншого підприємства. Крім того, експертні оцінки незамінні в тих випадках, коли деякі необхідні параметри неможливо оцінити кількісно.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДРАЙВЕРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРУПИ КОМПАНІЙ «ХЛІБОДАР»

2.1. Аналіз загального стану та конкурентних можливостей підприємств хлібопекарської галузі України

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 – це традиційний продукт для України, підприємства, що його виробляють розташовані майже рівномірно по всій території країни. Основним завданням підприємств у 50-80-х рр. ХХ ст. був випуск продукції деякої стандартної якості і забезпечення її продаж у своєму регіоні, що якнайкраще відповідало початковим умовам формування локального ринку.

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 2010 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].

Незважаючи на те, що половина виробленого в Україні хліба виготовлена всього на шести великих компаній можна відмітити 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. [55]. Співвідношення вітчизняної та імпортної продукції на ринку хлібобулочних виробів в натуральному вираженні за 2019 р. наведені на рисунку 2.1.

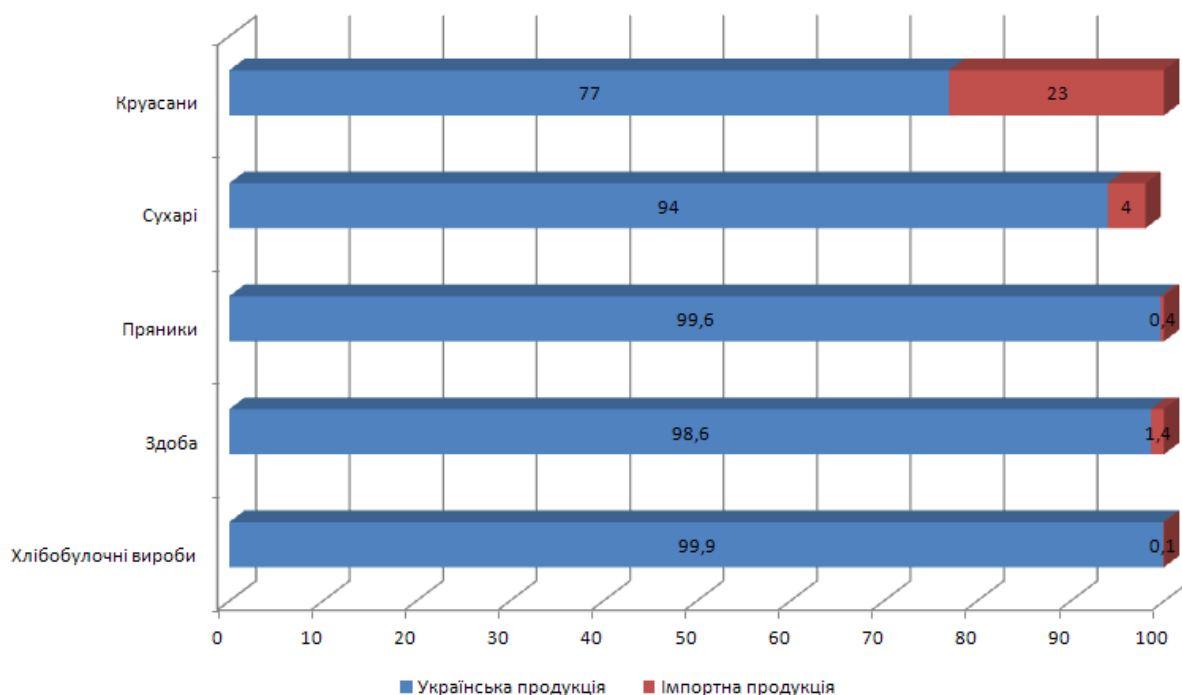


Рисунок 2.1. - Співвідношення вітчизняної та імпортної продукції на ринку хлібобулочних виробів в натуральному вираженні за 2019 р. [55]

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 2018 році. І все ж підвищення цін на продукцію пекарів протягом трьох років нижче загального індексу інфляції [55]. Індекси споживчих цін наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Індекси споживчих цін в 2018-2020 рр в Україні (березень 2020 до березня 2019 та 2018 рр.) [27]

Показник	2018	2019	2020
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.

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.

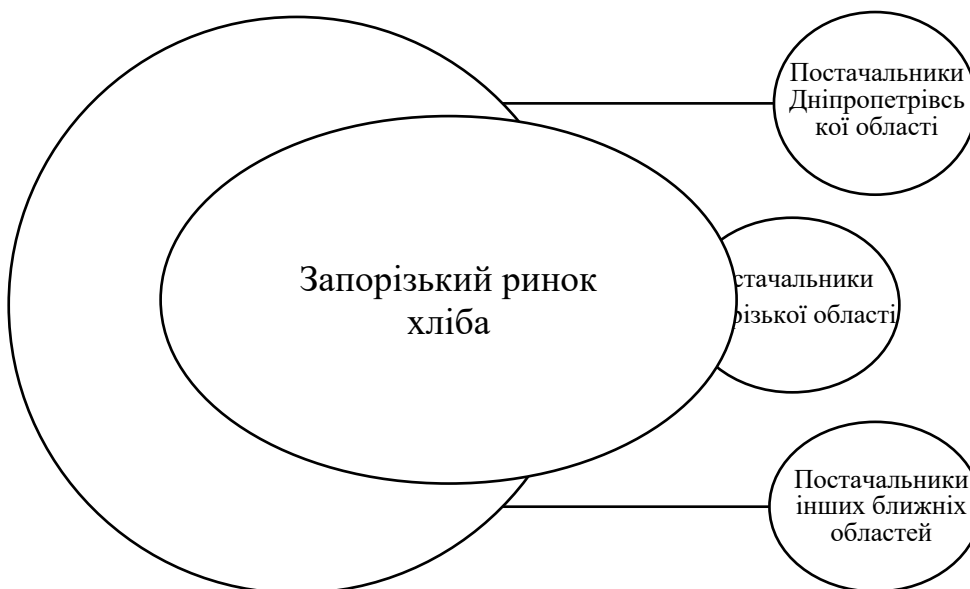


Рис. 2.2. - Запорізький локальний ринок хліба та хлібобулочних виробів

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Однак зауважимо, що оскільки аналітичні дослідження роздрібних цін

на продуктових ринках, то у подальшому під запорізьким локальним ринком будемо 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).

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, щонайменше 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», ЗАТ «Укрзернопром», ПАТ «Концерн Хлібпром», ВАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», Холдинг «Золотий урожай» входить до Групи Lauffer (в холдинг увійшли колишні хлібопекарські підприємства ВАТ «Донбасхліб»), ЗАТ «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 торговельні 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 Діагностика конкурентної стратегії ГК «Хлібодар» та основних методів управління конкурентними перевагами підприємства

Діагностику рівня конкурентоспроможності ГК «Хлібодар» доцільно провести відповідно до методики оцінки стратегічних драйверів конкурентоспроможності. Така методика дозволяє простежити вплив кожного окремо взятого показника на загальний рівень досягнення цілей. Практика показує, що більшість вітчизняних компаній підходять до вибору конкурентної стратегії стихійно, діючи відповідно до обставин що склались, і лише одиниці – як до процесу стратегічного планування.

Діагностика конкурентного середовища – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результируючих показників діяльності. Результатом діагностики конкурентного середовища є визначення поточного та перспективного станів цього середовища.

Виявлення причин відхилень у стані конкурентного середовища здійснюється за допомогою різних форм діагностики (табл. 2.2). Загалом організація і проведення діагностики конкурентного середовища здійснюються на основі маркетингових досліджень.

Діагностика як процес виявлення сильних і слабких сторін підприємства та його конкурентів дає можливість більш ефективно планувати і використовувати свої сили і ресурси [44].

Узагалі, діагностика конкурентного середовища підприємства дозволяє вирішити низку взаємопов'язаних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; встановити ступінь домінування підприємств на ринку; виокремити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку; використовувати отриману інформацію для формування досьє конкурентів

Таблиця 2.2

Форми діагностики конкурентного середовища підприємства [44]

Форми діагностики	Характеристика форм
Аналітична діагностика	Шлях встановлення конкурентного стану підприємства завдяки маркетинговій та статистичній інформації, отриманій безконтактним методом. У процесі використання комплексного економічного аналізу на рівні об'єктивного уявлення змальовується конкурентна ситуація у середовищі функціонування підприємств та узагальнюються ризики і загрози їх конкурентному статусу
Експертна діагностика	Цілісне уявлення про рівень конкуренції, яке базується на інформації, отриманій контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних оцінювань і опитувань. Множина експертних припущень є зручним інструментом системного підходу до вирішення складних багатокритеріальних проблем формування умов стійкої і динамічної конкурентоспроможності.
Імітаційна (модельна) діагностика	Принципово новий спосіб порівняння можливостей підприємств у конкурентному середовищі та обґрунтування концепції їх подальшого стратегічного позиціонування. Про це свідчать шляхи імітаційного моделювання, які на базі Інтернету або інших інформаційних технологій дозволяють обрати альтернативний варіант забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Після виявлення переліку підприємств-конкурентів та збору вихідної інформації приступають до визначення типу ринку для того, щоб зрозуміти перспективи підприємства та необхідну стратегічну поведінку у цьому середовищі. При цьому необхідно враховувати наступні аспекти [10]:

- складність і динамізм конкурентного середовища ускладнює процес його моделювання і прогнозування впливу на підприємство;
- специфіка середовища обумовлює вибір типу стратегії, оскільки остання має спиратися на актуальні цілі;

- складність структури і невизначеність елементів конкурентного середовища призводить до підвищення рівня пов'язаного з реалізацією стратегії ризику.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку. До матриці входять п'ять конкурентних сил: загроза появи нових конкурентів; загроза появи товарів чи послуг-замінників; здатність постачальників торгуватися (чи диктують вони свої умови); здатність покупців торгуватися (чи диктують вони свої умови); суперництво уже наявних конкурентів між собою (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. - Матриця п'яти сил М. Портера – модель конкурентного ринку

[15]

При оцінці загрози появи нових конкурентів необхідно керуватися

поняттям «бар'єр входу до галузі», висоту якого варто враховувати як організаціям, що знаходяться всередині галузі (для них чим вище бар'єр, тим краще), так і організаціям, що планують увійти у нову галузь (для них чим він нижче, тим краще).

Сила позиції покупців, як і в попередньому випадку, залежить від типу ринку, на якому діють підприємства галузі і покупці їхньої продукції. Маються на увазі ринки виробника і покупця відповідно. Сила позиції покупців визначається в першу чергу можливістю швидко і дешево переключитися на використання інших продуктів, важливістю товару для покупців, наявністю незадоволеного попиту, обсягом закупівлі продуктів і кількістю покупців.

Унаслідок цього компанії часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягти високих фінансових результатів і забезпечити подальший розвиток бізнесу. Оцінка стратегічної конкурентоспроможності за визначеною методикою включає в себе наступні процеси, виглядає таким чином (рис.2.4):



Рис. 2.4. - Алгоритм методики оцінки стратегічної конкурентоспроможності [21, с. 147]

Слід зауважити, що основною ознакою потенціалу

конкурентоспроможності слід вважати наявність у підприємства стійких конкурентних переваг.

Оцінювання за поданою методикою передбачає проведення аналізу за наступними напрямками: ефективність виробничої діяльності підприємства; фінансового стану підприємства; ефективності організації збуту товарів; конкурентоспроможності товарів. [60, с. 26].

Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних розмірів, сфер діяльності, організаційно-правових форм.

Таблиця 2.3

Особливості використання стратегії конкуренції у залежності від рівня конкуренції [8, с. 12]

Конкурентне середовище	Високо-концентроване	Помірно-концентроване	Низько-концентроване
Роль маркетингових заходів в конкурентній боротьбі	Незначна	Істотна	Незначна
Роль нецінових конкурентних стратегій	Значна	Істотна	Незначна
Продукція	Стандартизована або з невеликою диференціацією	Диференційована (за якістю, рівнем сервісу, умовами використання)	Диференційована, але істотних відмінностей немає
Перевага віддається	Стратегії лідерства	Стратегіям ефективних або низьких витрат	Стратегії фокусування
Пріоритет	Стратегіям вибірковості	Стратегіям позиційної оборони або конфронтації	Стратегіям інтеграції і диференціації

Продовження таблиці 2.3
Особливості використання стратегії конкуренції у залежності від рівня
конкуренції [8, с. 12]

Ведення конкурентної боротьби	Індивідуальне	Переважно	Індивідуальне і спільне (2 – 3 учасники)
-------------------------------	---------------	-----------	------------------------------------------

Розробка конкурентної 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.

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності ГК «Хлібодар» за наведеними складовими.

Ефективність виробничої діяльності підприємства. Розглянемо динаміку обсягів реалізації ГК «Хлібодар» (рис. 2.5).

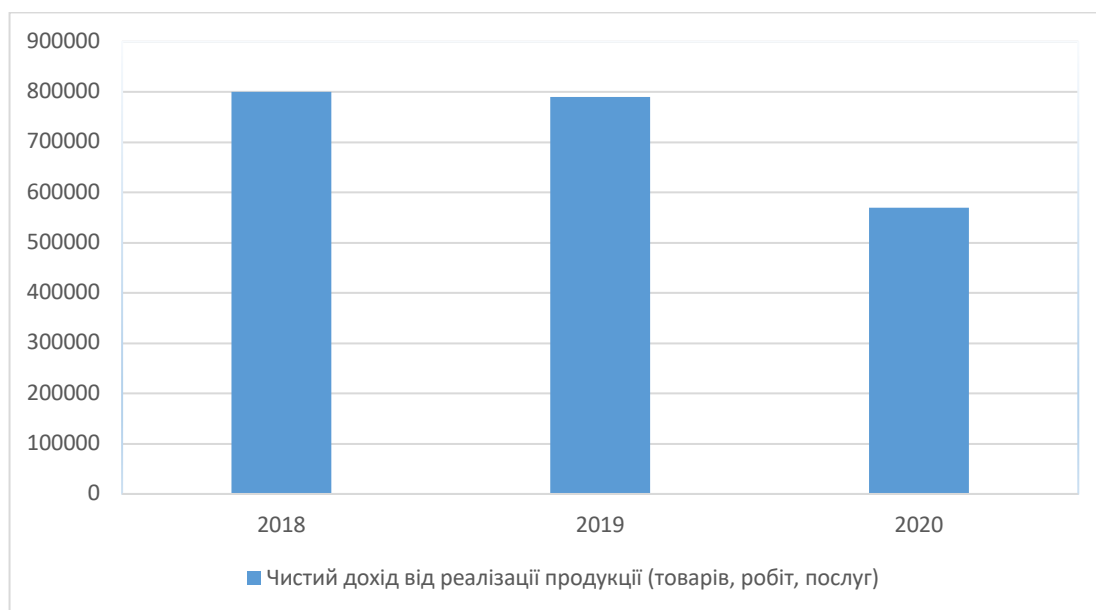


Рисунок- 2.5. - Динаміка показників фондовіддачі
ГК «Хлібодар» у 2017-2020 рр.

Для порівняння, за підсумками 2019 року виручка становила 790 000 тис. грн., що на 20,00% більше, ніж у 2020 р. Загалом скорочення виручки досліджуваної компанії у 2018-2020 рр. становило 25,6%. Тобто, групи компаній «Хлібодар» погіршило обсяги реалізації протягом всього періоду, що вказує на існуючі проблеми у господарсько-економічній діяльності підприємства.

За матеріалами фінансової звітності, що наведена у додатку А, проаналізуємо ефективність виробничої діяльності групи компаній. Для цього розрахуємо показники фондівіддачі 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 групи компаній «Хлібодар» до обсягу собівартості реалізованих товарів показує, що рентабельність виробництва товарів зросла протягом досліджуваного періоду – на 1,16 процентних пункти у 2019 році порівняно із 2018 роком та на 0,73 – порівняно із 2018 роком.

Для порівняння, за підсумками 2018 року виручка становила 890 000 тис. грн., що на 24,7% більше, ніж у 2020 р. Загалом скорочення виручки досліджуваного підприємства у 2018-2020 рр. становило 25,6%. Тобто, групи компаній «Хлібодар» погіршило обсяги реалізації протягом всього періоду, що вказує на існуючі проблеми у господарсько-економічній діяльності підприємства.

За матеріалами фінансової звітності, що наведена у додатку А, проаналізуємо ефективність виробничої діяльності підприємства. Для цього розрахуємо показники фондівіддачі 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 2020

році порівняно із 2018 роком на 3,69%; це пов'язано із скороченням середньорічної вартості основних виробничих засобів разом із зростанням кількості працівників групи компаній «Хлібодар». Прибутковість основних засобів підприємства у 2020 р. зросла, порівняно із 2018 р., оскільки 2018 р. підприємство закінчило із чистим прибутком 340 тис. грн. У 2020 р. показник прибутковості основних засобів (0,29%) був значно більшим, якщо порівнювати із 2019 р. (0,02%).

Показник рентабельності товару, розрахований як відношення валового прибутку від реалізації товарів групи компаній «Хлібодар» до обсягу собівартості реалізованих товарів показує, що рентабельність виробництва товарів зросла протягом досліджуваного періоду – на 1,16 процентних пункти у 2020 році порівняно із 2019 роком та на 0,73 – порівняно із 2018 роком.

Розрахований показник середньорічного виробітку одного працюючого у 2019 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 2018 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 групи компаній «Хлібодар» має позитивні показники стосовно прибутковості товарів, що виробляються та прибутковості основних засобів.

2.3 Дослідження можливостей посилення конкурентної стратегії підприємства групи компаній «Хлібодар»

ГК «Хлібодар» – 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 високо механізованим і автоматизованим виробництвом, з власної атестованою лабораторією, з високими стандартами з контролю якості сировини і готової продукції, висококваліфікованими кадрами.

Оцінка конкурентної стратегії групи компаній «Хлібодар» як учасника ринку хлібобулочної продукції м. Запоріжжя вимагає врахування особливостей функціонування всієї галузі, оскільки її характеристики за інтенсивністю та методами ведення конкуренції та таким чином впливають на вибір конкурентних стратегій і відповідно до ринкових умов Подальші вдосконалення.

За даними головного управління статистики в Запорізькій області, кількість підприємств, які займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів, становить 71. Встановлено, що 47 з них не досліджені з таких причин: 38 займаються переважно вирощуванням зернових, бобових та олійних культур, 1 – металургійне підприємство, 1 – підприємство пенітенціарного обслуговування, 1 – «зерновий завод». зберігання та переробка» та 2 підприємства ЖКГ 1, 2 медичні заклади, 2 навчальні заклади. Всі вони випікають тільки для власних потреб, і в невеликих кількостях. Під час обстеження визначено 24 суб'єкти господарювання, які за першим видом економічної діяльності КВЕД належать до групи «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів». Хліб, який вони виробляли, становив 96,8% від загальної пропозиції Запорізької області [92, С. 12]. 116].

Особлива роль і значення хлібопекарської підгалузі харчової

промисловості в організації постачання населення продуктами харчування залежить від ряду факторів виробничого характеру:

- Хлібобулочне виробництво масове;
- Продукція не підлягає тривалому зберіганню і повинна бути реалізована в короткий термін;
- Обсяг виробництва завжди залежить від потреб населення;
- взаємозамінність в рамках сфери застосування;
- Здатність організувати виробництво хліба та хлібобулочних виробів безперебійно та безперервно протягом будь-якого періоду.

Крім розглянутих виробничо-економічних характеристик, хлібопекарська галузь має ряд соціальних характеристик, що забезпечують повноцінне харчування населення, які визначаються як:

- деталі товару та його використання;
- хлібобулочні вироби, що вживаються всіма людьми щодня;
- Необхідність виробництва продуктів харчування та спеціальних хлібобулочних виробів.

Як зазначає Т. А. Репіч, «динаміка споживання хліба та хлібобулочних виробів є визначальною для оцінки основної структури споживання населенням продуктів харчування» [63]. Але з точки зору життєвого циклу вітчизняна хлібопекарська промисловість знаходиться на стадії зрілості. Ринок хліба та хлібобулочних виробів характеризується стабільним попитом на продукцію, але офіційне виробництво хліба в останні роки скорочується. Варто звернути увагу на деталі споживання хліба. Хліб – один із найдешевших основних продуктів харчування в Україні.

Оскільки доходи споживачів зменшувалися, хліб став заміною дорожчих продуктів, таких як м'ясо, риба та молочні продукти. Проте ціни на хліб і хлібобулочні вироби постійно зростають. Так, у 2010 році хліб коштував 4,07 грн. / Кілограм. (Середнє по Україні). При цьому середній рівень заробітної плати становить 1900 гривень. Ціна сьогодні 16,26 грн/кг. Середня заробітна

плата в Україні становить 7601,55 (на 12 жовтня 2018 р.) [27; 46; 58].

Значно вища ціна в Запорізькій області – 19,68 грн/кг. За цим показником область поступається лише м. Києву. Річне зростання цін сягнуло 35%, що є одним із регіонів з найбільшим зростанням цін на хліб (лідирує Київська область).

При цьому середня зарплата жителів Запоріжжя нижча за середню по Україні (на 8%) і на 15% нижча за київську [67]. У результаті хліб подорожчав швидше, ніж середня зарплата в Запорізькій області. Основними факторами, що впливають на зростання цін на хлібобулочні вироби, є підвищення цін на продукти харчування, борошно та енергоносії, збільшення вартості транспортування, вартості праці та реалізації.

Ці фактори впливають на формування цін на хліб. Тому в основному закупається в кількості, необхідній для споживання в день покупки. Хліб і хлібобулочні вироби як основні продовольчі товари мають низьку цінову еластичність попиту з боку кінцевих споживачів. Згідно з дослідженнями, споживачі спочатку купують хліб, незалежно від його ціни, і лише забезпечивши себе хлібом, гроші, що залишилися, витрачають на інші продукти харчування [73].

У структурі споживання та промислового виробництва лідирує найдешевший хлібний виріб, так званий «масовий хліб». Серед них «Олександрійський», «Приморський», «Таврійський» та інші сорти. Покращений (середня цінова категорія), шрот та інші нестандартні види хліба (висока цінова категорія) становлять незначну частку ринку.

Асортимент підприємств групи компаній «Хлібодар» налічує понад сотню хлібобулочних виробів. На даний час компанія пропонує широкий асортимент макаронних виробів: 16 найменувань хліба та багетів, десятки найменувань мафінів (хліб), 24 найменування хлібобулочних виробів (бублики та печиво), кондитерські вироби (печиво, пряники) Близько 90 найменувань, Східні солодощі), продукція випускається під ТМ

«Хлібодар». Незважаючи на те, що кондитерська продукція не є поширеною серед досліджуваних підприємств, ВАТ «Хлібодар» посідає 12 місце на ринку борошняних кондитерських виробів, реалізуючи близько 6600 тонн продукції на рік [84].

Група компаній «Хлібодар» зосередилася на розширенні виробництва хліба та інших продуктів і поставила собі за мету «стати виробником номер один у Запорізькій області за часткою ринку» [84].

Однак, незважаючи на привабливі показники, виручку та регіональне лідерство, показник EBITDA Групи «Хлібодар» знизився. Показник EBITDA (прибуток до сплати відсотків, податків, амортизації та амортизації) є одним із найпоширеніших фінансових термінів останнім часом. Це показник, який відображає здатність компанії платити за своїми зобов'язаннями» [94]. Для Herlibert Group причини зниження EBITDA можна визначити наступним чином:

- інфляція;
- девальвація гривні;
- зростання цін на продукти харчування;
- Зростання витрат на комунальні послуги в структурі витрат домогосподарств, що разом призводить до зростання витрат населення;
- Загальне зниження доходів українців, особливо мешканців Запорізької області (через значне скорочення промислового виробництва, яке є одним із основних джерел зайнятості значної частини населення).

Ці фактори вимагають перегляду існуючих конкурентних стратегій та їх вдосконалення відповідно до принципів кількості та адаптивності. зовнішні виклики. У свою чергу, це вимагало детального аналізу існуючої конкурентної стратегії Групи «Хлібодар».

Оскільки єдиної чіткої та конкретної методики аналізу конкурентної стратегії не розроблено, пропонується використовувати методику порівняння складових діяльності Групи «Хлібодар» із ключовими

стратегічними базовими компонентами діяльності М. Портера.

Цей тип стратегій пов'язаний з досягненням найнижчих витрат виробництва та реалізації продукції. Це підтверджується наявністю у ГК раціональної системи організації виробництва та розвинутої збутової мережі. Зауважимо, що стратегія лідерства за витратами 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.

Конкурентна стратегія підприємства повинна адаптуватися до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку. так. Бакієва описала конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером за різних умов конкурентного середовища, як показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика конкурентних стратегій в різних умовах конкурентного середовища [8, с. 15]

Конкурентна стратегія за М. Портером	Конкурентне середовище		
	Висококонцентроване	Помірно-концентроване	Низько-концентроване
1	2	3	4
Лідер	Агресивний маркетинг атакуючого характеру, акцент на зменшення витрат, лобювання інтересів, посилення бар'єрів входу	Агресивний маркетинг з вираженою конфронтацією, акцент на зменшення витрат за рахунок ефекту масштабу	Вибірковість елементів маркетингу та їх оборонний характер. Акцент на помірні витрати, активну марочну політику
Челенджер	Атакуючий маркетинг з конфронтацією, пріоритет – значення	Атакуючий маркетинг, пріоритет на інновації та низькі	Атакуючий маркетинг. Пріоритет на диференціацію та

Продовження таблиці 2.4

Характеристика конкурентних стратегій в різних умовах конкурентного середовища [8, с. 15]

1	2	3	4
	витрат	сегментування	Диференціацію та активну марочну політику
Послідовник	Вибірковість використання елементів маркетингу. Акцент – спеціалізація на декількох інших.	Нішевий позиційний маркетинг інноваційного характеру. Акцент – консолідація, цільовий ринок.	Нішеве сегментування. Акцент на диференціацію асортименту, пошук нетрадиційних ринків або способів збуту
Нішер	Нішовий оборонний маркетинг. Пріоритет – раціоналізація ділової активності	Концентрований позиційний маркетинг. Пріоритет – договірна горизонтальна інтеграція.	Орієнтація маркетингу на постійних клієнтів. Пріоритет – фокусна диференціація асортименту

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

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 2.6.

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:

- 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].



Рисунок- 2.6 – Принципи формування конкурентної стратегії [26]

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОБРАННЯ ОСНОВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ
ДРАЙВЕРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ГК «ХЛІБОДАР»

3.1 Формулювання основних стратегічних драйверів конкурентних переваг підприємства

По-перше, загострення конкуренції вимагає від ГК «Хлібодар» постійного контролю на ігровому полі з усіх сил. Однак необхідним чинником для успішної конкуренції є здатність прогнозувати, передбачати майбутні ринкові умови. Тому дуже важливо проаналізувати тенденції розвитку галузі та зміни поведінки споживачів.

Серед основних тенденцій розвитку хлібопекарської галузі можна виділити наступні:

- тяга до здорової їжі. Через велику кількість вуглеводів у хлібі багато споживачів скорочують його споживання або й зовсім відмовляються від хлібобулочних виробів. Крім того, можна помітити, що при виборі хліба споживачі починають звертати більше уваги на інгредієнти продукту. Збільшується попит на хліб з додаванням висівок, гречаного борошна, насіння льону чи соняшнику тощо;

- будьте природними. Збільшення частоти появи продуктів, що містять ГМО, зміни смаку звичайних продуктів (через зміну умов їх вирощування та дозрівання), продуктів зі зниженим вмістом основних інгредієнтів (молоко-, м'ясо-, соковмісні продукти) тощо. . Змушує деяких споживачів боротися за споживання органічних продуктів. Це знайшло відображення у відкритті екомагазину. Хліб не є винятком. Що стосується цього продукту, то можна сказати, що зріс попит на бездріжджову продукцію;

- натуральність технології. Використання нових технологій може підвищити ефективність виробництва та швидкість виробництва. У хлібопекарській промисловості це призвело до нових рецептів приготування хліба;

- пошук нових компонентів. Додавання нових інгредієнтів до традиційної рецептури дозволяє продовжити термін зберігання, смакові та естетичні властивості хліба та хлібобулочних виробів;

- розширення виробництва хлібобулочних виробів (в основному фірмових) як на великих, так і на малих підприємствах [54; 79; 83; 85; 90].

Фахівці, які займаються стратегічним плануванням ГК «Хлібодар», повинні вміти оцінювати найбільш вигідну стратегічну позицію групи компаній, поточну привабливість хлібопекарської галузі, їх здатність конкурувати на сформованих ринках і можливості виходу на нові.

Слід зазначити, що на практиці вибір і вдосконалення стратегій реалізації конкурентних переваг має базуватися на діагностиці фінансового стану підприємства та його споживчої привабливості, яка є складовою оцінки. Конкурентоспроможність. Обираючи механізми забезпечення конкурентних переваг і балансування загроз у маркетинговому середовищі, їх необхідно поєднувати з позицією компанії. Основним методом цього виду оцінювання є Матриця оцінки стратегічної позиції та дій (SPACE— Strategic Position and Action Evaluation).

Просторовий аналіз – стратегічна оцінка позиції та діяльності є одним із інструментів діагностики позиції компанії на ринку та визначення стратегічних варіантів її розвитку [95].

При аналізі за цим підходом використовується багатокритеріальний підхід, що дозволяє ідентифікувати, шукати репрезентативні вибірки характеристик, групувати їх і присвоювати їм конкретні оцінки (вагові коефіцієнти) [95]. Метод SPACE-аналізу полягає в оцінці підприємства за чотирма групами факторів:

- конкурентну перевагу;
- фінансовий стан;
- привабливість галузі;
- економічне середовище стабільне.

Результати зваженої оцінки чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу ГК «Хлібодар» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Узагальнюючі результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ГК «Хлібодар» [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

Внутрішніми причинами такого результату підприємства можуть бути:

- Недосконале або неповне дослідження потреб цільового сегмента;
- Неповна робота технічних спеціалістів у розробці характеристик продукту. Українські компанії найчастіше стикаються з такими проблемами через неузгодженість роботи відділу маркетингу (вивчення вимог споживачів) і технічної лабораторії (перетворення вимог у характеристики продукту, що розробляється).

Слід зазначити, що фінансовий потенціал групи «Хлібодар» також є ключовим фактором. Тому для вдосконалення конкурентної стратегії необхідно вжити заходів щодо зменшення загроз, пов'язаних із втратою коштів. Це можна зробити:

- пошук фінансових ресурсів;
- розвиток мережі продажів;
- покращення результатів фінансово-господарської діяльності ГК «Хлігодар»: збільшення обсягів реалізації продукції, зниження рівня собівартості, підвищення рентабельності виробництва;

- зміцнення конкурентних позицій бізнесу (ринкова частка, цінова конкурентоспроможність) за рахунок реалізації маркетингової стратегії, заснованої на дослідженні ринку: інновація продукту, цінова політика, удосконалення систем збуту, створення та управління товарними знаками, реклама;

- збільшення асортименту продукції, що випускається: розширення виробництва покращених хлібобулочних виробів, збільшення виробництва молочно-яєчного житнього хліба, створення та виробництво хлібобулочних виробів оздоровчого, профілактичного та дієтичного харчування;

- створення гнучкої системи стратегічного планування для забезпечення реалізації довгострокових цілей компанії в нестабільному зовнішньому бізнес-середовищі. Більш «Хлігодар» можна надати діаграму напрямків, наведену на рис.3.1.

Крім перерахованих вище, важливими заходами також повинні бути:

- захист існуючої конкурентної позиції з метою підтримки конкурентоспроможності підприємства на встановленому рівні;

- стабілізувати фінансову ситуацію та ефективніше використовувати потенціал;

- технологічна трансформація підприємств;

- Ефективне використання кадрового потенціалу;

- розвивати виробничу інфраструктуру та залучати нових учасників до групи компаній;

- здійснення ефективної фіскальної політики.

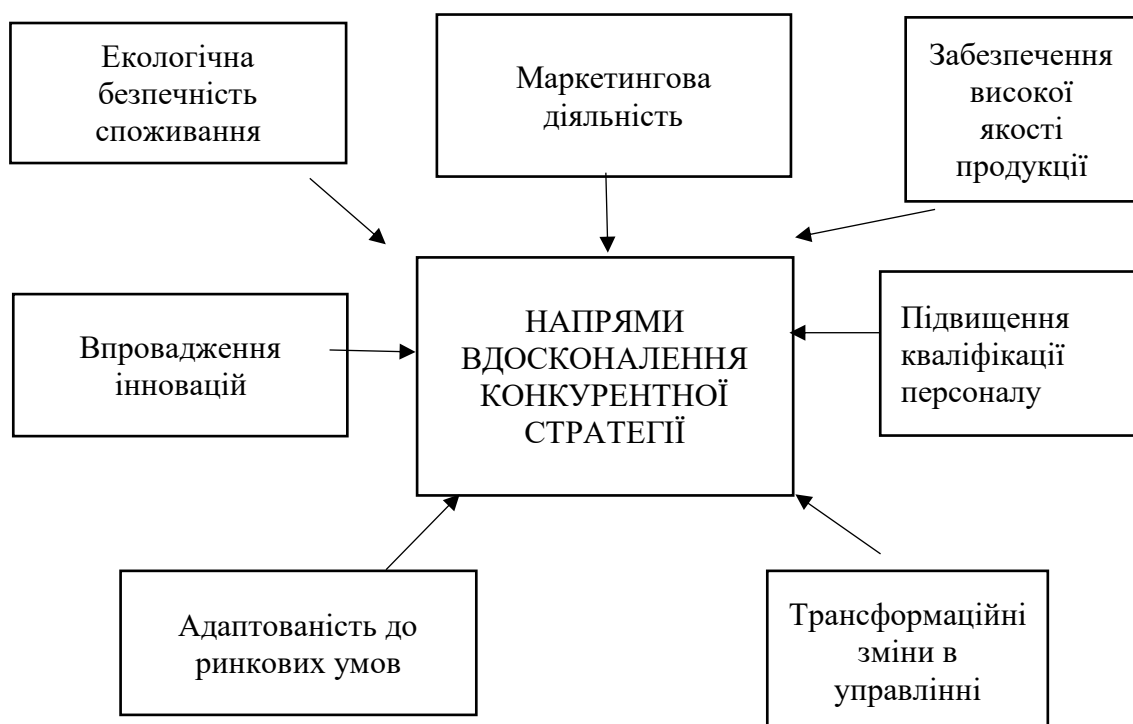


Рисунок 3.1. - Напрямки вдосконалення конкурентної стратегії ГК

«Хлібодар»

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Починати слід із фінансування діяльності, яка забезпечує стабільну частку ринку для бізнесу, а саме виробництва класичних сортів хліба.

Оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена шляхом аналізу джерел конкурентних переваг, доступних фірмі для кожної головної функції «ланцюжка створення вартості». Кожну базову функцію необхідно аналізувати відповідно до власної логіки стратегічного розвитку, оскільки кожна функція знаходиться у своїй специфічній площині конкуренції, зі своїми власними бар'єрами входу та динамічними моделями ключових показників (витрати та результати).

Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом досягнення компанією стійкої конкурентної позиції на ринку.

Реалізація перелічених заходів дозволить ГК «Хлібодар»

реалізувати конкурентну стратегію, реалізація якої передбачає агресивні ринкові дії. Зокрема, стратегія передбачає виробництво у великих обсягах, що дозволить знизити рівень витрат. Це дозволяє підприємствам вести активну цінову конкуренцію. А також розширення асортименту, що дозволить компанії освоювати нові сегменти ринку.

3.2 Забезпечення конкурентоспроможності компаній групи «Хлібодар» з інноваційними стратегіями розвитку

Забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства часто залежить від здатності товарного асортименту підприємства адекватно задовольняти поточні потреби споживачів як на якісному, так і на кількісному рівнях. Тому підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства є актуальним завданням у сучасному бізнес-середовищі.

В рамках реалізації конкурентної стратегії лідерства за витратами асортиментна політика ГК «Хлібодар» має бути одним із основних завдань системи менеджменту, адже ставлення споживачів до хлібобулочної продукції визначає можливість існування та розвитку підприємства. . Тому реалізація стратегії диференціації на одному з підприємств Групи «Хлібодар» є перспективним напрямком удосконалення конкурентної стратегії компаній групи.

Основна суть конкурентної стратегії, запропонованої ГК «Хлібодар», полягає в тому, що виробник пропонує продукцію, яка може запропонувати унікальну та більшу цінність для покупця у вигляді нової якості продукції, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Процес диференціації продукції показано на рисунку 3.3.

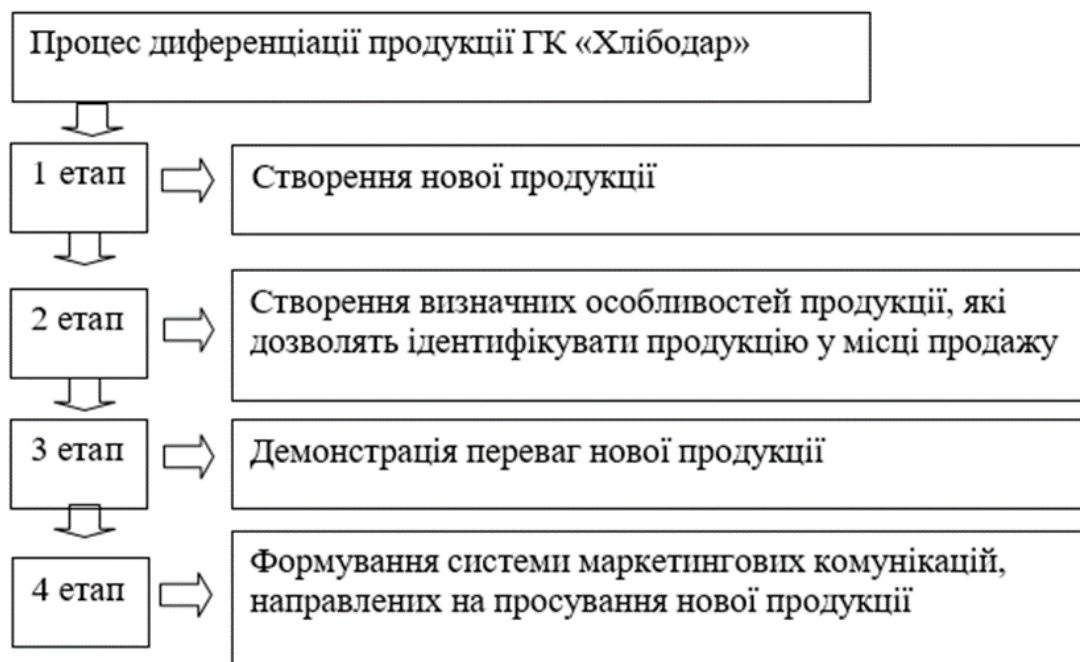


Рис 3.2. - Процес формування диференціації асортименту

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Оскільки в класичному вигляді використання фірмою диференціації або персоналізації як конкурентної стратегії є оптимальним лише в тому випадку, якщо реальні та потенційні покупці продукції фірми вважають ціну набагато менш важливою, ніж її унікальні характеристики, то ГК «Хлібодар» має розмістити Існуючу стратегічну Лідерство у витратах пов'язане з диференціацією продукції. Це можливо, якщо стратегія використовується в одному з бізнесів групи компаній.

Враховуючи можливості компанії групи, особливо наявність ефекту масштабу, власну мережу збуту, сильні торгові марки, добре продумана та детальна політика класифікації може стати основою її стабільності, прибутковості, індивідуальності, конкурентоспроможності та остаточно вирішує Хлібодар ТМ » Успіх продукту на ринку. Враховуючи це, можна запропонувати групі «Хлібодар» перенести фокус конкурентної стратегії на продуктову диференціацію одного з підприємств групи – Запорізького хлібокомбінату №1 (ЖК №1).

Серед основних цілей зміни класифікації можна виділити наступні, як показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Цілі зміни асортименту для ГК «Хлібодар»

Джерело: пропозиція автора [56]

№ з/п	Ціль	Характеристика
1	Підвищення обсягів реалізації	Додавання новинок дозволить охопити той сегмент споживачів, який прагне різноманіття у виборі хліба
2	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
3	Конкурентна перевага	Досягнення переваги над конкурентами можливе за рахунок ширшого та більш привабливого асортименту товарів
4	Залучення нових споживачів	Зараз асортимент ТМ «Хлібодар» не вирізняється різноманітністю, 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.

Джерело: пропозиція автора [56]

Продовження таблиці 3.2

Цілі зміни асортименту для ГК «Хлібодар»

		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.
5	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.

Серед можливих напрямків диференціації експерти ринку виділяють:

1. Нові продукти;
2. Нові методи виробництва;
3. Нова технологія зберігання;
4. Логістика;
5. Рішення з обладнання майданчиків (франчайзинг);
6. Суперпродукти [84].

Забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства часто залежить від здатності товарного асортименту підприємства адекватно задовольняти поточні потреби споживачів як на якісному, так і на кількісному рівнях. Тому підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємства є актуальним завданням у сучасному бізнес-середовищі.

У рамках реалізації конкурентної стратегії лідерства за витратами класифікаційна політика ГК «Хлібодар» має бути одним із основних

завдань.

система управління, оскільки це ставлення споживача до пекарні

Виробництво визначає можливість виживання та розвитку підприємства. так

Впровадження стратегії диференціації на підприємстві Групи «Хлібодар» є перспективним напрямком удосконалення конкурентної стратегії компаній групи.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу літературних джерел, праць провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених проблематиці конкурентоспроможності підприємства, можна пояснити методи та аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства, поняття розвитку, зміст основ теорії конкурентоспроможності, конкурентоспроможності підприємства, переваги підприємств, конкурентоспроможність продукції тощо, повною мірою розкрито в існуючих дослідженнях.

У бакалаврській роботі було визначено сутність та економічний зміст поняття конкурентоспроможність конкурентоспроможності. Зазначено, що конкурентоспроможність підприємства - це комплексний показник, що дає змогу охарактеризувати здатність підприємства адаптуватися до умов конкурентного середовища.

Досліджено основні чинники та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. До атрибутів, що характеризують конкурентоспроможність підприємств, належать: порівнянність, простір, динамічність, об'єктивність, атрибуція, системність, об'єктивність. Відповідність вищезазначеним атрибутам є необхідною умовою для аналізу та дослідження, а також запорукою вирішення завдань і реалізації поставлених цілей підприємства.

Проаналізовано загальний стан конкурентних можливостей підприємств хлібопекарської галузі України та проведено діагностику конкурентної стратегії ГК «Хлібодар». Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємств дозволяє: знизити рівень невизначеності та ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємств, підвищити якість стратегічного планування та прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємств, підвищувати якість підприємств та рівень конкурентоспроможності їх продукції,

підтримувати конкурентні позиції та збільшувати частку ринку, якою володіє бізнес.

Виділено статус планування конкурентоспроможності підприємства в системі менеджменту та специфіку функції управління на першому етапі впровадження – управління конкурентоспроможністю підприємства.

Слід зазначити, що у процесі управління планування конкурентоспроможності здійснюється в системі управління підприємством (послідовне виконання функцій: планування, організації, мотивації, мотивації, контролю та регулювання), на етапі реалізації технології управління, з метою створення управління методи (плани конкурентоспроможності, програми, проекти в галузях), ці перспективи мають бути втілені в управлінські рішення та, спираючись на механізми лідерства та повноважень, забезпечувати вплив на систему управління підприємством.

Наведено практичні рекомендації щодо обрання стратегічних драйверів для підвищення конкурентоспроможності ГК «Хлібодар». Забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства часто залежить від того, чи може товарний ряд підприємства повністю задовольнити поточні потреби споживачів як на якісному, так і на кількісному рівнях. Тому підвищення ефективності управління товарними категоріями компанії є актуальним завданням у сучасному бізнес-середовищі.

Політика сортування ГК «Хлібодар» має бути одним із головних завдань у рамках реалізації конкурентної стратегії лідерства за витратами. Зазначимо, що системи управління, оскільки це ставлення споживача до пекарні, а процес виробництва визначає можливість виживання та розвитку підприємства. Так реалізація стратегії диференціації підприємства групи «Хлібодар» є перспективним напрямком посилення конкурентної стратегії підприємства групи.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «про захист від економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (Дата звернення: 23.03.2023)
2. 12 ведущих компаний рынка хлеба и хлебобулочных изделий Украины производят 65% продукции отрасли ПроАгро. URL: <http://www.proagro.com.ua/research/news/4064341.html> (Дата звернення: 23.03.2023)
3. Бакиева А.М. Научно-методические аспекты формирования конкурентных стратегий агропромышленных предприятий / А.М. Бакиева, В.А. Ковшов // Аграрный вестник Урала. 2010. № 3 (69). С. 11-14.
4. Бардаш М.С. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс]/ М.С. Бардаш, О.І. Хоменко // Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> (Дата звернення: 23.03.2023)
5. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. 2014. – № 2. – С. 6-13. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_3 (Дата звернення: 23.03.2023)
6. Бердянський хлібокомбінат, ПАТ [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка у мережі Інтернет. URL : <https://bhk.business-guide.com.ua/> (Дата звернення: 23.03.2023)
7. Березянко Т.В. Проблеми харчової промисловості України в процесі подолання кризових явищ / Т.В. Безнянко // Матеріали ХІІ Міжнародної науково-практичної конференції НУХТ, 19-20.03.2009 – Київ: НУХТ, 2009 – С. 67-69.

8. 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.

9. В Украине хлеб является наиболее зарегулированным продуктом [Електронний ресурс] // Укрхлебпром. URL: <http://ukrhlbprom.org.ua/ua/novini/v-ukraine-hleb-yavlyaetsya.html> (Дата звернення: 23.03.2023)

10. В Україні закрилось близько 150 хлібопекарських підприємств [Електронний ресурс] // Рідна країна. Світоглядний портал. URL: <http://ridna.ua/2017/05/v-ukrajini-zakrylos-blyzko-150-hlibopekarskyh-pidpryjemstv/> (Дата звернення: 23.03.2023)

11. Демчак І.М. Аналітичні дослідження роздрібних цін на продуктових ринках [Електронний ресурс] / І.М. Демчак, О.О. Митченко, Г.В. Трофімова та ін. Київ : НДІ. 2018. 92 с //Український науково-дослідний центр продуктивності агропромислового комплексу «Украгропромпродуктивність». URL: <http://www.uapp.kiev.ua/?m=259&o=372> (Дата звернення: 25.03.2023)

12. Довідка про виробництво та реалізацію хліба та хлібобулочних виробів хлібопекарськими підприємствами міста [Електронний ресурс] // Запорізька обласна рада. URL : <http://zor.gov.ua/> (Дата звернення: 25.03.2023)

13. Експрес-випуски [Електронний ресурс] // Головне управління статистики у Запорізькій області. URL : <http://zp.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 25.03.2023)

14. Загальна характеристика ринку хліба та хлібопродуктів України [Електронний ресурс] // Агентство «Кредит-Рейтинг». URL : <http://www.credit-rating.ua/ua/about/common/> (Дата звернення: 25.03.2023)

15. Запорізький хлібокомбінат № 1, ПАТ [Електронний ресурс] //

All.biz. URL : <https://hlebodan.all.biz/> (Дата звернення: 25.03.2023)

16. Запорізький хлібокомбінат № 3, ПАТ [Електронний ресурс] // Бізнес-гід. URL : <https://zhz3.business-guide.com.ua/> (Дата звернення: 25.03.2023)

17. Запорізький хлібокомбінат № 5, ПАТ [Електронний ресурс] // Креатив-проект. URL : <https://clarity-project.info/smida/05465672> (Дата звернення: 25.03.2023)

18. 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.

19. Лідер з виробництва хліба на Запоріжжі [Електронний ресурс] // Аграрний тиждень. Україні. URL : <http://a7d.com.ua/novini/36974-lider-z-virobnictva-hlba-na-zaporzhzh.html> (Дата звернення: 25.03.2023)

20. Ліщинська В.В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України [Електронний ресурс] / В.В. Ліщинська // Ефективна економіка. 2018. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6265> (Дата звернення: 25.03.2023)

21. Любович А.А. Аналіз харчової промисловості України / А.А. Любович, К.І. Тарасова // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень. Випуск 4. Частина I Одеса, ОНЕУ. 2018. С. 128-135.

22. Маркетингове дослідження основних виробників хлібобулочної промисловості [Електронний ресурс] // АПК-Інформ. URL : <https://www.apk-inform.com/ru> (Дата звернення: 25.03.2023)

23. Мартусенко І.В. Регіональна економіка: підручник / І.В. Мартусенко, Б.В. Погрішук. Тернопіль: Крок. 2016. 626 с.

24. Метод SPACE [Електронний ресурс] // Аналітичний центр

«Концепт». URL : <http://old.acconcept.ru/strategy/space.html> (Дата звернення: 25.03.2023)

25. Об'єднання «Укрхлібпром» [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка у мережі Інтернет. URL : <http://www.ukrhlbprom.org.ua/> (Дата звернення: 25.03.2023)

26. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Україні [Електронний ресурс] // ProConsulting. Інформаційний дайджест. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynka-hlebobulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-v-ukraine> (Дата звернення: 25.03.2023)

27. Показник середньої заробітної плати за 2018 рік [Електронний ресурс] // Пенсійний фонд України. URL : <https://www.pfu.gov.ua/32397-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2018-rik/> (Дата звернення: 25.03.2023)

28. Поняття конкуренції і її функції [Електронний ресурс] // MARKETING-HELPING.COM. URL : <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcij/21-konspekt-lekcij-qosnovi-marketingu/405-ponyattya-konkurencz---funkcz.html> (Дата звернення: 25.03.2023)

29. Маркетинг : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин та ін.; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

30. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. 224 с.

31. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.

32. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

33. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навч. посіб. Рекомендовано МОН

України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. 376 с.

34. Кузьмін О. Є., Жовтанецька О. О., Заяць Н. О. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. 227 с.

35. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посіб. 2-ге вид. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. 176 с.

36. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с.

37. Фінансовий облік і звітність : навчальний посібник / уклад.: С. І. Мельник, І. М. Горбан, Н. С. Марушко. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 388 с.

38. Шевченко Н., Мельник С. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

39. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

40. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35—38.