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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Підвищення конкурентоспроможності групи компаній «Хліботар»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Improving Competitiveness «Khlebodar» Group of Companies

Виконала: студентка 2 курсу магістратури, групи 8.0730-мо-з
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми _Менеджмент організацій і адміністрування
_____К.С.Куватова
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н._____Т.С. Павлюк
Рецензент економіст фін. установи_____Ю.І. Козарик

Запоріжжя
2021

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.завідувача кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С._____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кристині Сергіївні Куватовій

1. Тема роботи Підвищення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар»
керівник роботи Павлюк Татяна Сергіївна доц., к.е.н.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності групи компаній «Хлібодар»
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні концепти конкурентоспроможності – складається з 3 підрозділів: 1.1 Економічна сутність поняття конкурентоспроможність підприємства; 1.2 Інституціональні чинники конкурентоспроможності; 1.3. Діагностика конкурентного середовища підприємства та класифікація основних методів управління конкурентними перевагами; 2 Розділ – Аналіз потенціалу конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика потенціалу підприємства групи компаній «Хлібодар» та формування конкурентних переваг підприємства; 2.2 Сучасні тенденції зміни й оптимізації структури потенціалу досліджуваного підприємства; 2.3. Порівняльний аналіз діяльності підприємств конкурентів; 3 Розділ – Шляхи підвищення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Удосконалення технології формування стратегії нових конкурентних переваг підприємства; 3.2 Використання стратегії

інноваційного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар»; 3.3 Посилення конкурентних переваг досліджуваного підприємства через модель соціально відповідального підприємства.

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	11.10.2021 р.	11.10.2021р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2021 р.	31.10.2021 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	30.11.2021 р.	30.11.2021 р.

6. Дата видачі завдання 11.10.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ К.С.Куватова
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С.Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Підвищення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар»: 129 сторінок, 13 таблиці, 23 рисунків, 4 формули, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 62 найменувань.

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

Метою кваліфікаційної робити є розкриття ефективних інструментів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар».

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

- визначити сутність та економічний зміст конкурентоспроможності ГК «Хлібодар»;

- дослідити методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності ГК «Хлібодар»;

- розглянути механізми управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ГК «Хлібодар»;

- навести аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку кондитерських виробів;

- представити діагностику рівня конкурентоспроможності ГК «Хлібодар;

- виконати оцінювання можливостей підприємства щодо управління процесом підвищення конкурентоспроможності;

- визначити стратегічні альтернативи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ГК «Хлібодар»;

- розробити механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ГК «Хлібодар» та його адаптації в процесі діяльності;

- представити економічну оцінку доцільності реалізації запропонованого механізму.

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 групи компаній «Хлібодар»; 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; системно-структурний аналіз, інтегральний метод – для аналізу та оцінки конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар»;

матриця І. Ансоффа, кореляційно-регресійний аналіз – для визначення стратегічних альтернатив управління процесом забезпечення конкурентоспроможності групи компаній «Хліббодар»; функціональний підхід використаний при розробці пропозицій щодо розробки механізму підвищення конкурентоспроможності групи компаній «Хліббодар» та його адаптації в процесі діяльності; метод експертних оцінок, метод оцінки ефективності проєктів – при виконанні економічної оцінки доцільності реалізації запропонованого механізму; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів дослідження.

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

Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ГК «ХЛІБОДАР», КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, ТОРГІВЕЛЬНА МАРКА, ХЛІБОБУЛОЧНІ ВІРОБИ.

ABSTRACT

Qualification work: 118 pages, 24 tables, 24 figures, 4 formulas, 4 appendices. The list of links includes 60 items.

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

The purpose of the qualification is to reveal effective tools and substantiate practical recommendations for increasing the competitiveness of the group of companies "Hlibodar".

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

- to determine the essence and economic content of the competitiveness of Hlibodar Group;

- to study methodological approaches to assessing the level of competitiveness of Hlibodar Group;

- consider the mechanisms for managing the process of ensuring the competitiveness of Khlibodar Group;

- to analyze the competitive position of the company in the confectionery market;

- to present the diagnosis of the level of competitiveness of Hlibodar Group;

- to assess the capabilities of the enterprise to manage the process of increasing competitiveness;

- identify strategic alternatives for managing the competitiveness of Khlibodar Group;

- to develop a mechanism for managing the process of ensuring the competitiveness of Hlibodar Group and its adaptation in the process of activity;

- to present an economic assessment of the feasibility of implementing the proposed mechanism.

The object of research is the process of increasing the competitiveness of the Khlibodar group of companies.

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

Research methods. The following research methods were used in the qualification work: analysis and synthesis - to determine approaches to the nature and economic content of the competitiveness of the group of companies "Hlibodar"; logical generalization - to generalize the existing methods of diagnosing the competitiveness of the group of companies "Hlibodar"; methods of the five forces of competition according to M. Porter and 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 the researched enterprise in the confectionery market; system-structural

analysis, integrated method - for analysis and assessment of competitiveness of Hlibodar group of companies; I. Ansoff matrix, correlation-regression analysis - to determine strategic alternatives for managing the process of ensuring the competitiveness of the Khlibodar group of companies; functional approach used in the development of proposals for the development of a mechanism to increase the competitiveness of the group of companies "Hlibodar" and its adaptation in the process of activity; method of expert evaluations, method of evaluating the effectiveness of projects - when performing economic evaluation of the feasibility of the proposed mechanism; graphical method - for graphical representation of the results of the study.

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

Data processing was carried out with the help of modern information technologies.

Key words: COMPETITIVENESS, HLIBODAR Group, COMPETITIVE STRATEGY, EVALUATION, ENTERPRISE, TRADEMARK, BAKERY PRODUCTS.

ЗМІСТ

ВСТУП……..... 13

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

……. 17

1.1. Економічна сутність поняття конкурентоспроможність підприємства……..... 17

1.2. Інституціональні чинники конкурентоспроможності ……... 35

1.3 Діагностика конкурентного середовища підприємства та класифікація основних методів управління конкурентними перевагами…... 47

Висновки до розділу 1……... 60

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ГРУПИ КОМПАНІЙ «ХЛІБОДАР»……..……..…… 64

2.1. Загальна характеристика потенціалу підприємства групи

компаній «Хлібодар» та формування конкурентних переваг підприємства..

……...…….. 64

2.2. Сучасні тенденції зміни й оптимізації структури потенціалу досліджуваного підприємства……. 71

2.3 Порівняльний аналіз діяльності підприємств конкурентів……..... 81

Висновки до розділу 2…….. 87

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ГРУПИ КОМПАНІЙ «ХЛІБОДАР»…… 90

3.1 Удосконалення технології формування стратегії нових

конкурентних переваг підприємства…….…… 90

3.2 Використання стратегії інноваційного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар»……. 101

3.3 Посилення конкурентних переваг досліджуваного підприємства через модель соціально відповідального підприємства…….. 107

Висновки до розділу 3……..……... 113

ВИСНОВКИ……. 115

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….. 119

ДОДАТОК А……..... 126

ДОДАТОК Б……. 127

ДОДАТОК В……. 128

ДОДАТОК Д……. 129

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

Сьогодні вже недостатньо створити бренд, стратегію його просування та розвитку, і працювати над позиціонування, сподіваючись на лояльність і любов клієнтів до компанії. Тому для будь-якої компанії важливо представить своєму потенційно клієнту свої конкурентні переваги, показав, що саме вона може задовольнити його потреби. В умовах посилення конкурентної боротьби для кожного підприємства на перший план виходить завдання збереження і підвищення власної конкурентоспроможності.

Світ не стоїть на місці, інформація постійно оновлюється, і учасники ринку знаходяться в пошуку маркетингових ідей, способів ведення бізнесу, нових поглядів на свій продукт. Будь-який бізнес піддається перевірці на міцність з боку конкурентів, тому при розробці стратегії розвитку розумно враховувати їх вплив, займану частку ринку, позиції і поведінку.

Все більше число підприємств орієнтується на досягнення перемоги в конкуренції і домагається поставленої мети в результаті постійних зусиль менеджменту в здійсненні ефективної конкурентної стратегії розвитку. До того ж, чим інтенсивніше проявляється вплив зовнішнього середовища, тим більшої актуальності набуває проблема використання адекватних методів та інструментів організації управління як підприємством в цілому, так і зокрема його конкурентоспроможністю, максимально орієнтованих на споживача продукції. Адже відсутність адекватних вимогам ринку методів та інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства здатна негативно вплинути на задоволення інтересів агентів ринку, виражених в замовленнях, відповідних мінімальному періоду відволікання оборотних коштів як з боку підприємства-виробника, так і з боку замовника, а також на формування надійних та гнучких партнерських відносин, що, в кінцевому рахунку, гальмує або перешкоджає сталому розвитку підприємств.

Динамічний розвиток інтеграційних процесів, зміна умов господарювання та відкриття внутрішнього ринку суттєво загострили

конкуренцію між виробниками посівної техніки та визначили необхідність їх існування в умовах нестабільного, постійно змінюваного зовнішнього середовища.

Сучасні умови господарювання характеризуються поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Саме такі ринкові перетворення актуалізують необхідність дослідження проблеми конкурентоспроможності як передумови підтримання стійких позицій підприємств в умовах конкурентного ринку та спричиняють необхідність посилення уваги до стратегічних напрямів діяльності компаній. Частково втрачена надійність і стабільність національної економіки, посилилась розбалансованість усіх виробничих, комерційних та інвестиційних процесів, відчутно зменшилися фінансові можливості як споживачів, так і вітчизняних виробників.

Важливе місце в стратегічній діяльності будь-якого суб'єкта господарювання посідає конкурентна стратегія, яка, використовуючи її конкурентні переваги, забезпечує йому стратегічну конкурентоспроможність. Конкурентну стратегію можна розглядати як засіб, завдяки якому компанія переміщається з поточної ринкової позиції до бажаної. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до наявних можливостей. Посилення конкуренції вимагає від компаній відповідної реакції, що спричиняє підвищену увагу до формування та удосконалення конкурентної стратегії.

Об'єкт дослідження – процес підвищення конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості ГК «Хліботар».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання удосконалення конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

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

Мета дипломної роботи – це розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентної стратегії ГК «Хлібодар».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність поняття «конкурентна стратегія»;

- розглянути класифікацію конкурентних стратегій;

- вивчити процес формування та оцінки конкурентних стратегій підприємства;

- дослідити стан та тенденції розвитку харчової галузі України;

- дослідити стан та тенденції розвитку харчової галузі України;

- дослідити конкурентне середовище на ринку хліба та хлібобулочнихвиробів м. Запоріжжя;

- оцінити конкурентну стратегію групи компаній «Хлібодар» (ТМ «Хлібодар»);

- визначити напрямок удосконалення конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу;

- розробити заходи з удосконалення асортиментної політики ГК «Хлібодар».

Новизна отриманих в роботі результатів полягає у удосконаленні визначення «конкурентна стратегія» яке охоплює більше число факторів, що формують конкурентне середовище компанії.

Для вирішення завдань в роботі використано наступні методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, графічний, стратегічного аналізу, експертних оцінок, модель М. Портера, метод SPACE-аналізу.

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті та монографії з питань розробки конкурентної стратегії, науково-методичні публікації та аналітичні статті в періодичні пресі, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, інформація Інтернет-ресурсів про стан харчової галузі, хлібопекарської галузі, ринку хліба та хлібобулочних виробів, дані внутрішньоїзвітності ГК «Хліботар», інформація особистих досліджень автора.

Випускна кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності організації. У другому розділі аналізується конкурентоспроможність і конкурентні переваги ГК «Хліботар», в третьому розділі розроблено напрями підвищення конкурентоспроможності даного підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Економічна сутність поняття конкурентоспроможність підприємства

В економічній літературі ще не існує єдиного визначення конкурентоспроможності, яке могло б всебічно відобразити її сутність як економічної категорії. Не розроблено універсальних методик, застосовних до оцінки конкурентоспроможності різних економічних об'єктів і суб'єктів.

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.

На думку А. Сміта конкуренція являє собою механізм, за допомогою якого врівноважуються приватні інтереси і економічна ефективність, встановлюється оптимальний розподіл ресурсів між галузями, врівноважуються норми прибутку[52].

А. Сміт виділяє певний набір умов вільної конкуренції:

- конкуренти повинні діяти незалежно, а не в змові;

- число конкурентів, потенційних або вже наявних, має бути достатнім, щоб виключити екстраординарні доходи;

- економічні одиниці повинні мати прийнятним знанням про ринкові можливості;

- повинна бути забезпечена свобода дій відповідно до цього знанням;

- необхідний достатній запас часу, щоб напрямок і обсяг потоку ресурсів стали відповідати бажанням господарюючих суб'єктів.

На сам перед будь-яке підприємство є унікальною складною системою, що відрізняється від інших ринковою позицією, динамікою розвитку, станом стратегічного потенціалу, особливостями впливу конкурентних сил, характеристиками вироблених продуктів або послуг технологій, що застосовуються. Інтеграція підсистем підприємства в єдине ціле за допомогою загальної технології ґрунтується на тій їх найважливішої особливості, що функціонування цих підсистем є спільне (Спів) ведення Єдиного кінцевого товару. Тому управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства також є індивідуальним для кожного господарюючого суб’єкту та вимагає врахування всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що впливають на нього в умовах ринкової невизначеності. Погляди на конкуренцію та її роль в економіці змінювалися і до середини XX століття завдяки роботам класиків теорії

конкуренції (А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Дж. Кейнс, П. Самуельсон, А. Маршалл та ін.) склалися її чотири класичні моделі: досконала (чиста), монополістична, олігополістична і монополія.

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.

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].

Фактори конкурентоспроможності представлені на рисунку 1.1.

Рисунок 1.1 - Фактори 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].

А. Маршалл відзначав, що не існує єдиного терміну, строго

відповідного даної мети, але вираз «свобода виробництва і підприємництва» або «економічна свобода» вказує правильне напрямок і його можна вживати через брак кращого.

Таким чином, передбачається, що можливість вільного вибору в рівній мірі може привести як до змагання, так і до співпраці.

Вільна конкуренція трактується А. Маршаллом як спосіб організації, що веде до оптимального розподілу праці і забезпечує ефективність економіки. Досліджуючи можливі наслідки вільної конкуренції, А. Маршалл тим самим обґрунтовує її переваги перед іншими формами організації економіки.

Головна перевага конкуренції, на думку А. Маршалла, полягає у формуванні рівноваги низьких цін («нормальних цін», в його термінах). Якщо немає свободи конкуренції, підкреслює дослідник, то низькі ціни можуть бути забезпечені тільки якимись позаекономічними методами - за рахунок звичаю, наприклад. Торкаючись прагнення цін в умовах вільної конкуренції до рівноваги, А. Маршалл обґрунтовує обов'язковість існування рівноваги на ринку, ціни рівноваги і переважну стабільність ринкового рівноваги.

Але, конкурентну перевагу не можна вважати тотожним поняттю «конкуренція», так як воно є лише її окремим аспектом, представленими обставинами або властивостями товару (підприємства), що дозволяють вигравати в конкурентній боротьбі, і визначає положення на ринку через прихильність споживача.

Конкурентні переваги (фактори конкурентоспроможності) - характеристики продукції або діяльності компанії в цілому, є унікальними на ринку або перевершують аналогічні показники конкурентів і мають цінність для споживача. Конкурентні переваги можуть відноситися до послуг, що надає компанія або до її ринкової активності.

При цьому конкурентна перевага завжди є відносним, обумовленим в

порівнянні з основними конкурентами на ринку. Але незалежно від сфери можливих конкурентних переваг, їх можна розбити на дві групи в залежності від ціннісної орієнтації [11, с.105].

Внутрішня конкурентна перевага, що має вартість для виробника, базується на більш низьких витратах компанії в порівнянні з конкурентами. Можна навести такі вимоги, яким повинні відповідати чинники конкурентоспроможності, щоб вважатися фактором успіху [12, с.273]:

1) Забезпечувати унікальність власної марки в порівнянні з конкуруючими протягом тривалого часу (брендинг). Дана вимога стимулює розробку підприємством унікальної торговельної пропозиції, яке буде відрізняти його від конкурентів. Бренд в даному випадку – гарантія високої якості товарів і обслуговування, а також орієнтир на певний рівень цін.

2) Задовольняти специфічні потреби клієнта. Іншими словами, відносно сильні сторони підприємства повинні давати відповідну вигоду даної цільової групи споживачів.

3) Будуватися на специфічних здібностях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальними в порівнянні з конкурентами та які важко або неможливо імітувати.

Зовнішня конкурентна перевага, що представляє цінність для споживача, базується на наданні споживачам відмінних характеристик послуг (самої компанії), за які вони готові платити преміальні ціни. Подібна перевага досягається шляхом диференціації діяльності компанії і носить назву перевага диференціації.

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови

обороту товарів на ринку» [1].

Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підпорядкований ряду правил [9, с.301]:

- ніколи не ігноруйте нових конкурентів;

- завжди використовуйте свою конкурентну перевагу;

- ніколи не виводьте на ринок новий продукт і не проявляйте маркетингову активність, не оцінивши можливу реакцію конкурентів;

- конкуруйте мудро, тобто використовуйте унікальні можливості, яких немає у конкурента і не зациклюйтеся на старій стратегії;

- уникайте надмірно жорсткої й агресивної конкуренції, вона може привести до взаємного знищення;

- інтенсифікуйте увагу до конкурентів;

- вивчайте і аналізуйте якомога більше конкурентів, їх стратегії, ресурси і обмеження діяльності;

- використовуйте інформацію про конкурентів для передбачення їх поведінки;

- детально вивчайте ставлення споживачів (реакцію ринку) на всі конкурентні дії, які ви вживаєте.

Конкурентоспроможність товару – це ступінь реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними товарами на даному ринку [13, с.255]. Конкурентна стратегія вимагає детальної розробки, інтеграції у загальну стратегії компанії та систематичних досліджень, направлених на її удосконалення, тобто постає необхідність посилення стратегічного напряму діяльності компанії

У сучасній економіці термін «конкурентоспроможність» використовується стосовно до категорій різного рівня:

конкурентоспроможність товару, фірми, галузі, регіону і, нарешті, конкурентоспроможність країни. Щоб мати наочне уявлення про взаємозв'язок і взаємозумовленості різних рівнів конкурентоспроможності, скористаємося схемою, представляє собою своєрідну «піраміду конкурентоспроможності» виглядає таким чином (рис. 1.2).

Рис. 1.2. - Піраміда конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Між поняттями конкурентоспроможності на різних рівнях існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Зокрема, країни і галузевих конкурентоспроможність в остаточному підсумку залежать від здатності конкретних товаровиробників випускати конкурентоспроможні товари. Але, з іншого боку, випуск конкурентоспроможної продукції може здійснюватися в умовах, створених для товаровиробників в галузі і в країні в цілому, т. е. конкурентоспроможність об'єктів кожного нижчестоящого рівня є фактором конкурентоспроможності об'єктів всіх вищих рівнів.

Разом з тим між поняттями конкурентоспроможності різних рівнів існують принципові відмінності. Наприклад, поняття розрізняю

«Конкурентоспроможність країни» і «конкурентоспроможність підприємства розрізняються, по-перше, неоднаковими цільовими функціями цих об'єктів. По-друге, самі цільові установки розвитку країн в залежності від історично сформованих традицій живуть в них людей можуть істотно відрізнятися. У багатьох країнах сформувалися і розвинулися (при всій їх складності) унікальні господарські уклади зі своєю структурою і моделями розвитку. По-третє, всі країни дуже різняться за масштабами, ролі в світовій історії, економічним і геополітичним потенціалом. Цим пояснюється відмінність національно-державних інтересів, економічних стратегій і зовнішньоекономічних сегментів цих стратегій.

Конкурентоспроможність є універсальним показником, який може застосовуватися в багатьох сферах життєдіяльності. Все ж за своєю суттю вона залишається поняттям економічним, і найбільш правильним є її застосування саме до економічних об'єктах.

Все різноманіття конкурентних відносин, що виникають у сфері економіки, можна з певною часткою умовності розділити на три рівні:

- мікрорівень (конкретні види продукції, виробництва, підприємства) характеристики, що відображають власне якість і ціни продукції;

- мезоуровень (галузі, об'єднання підприємств і фірм) - характеристики, що забезпечують стійке поліпшення показників ефективності використання наявних виробничих ресурсів галузей;

- макрорівень (народногосподарські комплекси, країни, об'єднання країн) - характеристики, що відображають загальний стан господарських систем, їх збалансованість, інвестиційний клімат.

На макроекономічному рівні визначаються основні умови конкурентоспроможності функціонування всієї господарської системи.

Мезорівень конкурентоспроможності формує перспективи розвитку галузі або корпорації, що охоплює групу підприємств. На мікрорівні

конкурентоспроможність знаходить свою остаточну, завершену форму у вигляді конкурентоспроможності підприємства, товару, що виявляється, наприклад, в співвідношенні ціни і якості.

Це співвідношення залежить від умов, що сформувалися на попередніх двох рівнях, і від персоналу підприємства, його здатності використовувати як свої ресурси, так і порівняльні національні загальногосподарські та галузеві переваги [52]. У свою чергу, об'єкти вищих рівнів створюють умови, забезпечують конкурентоспроможність об'єктів на нижніх рівнях.

При оцінці конкурентоспроможності наданих підприємством товарів може оцінюватися рівень задоволеності замовника від їх придбання. При цьому під задоволеністю розуміється сукупність оцінок окремих характеристик товару, отриманих в ході порівняння їх реального стану з очікуваним [13, с.263].

Позитивна оцінка підвищує силу наміру повторної покупки, але не визначає його повністю, оскільки воно також залежить від функціональної та економічної прив'язки споживача до фірми і привабливості послуг конкурентів. Оціночна система повинна пов'язувати задоволеність споживача з контрольованими фірмою показниками (властивостями товару), давати оцінку наслідків його задоволеності у вигляді лояльності фірмі і прибутковості [14, с.23].

Узагальнюючи наведені поняття С.М. Клименко відмічає наявність відмінних рис трактування конкуренції. Серед основних він виділяє наступні:

- цивілізований, легалізований характер боротьби;

- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;

- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших

сторін;

- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;

- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво [36, с. 13].

Таким чином, конкурентна стратегія вимагає детальної розробки, інтеграції у загальну стратегії компанії та систематичних досліджень, направлених на її удосконалення, тобто постає необхідність посилення стратегічного напряму діяльності компанії . Точкою відліку систематичних досліджень щодо конкурентних стратегій називають другу половину XX ст.

Конкурентоспроможність підприємств являє собою мікроекономічному категорію, і підвищення її рівня є відображенням інтересів, перш за все, самих суб'єктів виробничо-економічної діяльності. У той же час будь-який підприємство функціонує в певній зовнішньому середовищі, тому дослідження зазначеної категорії у відриві від макроекономічних процесів представляється неправомірним.

Діалектичність конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що саме в ній проявляються як єдність, так і суперечності економічних інтересів підприємств і держави.

На рис. 1.3 зображено механізм формування властивостей розвитку під впливом різних підходів до визначення категорії «розвиток підприємства».

Враховуючи різні етапи економічного розвитку, можна стверджувати, що підприємству належить головне місце в економічному розвитку, тому доцільно провести дослідження економічного змісту поняття «розвиток підприємства» з точки зору різних науковців.

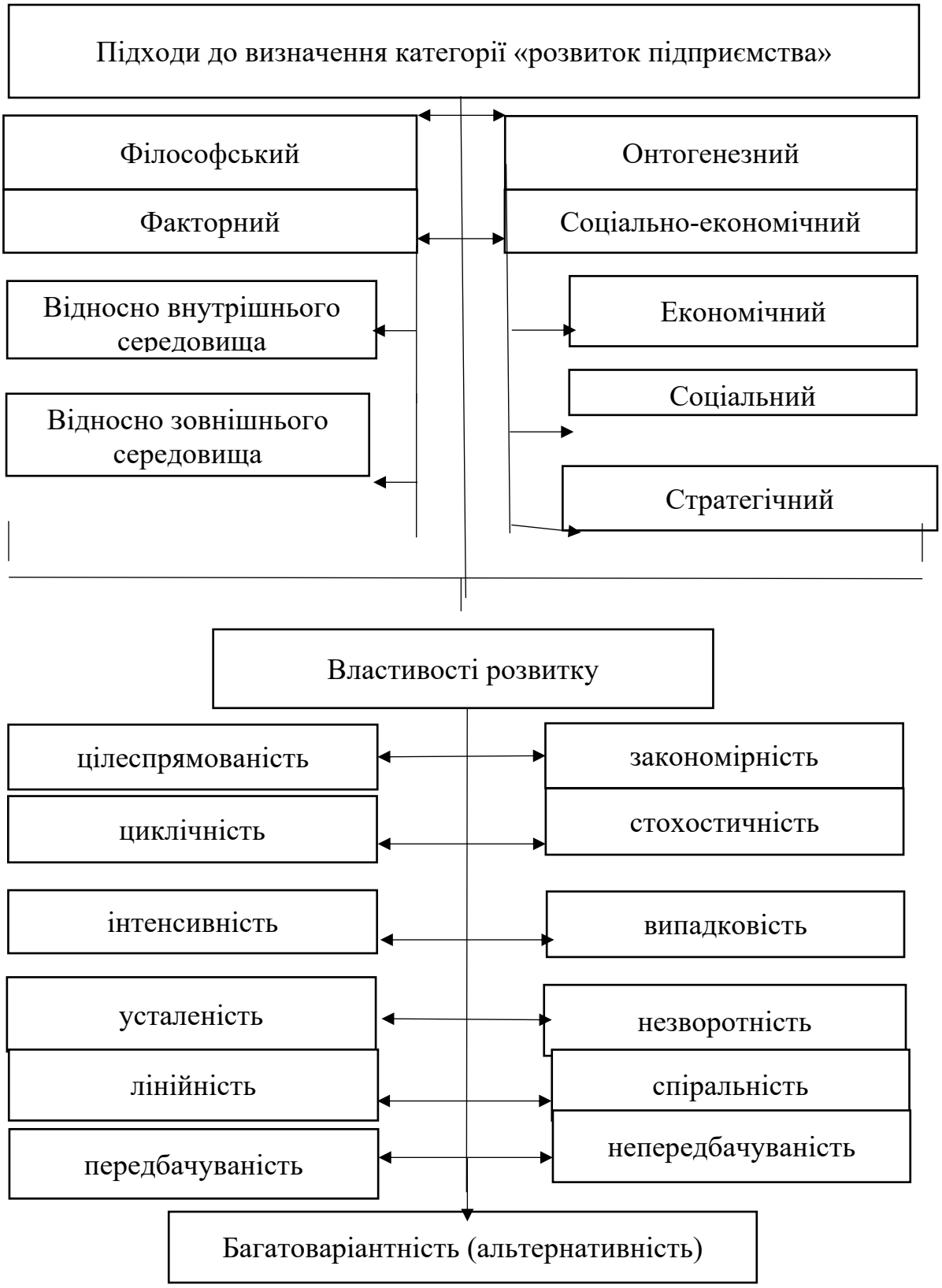

Рис. 1.3 - Механізм формування властивостей розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Думки науковців об'єднуються в тому, що розвиток є процесом, результатом якого є придбання нових кількісних та якісних характеристик економіко-виробничої системи, поліпшення показників ефективності функціонування і приріст потенціалу підприємства, який допомагає йому пристосовуватися до динамічних змін у середовищі, зберігаючи свою життєдіяльність.

Переважна більшість існуючих тлумачень терміну «розвиток підприємства» спирається на відокремлення різноманітних змін або процесів, що призводять до зміни підприємством свого якісного стану. Узагальнення теоретичних концепцій щодо даної категорії дає можливість сформувати власне визначення: розвиток підприємства – це перехід закономірних якісно-кількісних змін економічної системи в довгостроковому періоді, які відбувається з обмеженими економічними ресурсами під дією потреб та інтересів суспільства в довгостроковій перспективі.

Одним із найважливіших чинників розвитку підприємства та фактором, що визначає його місце на ринку є конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність є визначальним фактором виживання, стабілізації та розвитку, а також окремих їх галузей, підгалузей і підприємств. Конкурентні відносини виникають на взаємопов’язаних і взаємообумовлених мікро-, мезо-, макро-, мега- та метарівнях системної ієрархії. Для їх успішної реалізації вагомості набуває забезпечення конкурентоспроможності об’єктів різних рівнів [33].

Базовим рівнем забезпечення конкурентоспроможності є макроекономічний, на якому формуються умови функціонування всієї системи господарства, і за яким за значущістю йде мезорівень. На макрорівні конкурентоспроможність набуває завершального оформлення у співвідношенні ціни та якості товару, залежно від умов, що склалися на двох

мезо- та мікрорівнях.

Поняття конкуренції є складним та багатогранним атрибутом ринкової системи. Провідна роль конкуренції за умов ринкової економіки була доведена ще у XVII ст. А. Смітом. Він стверджував, що конкуренція, урівноважуючи норми прибутку, призводить до оптимального розміру праці і капіталу, регулюючі відповідність між власними та громадськими інтересами. Під конкуренцією А. Сміт розумів “невидиму руку” ринку, що координує діяльність усіх його учасників. Іншими словами, конкуренція – це тип ринкової поведінки щодо найвигідніших умов купівлі-продажу товарів та послуг.

У науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого визначення конкуренції, а тому доцільним є проведення аналізу основних найпоширеніших її визначень, сформульованих відомими науковцями. Слово „конкуренція” (від. лат. – concurrentia) визначається як змагання або зіткнення. За класифікацією Ф. Шерера і Д. Росса, критерії конкуренції можуть бути поділені на типи: поведінкове, структурне, функціональне. Поведінкове – це розуміння конкуренції як боротьби за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб. Структурне – аналіз структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього. Згідно функціонального трактування – це суперництво старого з новим. А. Сміт пов’язував конкуренцію з парним, без змови суперництвом, що відбувається між продавцями/покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав зміни цін. Варто зауважити, що вся маркетингова діяльність підприємства націлена на споживача, а отже є доступною для наслідування. С. Юринець наголошує на можливості ситуації за якої «з вже існуючих ідей формується новий лідер на спеціально створеному для нього ж ринку. Фактично підприємство самостійно формує незадоволену потребу суспільства, і власними ресурсами її задовольняє.

У Господарському кодексі України (ст. 25) під конкуренцією розуміється «змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару, і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку» [93, с. 406-407].

Економічна теорія вказує на те, що конкуренція має як негативні (призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів; інколи переростає у недобросовісну конкуренцію), так і позитивні (є двигуном економічного прогресу, знаряддям інноваційного прогресу; стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, пильно стежити за науково-технічним прогресом) риси. Таким чином, є підстави запропонувати авторське визначення конкурентної стратегії як довгострокового плану, що стосується певного напрямку діяльності на конкретному ринку, призначеного для посилення конкурентної позиції в основі якого лежить постійний комплексний моніторинг зовнішнього середовища, завдяки якому забезпечується можливість оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та протидіяти впливу п'яти сил конкуренції.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [15]. Загалом вітчизняні науковці розглядають термін «конкурентоспроможність підприємства» з різних ракурсів: як здатність, як

економічний процес, як сукупність показників. 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.
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

Продовження таблиці 1.1 –

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

		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 діагнустування 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.

Результати проведеного дослідження свідчать, що на сьогодні відсутній загальноприйнятий та стандартизований методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності галузі. Враховуючи центральне місце конкурентоспроможності в ринковій економіці, даною проблемою займається велика кількість вітчизняних та зарубіжних науковців.

Сьогодні оцінювання конкурентоспроможності агробізнесу є одним із необхідних умов для ефективного функціонування підприємства, адже висока конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є гарантією отримання високого і стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність стає рушійною силою розвитку і життєдіяльності підприємства. Саме тому підприємствам, щоб підняти рівень конкурентоспроможності, доцільно приділяти особливу увагу задоволенню потреб існуючих на ринку, отримання максимального прибутку і збільшення обсягів збуту, розширення частки внутрішнього і зовнішнього ринку, забезпечення необхідного рівня якості та ціни продукції, що виробляється, впровадження нових технологічних процесів і модернізації обладнання.

Таким чином, структурна концепція конкуренції передбачає зміщення акценту з самої боротьби організацій один з одним на аналіз структури ринку, тих умов, які на ньому панують.

На початку XX ст. погляди на конкуренцію і її роль в економіці змінилися. Основним об'єктом критики стала модель досконалої конкуренції – через надмірної уваги тільки до одного її виду - цінової конкуренції, через неможливості розкрити її сутність за допомогою динамічної конкурентної боротьби, а також через ігнорування ролі науково-

технологічних інновацій і впливу держави на розвиток і підтримку конкуренції.

Таким чином, розглянуто основні елементи, що визначають сутність конкурентної стратегії: стратегія та конкуренція, проаналізовано найбільш поширені трактування поняття «конкурентна стратегія» та запропоновано його авторське визначення.

1.2. Інституціональні чинники конкурентоспроможності

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.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства здійснюється таким чином:

- формування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;

- вибір партнерів для організації спільного випуску продукції;

- залучення інвестицій в перспективне виробництво;

- складання програми виходу підприємства на нові товарні ринки збуту та інше.

Конкурентоспроможність підприємств може бути оцінена різними методами, вибір яких залежить від мети дослідження. Існує достатньо велика кількість методик оцінки конкурентоспроможності підприємства. Однак, на даний час, не існує ані єдиної методики, ані стандартів оцінки, тому в Україні і на Заході кожна компанія керується власними методиками аналізу.

Можна формалізувати процес оцінки конкурентоспроможності підприємств і розбити його на наступні етапи:

1. Оцінка достатності ресурсів підприємства для роботи на обраному сегменті ринку (зокрема, ринку кондитерських виробів).

2. Збір даних і вивчення конкурентів (детальний аналіз їх фінансової ситуації, рівня витрат, маркетингової стратегії, репутації та іміджу, забезпеченості кадрами, методів конкурентної боротьби, можлива їхня реакція на появу нових контрагентів і т. ін.). Велике значення в такому

дослідженні має визначення тих ринкових потреб, які не можуть бути повністю задоволені конкурентами, а також вивчення передового досвіду підприємств-конкурентів.

3. Оцінка сили і слабкості свого підприємства в конкурентній боротьбі, тобто оцінка конкурентного статусу підприємства.

Дослідники пропонують різні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності.

Таким чином, Д. Котелевець виділяє в оцінці конкурентоспроможності два підходи [41]:

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

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

Кваліметричний підхід до оцінки конкурентоспроможності заснований на порівнянні якості послуг з якістю еталонних зразків (базовою моделлю) або якістю послуг конкурентів. При цьому до базової моделі пред’являється ряд вимог:

- базова модель послуги повинна бути близькою за конструкцією до оцінюваної моделі;

- інформація про базову модель повинна бути достовірною;

- показники конкурентоспроможності оцінюваної і базової моделей повинні бути порівняні;

- базова модель або показники для оцінки вибираються на основі аналізу асортименту товарів або послуг на регіональному ринку з урахуванням переваг споживачів.

Якщо базовою моделлю виступає конкретна послуга, то вона повинна мати найбільш високі значення розглянутих показників і рівня продажів. Базова модель може не існувати в реальності, а відображати умовну

оптимальну послугу з певним набором характеристик. В цьому випадку беруть показники кращих послуг на аналізованому ринку. За базу для порівняння можуть бути взяті товари та послуги компаній з найбільшими обсягами продажів на досліджуваному ринку.

Основними методами кваліметричного підходу до оцінки конкурентоспроможності є диференційований метод визначення відносних показників конкурентоспроможності та комплексний метод визначення конкурентоспроможності.

Диференційований метод полягає в прямому порівнянні декількох одиничних показників конкурентоспроможності товару або послуги з аналогічними показниками послуг конкурентів.

Комплексний метод заснований на порівнянні товарів або послуг зі складною номенклатурою показників конкурентоспроможності. При цьому враховується ступінь впливу на конкурентоспроможність кожного показника. Комплексний метод дозволяє більш об’єктивно оцінити конкурентоспроможність.

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності товарів/послуг складається з п’яти етапів:

- комплексне дослідження ринку і потреб споживачів товарів/послуг;
- визначення факторів конкурентоспроможності товарів/послуг і складання номенклатури показників;
- експертиза показників конкурентоспроможності товарів/послуг;
- розрахунок комплексного та інтегрального показника товарів або послуг конкурентоспроможності;
- аналіз отриманих результатів і складання висновку про конкурентоспроможність товарів/послуг.

Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності включає визначення показників ринкової ситуації, конкурентної ситуації і зміни ринкової ситуації.

До показників ринкової ситуації відносяться:

- індекс зростання обсягів продажів;

- ефективність маркетингу та ін.

До показників конкурентної ситуації відносяться показники, що характеризують частку, яку займає підприємство на ринку, і відносну частку ринку. За допомогою показників зміни ринкової ситуації проводиться оцінка того, як будуть надалі складатися конкурентні переваги на ринку [11].

На окрему увагу заслуговує матричний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку. У прямокутній системі координат будується матриця: по горизонталі відкладаються темпи росту. В сучасних умовах ринку, зокрема, ринку кондитерських виробів в Україні для характеристики і визначення конкурентоспроможності підприємств раціональним є застосування методики під назвою «теорія ефективної конкуренції».

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, дає уявлення про конкурентоспроможність підприємства, охоплюючи найбільш важливі аспекти його господарської діяльності. Відповідно до цього методу найбільш конкурентоспроможні ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів.

Метод побудований на аналізі чотирьох груп показників конкурентоспроможності підприємства виглядає таким чином (рис. 1.4) [49, с. 15]:

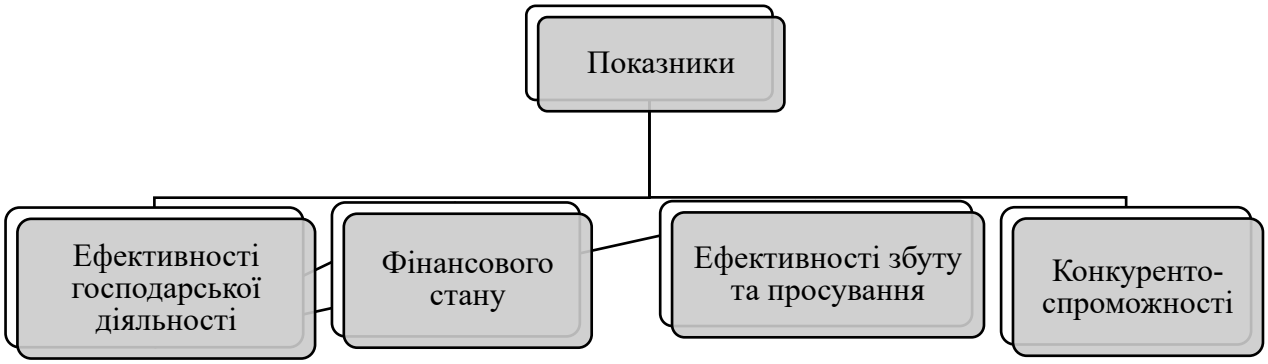

Рис. 1.4. - Групи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства [49, с. 15]

1) показники, що характеризують ефективність господарської діяльності підприємства;

2) показники фінансового стану підприємства (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів);

3) показники ефективності організації збуту і просування товарів (рентабельність продажів, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту);

4) показники конкурентоспроможності (ціна товарів і якість товарів, що оцінюється методами кваліметрії і визначається як їх здатність задовольняти потреби відповідно до призначення).

Кожна група показників в даному методі оцінює певний напрям діяльності підприємства. Розглядаючи їх всі разом, можна отримати повне уявлення про ефективність діяльності підприємства і його конкурентні переваги.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства даним методом передбачає три послідовні етапи. На першому етапі проводиться розрахунок одиничних

показників конкурентоспроможності підприємства і переклад показників у відносні величини (бали).

Для перекладу одиничних показників у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників (бази для порівняння) можуть виступати:

1. середньогалузеві показники;

2. показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на даному сегменті ринку;

3. показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 10-бальна шкала. При цьому 3 балами оцінюється показник, що має значення нижче, ніж базовий; 5 балами – на рівні базового; 10 балами – вище, ніж базовий.

На другому етапі проводиться розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства. На третьому етапі проводиться розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Переваги методу: оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об’єктивно отримати картину становища підприємства на ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Недоліки методу: метод не враховує ставлення споживачів товарів або послуг до якості товарів або послуг, що виробляються чи надаються даним підприємством.

Наступний метод – це метод використання конкурентної карти ринку (ККР) [7, с. 174].

Конкурентну карту будують за двома показниками: займаної ринкової

частки і її динаміки. Конкурентна карта ринку будується виходячи з перехресної класифікації розміру і динаміки ринкової частки. Це дозволяє виділити типові положення організацій, які характеризують їх статус і відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. При класифікації організацій перевага віддається показнику динаміки ринкової частки.

Конкурентоспроможність підприємства слід визначати як систему і виділяти конкурентні умови її функціонування, маючи на увазі, що на кожному етапі є свій оптимальний критерій. Тому виникає необхідність розробки системи переваги одних показників над іншими. Як правило, при цьому вибираються глобальний і локальний, зовнішній і внутрішній критерії оптимальності.

Локальний критерій дає уявлення про ефективність використання окремих конкурентних позицій і їх розвитку як окремого елемента. зовнішній критерій оптимальності повинен оцінювати ефективність конкурентоспроможності даного рівня з позицій самозбереження і подальшого розвитку підприємства. Внутрішній критерій спрямований на оцінку підсистем конкурентоспроможності підприємства, характеру їх впливу на вектор розвитку конкурентоспроможності.

Таким чином, існують передумови створення цільової функції, здатної об’єднати всі критерії за принципом оптимального управління конкурентоспроможністю підприємства.

Однак при виборі критеріїв і показників слід враховувати, що показники можуть бути вимірними і невимірними. Вимірні показники мають кількісну міру. До них відносяться, наприклад, продуктивність праці, показники рентабельності і т. ін.

Невимірні показники, як правило, не мають чисельних значень і виражаються лише в якісних описах. До них відносяться деякі характеристики якості обслуговування, задоволення попиту, організаційно-

управлінської діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності за невимірними показниками слід широко використовувати методи бальних і експертних оцінок. При методі бальних оцінок спочатку слід виробити шкалу бажаності, або інтенсивності, вираженості даної характеристики, потім оцінити, яке місце на шкалі займає підприємство. Наприклад, така оцінка може проводитися за показником швидкості реагування управління на зміни, що відбуваються: дуже швидке – 5 балів, швидке – 4, помірне – 3, незначне – 2, зовсім не виражено – 0 балів.

Визначення показників конкурентоспроможності експертним методом здійснюється групою фахівців-експертів. При цьому основою оцінки часто є суб'єктивне сприйняття рівня розвитку показника, що залежить від компетентності, досвіду, кількості експертів, які беруть участь в оцінці. Також може бути застосований соціологічний метод (проведення опитувань споживачів).

Вимірні показники всередині кожної групи зазвичай розраховують із застосуванням традиційних методів: порівняння, середніх величин, відносних величин і т. ін. Слід особливо наголосити на коефіцієнтному аналізі, який на даний час широко застосовується для аналізу фінансових результатів, але може бути використаний для всіх напрямків.

Його перевага полягає в можливості усунення спотворюючого впливу вартісних чинників, що особливо важливо в умовах інфляції [19].

У підсумку, можна зробити висновок, що на даний час збільшення кількості господарюючих суб'єктів на ринку, питання оцінки конкурентоспроможності підприємства, виявлення його конкурентних переваг і розробки конкурентної стратегії розвитку підприємства набувають особливої актуальності і великої важливості. Підприємство, яке функціонує в динамічному ринковому середовищі, також має динамічно розвиватися, своєчасно реагуючи на мінливі потреби споживачів і умови діяльності на

ринку кондитерських виробів.

Питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних ринкових умовах і розробці стратегії зміцнення своїх конкурентних переваг на ринку кондитерських виробів присвячені наступні два розділи представленої роботи.

Серед методів, що складають методологію наведеного дослідження слід визначити також наступні методи.

Індикаторний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, що дозволяють у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого досліджуваного об'єкта, та на підставі отриманих оцінок сформулювати рекомендації щодо підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, в свою чергу, може бути розкладений на ряд показників, що відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно обрати специфічні індикатори, які відображають:

1. ринкову позицію;
2. рівень задоволеності споживачів роботою компанії;
3. ділову репутацію;
4. фактор ціни послуг.

Наступним є метод побудови конкурентного профілю підприємства, який дає можливість, як оцінити переваги досліджуваного підприємства порівняно із аналогічними підприємствами, так і виявити його слабкі місця. Такий аналіз проводиться за допомогою методів експертної оцінки. На початку проводиться вибір сфер діяльності підприємства і визначається набір параметрів для їх оцінки. Далі експерти з даної організації або запрошені фахівці визначають значимість певних параметрів. Потім

проводиться бальна оцінка окремих параметрів за заздалегідь складеною шкалою. Всі оцінки поєднуються для отримання конкурентного профілю.

Кількісна оцінка стану конкурентних позицій підприємства визначається методом зваженої суми за такою формулою:

$$P = \Sigma\, Wi \times X_i, \qquad (1.1)$$

де P – загальна інтегральна оцінка конкурентних позицій підприємства;

W_i – коефіцієнт відносної важливості критерію;

X_i – значення і-ого критерію в балах.

Цінним методом аналізу конкурентоспроможності підприємства також є матриця стратегічного положення і оцінки дій або SPACE-матриця. Відповідно метод SPACE є комплексним підходом, що призначений для діагностики існуючої ситуації і вибору варіанта стратегії для підприємства шляхом побудови матриці і вектора розвитку. Матриця SPACE може бути використана самостійно у межах аналізу конкурентоспроможності або як основа для іншого аналізу.

У SPACE-аналізі розглядаються два внутрішніх і два зовнішніх показника, котрі складаються з набору різних критеріїв, які оцінюються експертним шляхом за 6-бальною шкалою, а також визначається вагомість кожного критерію у загальному показнику. Після отримання оцінок, підраховують підсумкову оцінку за кожним критерієм і за показником в цілому, середню оцінку всередині кожної групи факторів.

Отримані середньозважені оцінки відкладають на осях координат SPACE-матриці і з’єднують лініями, в результаті чого отримують чотирикутник. Максимально віддалена від центру сторона показує, в якому з чотирьох стратегічних положень знаходиться підприємство: агресивному, конкурентному, консервативному, оборонному.

Також будується вектор розвитку. На основі варіанту отриманої стратегії формується перелік дій щодо її реалізації [40].

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

1. визначити своє становище на певному ринку;

2. розробити стратегічні і тактичні заходи ефективного управління;

3. вибрати партнерів для організації спільного випуску продукції;

4. залучити кошти в перспективне виробництво;

5. скласти програми виходу підприємства на нові ринки збуту та ін.

Але, це можливо тільки за наявності вагомих методик оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства і ефективних організаційно-економічних заходів по управлінню конкурентоспроможністю з метою її підвищення. Цього можна досягти за умов використання синергетичного підходу, як методики оцінки рівня конкурентоспроможності, тобто, поєднувати різноманітні методи та підходи.

Слід зазначити, що велика частка таких ринків належить до потенційно

конкурентних (ринки продукції машинобудування, металургії, хімічної продукції). У деяких областях залишаються монополізованими потенційно конкурентні ринки хліба й хлібобулочних виробів, послуг щодо зберігання й роздрібної торгівлі нафтопродуктами, побутових послуг. При цьому можливості для демонополізації відповідних ринків шляхом поділу існуючих на них суб'єктів господарювання, як правило, не великі. Крім того, розукрупнення підприємств монополістів, які функціонують на вищезгаданих загальнодержавних ринках, може заподіяти значну шкоду їх конкурентоспроможності стосовно іноземних конкурентів й у результаті, призвести не до посилення, а до послаблення конкуренції. Основними заходами розвитку конкуренції в таких умовах є залучення нових суб'єктів господарювання на ринки з високим рівнем концентрації, ліквідація перешкод для вступу на них [17].

Досвід України показує, що конкурентне середовище не завжди

збігається із середовищем, що сприяє формуванню конкурентоспроможності підприємства. Залежно від стану економічного середовища й власних можливостей підприємство з метою одержання конкурентних переваг прагне або зайняти незасвоєні ніші ринку, або намагається отримати пільги від уряду.

У підприємницькій системі України значна роль належить великим підприємствам слабко конкурентних галузей, що є характерною рисою олігополістичної конкуренції. Внаслідок того, що суб'єкти такої конкуренції мають значні фінансові й ринкові можливості, вони в змозі диктувати умови на ринку й реалізовувати свою монополістичну владу. Як правило, економічно самостійні великі господарські одиниці, особливо в умовах перехідної економіки, використовують такі методи підвищення мікроекономічної ефективності, які не відображають реальних результатів їх господарської діяльності. До таких методів слід віднести не економію за рахунок масштабів виробництва, раціонального використання факторів виробництва, а диктат цін, проведення узгодженої цінової політики, розподіл ринків збуту тощо.

1.3 Діагностика конкурентного середовища підприємства та класифікація основних методів управління конкурентними перевагами

Діагностику рівня конкурентоспроможності ГК «Хлібодар» доцільно провести відповідно до методики оцінки стратегічної конкурентоспроможності. 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 результуючих 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. 1.2). 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].

Таблиця 1.2

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 про ведення спеціальних експертних оцінювань і опитувань. Множина експертних припущень є зручним інструментом системного підходу до вирішення складних багатокритеріальних проблем формування умов стійкої і динамічної конкурентоспроможності.

Продовження таблиці 1.2 –

Форми діагностики конкурентного середовища підприємства [44]

Імітаційна (модельна) діагностика	Принципово новий спосіб порівняння можливостей підприємств у конкурентному середовищі та обґрунтування концепції їх подальшого стратегічного позиціювання. Про це свідчать шляхи імітаційного моделювання, які на базі Інтернету або інших інформаційних технологій дозволяють обрати альтернативний варіант забезпечення конкурентоспроможності підприємства

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. 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.

Метою вивчення різних типів конкурентного середовища є докладний його опис шляхом виявлення певної кількості факторів, які можуть впливати на можливості підприємства досягти успіху на окремому ринку. Найбільша проблема полягає в тому, що сукупність чинників велика і

характер їх дії на суб'єкт господарювання істотно може змінюватись і мати різну спрямованість.

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. Ця матриця є універсальною – бо вона створена з урахуванням спільних рис усіх ринків, тому широко застосовується в дослідженнях, найчастіше – саме для загального аналізу конкуренції. 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. 1.5).

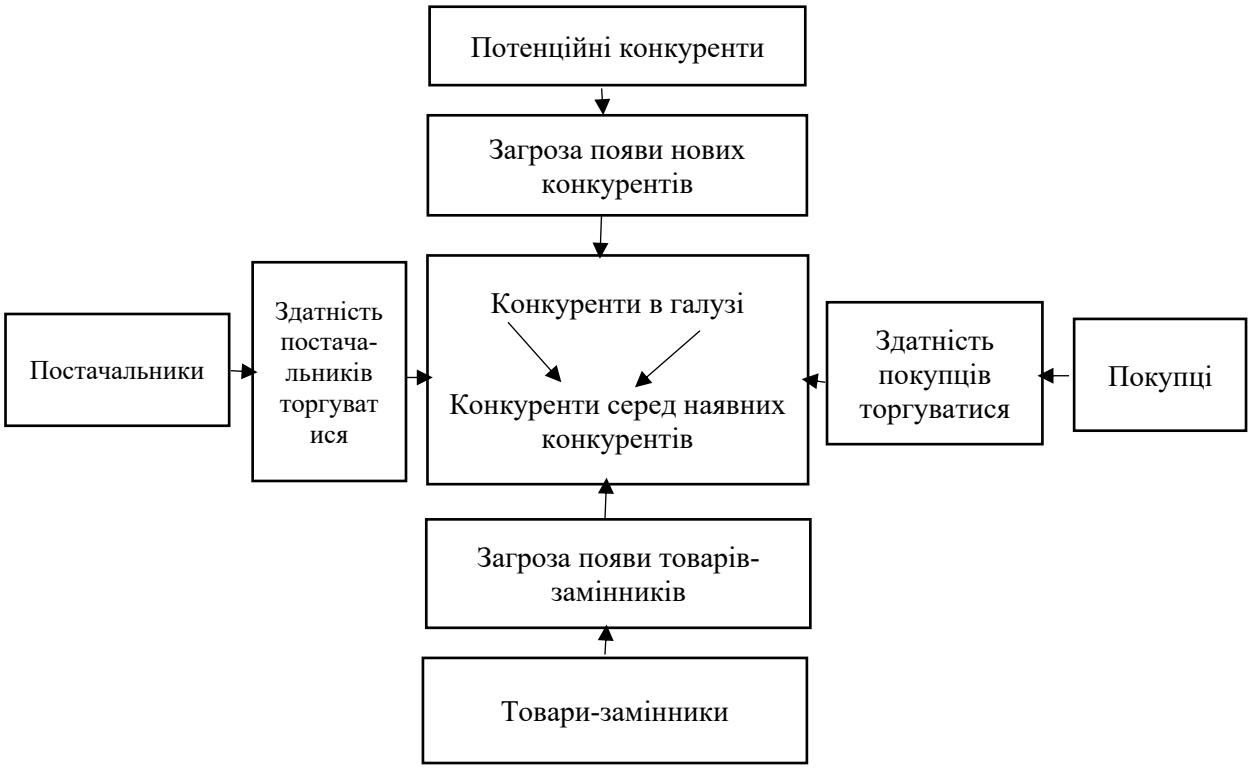

Рис. 1.5. - Матриця п'яти сил М. Портера – модель конкурентного ринку [15]

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 постачальників багато в чому визначається типом ринку, на якому діють постачальники і підприємства галузі. Якщо це ринок постачальників, і вони диктують свої умови підприємствам галузі, то останні знаходяться в менш виграшній позиції у порівнянні з випадком, коли на ринку домінують підприємства (ринок споживачів). Сила позиції постачальників за звичай визначається розмаїтістю і якістю продуктів постачання, можливістю швидкої і дешевої зміни постачальників, обсягами продукції, що закуповується, кількістю постачальників та інтенсивністю конкуренції серед них тощо.

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. Як зазначає Н.М. Гуржій відсутність у багатьох українських фірм процесів планування та формування стратегії діяльності, зокрема конкурентної стратегії, веде до їх конкурентної неспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках» [21, с. 147]. Таким чином, оцінка стратегічної конкурентоспроможності за визначеною методикою включає в себе наступні процеси, виглядає таким

чином (рис.1.6):

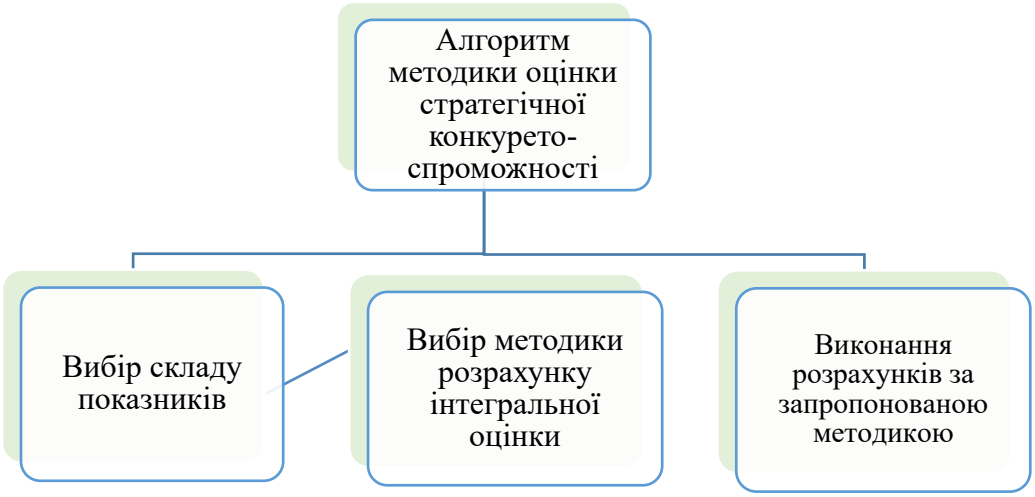

Рис. 1.6. - Алгоритм методики оцінки стратегічної конкурентоспроможності [21, с. 147]

Слід зауважити, що основною ознакою потенціалу конкурентоспроможності слід вважати наявність у підприємства стійких конкурентних переваг.

Оцінювання за поданою методикою передбачає проведення аналізу за наступними напрямами: ефективність виробничої діяльності підприємства; фінансового стану підприємства; ефективності організації збуту товарів; конкурентоспроможності товарів.

На думку М. Портера розробка конкурентної стратегії полягає у тому, щоб віднайти чітке формулювання того, як підприємство буде вести конкурентну боротьбу у залежності від типу конкурентного ринку, якими мають бути його цілі і які засоби та дії знадобляться для досягнення окреслених цілей [60, с. 26].

Якщо ж абстрагуватися від типу конкурентного ринку, то, на наш погляд, будь-який ринок, незалежно від його належності до того чи іншого типу,

можна класифікувати в залежності від рівня розвитку конкуренції на ньому або іншими словами, концентрації конкуренції. Дана взаємозалежність використання конкурентних стратегій та рівня конкуренції на ринку представлена в таблиці 1.3 [8, с 12].

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 1.3

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 1.3

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

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

Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей динаміки ринку. А.М. Бакієва наводить характеристику конкурентних стратегій запропонованих М. Портером в різних умовах конкурентного середовища, яка відображена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.4

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

Конкурентная стратегія за М. Портером	Конкурентне середовище		
	Висококонцентроване	Помірно-концентроване	Низько-концентроване
1	2	3	4
Лідер	Агресивний маркетинг атакуючого характеру, акцент на зменшення витрат, лобіювання 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 1.4

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

	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.

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

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

Рис. 1.8 – Принципи формування конкурентної стратегії [26]

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].

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

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика основних методів оцінки реалізації конкурентної стратегії підприємства за формою вираження результату [88, с. 143]

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

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

Розробка конкурентної 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. 1.8).

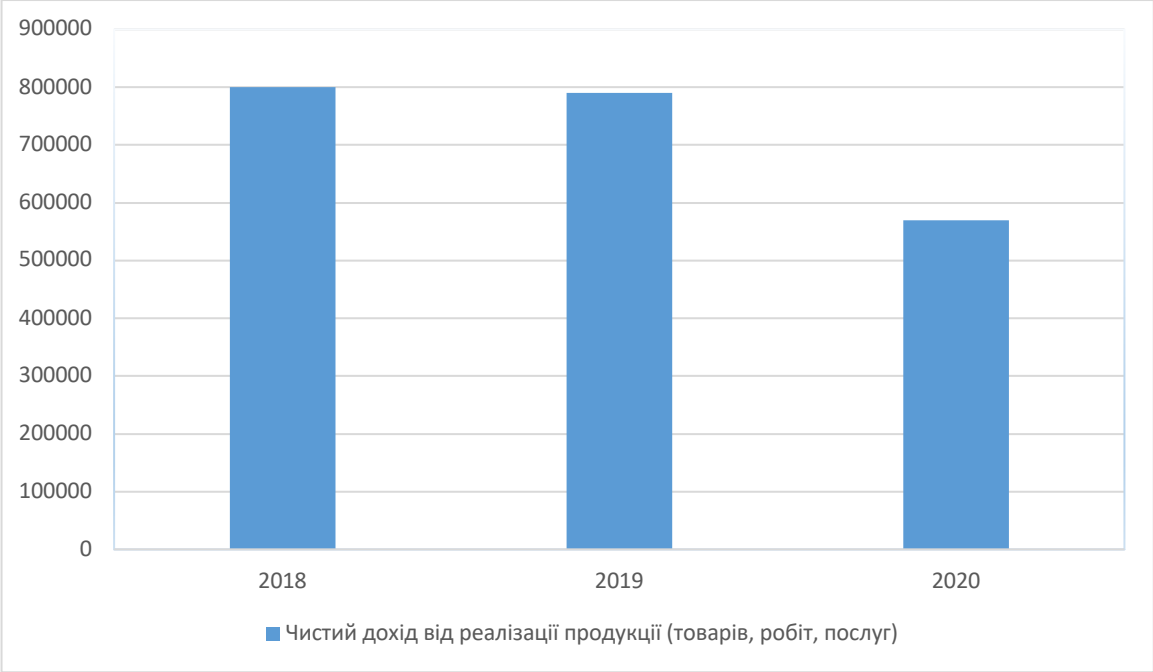

Рис. 1.8. - Динаміка показників фондовіддачі ГК «Хлібодар» у 2017-2020 рр.

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 Д,

проаналізуємо ефективність виробничої діяльності групи компаній. Для цього розрахуємо показники фондовіддачі та фондомісткості продукції, а також фондоозброєності, прибутковості основних засобів та інших показників, що характеризують ефективність роботи компанії.

Показник рентабельності виробництва, розрахований як відношення валового прибутку від реалізації товарів 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 2019 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 Д, проаналізуємо ефективність виробничої діяльності підприємства. Для цього розрахуємо показники фондовіддачі та фондомісткості продукції, а також фондоозброєності, прибутковості основних засобів та інших показників, що характеризують ефективність роботи підприємства.

Що стосується фондоозброєності, то вона також скоротилася у 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.

Висновки до розділу 1

Узагальнені висновки щодо проблем, пов’язаних із управлінням конкурентоспроможністю групи компаній «Хлібодар» є наступними:

1) Загальний підсумок за проведеним аналізом рівня конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар» із розрахунком коефіцієнту конкурентоспроможності полягає у тому, що в цілому протягом

2017-2019 рр. компанія намагалася покращувати свою конкурентоспроможність, незважаючи на наявну ринкову кон'юнктуру, що спричинила скорочення обсягів реалізації. Так, значення інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності організації зросло з 11,27 до 11,66.

2) Скорочення чистого доходу протягом 2018-2020 рр.: визначено, що у 2020 р. групи компаній «Хлібодар» отримало виручку від реалізації у розмірі 670 000 тис. грн., що на 25,6% або на 230 000 тис. грн. менше, ніж у 2018 р. Таке скорочення спричинене зміною ринкової кон'юнктури та містить проблемні ознаки з точки зору управління конкурентоспроможністю.

3) Наявне контрольоване, але погіршення результативності діяльності підприємства, про що також свідчить скорочення валюти балансу протягом 2018-2020 рр., недостатній запас ліквідності тощо – не є загрозливим, але вимагає заходів з точки зору управління конкурентоспроможністю.

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

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

6) Існуючі ризики втрати конкурентних позицій для групи компаній «Хлібодар», про що свідчить факт втрати підприємством місця у глобальному рейтингу конкурентоспроможності кондитерських компаній. На даний момент ситуація покращилася та групи компаній «Хлібодар» повернулося у рейтинг, посівши 65 позицію, однак це є ознакою наявних проблемних моментів з точки зору управління конкурентоспроможністю. Така ситуація зумовлена, у тому числі, необхідністю економії на коштах, що

спрямовуються на політику збереження прибутковості діяльності за умов скорочення чистих доходів.

7) Існування ризику щодо загострення конкуренції: за підсумками проведеного аналізу є підстави очікувати загострення конкуренції на ринку, у тому числі з боку основних конкурентів групи компаній «Хлібодар» – ПАТ «Київхліб», та ПрАТ «Концерн «Хлібпром», які також є лідерами на ринку та зацікавлені у зміцненні своїх позицій.

8) Недостатність інноваційних підходів до формування асортиментної політики: дана проблема проявляється у тому, що продукція групи компаній «Хлібодар» в основному орієнтована на споживачів із усталеними смаками; навіть за умов того, що ринок останнім часом зазнає «просідання». Слід зазначити, що існує потреба у більш інноваційних продуктах, у тому числі, таких, що належать до тренду здорового харчування.

Важливо також зазначити, що слабким місцем підприємства з точки зору управління конкурентоспроможністю, є відсутність єдиної формалізованої стратегії, спрямованої на комплексне підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю. За підсумками SWOT-аналізу встановлено, що стосовно управління конкурентоспроможністю значна частина слабких сторін в діяльності групи компаній «Хлібодар» має саме управлінську природу.

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

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

спрямованим на виготовлення і збут якісного товару в інтересах споживачів.

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

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

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

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

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

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

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

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРУПИ КОМПАНІЙ «ХЛІБОДАР»

2.1. Загальна характеристика потенціалу підприємства групи компаній «Хлібодар» та формування конкурентних переваг підприємства

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

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

споживання рослинних білків і вуглеводів. Таким чином хліб перетворюється у один з основних продуктів харчування завдяки його відносно невисокій ціні та традиціям харчування [2; 50; 63].

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

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

Зауважимо, що незважаючи на регіонально орієнтованість виробників, на ринку України присутня продукція імпортного виробництва. Однак імпортні поставки незначні по всіх позиціях товарів, за винятком круасанів. Тут світовий виробник Chipita зумів відвоювати майже 23% ринку для своєї торгової марки «7 days» [55]. Співвідношення вітчизняної та імпортної продукції на ринку хлібобулочних виробів в натуральному вираженні за 2019 р. наведені на рисунку 2.1.

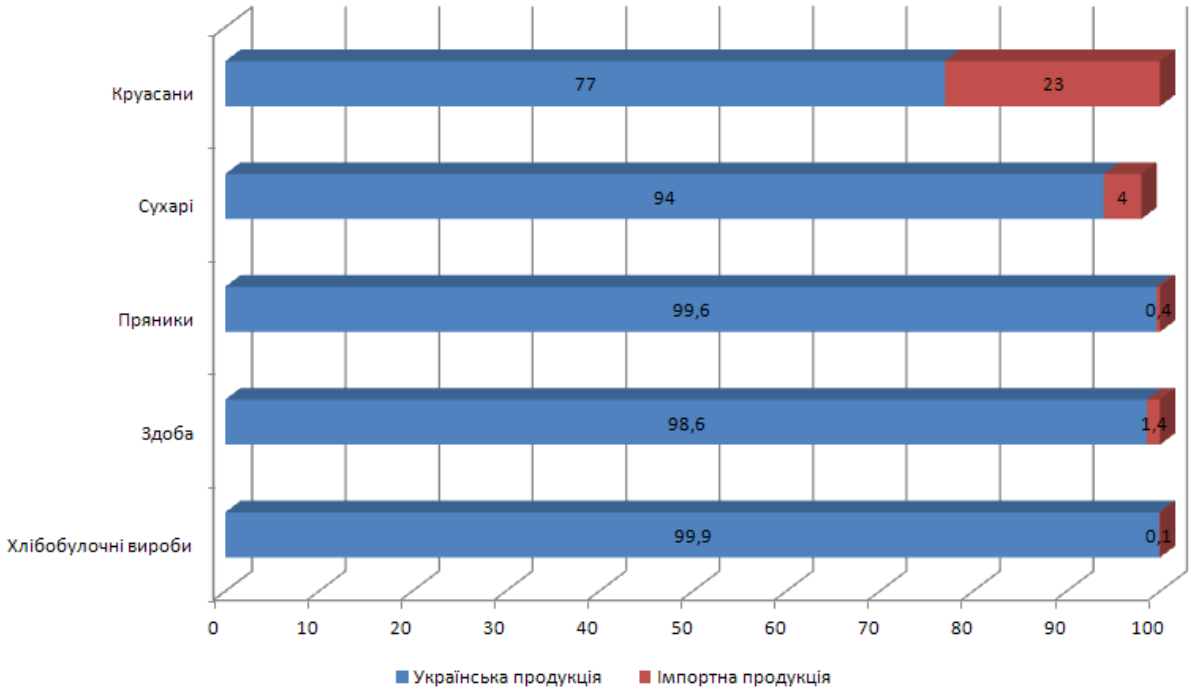

Рис 2.1. - Співвідношення вітчизняної та імпортної продукції на ринку хлібобулочних виробів в натуральному вираженні за 2019 р. [55]

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.

Оскільки бар'єри входу в хлібо-пекарську галузь є не високими, то конкуренція між виробниками щороку посилюється. При цьому В.В. Ліщинська відмічає, що за характером прояву, конкуренції в цій галузі носить

переважно локальний та міжрегіональний характер [46].

Таблиця 2.1

Індекси споживчих цін в 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.

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

характеризується наявністю локальних брендів.

Таке локальне зосередження має об’єктивний характер, та зумовлене нетривалим терміном зберігання хлібобулочної продукції. Саме термін зберігання в поєднанні з вартістю транспортування обмежує радіус доставки товару. Доставка продукції в радіусі понад 150 км економічно ефективна лише для хлібопродуктів тривалого зберігання, адже збільшення часу транспортування хліба в торгівельну мережу знижує його конкурентоспроможність за рахунок значного зниження якості на етапі доставки покупцям. Схематично Запорізький локальний ринок хліба та хлібобулочних виробів наведений на рисунку 2.2.

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

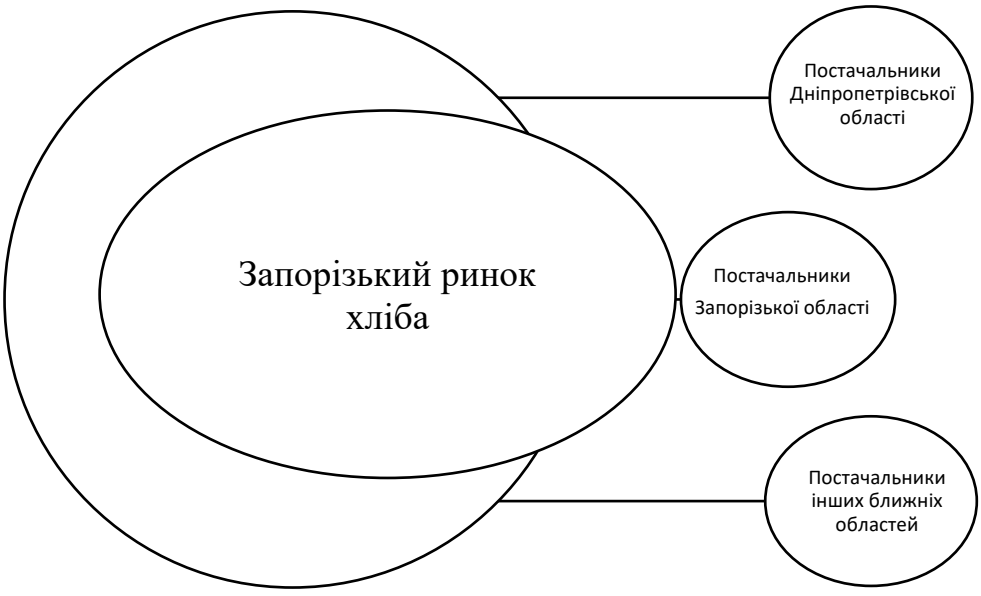

Рис. 2.8. - Запорізький локальний ринок хліба та хлібобулочних виробів

Джерело: розроблено автором на основі [63]

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

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

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

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

1) великі промислові виробники – хлібопекарські концерни та холдинги, щомають у своєму складі кілька бізнес-одиниць (хлібозаводів) в

різних регіонах України 60 % загальнонаціонального ринку [46] (до 70% за іншими даними [3]). Провідними гравцями на ринку хліба в масштабах країни є Холдингова компанія «Київхліб», 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 торгівельні мережі;

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

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

ринках хліба та хлібобулочної продукції, займають незначну частку ринку, в середньому 10 % [46].

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

2.2. Сучасні тенденції зміни й оптимізації структури потенціалу досліджуваного підприємства

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

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

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

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

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

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

Незважаючи на це, питома вага харчової промисловості у загальному обсязі промислової продукції складає 16,3 %, а продукції агропромислового комплексу – 33,5 %. Продовольчі товари становлять 68,1 % загального виробництва товарів народного споживання у відпускних цінах, 63 % загального обсягу роздрібного товарообороту та 61,5 % у структурі

особистого споживання матеріальних благ населенням країни [86]. За статистикою на продукти харчування витрачається «половина бюджетів вітчизняних домогосподарств» [47]. Структура доходів від продажу харчових продуктів у 2019 р. наведена на діаграмі рисунку 2.3. Відмічено, що оновлених даних на 2019 р. Державною службою статистики ще не наведено.

М.В. Замроз зазначає, що розвиток харчової промисловості демонструє різні показники у залежності від регіону. Однак на думку багатьох авторів [20; 68; 87] доцільно розглядати стан харчової промисловості не у розрізі регіонів, а у розрізі галузей та спеціалізованих виробництв. Тисячі спеціалізованих підприємств складають інфраструктуру харчової промисловості. Сюди можна віднести підприємства, установи, приватні фірми, котрі займаються продаже, доставкою, упаковкою продукції, маркетингом харчового ринку, дослідницькі лабораторії тощо [68 , с. 5].

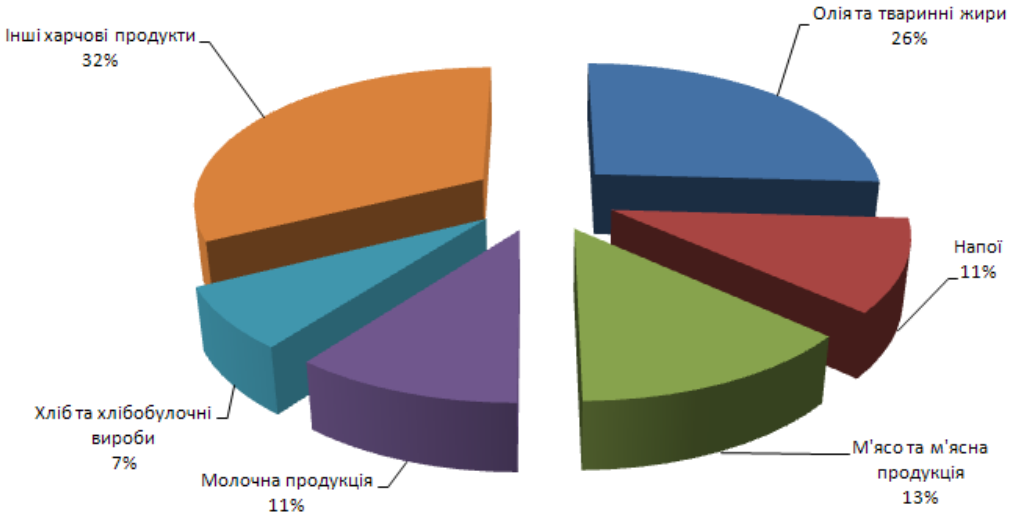

Рис 2.3. - Структура доходів від продажу харчових продуктів у 2019 р. [47]

Харчова промисловість має складну структуру. До її складу входить більше 30 галузей, що виробляють як готову продукцію, так і напівфабрикати. Серед провідних галузей можна виділити: борошномельно-круп'яні, спиртові, цукрові, пивоварні, кондитерські, хлібопекарні, молочні,

рибні, крохмальні, макаронні, м’ясні, лікеро-горілчані, виноробні, олійно-жирові, консервні, соляні, овочеві та інші підприємства, продукція яких вдноситься до товарів першої необхідності.

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

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

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

Орієнтуючись на рівень попиту можна вважати, що у харчовій промисловості одне з важливих місць відводиться хлібопекарській галузі

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

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

Оскільки ця галузь орієнтується і на місце постачання сировини і на попит, а Україна є аграрною країною, то можна констатувати розвиток підприємств хлібопекарської галузі по всій території України. Проте, І.В. Матрусенко наводить наступні дані, які характеризують зосередженість підприємств «найбільша її зосередженість – у великих містах, таких як Київ, Дніпро, Львів, Харків, Запоріжжя, Одеса». Хліб є одним з основних продуктів харчування українців. Норма споживання для пересічного громадянина становить 101 кг. хліба і хлібобулочних виробів на рік. Щорічно в Україні виробляється близько 1,8 млн. тон хліба та хлібобулочних виробів, понад 70 % від загального обсягу випікають великі промислові підприємства, решту – приватні пекарні, мережа торгівлі, великі супермаркети та інші виробники [20].

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

впливають на соціально-політичне життя країни [90, с. 38].

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

Стан вітчизняного ринку хлібобулочних виробів (ХБВ) відповідає економічним і демографічним процесам, що відбуваються в країні. У 2016-2019 рр. спостерігається стійка тенденція скорочення обсягів виробництва даної продукції, що наведено у таблиці 2.2.

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

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва хлібобулочних виробів в 2016-2019 в натуральному вираженні, тис.т. [43; 75]

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

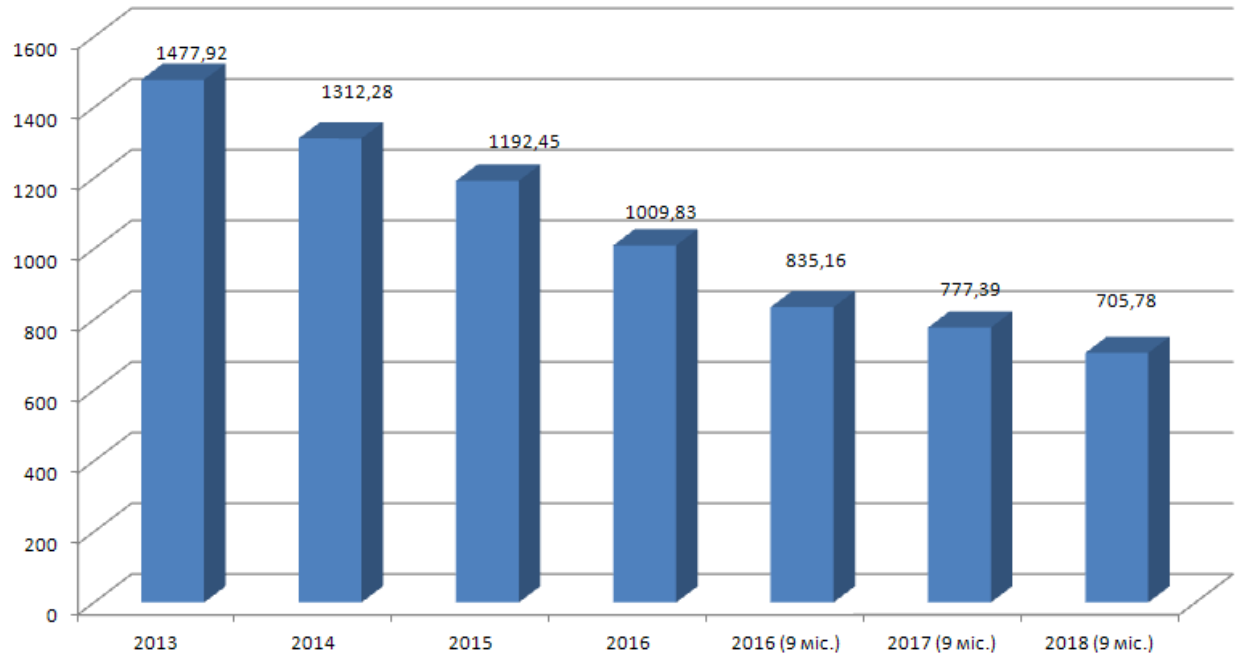

Рис. 2.5. - Динаміка виробництва хлібобулочних виробів в 2013-2017 в натуральному вираженні, тис.т. [23, 27; 43; 75]

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

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

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

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

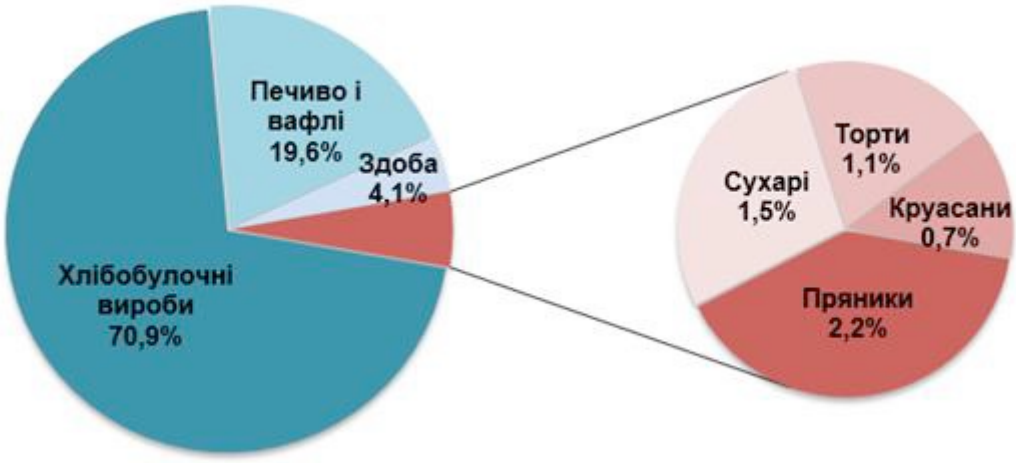

Рис 2.6. - Сегментація виробництва в 2019 р.,% [55]

Всі хлібобулочні вироби можна поділити на декілька основних груп:

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

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

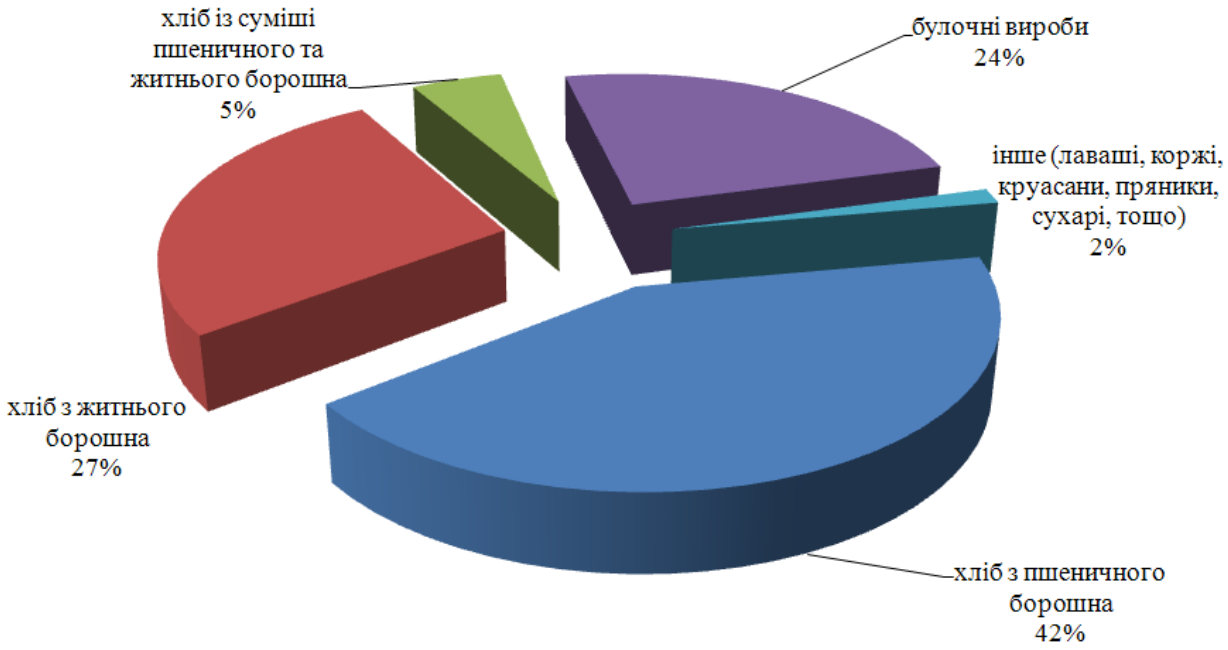

Рис 2.7. - Споживання хлібобулочних виробів в 2019 р. у розрізі видів [75]

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

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

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

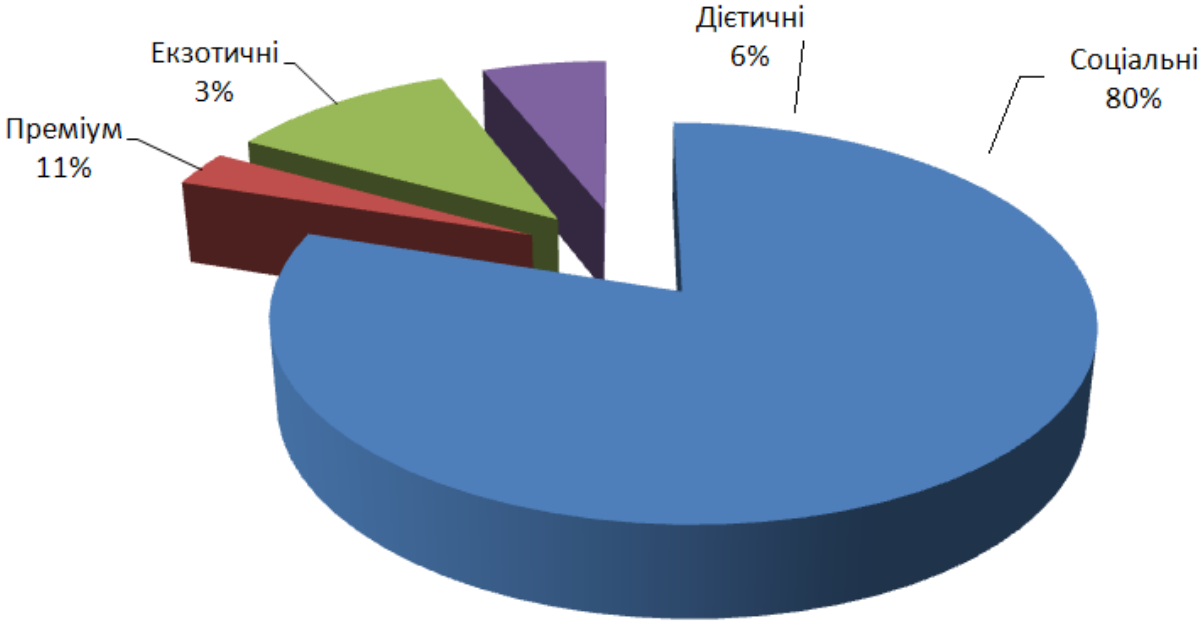

Рис 2.8. Споживання хліба у розрізі сортів [16]

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

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

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

постійно пропонувати йому бажану продукцію, що призведе до подальшого посилення конкурентної боротьби на ринку хлібобулочних виробів.

2.3 Порівняльний аналіз діяльності підприємств конкурентів

ГК «Хліbодар» – найбільший виробник хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів у запорізькому регіоні, який більше 20 років входить до числа лідерів в українській хлібопекарській галузі. Щодня проводиться понад 150 тон продукції. На сьогоднішній день це сучасне підприємство з високомеханізованим і автоматизованим виробництвом, з власної атестованою лабораторією, з високими стандартами з контролю якості сировини і готової продукції, висококваліфікованими кадрами.

Оцінка конкурентної стратегії підприємств групи компаній «Хліbодар», що є учасниками ринку хлібобулочних виробів м. Запоріжжя вимагає розгляну особливостей функціонування галузі взагалі, оскільки її характеристики накладають суттєвий відбиток на гостроту та підходи до ведення конкурентної боротьби та у підсумку впливають на вибір конкурентної стратегії та її подальше удосконалення у відповідності до ринкової ситуації.

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

першим видом економічної діяльності згідно з КВЕД відносяться до групи «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів». Ними вироблено 96,8 % всього обсягу хліба, що поставляється на ринок запорізької області [92, с. 116].

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

- хлібопекарське виробництво являє собою масове потокове виробництво;

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

- обсяг виробництва знаходиться в постійній залежності від попиту населення;

- наявна взаємозамінність у межах сорту;

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

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

- специфікою та призначенням продукції;

- щоденним споживанням усіма людьми хлібних виробів;

- необхідністю виробництва хлібобулочних виробів дієтичного і спеціального призначення.

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

проте останніми роками офіційні обсяги виробництва хліба знижуються.

Варто звернути увагу на специфіку споживання хліба. Хліб в Україні є одним з найдешевших продовольчих товарів першої необхідності. Зі зменшенням доходів споживачів, хліб стає замінником більш дорогих продовольчих товарів, таких як м'ясо, риба, молочні продукти. Однак, ціни на хліб та хлібопродукти постійно зростають. Так у 2010 р. хліб коштував 4,07 грн. / кг. (у середньому по Україні). При цьому середні рівень заробітної плати складав 1,9 тис. грн. Сьогодні ціна складає 16,26 грн./кг. при середній заробітній платі по Україні в 7601,55 (на 12.10.18 р.) [27; 46; 58]. Ціна у Запорізькій області набагато вище, вона складає 19,68 грн./кг. За цим показником область поступається лише м. Київ (див. табл. В.1. додатку В). А зростання ціни за рік склало 35%, що є одним з найбільш високих темпів здороження хліба (лідирує Київська область). При цьому середня заробітна плата запоріжців нижче від середньої по Україні (на 8%) та на 15% нижче ніж у Києві [67]. Тож ріст цін на хліб опереджає темпи зростання середньої заробітної плати в запорізькій області. Основними чинниками, які пливають на зростання ціни хлібопродуктів є зростання цін на зерно, борошно, енергоресурси, підвищення транспортних витрат, витрат на оплату праці та збут.

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

У структурі споживання та галузевого виробництва лідирують хлібопродукти, які відносяться до найнижчої цінової категорії, так звані «масові сорти хліба». До них відносяться такі сорти як «Олександрійський»,

«Приморський», «Таврійський». На покращені (середня цінова категорія), дієтичні та інші нестандартні сорти хліба (висока цінова категорія) припадає незначна частина ринку. Структура запорізького ринку хліба за ціною наведена на рисунку 2.9.

В асортименті підприємств групи компаній «Хлібодар» більше сотні видів хлібобулочних виробів. В даний час під підприємствами постачається широкий асортимент борошняних виробів: 16 найменувань хліба та батонів, десятки найменувань здоби (булочки), 24 найменування хлібобулочних виробів (бубличні і сухарні вироби), і близько 90 найменувань кондитерських виробів (печиво, пряники, східні солодощі), продукція випускається під торговою маркою «Хлібодар». Незважаючи на те, що кондитерські вироби не є профільними для досліджуваних підприємств, ГК «Хлібодар» займає 12 місце на ринку кондитерських борошняних виробів, реалізуючи в рік близько 6 600 тон продукції [84].

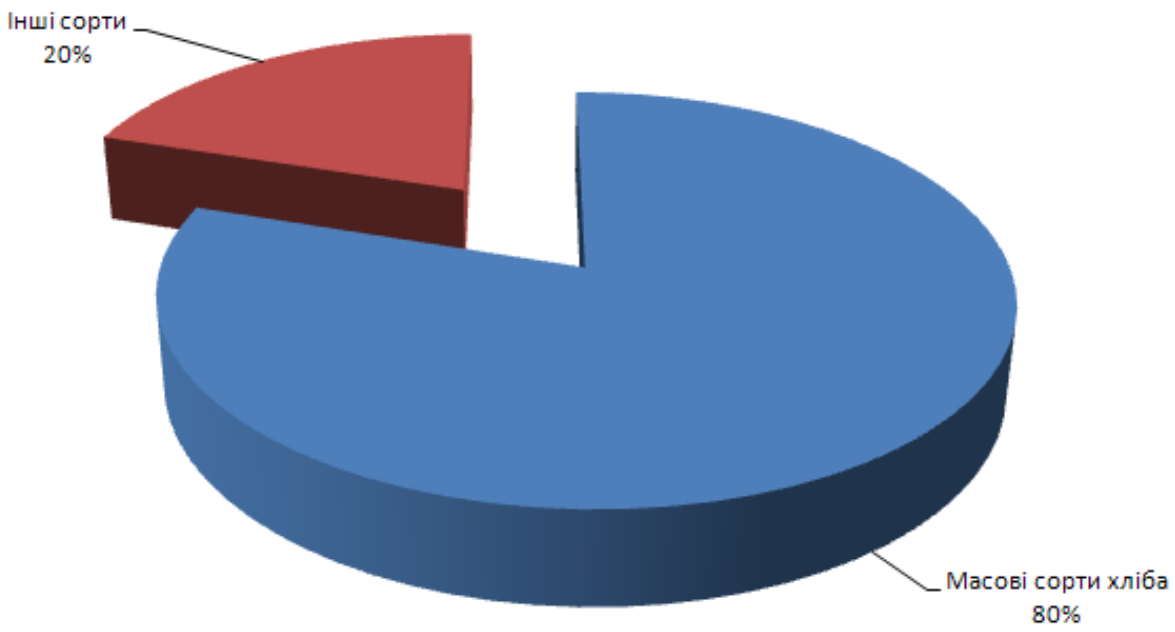

Рис. 2.9. - Структура запорізького ринку хліба [24; 73]

Розглядаючи асортимент ГК «Хлібодар» необхідно зауважити, що хліб та хлібобулочні вироби відносяться до продуктів з низьким ступенем

диференціації. Диференціація продукції відбувається переважно за рахунок якісних смакових властивостей, ціни, упаковки, торгових марок. В.В. Ліщинська зазначає, що «у зв'язку низьким рівнем витрат кінцевих споживачів щодо переорієнтації на продукцію інших виробників, низькою рекламною і маркетинговою активністю учасників ринку, лояльність споживачів до певних торгових марок хліба є низькою» [46].

З позиції впливу на конкурентоспроможність вдалим є підхід до розподілу продукції. Поряд із постачанням хліба та іншої продукції у великі супермаркети (Сільпо, Велика кишеня), продукція під ТМ «Хлібодар» реалізовується через власну збутову мережу. Станом на кінець 2019 р. ГК володіє більш ніж 4 600 точками продажу, через які реалізовано близько п’ятої частини всієї виробленої продукції. Загалом за даними ГК «Хлібодар» загальна потужність заводів складає 72 000 000 кг. продукції у натуральному виразі. Реалізується продукція у п’ять регіонів [84].

Група компаній «Хлібодар» зосередилася на розширенні обсягів виробництва хліба та іншої продукції та поставила собі за мету «стати виробником «Номер один» у Запорізькій області за часткою ринку» [84].

Проте, незважаючи на привабливі результати діяльності, дохід та провідну регіональну позицію, ГК «Хлібодар» продемонструвала спад EBITDA. Показник EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – прибуток до сплати податків, відсотків і амортизації) є одним з фінансових термінів, що останнім часом широко використовується. Це показник, що відображає можливості компанії оплачувати свої зобов'язання» [94]. Щодо ГК «Хлібодар», то причинами для спаду EBITDA можна визначити наступні:

- інфляція;
- девальвація гривні;
- зростання цін на зерно;
- збільшення витрат на комунальні платежі в структури витрат

домогосподарств, котрі в сукупності спричинили зріст витрат населення;

- падіння доходів українців взагалі, та жителів запорізької області зокрема (через суттєве скорочення обсягів промислового виробництва, що є одним з основним джерелом працевлаштування значної кількості населення).

Ці фактори викликають необхідність перегляду існуючої стратегії конкуренції та її удосконалення на принципах гучності та адаптивності до зовнішніх викликів. В свою чергу це потребує детального аналізу існуючої конкурентної стратегії ГК «Хлібодар».

Оскільки єдиної чіткої і конкретної методики для аналізу саме конкурентної стратегії не розроблено, пропонується провести аналіз за методом порівняння складових діяльності ГК «Хлібодар» з еталонними для ключових стратегій за М. Портером.

Цей тип стратегій пов’язаний з досягненням найнижчих витрат виробництва та реалізації продукції. Це підтверджується наявністю у ГК раціональної системи організації виробництва та розвинутої збутової мережі. Тож можна з упевненістю сказати, що саме ця стратегія використовується підприємствами, що складають ГК. Результатом використання такої стратегії є завоювання більшої частини ринку. Зауважимо, що стратегія лідерства за витратими використовується всіма великими підприємствам хлібопекарської галузі. Однак, ця стратегія не є виправданою, коли мова йде про створення бренду, про впізнаваність марки, адже марочний товар має отримати якусь відмінну ознаку, за якою його будуть відрізняти від товарів, що виробляються конкурентами. Тобто, за умови використання стратегії лідерства за витратами, маркетингу не надається значної уваги, що, в умовах, значної конкуренції, може призвести до втрати своїх позицій. Резюмуючи викладене у розділі можна зробити висновок що, харчова промисловість є стратегічно важливою галуззю, яка здатна задовольнити як внутрішні потреби, так і вивести країну в когорту

лідерів із виробництва продуктів харчування. Вона має складну структуру та налічує більш ніж 30 галузей, які виробляють як готову продукцію, так і напівфабрикати. Зважаючи на рівень попиту можна констатувати, що у харчовій промисловості одне з важливих місць відводиться хлібопекарській галузі, динаміка розвитку якої відповідає економічним і демографічним процесам, що відбуваються в країні.

Аналіз конкурентної стратегії проведено на прикладі ГК «Хлібодар», яке постачає на ринок продуцію під торгівельною маркою «Хлібодар». Відмічено, що група компаній використовує стратегію лідерства за витратами, пропонуючи споживачам досить обмежений вибір основних сортів хліба та дещо більших вибір булочок та печива. Однак така стратегія не може надати підприємству конкурентну перевагу у довгостроковому періоді через ризик копіювання іншими підприємства. Необхідним є перегляд конкурентної стратегії та вдосконалення, що дозволило б ГК «Хлібодар» посилити свою конкурентну позицію.

Висновки до розділу 2

Узагальнені висновки щодо проблем, пов’язаних із управлінням конкурентоспроможністю ГК «Хлібодар» є наступними:

1) Загальний підсумок за проведеним аналізом рівня конкурентоспроможності ГК «Хлібодар» із розрахунком коефіцієнту конкурентоспроможності полягає у тому, що в цілому протягом 2018-2020 рр. компанія намагалася покращувати свою конкурентоспроможність, незважаючи на наявну ринкову кон’юнктуру, що спричинила скорочення обсягів реалізації. Так, значення інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності організації зросло з 11,27 до 11,66.

2) Скорочення чистого доходу протягом 2018-2020 рр.: визначено, що у 2020 р. ГК «Хлібодар» отримало виручку від реалізації у розмірі 670 000

тис. грн., що на 25,6% або на 230 000 тис. грн. менше, ніж у 2018 р. Таке скорочення спричинене зміною ринкової кон'юнктури та містить проблемні ознаки з точки зору управління конкурентоспроможністю.

3) Наявне контрольоване, але погіршення результативності діяльності підприємства, про що також свідчить скорочення валюти балансу протягом 2018-2020 рр., недостатній запас ліквідності тощо – не є загрозливим, але вимагає заходів з точки зору управління конкурентоспроможністю.

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

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

6) Існуючі ризики втрати конкурентних позицій для ГК «Хлібодар», про що свідчить факт втрати підприємством місця у глобальному рейтингу конкурентоспроможності хліборобських компаній. На даний момент ситуація покращилася та ГК «Хлібодар» повернулося у рейтинг, посівши 65 позицію, однак це є ознакою наявних проблемних моментів з точки зору управління конкурентоспроможністю. Така ситуація зумовлена, у тому числі, необхідністю економії на коштах, що спрямовуються на політику збереження прибутковості діяльності за умов скорочення чистих доходів.

7) Існування ризику щодо загострення конкуренції: за підсумками проведеного аналізу є підстави очікувати загострення конкуренції на ринку, у тому числі з боку основних конкурентів ГК «Хлібодар» – ПАТ «Концерн «Хлібпром» та холдинг «Золотий урожай», які також є лідерами на ринку та зацікавлені у зміцненні своїх позицій.

8) Недостатність інноваційних підходів до формування асортиментної політики: дана проблема проявляється у тому, що продукція ГК «Хлібодар» в основному орієнтована на споживачів із усталеними смаками; навіть за умов того, що ринок останнім часом зазнає «просідання». Слід зазначити, що існує потреба у більш інноваційних продуктах, у тому числі, таких, що належать до тренду здорового харчування.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРУПИ КОМПАНІЙ «ХЛІБОДАР»

3.1 Удосконалення технології формування стратегії нових конкурентних переваг підприємства

Насамперед посилення конкуренції вимагає від ГК «Хлібодар» постійного контролю за конкурентним середовищем у розрізі всіх його сил. Однак необхідним фактором успішної конкурентної боротьби є здатність до прогнозування, передбачення майбутнього стану ринку. Тож важливим є аналіз тенденцій розвитку галузі та зміни у споживчій поведінці.

Серед основних тенденцій розвитку хлібопекарської галузі можна виділити наступні:

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

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

попиту на бездріжжові продукти;

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

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

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

М.В. Шарко надає таку рекомендацію щодо вибору стратегії «вибираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства» [89].

Фахівець, який займається стратегічним плануванням на ГК «Хлібодар» повинен володіти здатністю до оцінки найбільш вигідного стратегічного положення групи компаній, поточну привабливість хлібопекарської галузі, здатність конкурувати на основоєних ринках та можливості до просування на нові.

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

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

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

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

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

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

Таблиця 3.1

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

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

Таблиця 3.2

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

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

Таблиця 3.3

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

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

Таблиця 3.4

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

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

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

Результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу, для ГК «Хлібодар», наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

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

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

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої для ГК «Хлібодар» стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

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

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

Розрахунок:

X = 3,1 – 2,95 = 0,15;

Y = 1,95 – 2,25 = -0,3.

Вектор рекомендованої для групи компаній «Хлібодар» конкурентної стратегії за методом SPACE-аналізу будується за двома точками:

- 0 (0;0);

- P (0,15; -0,3).

З наведеного рисунку видно, що максимально відділеною є сторона у квадранті IS – ES, це свідчить про те, що ГК «Хліbодар» знаходиться у конкурентному стратегічному стані, а тому основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу. При цьому видно, що у компанії є всі шанси зміститися у квадрант CA – ES який вимагає використання захисної стратегії.

Графічна інтерпретація SPACE-аналізу для ГК «Хліbодар» наведена на рисунку 3.1.

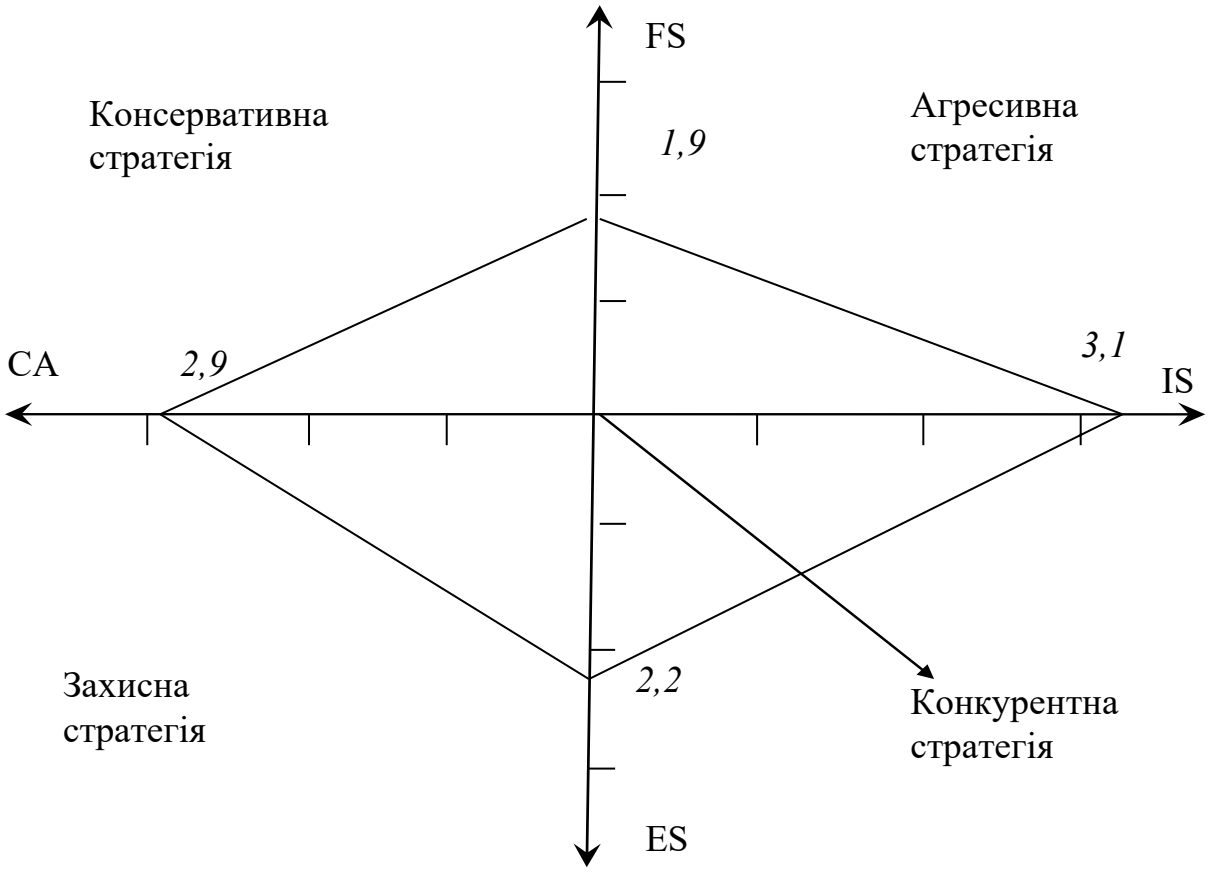

Рис. 3.1. - Матриця стратегічного положення та оцінки дій для ГК «Хліbодар»

Внутрішніми причинами такого результату для підприємства можуть бути:

- недосконале або неповне вивчення запитів цільового сегменту;

- недовершена робота технологів щодо розробки характеристик товару. З такою проблемою найчастіше зіштовхуються українські підприємства, причиною якої є неузгодженість роботи відділу маркетингу (вивчення запитів споживачів) та технічної лабораторії (втілення запитів у характеристики товару, що розробляється).

Відмітимо, що критичним фактором також є і фінансовий потенціал ГК «Хлібодар». Тож, удосконалюючи конкурентну стратегію, необхідно передбачити заходи, які дозволять зменшити погрози, пов'язані з втратою фінансування. Це можливо зробити за рахунок наступних заходів:

- пошуку фінансових ресурсів;

- розвитку збутових мереж;

- покращення результатів фінансово-господарської діяльності ГК «Хлідодар»: збільшення обсягів реалізації продукції, зменшення рівня витрат, підвищення рентабельності виробництва;

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

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

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

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

Рис. 3.2. - Напрямки вдосконалення конкурентної стратегії ГК «Хліободар»

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Окрім зазначених, важливими заходами мають стати:

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

- стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;

- технологічне переозброєння підприємства;

- ефективне використання трудового потенціалу;

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

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

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

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

При цьому основні ресурси ГК «Хлібодар» та зусилля його керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентнихпозицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між групою компаній та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

Орієнтуючись на запропоновану модель (див.рис 3.2), основними напрямами вдосконалення маркетингової діяльності ГК «Хлібодар» можна визначити чином, представленим у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Напрями вдосконалення маркетингової діяльностіГК «Хлібодар»

Джерело: пропозиція автора [77]

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

Впровадження перерахованих заходів дозволить ГК «Хлібодар» реалізувати конкурентну стратегію, реалізація якої передбачає проведення активних ринкових дій. Зокрема, стратегія має на увазі виробництво великих обсягів продукції, що сприятиме зниженню рівня витрат. Як результат, це дозволить підприємству вести активну цінову конкуренцію. А також розширення асортименту, що дозволить підприємству освоювати нові сегменти ринку.

В умовах сьогодення на ринку хліба і хлібобулочних виробів в

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

3.2 Використання стратегії інноваційного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності групи компаній «Хлібодар»

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

В рамках реалізації конкурентної стратегії лідерства за витратами, асортиментна політика ГК «Хлібодар» має стати одним з основних об'єктів системи управління, оскільки саме ставлення споживачів до хлібобулочної продукції визначає можливості існування і розвитку підприємства. Тож впровадження стратегії диференціації на одному з підприємств ГК «Хлібодар» є перспективним напрямком удосконалення конкурентної стратегії групи компаній.

Основна суть пропонованої для ГК «Хлібодар» конкурентної стратегії

полягає в тому, що виробник пропонує свою продукцію яка володіє здатністю забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або після продажного обслуговування». Процес диференціації продукції наведено на рисунку 3.3.

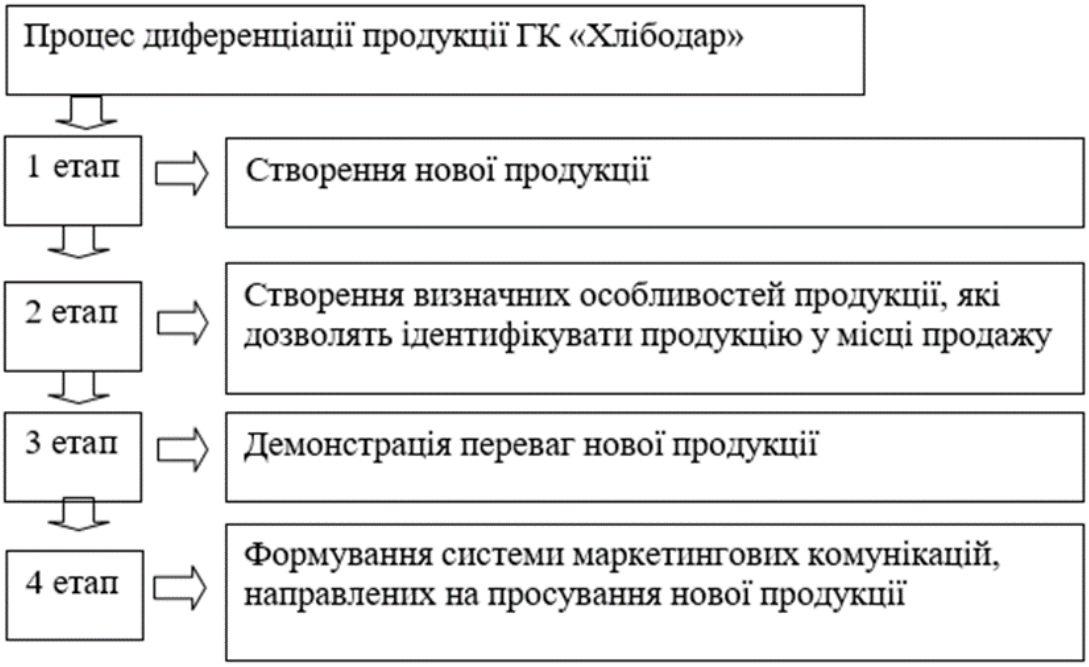

Рис 3.3. - Процес формування диференціації асортименту

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Оскільки у класичному виді, використання підприємством конкурентної стратегії диференціації або індивідуалізації є оптимальним лише тільки в тому випадку, якщо для реальних і потенційних покупців продукції підприємства ціна грає істотно менше значення, ніж її унікальні характеристики, то ГК «Хлібодар» має пов’язати існуючу стратегію лідерства за витратами з диференціацією товару. Це можливо за умови використання стратегії на одному з підприємств, що входять до групи компаній.

Зважаючи на можливості групи компаній, зокрема наявність ефекту масштабу, власна збутова мережа, сильна торгівельна марка, саме продумана і детально розроблена асортиментна політика мое стати основою його стабільності, рентабельності, індивідуальності, конкурентоспроможності і, в кінцевому підсумку, визначати успіх продукції під ТМ «Хлібодар» на ринку. Зважаючи на це, можна запропонувати ГК «Хлібодар» змістити акцент конкурентної стратегії на диференціацію продукції на одному із підприємств, що входить до групи компаній, а саме на Запорізькому хлібокомбінаті № 1 (ЗХК № 1). Вибір обумовлено наступними факторами:

- виробничі потужності. ЗХК №1 є найбільш сучасним, потужним та сильним з підприємств що входять до групи компаній «Хлібодар». Тобто, через значну потужність ЗКХ не так сильно відчує на собі зміни у прибутку, оскільки зможе продовжувати використовувати стратегію лідерства за витратами для основної групи товарів (хлібу сортів «Олександрівський», «Дарницький»,

«Таврійський», «Приморський», батони). Частину ж потужностей можна зорієнтувати на випуск нових товарів, що дасть змогу розширити товарний асортимент та залучити тих споживачів, які прагнуть розмаїття у виборі хліба;

- масштаб охоплення. Ще одним аргументом, на користь зміни конкурентної стратегії для ЗХК №1 є його близькість до споживача. Наприклад, зміна стратегії на Бердянському та Оріхівському хлібокомбінатах на диференційовану не раціональна оскільки, ці підприємства поставляють продукцію для географічно обмеженого сегменту споживачів, натомість продукція ЗКХ№1 поставляється на більшу частину області;

- збутова мережа. Продукція під ТМ «Хлібодар» частково постачається на ринок через мережу власних торгівельних точок. Наявність

власної збутової мережі дозволяє розширити асортимент, представлений у місці покупки. Через можливість вибір, покупці будуть підходити до кіосків «Хлібодар» з метою вибору нового сорту хліба, а не знайшовши бажаного, купувати звичний. У противагу цьому збутові мережі, виступаючи посередниками, закуповують для подальшої реалізації тільки ту продукцію яка вже користується попитом, не ризикуючи додавати у асортимент новинки.

Серед ключових моментів, які відображено автором при розробці пропозиції для розширення асортименту продукції ГК «Хлібодар» можна виділити:

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

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

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

Формування нової асортиментної політики ГК «Хлібодар» має бути реалізоване з урахуванням жорстких умов до виготовлення хліба та хлібобулочної продукції та повністю відповідати існуючим стандартам.

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

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

Таблиця 3.7

Цілі зміни асортименту для 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 розмаїттям, зокрема повністю відсутня продукція, призначена для людей з особливими потребами у харчуванні (безглютеновий хліб, дієтична продукція) або для людей, що прагнуть до здорового способу харчування (хліб з висівками, хліб на гречаній муці, хліб з додаванням різних інгредієнтів, таких як зерна соняшника, льону). З-поміж традиційних сортів виділяється лише хліб «Ізюминка» з родзинками. Поставляючи у власні кіоски нові види хліба, можна розширити коло споживачів. Окрім додавання нових сортів можна змінити форму та вагу хліба у сторону зменшення, та замість половинок хліба продавати цілий

Продовження таблиці 3.7

Цілі зміни асортименту для ГК «Хлібодар»

Джерело: пропозиція автора [56]

		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 напрямів реалізації диференціації фахівці ринку визначають:

1. нові продукти;
2. нові способи виробництва;
3. нові технології зберігання;
4. логістика;
5. рішення для обладнання закладів (франчайзинг);
6. суперфуд [84].

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

сучасних умовах господарювання.

В рамках реалізації конкурентної стратегії лідерства за витратами, асортиментна політика ГК «Хлібодар» має стати одним з основних об'єктів системи управління, оскільки саме ставлення споживачів до хлібобулочної продукції визначає можливості існування і розвитку підприємства. Тож впровадження стратегії диференціації на одному з підприємств ГК «Хлібодар» є перспективним напрямком удосконалення конкурентної стратегії групи компаній.

3.3 Посилення конкурентних переваг досліджуваного підприємства через модель соціально відповідального підприємства

У попередньому розділі проведено оцінку існуючої системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства ГК «Хлібодар» та встановлено, що її не можна вважати повністю ефективною, оскільки визначено ряд існуючих недоліків, серед яких вказано відсутність окремого стратегічного документа, котрий формалізував би управління конкурентоспроможністю; відсутня обґрунтована система критеріїв, котрі доцільно використовувати для моніторингу стану конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, побудови планових показників тощо.

За результатами проведеного дослідження управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства ГК «Хлібодар» та існуючих у науковій літературі підходів щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, запропонуємо наступний механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, котрий містить 9 взаємопов’язаних складових, які у сукупності утворюють цілісний управлінський цикл, орієнтований на створення раціональної системи

управління процесом забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.5).

Зауважимо, що наведена на рис. 3.7 система базується на існуючих напрацюваннях та є переробленим та доповненим автором представленого дослідження відповідно до потреб досліджуваного підприємства ГК «Хлібодар».

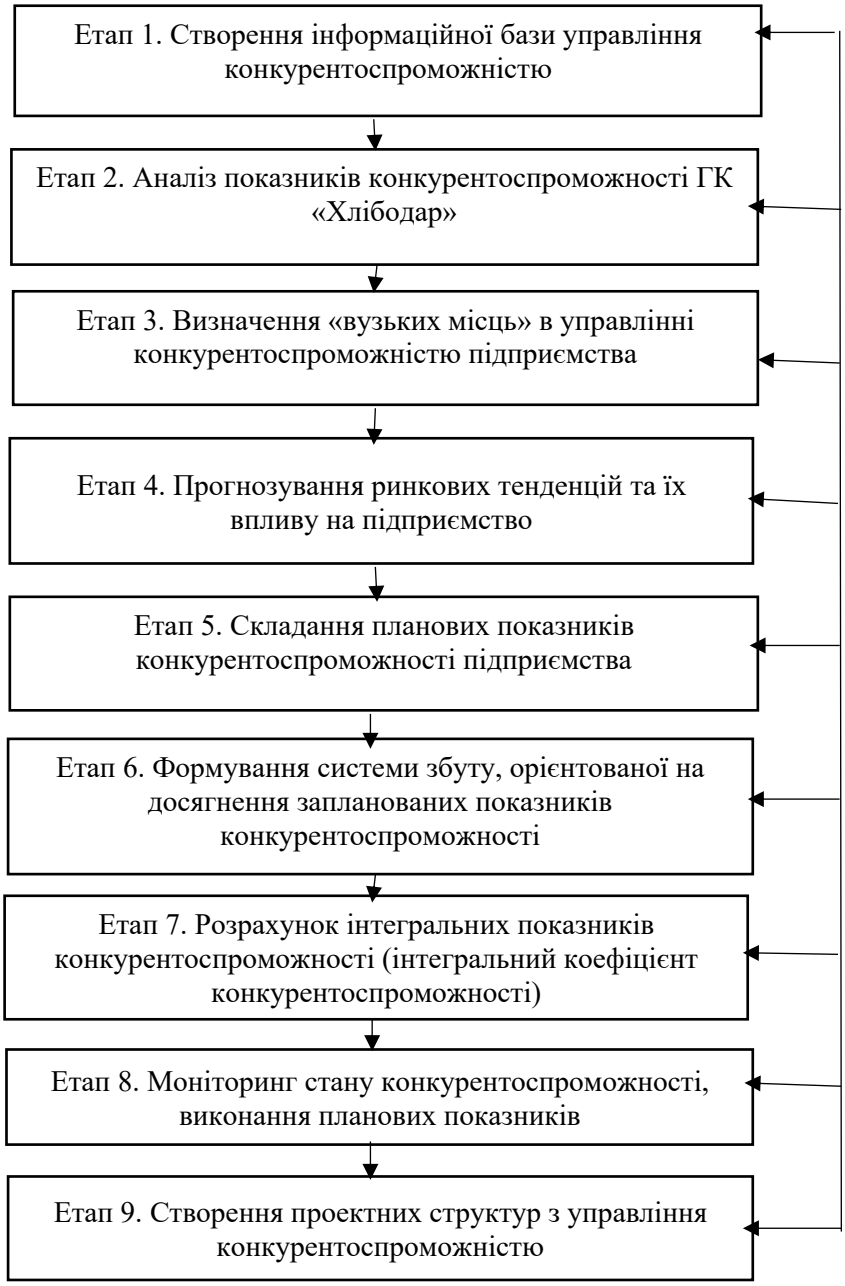

Рис. 3.5. - Механізм управління забезпеченням конкурентоспроможності ГК «Хлібодар» [36]

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

Етап 2. Аналіз існуючих показників конкурентоспроможності ГК «Хлібодар».

Оцінка рівня конкурентоспроможності – важливий елемент механізму управління конкурентоспроможністю. Його мета полягає у виявленні тенденцій розвитку рівня конкурентоспроможності ГК «Хлібодар», у оцінці повноти задоволення платоспроможного споживачів, конкурентних позицій на ринку та можливостей отримання підприємством необхідного прибутку. Аналіз рівня конкурентоспроможності доцільно проводити протягом року з метою здійснення контролю за реалізацією стратегічних цілей та аналітичного забезпечення оперативного управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, так і по завершенні року з метою оцінки досягнутого рівня.

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

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

Етап 4. Прогнозування ринкових тенденцій та їх впливу на підприємство . Прогнозування стану ринку, на котрому працює ГК «Хлібодар» ґрунтується на врахуванні кількості та можливостей потенційних покупців придбати товари, які реалізує підприємство, у взаємозв'язку з чинниками, які визначають силу конкуренції на цільовому ринку діяльності підприємства , та дозволяє визначити потенційні можливості зміцнення конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності. Так, у попередньому підрозділі проведено прогнозування стану ринку із використанням інструментарію кореляційно-регресійного аналізу.

Етап 5. Складання планових показників конкурентоспроможності

підприємства. На даному етапі за результатами, отриманими у попередніх етапах, визначається обґрунтований рівень конкурентоспроможності ГК «Хлібодар», котрий складається за планових його складових.

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

Етап 7. Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності (інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності). Даний етап передбачає визначення критеріїв оцінки управління процесом забезпечення конкурентоспроможності та показників, які відповідають даним критеріям. Зокрема, йдеться про розрахунок показників, що визначені для ГК «Хлібодар» на етапі 2 – для планового рівня конкурентоспроможності та порівняння із існуючими. розрахувати інтегральний коефіцієнт

конкурентоспроможності та порівняти його із значеннями за попередній період.

Етап 8. Моніторинг стану конкурентоспроможності, контроль за виконанням планових показників . Будь-яка управлінська функція обов'язково інтегрована з контрольною, тому контроль є невід'ємним елементом кожного елементу механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. Метою моніторингу та контролю є визначення, діагностика та інформування суб'єктів управління про певні відхилення від заданих планових параметрів.

Етап 9. Створення проектних структур з управління конкурентоспроможністю. Враховуючи той факт, що управління конкурентоспроможністю підприємства, насамперед, повинно фокусуватися на розв'язанні проблеми конкретного покупця, втіленої у бажанні придбати необхідний йому товар у потрібному місці та в потрібний час, краще, ніж це можуть зробити конкуренти. Саме за такої постановки виявляється дуже важливим включити до пропонованої системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ГК «Хлібодар» заходу із створення та впровадження проектних структур з управління конкурентоспроможністю.

У рамках підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ГК «Хлібодар» пропонується запустити проект, котрий розглянутий у попередньому підрозділі та який сприятиме покращенню роботи підприємства, підвищення ефективності процесу управління забезпечення конкурентоспроможності.

Також доцільно запропонувати з точки зору супроводження проекту – із використанням проектного підходу відокремити робочу групу у складі працівників ГК «Хлібодар», що займатиметься питанням управління конкурентоспроможністю. Необхідна чисельність персоналу групи управління конкурентоспроможністю ГК «Хлібодар» з урахуванням

успішної реалізації ними функцій і поставлених завдань має включати наступних фахівців (рис. 3.6).

Рис. 3.8. Структура пропонованої групи з управління конкурентоспроможністю ГК «Хлібодар» згідно із проектним підходом

Створення цієї групи дозволить забезпечити механізм управління конкурентоспроможністю ГК «Хлібодар» на довгострокову перспективу через належну побудову процесів планування рівня конкурентоспроможності, організації та координації управління конкурентоспроможністю, контролю, аналізу та оцінки конкурентоспроможності та регулювання процесів управління конкурентоспроможністю. Як видно з наведеної схеми, за реалізацію і контроль процесів управління конкурентоспроможністю ГК «Хлібодар» відповідатиме керівник аналітичного відділу, котрому має бути підпорядкована така група. Інші члени групи є працівниками інших підрозділів ГК «Хлібодар».

Таким чином, у наведеному підрозділі розглянуті всі складові пропонованого удосконаленого механізму управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ГК «Хлібодар». У наступному параграфі буде розглянуто економічне обґрунтування втілення визначених пропозицій щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності та розраховані відповідні показники, які мають на меті обґрунтувати доцільність їх впровадження у досліджуваному підприємстві.

Висновки до розділу 3

Для покращення ситуації стосовно управління конкурентоспроможністю ГК «Хлібодар» запропонований проект, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, що передбачає введення у асортимент нових видів випічки, що здатні задовольнити вимоги людей, орієнтованих на «здорове харчування: тобто без жирів та вуглеводів тільки усе натуральне, без суміш та добавок. Тобто, ГК «Хлібодар» слід реалізувати проект покращення конкурентних позицій на ринку, впроваджуючи продуктові інновації.

Сумарні витрати на реалізацію проекту, як очікується складуть 5 709,454 тис. грн. За розрахунками пропонований проект у рамках визначених цілей підприємства за прогнозом є прибутковим для підприємства, а отже – доцільним до впровадження.

У дослідженні запропонований вдосконалений механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, котрий містить 9 взаємопов’язаних складових, які у сукупності утворюють цілісний управлінський цикл, орієнтований на створення раціональної системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності. Він передбачає пропозицію для супроводження проекту – відокремити робочу

групу на засадах проектного підходу у складі працівників ГК «Хлібодар», що займатиметься питанням управління конкурентоспроможністю. За отриманими прогнозними розрахунками встановлено, що за всіма визначеними критеріями, запропонований проект є доцільним до реалізації та є таким, що покращує стан господарської діяльності та конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Було висвітлено основні стратегії та методи, що можуть бути використані для поліпшення конкурентоспроможності та збільшення обсягів продажів та покращення інших економічних та фінансових показників підприємства. Також було визначено конкретні методи підвищення рівня конкуренції для Запорізької хлібобулочної фабрики, зокрема: скорочення рівня витрат, зниження собівартості продукції, стимулювання рекламної діяльності, тощо.

Було детально описано можливості використання методу когнітивного моделювання, з метою управління конкурентоспроможністю запорізького підприємства з виготовлення хлібобулочних виробів.

Було підсумовано, що при дотриманні рекомендацій, наданих в кваліфікаційній роботі, стає можливим зниження рівня витрат та збільшення конкурентоспроможності вже за 2-3 роки.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених завдань було отримано наступні висновки:

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

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

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

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

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

- досліджено конкурентне середовище на ринку хліба та хлібобулочних виробів м. Запоріжжя. Надано визначення поняттю «локальний ринок хліба» та відмічено його учасників. Відмічено, що локальне зосередження має об’єктивний характер, та зумовлене нетривалим терміном зберігання хлібобулочної продукції та високою вартістю транспортування. Проведено аналіз конкурентного середовища на ринку хліба запорізької області за моделлю М. Портера. Виявлено, що найбільш впливовою силою є конкурентна поведінка учасників ринку. Також велика кількість виробників хліба та хлібобулочних виробів, відносно низькі

бар’єри входу на ринок, помітна динаміка зміни споживчих пріоритетів, обумовлюють високий рівень змінюваності конкурентного положення хлібопекарських підприємств запорізької області. Таке конкурентне середовище вимагає максимальної концентрації зусиль підприємств на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг через формування конкурентних стратегій;

- оцінено конкурентну стратегію групи компаній «Хлібодар» (ТМ «Хлібодар»). До групи компаній входить п’ять хлібопекарських заводів, що розміщено у трьох районах області. Охарактеризовано поточну конкурентну стратегію ГК «Хлібодар» – стратегію лідерства за витратами. Її реалізація є можливою завдяки значній потужності підприємств, що постачають на ринок продукцію під ТМ «Хлібодар» що дозволяє економити на виробництві хліба за рахунок ефекту масштабу та наявності власної збутової мережі, що знижує залежність збуту від діяльності посередників у особі крупних супермаркетів та інших торгівельних точок;

- визначено напрямок удосконалення конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу. Окреслення тенденцій розвитку хлібопекарської галузі та результати оцінки стратегічної позиції і оцінки діяльності ГК «Хлібодар» дали змогу виявити, що сьогодні підприємство перебуває у квадранті що рекомендує до використання конкурентну стратегію, однак через слабке фінансове положення, компанія ризикує зміститися у квадрант, перебування у якому вимагатиме застосування захисних стратегій. Щоб утримати поточну позицію, ГК «Хлібодар» необхідно переглянути конкурентну стратегію. Для удосконалення конкурентної стратегії запропоновано: пошук фінансових ресурсів, подальший розвиток збутових мереж, збільшення обсягів реалізації основних видів хліба, підвищення рентабельності виробництва, зміцнення конкурентної позиції підприємства за рахунок продуктових інновацій та ефективного управління торговою маркою;

- розроблено заходи з удосконалення асортиментної політики ГК «Хлібодар». Відмічено, що необхідним для посилення конкурентної позиції є постійне прагнення до поновлення асортименту – впровадження у асортимент таких сортів хліба, які більш повно відповідають смакам та запитам населення, не порушуючи при цьому традицій локального споживчого ринку. Таким чином буде забезпечено своєчасне і адекватне реагування ГК «Хлібодар» на зміни умов зовнішнього середовища.

Рекомендовано використання методу когнітивного моделювання, з метою підвищення конкурентоспроможності груп компаній ГК «Хлібодар». Було підсумовано, що при дотриманні рекомендацій, наданих в кваліфікаційній роботі, стає можливим зниження рівня витрат та збільшення конкурентоспроможності вже за 2-3 роки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

3. 12 ведущих компаний рынка хлеба и хлебобулочных изделий Украины производят 65% продукции отрасли [Електронний ресурс] // ПроАгро. - Режим доступу: http://www.proagro.com.ua/research/news/4064341.html

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

5. Алексунин В.А. Маркетинг: учебник / В.А. Алексунин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО», 2009. – 200 с.

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

7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

8. 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.

9. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась //

Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – К.: КНЕУ – 2000. – Вип. 2-3. – С. 201-208.

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

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

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

13. Березянко Т.В. Проблеми харчової промисловості україни в процесі подолання кризових явищ / Т.В. Безнянко // Матеріали ХП Міжнародної науково-практичної конференції НУХТ, 19-20.03.2009 – Київ: НУХТ, 2009 – С. 67-69.

14. 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.

15. В Украине хлеб является наиболее зарегулированным продуктом [Електронний ресурс] // Укрхлебпром. – Режим доступу: http://ukrhlibprom.org.ua/ua/novini/v-ukraine-hleb-yavlyaetsya.html

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

17. Василенко В.О. Виробничий менеджмент : навч. посіб. /

В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Центр учбової літератури, 2003. – 532 с.

18. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 320 с.

19. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2007. – 720 с.

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

21. Гуржій Н.М. Методологічні основи вибору конкурентної стратегії підприємства / Н.М. Гуржій // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2011. – № 6(2). – С. 147-152.

22. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.

23. Демчак І.М. Аналітичні дослідження роздрібних цін на продуктових ринках [Електронний ресурс] / І.М. Демчак, О.О. Митченок, Г.В. Трофімова та ін. – К.: НДІ. – 2018. – 92 с //Український науково-дослідний центр продуктивності агропромислового комплексу «Украгропромпродуктивність». – Режим доступу: http://www.uapp.kiev.ua/?m=259&o=372

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

25. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн – СПб. : Питер, 2007. – 544 с.

26. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О.С. Дуброва // Ефективна економіка

– 2010 – № 8. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274

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

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

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

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

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

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

33. Ким В. Чан Стратегия голубого океана / Чан В. Ким, Р. Моборн – М.: Издательство Гиппо. 2010. – 272 с.

34. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [Електронний ресурс]/ Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/12210605/menedzhment/klasifikatsiya_konkurentnih_strategi y_kotlerom

35. Кіхая Ю.В. Сучасний розвиток конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України / Ю.В. Кіхая // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 5. – С. 27-32.

36. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась. – К.: КНЕУ, 2008 – 520 с.

37. Кныш М.И. Конкурентные стратеги : учебное пособие / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с.

38. Ковальська Ю.Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – Київ, 2004. – 20 с.

39. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.

40. Котляренко В.О. Євроінтеграційна модель харчової промисловості 21 ст. : можливості для України / В.О. Котляренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 3. – С. 38-45.

41. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Звєряков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса – 2009. – Вип. 36. – С. 90-96.

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

43. 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.

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

45. Лідер з виробництва хліба на Запоріжжі [Електронний ресурс] //

Аграрний тиждень. Україні. – Режим доступу: http://a7d.com.ua/novini/36974- lder-z-virobnictva-hlba-na-zaporzhzh.html

46. Ліщинська В.В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України [Електронний ресурс] / В.В. Ліщинська// Ефективна економіка. – 2018. – № 4. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6265

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

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

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

50. Махинько В.М. Норми споживання хліба в різних країнах з погляду задоволення основних потреб організму / В.М. Махинько, Л.В. Махинько // Хлібопекарська і кондитерська промисловість України. – 2010. – № 6. – С. 8-11.

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

52. Минцберг Г. Стратегический процес / Г. Минцберг, Дж. Куинн; пер. с анг. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

53. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприєм-ства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 117-120.

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

55. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів

в Україні [Електронний ресурс] // ProConsulting. Інформаційний дайджест. – Режим доступу: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynka-hlebobulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-v-ukraine

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

57. Осовська Г.В. Формування стратегії конкуренції підприємств [Електроний ресурс] / Г.В. Осовська, Т.М. Барбаріч // Агросвіт. – 2010. – № 21. – С. 32-35. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8.

58. Показник середньої заробітної плати за 2018 рік [Електронний ресурс] // Пенсійний фонд України. – Режим доступу: https://www.pfu.gov.ua/32397-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2018-rik/

59. Поняття конкуренції і її функції [Електронний ресурс] // MARKETING-HELPING.COM. – Режим доступу: http://marketing- helping.com/konspekti-lekcz/21-konspekt-lekczj-qosnovi-marketinguq/405- ponyattya-konkurencz---funkcz.html

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

61. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління. Монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

62. Фінансовий менеджмент у схемах і таблицях / [Квач Я.П., Орлов В.М., Орлова О.В., Толкачова Г.В.]; за ред. д.е.н., проф. В.М. Орлова. Одеса: 2012. 72 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 -

Еволюція підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія» [44, с. 88]

Рік	Автор	Праця	Основний зміст праці
1962	А. Чендлер	Стратегія і структура	Досліджено проблеми відповідності «організаційної побудови» організації завданням її стратегічного розвитку. Розроблено концепцію, яка враховує внутрішні організаційні особливості та можливості організації для формування і зберігання її конкурентоспроможної позиції на ринку.
1965	І. Ансофф	Корпоративна стратегія	Запропоновано модель і виділено етапи прийняття стратегічно важливих для організації рішень.
1971	К. Ендрю	Концепція корпоративної стратегії	Використавши концепцію організаційної ефективностіА. Чендлера, автор запропонував метод стратегічного аналізу – SWOT – аналіз, за яким можна визначати, якорганізація може забезпечити свою конкурентоспроможність при певних тенденціях розвитку зовнішнього середовища.
1980	М. Портер	Конкурентна стратегія	Сформовано модель «п’яти сил», що обумовлюють галузевуконкуренцію. Особливу увагу акцентовано на базових конкурентних стратегіях, які залежать від типу конкурентної переваги організації та сфери конкуренції.
1985	М. Портер	Конкурентна перевага	Розвинуто концепцію конкурентних переваг організації, зокрема запропоновано шляхи досягнення основних конкурентних переваг – мінімізації витрат та диференціацію продукції, а також описано способи їх ефективного практичного використання.
1989	І. Ансофф	Стратегічне управління	Сформовано ієрархічну основу побудови стратегії від загальнокорпоративного (визначення стратегічних орієнтирів і завдань) і конкурентного (розроблення бізнес-стратегії) рівнів до рівня оперативних стратегій і тактик.
1991	К. Омайє	Мислення стратега	Значну увагу приділено виявленню і впровадженню заходів, які скеровані безпосередньо на розвиток сильних сторін організації стосовно конкурентів і які автор вважає основним елементом будь-якої стратегії.
1995	М. Трейсі Ф. Вірсема	Дисципліна ринкових лідерів	Сформовано теорію про мистецтво домінування на ринках та створення стійких конкурентних переваг.
2004	Р. Каплан,Д. Нортон	Стратегічні карти	Вибір таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості, створивши стійку конкурентнуперевагу на ринку.

ДОДАТОК Б

Перелік основних гравців запорізького ринку хліба та хлібобулочних виробів за показником обсягу виробництва хліба

№ п/п	Назва	Місце знаходження	Група	Примітка
1	ПАТ «Запорізький хлібозавод №1»	м. Запоріжжя	**1**	Продукція під ТМ «Хлібодар»
2	ПАТ «Запорізький хлібозавод №3»	м. Запоріжжя	**1**	Продукція під ТМ «Хлібодар»
3	ПАТ «Запорізький хлібозавод №5»	м. Запоріжжя	**1**	Продукція під ТМ «Хлібодар»
4	ПАТ «Бердянський хлібокомбінат»	м. Бердянськ	**1**	Продукція під ТМ «Хлібодар»
5	ТОВ «Мелітопольський хлібокомбінат»	м. Мелітополь	2	
6	ПАТ «Оріхівський хлібокомбінат»	м Оріхів	**1**	Продукція під ТМ «Хлібодар»
7	ТОВ «Хліб Токмака»	м. Токмак	3	
8	ТОВ «Поіск ЛТД»	м.Запоріжжя	3	Спеціалізація: дієтична продукція
9	ТОВ «Велич»	м. Енергодар	3	
10	Українсько-іспанське ТОВ «Урожай»	м. Запоріжжя	2	
11	ТОВ «Прок»	м. Мелітополь	3	
12	ПП «НАН&К»	м. Гуляйполе	2	
13	ТОВ «Терра»	м. Бердянськ	2	
14	ТОВ «Лідер»	м. Мелітополь	3	
15	ПП «Каравай»	м. Мелітополь	2	
16	ТОВ «Форос»	м. Мелітополь	3	
17	ТОВ «Асмана»	м. Запоріжжя	3	
18	ПП «Алі»	смт. Михайлівка	3	
19	ПП «Пекарня Лавриненко»	м. Вільнянськ	3	
20	ТОВ «Макром»	с. Азовське Бердянський р-н Запорізької області	3	

ДОДАТОК В

Ціни на хліб поточні

Дата		Ціна (грн.)
07.11.2021	Нд	19,95
08.11.2021	Пн	18,90
09.11.2021	Вт	20,99
10.11.2021	Ср	20,20
11.11.2021	Чт	20,20
12.11.2021	Пт	20,20
13.11.2021	Сб	20,20
14.11.2021	Нд	21,49
15.11.2021	Пн	21,49
16.11.2021	Вт	21,20
17.11.2021	Ср	21,20
18.11.2021	Чт	21,20
19.11.2021	Пт	21,20
20.11.2021	Сб	21,20
21.11.2021	Нд	21,49
22.11.2021	Пн	21,49
23.11.2021	Вт	21,20
24.11.2021	Ср	21,20
25.11.2021	Чт	21,20
26.11.2021	Пт	21,20
27.11.2021	Сб	21,20
28.11.2021	Нд	21,20
29.11.2021	Пн	21,20
30.11.2021	Вт	21,20
01.12.2021	Ср	21,20
02.12.2021	Чт	21,20
03.12.2021	Пт	21,20
04.12.2021	Сб	21,20
05.12.2021	Нд	21,20
06.12.2021	Пн	21,20

ДОДАТОК Д

Середні ціни на хліб

Середні споживчі ціни на товари (послуги) по Ук
Average consumer prices for goods (services) in Uk

№ п/п	Товари (послуги)-представники	Вересень/ *September*	Жовтень / *October*	*Листопад / November*	*Грудень/ December*	*Units of measurement*	*Representatives goods (services)*
1	Рис	23,80	23,46	23,70	23,93	*kg*	*Rice*
2	Хліб пшеничний з борошна вищого ґатунку	25,36	25,94	26,52	26,73	*kg*	*Bread wheaten from flour of the highest grade*
3	Хліб пшеничний з борошна першого ґатунку	20,37	20,62	20,99	21,40	*kg*	*Bread wheaten from flour of the first grade*
4	Хліб житній, житньо-пшеничний	21,07	21,32	21,83	22,07	*kg*	*Rye bread, rye-wheat bread*
5	Батон	14,08	14,17	14,56	14,75	*500 g*	*Long loaf*

Рис. Д.1 – Середні ціни на хліб станом на 25.09.2018 р. [23]

Рис Д.2 – Логотип ТМ «Хлібодар» для пропонованого асортименту

Джерело: розробка автора