

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЗАВЕРТАНИЙ ДЕНИС ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 338.12.017

ДИСЕРТАЦІЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ
ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Д.В. Завертаний



Науковий керівник:

Андрейченко Андрій Вадимович,
кандидат економічних наук, доцент

*Ці примірники
закриті у
Всесвітній секретар*

Тернопіль – 2019

Олександр Ч.д.

АНОТАЦІЯ

Завертаний Д. В. Організаційно-економічні засади формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса, 2019 р., Тернопільський національний економічний, Тернопіль, 2019 р.

У дисертаційній роботі викладено авторське бачення вдосконалення наукових та практичних підходів до створення та розвитку організаційно-економічних засад формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України.

Розкрито сутність стратегії та її ролі в забезпеченні економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі, узагальнено сучасні підходи до визначення складових конкурентних переваг та конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України, а також визначені основи формування проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України.

Автором доведено, що жорстке регулювання ринку хліба України державою є головною загрозою економічній безпеці підприємств хлібопекарської галузі України: сьогодні в Україні практично немає хлібо заводів з іноземними інвестиціями. Хоча у тому, що стосується крупних підприємств, то в деяких зустрічається іноземний капітал, але зовсім у незначній мірі. Значна частина заводів не може собі дозволити впроваджувати на виробництві якісні передові технології, тому що це відразу ж позначиться на збільшенні собівартості хліба, і за умов обмеженої рентабельності виявиться просто не вигідним. Однак, імплементація кращих практик регулювання хлібобулочного виробництва країн ЄС в українських

реаліях може суттєво прискорити розвиток хлібопекарських підприємств України.

Виділено основні загрози економічній безпеці підприємств хлібопекарської галузі, в контексті динаміки споживання хліба та хлібобулочних виробів: незбалансоване споживання хліба населення; висока диференціація рівня життя населення за соціальними групами; зростання споживчих цін на хліб та хлібобулочні вироби швидшими темпами, ніж доходи населення; неможливість здобуття екологічно безпечної для здоров'я продукції хлібопекарської галузі, низький рівень якості та безпеки виробництва хліба; недосконалість системи контролю якості. Інституційна підтримка є недостатньою для забезпечення повного контролю якості продуктів харчування; екстенсивний спосіб виробництва, що превалює у хлібопекарській галузі України; економічні та політичні кризи та їх очікування, що провокують ажіотажний попит населення на продукти першої необхідності, здатний дестабілізувати ринок; відсутність мотивації до співпраці у постачальників борошна та вторинної сировини для виробництва хліба.

Запропоновано здійснити комплекс заходів для підвищення рівня економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі, серед яких: здійснення організаційно-економічних змін у сфері виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції підприємствами, у т.ч. хліба та хлібобулочних виробів; формування диверсифікованого механізму регулювання дії на виробництво і торгівлю хлібобулочними виробами на міжнародному і національному рівнях, що призведе до зниження рівня зарегульованості галузі; підвищення рівня екологічності та якості продукції шляхом стимулювання біологічного виробництва екологічно безпечного продовольства, впровадження біотехнологій, здійснення державного контролю за якістю продукції, сертифікація продукції згідно з міжнародними стандартами якості; розробка механізмів ефективного кредитування підприємств хлібопекарської галузі.

Визначено, що наявність стратегії підприємств хлібопекарської галузі є вирішальною передумовою забезпечення їх економічної безпеки. Процес формування стратегії знаходиться під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, серед яких найвагомішими є: споживчий ринок, активна конкуренція, платоспроможність населення, традиції споживання у регіонах, часткове оновлення технологій та модернізація устаткування, позитивні тенденції в оновленні продукції. Вагомий чинник забезпечення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі – ефективність використання трудових ресурсів. Значний вплив справляє також політична та економічна ситуація в державі, зокрема на інвестиційну та інноваційну активність підприємств.

Доведено, що конкурентна позиція підприємства залежить від стратегії та конкурентних сил відповідної конкурентної арени. Здатність підприємства досягти кращих результатів у порівнянні з конкурентами є результатом ефективного використання його ресурсів. Ресурси, які є цінними, рідкісними, досконалими і не мають стратегічних еквівалентів, здатні забезпечити підприємство кращими результатами у забезпеченні стійкості наявних конкурентних переваг. Конкурентна перевага виявляється відносною, адже вона наявна у ситуації, яка визначається і оцінюється як діяльність фірми спрямована проти її конкурента. При цьому, не існує спільного визначення терміну конкурентна перевага, як теоретично, так і на практиці. Незважаючи на це, під конкурентною перевагою слід розуміти специфічний спосіб виживання підприємства через використання наявних ресурсів, при якому воно утримується від конкуренції із існуючими гравцями у галузі, а також стримує їх активність та зростання шляхом створення переваг, які неможливо або частково неможливо зімітувати та ідентифікувати. Таким чином, можна виділити три характеристики конкурентної переваги: спосіб використання наявних ресурсів, труднощі імітування і труднощі ідентифікації. У свою чергу, стійка конкурентна перевага є основою проактивної конкурентної стратегії, головною відмінною рисою якої є те, що зміна стратегії

підприємства відбувається ще до того, як зміняться ринкові умови. Це означає, що підприємства галузі зберігають власні стійкі конкурентні переваги та стають індикаторами потенційних змін на ринку. Отже, фундаментальним способом створення стійкої конкурентної переваги є спроможність підприємств прогнозувати майбутню дію інших гравців галузі через зіставлення відповідності їх ресурсів до прогалин та порожнечі, що існують у самій галузі. Стійкість переваги визначається тим, чи зможе конкурент або гравець іншої галузі вжити необхідних заходів для того, щоб закрити розрив у ресурсах.

Запропоновано розглядати основою проактивної конкурентної стратегії ефективну систему постачань, організаційне реагування, низьку собівартість та продуктову диференціацію і інновації. Під ефективною системою постачань розуміється таке управління висхідними та низхідними відносинами між постачальниками та споживачами, що дозволяють доставляти першокласну споживчу цінність з мінімальними витратами по відношенню до усього ланцюга постачань. Система постачань пов'язана із організаційним реагуванням, тобто із здатністю організації не тільки результативно відповідати на загрози із боку зовнішнього середовища, а й перетворювати їх на сприятливі можливості для подальшого розвитку.

Виділено чинники, які, вплинули на зниження обсягів виробництва хлібу та хлібобулочних виробів в Україні: вартісний, технічний, демографічний, етнічно-культурний, структурний та споживчий. Аналіз тенденцій розвитку ринку, чинників впливу, причинно-наслідкових зв'язків і наслідків змін, що відбуваються, дає підстави сформулювати чітке уявлення щодо його кон'юнктури, а також визначити пріоритетні стратегічні напрями подальшого розвитку. Аналізуючи стан хлібопекарської галузі України, потрібно брати до уваги також структуру собівартості готової продукції. Визначено, що вартість сировини, матеріалів та енергії складає близько 62% собівартості готової продукції. Тому зростання цін на сировину та матеріали призведе до гарантованого удорожчання готової продукції, за умови

відсутності інтенсифікації виробництва. Запорукою успіху є ефективність використання активів підприємства та рівень досвіду у веденні конкурентної боротьби, які є основою довгострокової конкурентної переваги хлібопекарського підприємства що й лежить в основі конкурентної стратегії.

Визначено, що сутність конкурентних переваг здебільшого проявляється через такі характеристики, як: здатність хлібопекарського підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти; властивості, ресурси, цінності, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; ефективне управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця.

Виділено наступні ключові особливості ринку хлібобулочних виробів ЄС: високі та нестабільні ціни на сировину; наявність тенденції щодо зниження прибутковості та підвищення ризиковості галузі; високий рівень конкуренції серед виробників; високий тиск на виробників з боку роздрібних продавців у поєднанні із нестандартними комерційними практиками; зростання сектору пекарень для допікання заморожених хлібів – новий концепт, який присутній у роздрібних мережах.

Доведено, що для швидкого впровадження проактивної стратегії, стратегічний процес повинен містити необхідну комбінацію процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб забезпечувати правильність загальних дій та стратегій. Ефективне досягнення проактивності стратегії підприємством можливе лише за наявності ефективного стратегічного процесу, який створює можливість стратегічного прориву для підприємства. Потрібно сприймати стратегічний процес як ітеративний, а не як лінійний. Тільки після виконання цих умов, підприємство зможе розвинути можливості та розробити необхідні дії, з метою послідовного зближення із узгодженим стратегічним напрямком, що дозволить досягти стратегічних завдань підприємства. Таким чином, головною метою стратегічного процесу є створення стратегічного прориву

для підприємства, що допоможе йому досягти надзвичайних результатів, завдяки визначенню найбільш привабливих сфер діяльності та факторів конкуренції, що у комплексі забезпечить підприємству довгострокову та стійку конкурентну перевагу. Впровадження проактивної конкурентної стратегії хлібопекарським підприємством можливе за умови дотримання послідовності кроків: від стратегічної оцінки до реалізації системи стратегічного менеджменту. Стратегічне планування як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення, має вирішальну роль у подальшому успіху підприємств хлібопекарської галузі. Процес впровадження базується на управлінні змінами, із майбутнього в сьогодні. Одним із важливих факторів ефективного впровадження проактивної конкурентної стратегії є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів. Беручи це до уваги, можна дійти висновку, що процес створення та реалізації проактивної конкурентної стратегії є актуальним для підприємств хлібопекарської галузі. В умовах трансформаційних процесів, незавершеності економічної, адміністративної та низки інших реформ питання формування та реалізації проактивної конкурентної стратегії як дієвого інструменту управління підприємством набуває особливого значення і потребує подальших досліджень.

Встановлено, що для того, щоб подолати ризик зниження рівня диференційованості, підприємствам необхідно застосовувати стратегічне позиціонування. Головна мета стратегічного позиціонування – це досягнення стабільної конкурентної переваги, завдяки збереженню ключових факторів індивідуальності, тобто збереження тих факторів, що відрізняють підприємство від конкурентів. Це може бути досягнуто двома шляхами: або виконання відмінних від конкурентів дій, або виконання подібних дій, але у іншій комбінації та/або послідовності. Для хлібопекарських підприємств, досягнення стратегічного позиціонування можливе за умови дотримання

трьох принципів: застосування нового комплексу заходів, задля створення унікального та ціннісного ринкового становища; обрання компромісу у конкурентній боротьбі – тобто прийняття рішення, відносно того, що підприємство не повинно робити.

Також, запропоновано реалізовувати проактивну конкурентну стратегію починаючи із експлуатаційних процесів, тобто із процесів спрямованих на підвищення злагодженості елементів внутрішнього середовища підприємства хлібопекарської галузі (у т.ч. здійснення постановки цілей та завдань для підприємства, а також удосконалення його організаційного дизайну). На основі розробленої моделі проактивної конкурентної стратегії та схеми стратегічного процесу виявлено, що проактивна конкурентна стратегія спирається на комплексну систему блоків зазначених у алгоритмі розробки стратегії, кожен з яких може оцінюватися двома базовими способами: за допомогою розрахункових механізмів – статистичних, фінансових, математичних та ін. (в разі, якщо ми маємо справу з кількісними параметрами певного фактору кожної з груп), і за допомогою органолептичних методів (в разі, якщо ми маємо справу з якісними параметрами даних факторів).

Доведено, що реалізація проактивної конкурентної стратегії можлива за умови досягнення стратегічних цілей усіх груп збалансованої системи показників (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток): зростання рівня капіталізації; зростання рівня ліквідності; зниження вартості позикового капіталу; зростання інвестиційного потенціалу; зниження рівня умовно-постійних та змінних витрат; зростання рівня охоплення споживачів; своєчасне реагування на зміну уподобань споживачів; зростання якості сегментування ринку; зростання рівня лояльності споживачів; зростання якості аналізу споживачів; зростання рівня завантаження потужностей; оптимізація рівня виробничих витрат; зниження рівня виробництва бракованої продукції; зростання якості продукції; зростання рівня інвестицій у НДДКР; зростання рівня комп'ютерної

освіченості персоналу; зростання якості бази знань підприємств; зростання рівня кваліфікації персоналу усіх відділів; зростання рівня мотивації та лояльності до підприємства; зростання продуктивності праці.

Виділено три рівні аналізу стратегічного процесу, в контексті підвищення зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі: аналіз зовнішнього середовища підприємства, аналіз управлінської команди та аналіз середньої ланки управління підприємства. Кожний із рівнів розглядає три ключові питання відносно ролі управлінців на різних ланках менеджменту підприємства (з урахуванням їх компетентності та особливостей розповсюдження знань всередині підприємства). В залежності від активності чи пасивності тієї чи іншої ланки управління підприємства, а також – від відповідей на зазначені питання, слід виділити чотири типи стратегічного процесу, в контексті підвищення зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі: пасивний, спрямований, облегшений та трансформаційний. Найбільш доцільним, при підвищенні зовнішньоторговельного потенціалу, є застосування трансформаційного типу стратегічного процесу великими об'єднаннями хлібопекарських підприємств, які потребують високого рівня координації та внутрішньо-організаційного поділу знань. Стратегічний процес хлібопекарських підприємств неможливо розглядати без визначення поняття «стратегія», а також без проведення аналізу типів стратегічних процесів. Ключовою умовою ефективності стратегічного процесу є взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовищ, які у свою чергу містять експлуатаційні та розвідувальні процеси. Тісна взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовищ, дозволяє ефективно визначити організаційну структуру управління підприємств, систему стимулів та нагород, а також впровадити систему внутрішнього контролю. Велику роль відіграє наявність системи вибору та рівень розвитку технології. Усе разом дозволяє завершити організаційний дизайн та впровадити ефективну систему ієрархії, з подальшим впровадженням обраного типу стратегічного процесу. У свою

чергу, шлях від впровадження організаційного дизайну до постановки напрямку розвитку хлібопекарського підприємства, можливо здійснити лише за допомогою раціонального використання організаційних ресурсів та здібностей.

Ключові слова: конкурентна стратегія, проактивна конкурентна стратегія, хлібопекарська галузь, підприємство хлібопекарської галузі, ринкова кон'юнктура, конкурентоспроможність, стійка конкурентна перевага, стратегічний процес, формування конкурентної стратегії.

SUMMARY

Zavertany D. V. Organizational and economic principles of formation of competitive strategies of enterprises of the bakery industry of Ukraine. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of the Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.04 – Economy and Management of Enterprises (by types of economic activity). – Odessa I. I. Mechnikov National University, Odessa, 2019, Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

The author's vision on the improvement of scientific and practical approaches to the creation and development of organizational and economic principles of the formation of competitive strategies of enterprises of the bakery industry of Ukraine has been presented in the dissertation.

The essence of the strategy and its role in ensuring the economic security of the enterprises of the bakery industry have been summarized, modern approaches to the definition of the components of competitive advantages and competitive strategies of the enterprises of the bakery industry of Ukraine have been summarized, as well as the basis of formation of proactive competitive strategies of the enterprises of the bakery industry of Ukraine.

The author has proved that a strict regulation of the Ukrainian bread market performed by the state is the main threat to the economic security of the enterprises of the bakery industry of Ukraine: today there are practically no bakeries with

foreign investments in Ukraine. Although in the case of large enterprises, some have been found by foreign capital, but at a very low level. A significant part of the factories can not afford to implement high-quality advanced technologies in production, because it immediately causes an increase in the cost of bread, and in the case of limited profitability it will simply be disadvantageous for the enterprise. However, the implementation of the best practice of the bread industry regulations from the EU countries in Ukrainian realities can significantly accelerate the development of Ukrainian bakery enterprises.

The main threats to the economic security of the enterprises of the bakery industry have been identified, in the context of the dynamics of consumption of bread and bakery products: unbalanced consumption of bread by the population; high differentiation of living standards by social groups; the growth of consumer prices for bread and bakery products at a faster pace than income of the population; the inability to obtain ecologically safe health products within the bakery industry, low quality and safety of bread production; imperfection of the quality control system. Institutional support is not enough to ensure full food quality control; extensive production method prevailing in the bakery industry of Ukraine; economic and political crises and their expectations that provoke the population's overwhelming demand for essential products, can destabilize the market; lack of motivation to cooperate with suppliers of flour and secondary raw materials for the production of bread.

It is proposed to carry out a set of measures for raising the level of economic security of the enterprises of the bakery industry, among which: implementation of organizational and economic changes in the sphere of production and sales of agricultural products by enterprises, including bread and bakery products; the formation of a diversified mechanism for regulating the action on the production and trade of bakery products at the international and national levels, which will lead to a decrease in the level of regulation of the industry; increase of ecological and product quality by stimulating the biological production of environmentally safe food, introduction of biotechnologies, implementation of state control over

product quality, certification of products in accordance with international quality standards; development of mechanisms for effective lending to enterprises in the bakery industry.

It is determined that the availability of the strategy of enterprises in the bakery industry is a crucial precondition for ensuring their economic security. The process of the strategy formation is influenced by factors of the external and internal environment, among which the most important are: consumer market, active competition, solvency of the population, consumption traditions in the regions, partial renewal of technologies and modernization of equipment, positive trends in product upgrades. An important factor in ensuring the economic security of enterprises in the bakery industry is the efficiency of the use of labor resources. Significant influence is also made by the political and economic situation in the state, in particular in the sphere of investment and innovation activity of enterprises.

It has been proved that the competitive position of an enterprise depends on the strategy and competitive forces of the respective competitive arena. The ability of an enterprise to achieve better results in comparison with competitors is the result of the efficient use of its resources. Resources that are valuable, rare, perfect and have no strategic equivalents, can provide the company with better results in ensuring the stability of the existing competitive advantages. Competitive advantage is relative, because it is available in a situation that is determined and evaluated as the company's activity is directed against its competitor. At the same time, there is no common definition of the term competitive advantage, both theoretically and in practice. Nevertheless, a competitive advantage must be understood as a specific way of survival through the use of existing resources of the enterprise, in which it refrains from competition with existing players in the industry, and also holds back their activity and growth by creating advantages that can not or can not be partially impossible to simulate and identify. Thus, it is possible to distinguish three characteristics of competitive advantage: the way of using available resources, the difficulties of imitation and the difficulties of

identification. In turn, stable competitive advantage is the basis of a proactive competitive strategy, the main feature of which is that the change in the strategy of the enterprise occurs even before the market conditions change. This means that enterprises in the industry maintain their own stable competitive advantages and become indicators of potential changes on the market. Consequently, the fundamental way of creating a sustainable competitive advantage is the ability of enterprises to predict the future performance of other players in the industry through matching their resources to the gaps and voids that exist in the industry. The advantage of stability is determined by the ability of a competitor or player from another industry to take the necessary measures to close the gap in resources.

It is proposed to consider the effective pro-competitive strategy as an effective supply system, organizational response, low cost and product differentiation and innovation. Under an efficient delivery system, this refers to the management of ascending and downstream relationships between suppliers and consumers, which allow delivering first-class consumer value with minimal expense to the entire supply chain. The supply chain is associated with organizational responsiveness, that is, the organization's ability not only to respond effectively to threats from the outside environment, but also to turn them into favorable opportunities for further development.

The following factors have been identified which influenced the reduction of bread and bakery production in Ukraine: cost, technical, demographic, ethno-cultural, structural and consumer. An analysis of trends in the market development, factors of influence, causal relationships and the consequences of the changes that are taking place, gives grounds for forming a clear idea of its current situation, as well as identification of the priority strategic directions for further development. Having analyzed the state of the bakery industry of Ukraine, it is necessary to take into account the structure of the cost price of the finished product. The cost of raw materials, materials and energy is about 62% of the cost of finished products. Therefore, rising prices for raw materials and materials will lead to a guaranteed cost increase of finished products, provided that there is no intensification of

production. The key to success is the effectiveness of the use of resource potential and market skills of competitive struggle, which can affect the long-term competitive advantage of the bakery enterprise that underlies the competitive strategy.

It has been determined that the essence of competitive advantage is mainly manifested through such characteristics as: the ability of the bakery enterprise to efficiently distribute resources, achieving a more stable and long-term position in the market than competitors; a set of characteristics, properties, resources, values owned by the enterprise and which provide him superiority over competitors; more efficient management of the processes of formation and development of qualitative and quantitative product properties that are of value to the buyer.

The following key features of the EU bakery market are highlighted: high and volatile raw material prices; the presence of a tendency to reduce profitability and the risk of the industry; high level of competition among manufacturers; high pressure on retailers by manufacturers in conjunction with unfair commercial practices; The growth of the bakery sector for frozen bread is a new concept that is present in retail chains.

It has been proved that in order to quickly implement a proactive strategy, the strategic process must include the necessary combination of vertical, horizontal, and cross-check processes to ensure that common actions and strategies are correct. Effective achievement of the proactivity of the enterprise strategy is possible only in the presence of an effective strategic process, which creates a strategic breakthrough for the enterprise. You need to perceive the strategic process as iterative, not as linear. Only after the fulfillment of these conditions, the company will be able to develop opportunities and develop the necessary actions, with the goal of consistent convergence with the agreed strategic direction, which will achieve the strategic objectives of the enterprise. Thus, the main objective of the strategic process is to create a strategic breakthrough for the enterprise, which will help it to achieve extraordinary results, by identifying the most attractive areas of activity and the basis of competition, which in the complex will provide the

company with a long-term and stable competitive advantage. Implementation of a proactive competitive strategy for the bakery business is possible provided that a series of steps is executed: from strategic assessment to the implementation of the strategic management system. Strategic planning as a formalized process of setting strategic goals and developing a multivariate strategic plan for their achievement, plays a decisive role in the further success of the enterprises in the bakery industry. The implementation process is based on managing change from the future to the present. One of the important factors for the effective implementation of a proactive competitive strategy is a strategic plan that defines the main tasks, steps and resources needed to achieve strategic goals with the definition of performers and timelines. With this in mind, one can conclude that the process of creation and implementation of a proactive competitive strategy is relevant to the enterprises of the bakery industry. In the conditions of transformation processes, incompleteness of the economic, administrative and a number of other reforms, the question of the formation and implementation of a proactive competitive strategy as an effective tool for enterprise management is of particular importance and requires further research.

It has been established that in order to overcome the risk of lowering the level of differentiation, enterprises need to apply strategic positioning. The main objective of strategic positioning is to achieve a stable competitive advantage by preserving the key factors of individuality, that is, preserving those factors that distinguish the enterprise from competitors. This can be achieved in two ways: either the performance of non-rivals or actions, but in another combination and / or sequence. For bakery enterprises, the achievement of strategic positioning is possible subject to the following three principles: the application of another set of measures, in order to create a unique and valuable market situation; choosing a compromise in a competitive struggle - that is, making a decision about what an enterprise should not do; a successful combination of business functions with a developed strategy.

Also, it has been proposed to implement a proactive competitive strategy starting from the operational processes, that is, from the processes aimed at increasing the coherence of the elements of the internal middle-value of the bakery industry (including the implementation of goals and objectives for the enterprise, as well as the improvement of its organizational design). Based on the developed model of the proactive competitive strategy and the scheme of the strategic process, it has been discovered that a proactive competitive strategy is based on the complex system of the blocks specified in the strategy development algorithm, each of which can be evaluated in two basic ways: with the help of calculation mechanisms - statistical, financial, mathematical, etc. (in case we are dealing with the quantitative parameters of a particular factor of each group), and by means of organoleptic methods (in case we deal with qualitative parameters of these factors).

It is proved that realization of a proactive competitive strategy is possible provided the strategic goals of all groups of the balanced system of indicators (finances, clients, internal business processes, training and development) are achieved: increase of the level of capitalization; increase of liquidity level; decrease in the cost of debt capital; growth of investment potential; reduction of the level of conditional and constant costs; increase in consumer coverage; timely response to changing consumer preferences; growth of market segmentation quality; increase in consumer loyalty; increase in the quality of consumer analysis; increase of capacity loading; optimization of the level of production costs; decrease in the level of production of defective products; product quality growth; increase in R & D investment; increase in the level of staff computer skills; increase in the quality of knowledge base of enterprises; increase of the qualification level of the personnel of all departments; increase of the level of motivation and loyalty to the enterprise; productivity growth.

There are three levels of analysis of the strategic process, in the context of increasing the foreign trade potential of the bakery enterprises: analysis of the external environment of the enterprise, analysis of the management team and analysis of the middle management of the enterprise. Each level considers three

key questions: what role managers play at different levels of enterprise management: who is more competent? how do managers distribute knowledge within the enterprise? How stable are industry rules? Depending on the activity or passivity of one or another part of the company's management, as well as from the answers to these questions, four types of strategic process should be distinguished in the context of increasing the foreign trade potential of the bakery enterprises: passive, directed, lightweight and transformational. The most expedient, with the increase of foreign trade potential, is the application of the transformational type of the strategic process by large associations of bakery enterprises that require a high level of coordination and internal organization of knowledge sharing. The strategic process of bakery enterprises can not be considered without definition of the concept of "strategy" itself, as well as without analyzing the types of strategic processes. The key to the effectiveness of the strategic process is the interaction of internal and external environments, which in turn include operational and intelligence processes. The close interaction of external and internal environments allows us to effectively identify the organizational structure of enterprise management, the system of incentives and awards, as well as to introduce a system of internal control. An important role is played by the availability of a system of choice and the level of technology development. All together, you can complete the organizational design and implement an effective hierarchical system, followed by the implementation of the chosen type of strategic process. In turn, the path from the implementation of organizational design to the direction of development of the bakery enterprise, can only be realized through the rational use of organizational resources and abilities.

Key words: competitive strategy, proactive competitive strategy, bakery industry, bakery industry enterprise, market conditions, competitiveness, sustainable competitive advantage, strategic process, formation of competitive strategy.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації

1. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Теоретико-методологічні особливості формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія, книга шоста* / Е. А. Кузнєцов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. С. 52–81 (1,05 друк. арк. / 0,55 друк. арк.; *внесок автора*: досліджено особливості методологічних принципів формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі).
2. Завертаний Д. В. Хлібопекарська галузь України: особливості сучасного державного регулювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 20, ч. 1. С. 83–87 (0,41 друк. арк.).
3. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Формування конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств під впливом ринкової кон'юнктури. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22, вип. 8 (61). С. 48–52 (0,4 друк. арк. / 0,28 друк. арк.; *внесок автора*: проведено аналіз впливу ринкової кон'юнктури на конкурентну стратегію підприємства).
4. Завертаний Д. В. Хлібопекарська галузь Європейського Союзу: особливості регулювання та перспективи розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 3 (09). С. 56–61 (0,41 друк. арк.).
5. Завертаний Д. В. Динамічна конкурентна стратегія підприємств хлібопекарської галузі: особливості розробки та впровадження. *Сталий розвиток економіки*. 2017. Вип. 4 (37). С. 35–40 (0,63 друк. арк.).
6. Завертаний Д. В. Дослідження моделей управління ризиками при

розробці конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *Економічний простір*. 2017. № 125. С. 161–172 (0,52 друк. арк.).

7. Zavertany D. V. Features of the formation and implementation of a dynamic competitive strategy of the bakery industry enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Svazok 4. Vydani 2. P. 78–83 [Prague, Czech Republic] (0,49 друк. арк.).

8. Завертаний Д. В. Удосконалення підходів до організації стратегічного процесу на підприємствах хлібопекарської галузі України. *Бізнес-інформ*. 2018. № 3. С. 394–399 (0,45 друк. арк.).

9. Завертаний Д. В. Формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі: методологічні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 1–2 (73). С. 70–74 (0,55 друк. арк.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

10. Завертаний Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*: зб. наук. пр. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015. Т. 14. Вип. 2 (30). С. 194 – 201 (0,10 друк. арк.).

11. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Специфіка дослідження кон'юнктури та особливості розвитку ринку АПК України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015. Т. 14, вип. 3 (31). С. 85–96 (0,5 друк. арк. / 0,28 друк. арк.; внесок автора: проведено аналіз стану ринкової кон'юнктури АПК України).

12. Завертаний Д. В. Конкурентне середовище ринку АПК України: сучасний стан. *Матеріали 71-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 23–25 листопада 2016 р.)*. Одеса : Астропринт, 2016. С. 194–196 (0,12 друк. арк.).

13. Завертаний Д. В. Сучасні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *Матеріали 72-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 29 листопада – 1 грудня 2017 р.)*. Одеса : Астропринт, 2017. С. 149–151 (0,13 друк. арк.).

14. Завертаний Д. В. Теоретико-методологічні особливості процесу розробки динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. Т. 17, вип. 3 (40). С. 169–179 (0,12 друк. арк.).

15. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Аналіз моделей управління ризиками при розробці конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *European integration of economics, education and law: proceedings of the International Scientific Conference (Warsaw, March 22–23 2018)*. Warsaw : BMT Eridia Sp. z o.o. Wydawnictwo Erida. P. 94–97 (0,19 друк. арк. / 0,1 друк. арк.; внесок автора: обґрунтування ефективності імплементації моделей управління ризиками у конкурентні стратегії).

16. Завертаний Д. В. Особливості кон'юнктури та перспективи розвитку ринку АПК України. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали X Ювіл. міжнар. наук.-практ. конф. Ч. 1. (м. Харків, 18–19 квітня 2018 р.). Харків : ХНУБА, 2018. С. 116–117 (0,14 друк. арк.).

17. Завертаний Д. В. Особливості оцінки динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 4 травня 2018 р.) / відп. за вип. д.е.н., проф. С. О. Якубовський. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. С. 79–82 (0,23 друк. арк.).

18. Завертаний Д. В. Організаційно-економічні засади державного регулювання хлібопекарської галузі України. *Право, економіка та управління: генезис, сучасний стан та перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-річчю економіко-правового ф-ту ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 14–15 вересня 2018 р.). Одеса : Фенікс, 2018. С. 338–341 (0,15 друк. арк.).

19. Завертаний Д. В. Особливості механізму управління динамічними конкурентними стратегіями хлібопекарських підприємств. *Матеріали 73-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова* (м. Одеса, 28–30 листопада 2018 р.). Одеса : Фенікс, 2018. С. 187–190 (0,17 друк. арк.).

20. Завертаний Д. В. Особливості визначення складових конкурентних переваг та конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України *Суспільство, економіка, право: теорія, методологія, концепції розвитку* (м. Київ, 8–9 лютого 2019 р.) : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 08–09 лютого 2019 р.). Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2019. С. 36–38 (0,1 друк. арк.).

21. Завертаний Д. В. Особливості реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі України на основі розробки системи збалансованих показників. *Економіка, облік, фінанси, управління і право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* (м. Полтава, 16 лютого 2019 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2019. С. 25–26 (0,12 друк. арк.).

22. Завертаний Д. В. Роль стратегії у забезпеченні економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі. *Інноваційні пріоритети у розвитку науки*. (м. Вінниця, 18 лютого 2019 р.). Вінниця, 2019. С. 17–21 (0,1 друк. арк.).

ЗМІСТ

| | |
|---|------------|
| ВСТУП..... | 24 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ | 33 |
| 1.1. Конкурентна стратегія і її роль в забезпеченні економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі..... | 33 |
| 1.2. Сучасні підходи до визначення складових конкурентних переваг в рамках реалізації конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України..... | 58 |
| 1.3. Організаційно-економічні передумови формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України..... | 66 |
| Висновки до розділу 1..... | 77 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ..... | 81 |
| 2.1. Моніторинг кон'юнктурного середовища в контексті інституційної підтримки економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України..... | 81 |
| 2.2. Оцінка конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі України..... | 105 |
| 2.3. Дослідження впливу конкурентних стратегій на формування експортного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України..... | 122 |
| Висновки до розділу 2..... | 134 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ..... | 136 |

| | |
|---|------------|
| 3.1. Напрями адаптації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України..... | 136 |
| 3.2. Розробка системи збалансованих показників в межах реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі України | 155 |
| 3.3. Удосконалення проактивного стратегічного процесу формування та реалізації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України..... | 163 |
| Висновки до розділу 3..... | 176 |
| ВИСНОВКИ..... | 180 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 184 |
| ДОДАТКИ..... | 207 |

ВСТУП

Актуальність теми. Значення стратегії та конкурентних переваг для ефективної діяльності і розвитку підприємств хлібопекарської галузі України постійно зростає. Цей факт пов'язаний із невизначеністю зовнішнього середовища та відсутністю ефективної стратегії сталого конкурентного розвитку. Важливою умовою розвитку підприємств хлібопекарської галузі є наявність стійких конкурентних переваг, які диференціюють їх від інших суб'єктів галузі. Створення та впровадження проактивних конкурентних стратегій є тим засобом забезпечення стійких конкурентних переваг, який нівелює схильність зовнішнього середовища до значних і швидких змін.

Стійкі конкурентні переваги підприємств хлібопекарської галузі в рамках реалізації конкурентних стратегій досягаються шляхом виробничої діяльності, що є головною функцією підприємств галузі, на основі раціонального поєднання в просторі та часі засобів і предметів праці. Управління виробництвом є неперервним процесом, який забезпечує не тільки імплементацію конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, а й побудову відповідного рівня контролю за їх ефективністю. Конкурентні стратегії підприємств хлібопекарської галузі займають особливе місце в системі стратегічного управління, оскільки від них залежить функціональний та операційний успіх галузі загалом.

Теоретичні й практичні аспекти формування конкурентних стратегій знайшли відображення в роботах таких зарубіжних й вітчизняних авторів: І. Ансоффа, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Портера, К. Прахалада, А.-Дж. Стрікланда, А.-А. Томпсона, Г. Хемела та ін. Питанням поліпшення конкурентоспроможності хлібопекарської галузі України присвячені праці таких вітчизняних науковців: А. Андрейченка, В. Андрійчука, О. Боднар, О. Бойко, О. Васильченка, В. Гейця, Б. Дадашева, Л. Дейнеко, Н. Кирич, І. Крамаренко, Л. Ліпич, Ю. Лузана, Ю. Лупенка, М. Маліка, В. Мочерного, О. Нікішиної, Б. Пасхавера, М. Пугачова,

П. Саблука, М. Сичевського, Т. Федорової, О. Шпичака, Т. Калашнікової, Р. Янкового тощо.

Однак ефективний розвиток хлібопекарської галузі України на ринкових засадах у сучасних умовах потребує подальшого вдосконалення наукових і практичних підходів до оцінки, створення та реалізації конкурентних стратегій підприємств, їх ефективного функціонування та розвитку, що визначає актуальність теми.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематик науково-дослідних робіт кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова «Стратегічні орієнтири модернізації економіки України та її регіонів» (номер державної реєстрації 0114U001554), в межах якої автором запропоновано нове бачення процесу формування конкурентних стратегій на прикладі хлібопекарських підприємств, зважаючи на необхідність удосконалення підходів до управління підприємствами хлібопекарської галузі України в контексті їх економічної безпеки; «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональні інновації» (номер державної реєстрації 0114U001555), в межах якої автором розроблено практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств у рамках зони вільної торгівлі України з Європейським Союзом (далі – ЄС), а також визначено стратегічні напрями реалізації зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку організаційно-економічних передумов формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. Для досягнення окресленої мети в дисертаційній роботі визначено такі завдання:

– визначити сутність конкурентної стратегії та її роль у забезпеченні економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі;

- розкрити суть та удосконалити сучасні підходи до визначення складових конкурентних переваг і проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України;
- сформуванати організаційно-економічні передумови формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі;
- провести моніторинг кон'юнктурного середовища в контексті інституційної підтримки економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі;
- провести оцінку конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі;
- визначити вплив конкурентних стратегій на формування експортного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі;
- запропонувати напрями адаптації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі;
- розробити систему збалансованих показників у межах реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі України;
- удосконалити проактивний стратегічний процес формування та реалізації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади організаційно-економічних відносин щодо формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо організаційно-економічних засад формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України.

При вирішенні визначених завдань використані такі методи: діалектичний та абстрактно-логічний – для узагальнення теоретико-методичних засад формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України, формулювання понять та економічних категорій; експертних оцінок – для визначення переваг підприємств хлібопекарської галузі, оцінювання обсягів ринку хлібобулочних виробів та його операторів; вертикального і горизонтального аналізу – при дослідженні сучасного стану підприємств хлібопекарської галузі; індукції та дедукції, структурно-семантичного аналізу – для уточнення понятійного апарату; статистичного аналізу – для оцінювання стану і перспектив розвитку підприємств хлібопекарської галузі України та ЄС; кореляційно-регресійні методи прогнозування – для прогнозування динаміки розвитку хлібопекарської галузі ЄС; PEST-аналізу – для визначення основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємств хлібопекарської галузі України; аналізу із застосуванням матриці McKinsey/General Electric – для визначення факторів конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі України; аналізу із застосуванням моделі Shell/Direct Policy Matrix – для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі; стратегічного аналізу хлібопекарських підприємств за допомогою концепції Артура де Літтл – для визначення відносного становища на ринку та життєвого циклу основних підприємств хлібопекарської галузі України.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та інші нормативно-правові документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, первинна документація щодо діяльності окремих хлібопекарських підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань конкурентних стратегій та процесу створення стійких конкурентних переваг суб'єктів господарювання, а також результати особистих спостережень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних та прикладних засад формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. Основні положення та результати дослідження, які характеризують наукову новизну й особистий внесок автора, полягають у такому:

вперше:

– запропоновано напрями адаптації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі шляхом розробки алгоритму впровадження, який містить модель формування конкурентних стратегій, із виокремленням підтримуючих елементів зовнішнього середовища (циклу навчання; бачення місця підприємства/галузі на майбутньому ринку; обрання стратегічних пріоритетів і виявлення стратегічних розривів; розробки плану дій) та підтримуючих елементів внутрішнього середовища (впровадження; навчання; фокус; узгодження), що дозволяє не тільки розробляти та впроваджувати проактивні конкурентні стратегії на будь-якій стадії розвитку підприємств і галузі загалом, а й оперативно аналізувати поточну конкурентну позицію підприємства;

удосконалено:

– трактування поняття «конкурентна стратегія», яку запропоновано розуміти як модель конкурентного розвитку підприємства, яка об'єднує всі існуючі стратегічні вибори з метою створення підсилюючої мозаїки конкурентних переваг та забезпечення стратегічної відповідності основних факторів успіху підприємства без втрати його гнучкості у рамках функціонування у мінливому організаційному середовищі, що, на відміну від існуючих визначень, більш точно доводить її зв'язок із динамічною конкурентною перевагою, яка дозволяє забезпечити проактивний характер зміни стратегії хлібопекарського підприємства відповідно до істотної зміни ринкових умов хлібопекарської галузі в рамках забезпечення економічної безпеки підприємств;

– ідентифікацію загроз процесу формування стійких конкурентних переваг підприємств хлібопекарської галузі України, які є невід’ємною частиною сучасних підходів до визначення проактивних конкурентних стратегій, що, на відміну від існуючих визначень, містить план дій з підвищення обсягів реалізації продукції із високою поживною цінністю на зарубіжних ринках та дозволяє не тільки більш якісно розробляти та впроваджувати конкурентні стратегії на рівні підприємств з урахуванням існуючих ризиків, а й підвищити інвестиційну привабливість хлібопекарської галузі України завдяки збільшенню виробництва та реалізації продукції із високим рівнем економічної доданої вартості;

– організаційно-економічні передумови (ефективна система постачань, організаційне реагування, низька собівартість та продуктова диференціація і інновації) формування проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі, які, на відміну від існуючих, містять основні елементи побудови конкурентної стратегії у рамках сучасних підходів до побудови стійких конкурентних переваг, що дозволяє комплексно підходити до розробки та впровадження проактивних конкурентних стратегій, основою яких є динамічні конкурентні переваги;

– стратегічний процес формування та реалізації проактивних конкурентних стратегій шляхом застосування стратегічного аналізу, який, на відміну від існуючих розробок, містить експертну оцінку експлуатаційних циклів та циклів розвідки підприємств хлібопекарської галузі, що дозволяє застосувати систему збалансованих показників і виділити стратегічні цілі, досягнення яких є необхідним для впровадження проактивних конкурентних стратегій;

набули подальшого розвитку:

– моніторинг кон’юнктурного середовища підприємств хлібопекарської галузі, що, на відміну від існуючих розробок, містить не тільки взаємозв’язок динаміки посівних площ та динаміки експорту борошна (що є основним елементом собівартості готової продукції), а й елементи інституційної

підтримки економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України. Це дозволило виділити головні чинники впливу на динаміку виробництва хліба та хлібобулочних виробів і стійкий розвиток підприємств;

– методичні підходи до оцінки конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі, які, на відміну від існуючих підходів, базуються на матричному портфельному аналізі, що дозволяє комплексно проаналізувати конкурентну позицію підприємств хлібопекарської галузі в контексті стратегічної привабливості галузі, життєвого циклу підприємства та відносного становища на ринку;

– визначення впливу конкурентних стратегій на фактори забезпечення реалізації експортного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України, що, на відміну від існуючих, містить організацію стратегічного процесу із виділенням експлуатаційних процесів і циклів розвідки у рамках структури ринку хлібобулочних виробів ЄС та розробкою прогнозу розвитку хлібопекарської галузі ЄС як потенційно привабливого ринку для України, що дозволяє не тільки окреслити основні напрямки взаємодії для досягнення стійкої конкурентної переваги в рамках реалізації проактивної конкурентної стратегії, а й визначити потенційні шляхи розвитку підприємств хлібопекарської галузі України за допомогою кооперації із хлібопекарськими підприємствами ЄС;

– визначення основних показників ефективності, які, на відміну від існуючих, доповнені факторами реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі, що дозволило розробити систему збалансованих показників у межах реалізації проактивної конкурентної стратегії на основі стратегічної карти цілей підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково-методичних та практичних підходів до розвитку організаційно-економічних засад формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. Прикладні результати дисертаційної роботи взято до впровадження такими установами і

підприємствами: розробки щодо впровадження проактивних конкурентних стратегій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі Одеського регіону запроваджено Управлінням аграрної політики Одеської обласної державної адміністрації (довідка № 02-17/1132 від 27.11.2018 р.); заходи із впровадження конкурентної стратегії на основі динамічних конкурентних переваг застосовано у ВКФ «Фонтан» (довідка № 109 від 05.09.2018 р.); запропоновану оцінку конкурентної стратегії із подальшим визначенням факторів динамічних конкурентних переваг здійснено ТзОВ «Семаян» (довідка № 129 від 26.09.2018 р.); розроблену проактивну конкурентну стратегію впроваджено у ПП «Фарат» (довідка № 23/11-1 від 23.11.2018 р.).

Результати дисертаційної роботи впроваджено в навчальний процес Одеського національного університету імені І. І. Мечникова при викладанні навчальних дисциплін «Економіка інновацій», «Державне та регіональне управління», «Менеджмент» (акт про впровадження від 07.09.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, виконаним самостійно автором. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержано автором особисто.

З опублікованих у співавторстві наукових праць у дисертації використано лише ті ідеї та результати, які є науковим доробком автора. Внесок здобувача у публікації, написані у співавторстві, визначено окремо у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати, положення та висновки дисертаційної роботи доповідалися та отримали позитивні оцінки на 7 міжнародних науково-практичних конференціях: «Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації» (м. Одеса, 4 травня 2018 р.); «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (м. Харків, 18–19 квітня 2018 р.); «Європейська інтеграція економіки, освіти та права» (м. Варшава, 22–23

березня 2018 р.); «Право, економіка та управління: генезис, сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Одеса, 14–15 вересня 2018 р.); «Суспільство, економіка, право: теорія, методологія, концепції розвитку» (м. Київ, 8–9 лютого 2019 р.); «Економіка, облік, фінанси, управління і право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» (м. Полтава, 16 лютого 2019 р.), «Інноваційні пріоритети у розвитку науки» (м. Вінниця, 18 лютого 2019 р.), а також на трьох наукових конференціях професорсько-викладацького складу і наукових працівників Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.

Публікації. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладені у 22 наукових працях (4 з них у співавторстві), серед яких: 1 колективна монографія, де здобувачу належить 0,55 друк. арк., 7 статей у наукових фахових виданнях України (5 з яких внесено до міжнародних наукометричних баз), 1 стаття – у науковому періодичному виданні іншої держави, 13 публікацій апробаційного характеру. Загальний обсяг опублікованих наукових праць за темою дисертації становить 7,81 друк. арк., особисто автору належить 6,78 друк. арк.

Структура і зміст роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 227 сторінок, а основний зміст – 162 сторінки. Дисертаційна робота містить 33 рисунки на 26 сторінках та 10 таблиць на 7 сторінках, 6 додатків на 21 сторінці. Список використаних джерел налічує 233 найменування на 23 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

1.1. Конкурентна стратегія і її роль в забезпеченні економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі

Хлібопекарська галузь відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки та соціальної стабільності країни, забезпечуючи населення найважливішими та стратегічними продуктами харчування – хлібом і хлібобулочними виробами. Вже багато років, саме хліб є основним і невід’ємним елементом у щоденному раціоні українців. Тому, основним пріоритетним завданням для підприємств хлібопекарської галузі України, є задоволення попиту населення на хліб і хлібобулочні вироби. Таким чином, дослідження теоретичних аспектів формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України в контексті економічної безпеки є надзвичайно актуальним в сучасних умовах.

Питанню розвитку хлібопекарської галузі України присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як О. Васильченко, О. Опря, М. Перелигін, М. Нетяжук, В. Дробот, О. Шубравська, М. Білоусова та ін. Окремо слід відзначити праці Л. Карнаушенка, Ю. Труші, С. Петрухи, М. Сичевського, Л. Чернелевського, сферою досліджень яких є стан виробничо-господарської діяльності хлібопекарських підприємств України. В останній час з’явилося багато публікацій аналітиків компаній Pro-Consulting, «Публічний аудит», InVenture Investment Group, AR-group та багатьох інших фахівців щодо необхідності удосконалення політики державного регулювання хлібобулочної галузі як стратегічної галузі із забезпечення населення хлібопродуктами.

Водночас у сучасній науковій літературі відсутній комплексний підхід до вирішення проблем підприємств хлібопекарської галузі, удосконалення політики інституційної підтримки, інтенсифікації розвитку промислових

хлібопекарських підприємств у депресивних регіонах. Також, потрібно зазначити, що питання ефективності функціонування хлібопекарських підприємств недостатньо розкриті у сучасній науці. Напрями підвищення ефективності виробництва хлібобулочних виробів потребують подальшого удосконалення з урахуванням динамічних ринкових умов.

Важливість подолання економічної кризи на підприємствах хлібопекарської промисловості потребує розроблення комплексного підходу до її проблем і дає підстави стверджувати про необхідність проведення постійного моніторингу й аналізу діяльності підприємств досліджуємої галузі для отримання найбільш повної інформації про реальний стан справ і використання її для розроблення заходів з удосконалення управління цими підприємствами [34, с. 197].

В таблиці 1.1 наведено історичні етапи розвитку хлібопекарської галузі України.

Таблиця 1.1

Історія розвитку хлібопекарської галузі України

| Період | Опис |
|---------------|---|
| 1912-1913 рр. | Зародження хлібопекарської промисловості України. Поява численних дрібних підприємств. |
| 1917 р. | Націоналізація хлібопекарень та приєднання їх до споживчої кооперації. |
| 1925-1926 рр. | Початок виробництва обладнання для хлібопечення на потужностях заводів «Мальбуд», «Криммашинобудування» та «Електрохліб». Даний період можна вважати початком індустріалізації хлібного виробництва та завершення етапу формування фундаменту галузі. |
| 1927-1928 рр. | Введення в дію перших механізованих заводів із виробництва хліба у Харкові та Донецьку. |
| 1929 р. | Створення конвеєрних печей із потужністю до 50 т формового хліба на дому та їх установка на підприємствах Києва та Харкова. |
| 1931 р. | Створення проектної організації «Хлібопроект» (пізніше була реорганізована у «Харчопроєкт») для підвищення якості будівництва хлібозаводів та механізованих пекарень. |

Продовження табл. 1.1

| | |
|-----------------------|---|
| 1928-1940 рр. | Кількість хлібозаводів із року в рік зростала. Так, у 1928 році діяло 14 хлібозаводів і 24 механізовані пекарні, а вже у 1940 році число хлібозаводів в Україні зросло до 93, а мехпекарень – до 192. Окрім цього, працювало 205 дрібних пекарень. Хлібозаводи і пекарні виробляли понад 2,5 млн. т продукції, у тому числі, внесок механізованих підприємств – 74,9 % від загальної кількості. |
| 1945-1950 рр. | Відбудова хлібопекарських підприємств. Були побудовані нові хлібопекарські підприємства з більш прогресивним оснащенням та технологією. На переважній більшості підприємств замість печей з висувними подами, які діяли до війни, встановлювали конвеєрні печі, а також були механізовані процеси, де в довоєнний час застосовувалась ручна праця. |
| 1950 р. | Початок підготовки спеціалістів у Київському технологічному інституті харчової промисловості. |
| 1950-1960 рр. | Початок виготовлення агрегатів безперервного тістоприготування, за проектом інженера Рабіновича, професора Гатіліна та інших. Впровадження зазначених агрегатів у величезній мірі сприяло створенню механізованих безперервних ліній хлібопекарського виробництва. |
| 1969 р. | Створення Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки керівних працівників і спеціалістів харчової та переробної промисловості у м. Київ. |
| 1970 р. | Початок підготовки спеціалістів в Одеському технологічному інституті харчової промисловості |
| 1970-1980 рр. | Продовження робіт із будівництва нових потужних хлібозаводів та реконструкції діючих. На підприємствах підвищувався рівень механізації, будувались склади безтарного зберігання борошна, впроваджувались нові конструкції конвеєрних хлібопекарських печей, тунельні печі, тістоприготувальні агрегати безперервної дії, тістоподільне і тістоформуєчне обладнання. |
| 1980-1996 рр. | Продовження будівництва нових хлібозаводів. В 1994 р. у м. Київ був уведений в експлуатацію «Хлібозавод № 10», який є найпотужнішим в Україні (з виробничою потужністю 200 т хліба на добу), а також має високий рівень механізації і автоматизації операцій на всіх ланках технологічного процесу. |
| 1996 – теперішній час | Забезпечення виробництва хліба та хлібобулочних виробів високомеханізованими підприємствами Укрхлібпрому, їх – 384 (входять до складу 201 відкритого акціонерного товариства); Укрспілки, що об'єднує 558 хлібозаводів; Укрпродспілки, до якої входить 58 хлібозаводів потужністю 10-30 т/добу, а також пекарні, які виробляють від 0,2 до 3 т хлібних виробів на добу. |

Джерело: складено автором на основі [34, с. 196]

Хліб та хлібобулочні вироби – це продукти повсякденного вжитку, які для пересічного споживача мають дуже велике значення. Це зумовлено не тільки національними особливостями України та рівнем добробуту населення, а й роллю, яку відіграє хлібопекарська галузь для населення та держави. Хлібопекарська промисловість є важливою складовою продовольчого комплексу України, яка виробляє 6,9% продукції харчової промисловості [7, с. 150].

На діяльність підприємств хлібопекарської галузі впливають чинники зовнішнього середовища: споживчий ринок, активна конкуренція, платоспроможність населення, традиції споживання у регіонах. Внутрішнє середовище характеризується частковим оновленням технологій та модернізацією устаткування, позитивними тенденціями в оновленні продукції, що пропонується ринку. Вагомий чинник – ефективність використання трудових ресурсів. Значний вплив справляє політична та економічна ситуація в державі, зокрема на інвестиційну та інноваційну активність підприємств.

Окремо потрібно зазначити потенційний зв'язок хлібопекарської галузі України із ринком хлібобулочних виробів ЄС. Питання регулювання хлібопекарської галузі у ЄС опосередковано досліджували в своїх працях вітчизняні й зарубіжні науковці, такі як: О. Васильченко, О. Опря, М. Перелигін, М. Нетяжук, В. Дробот, О. Шубравська, М. Білоусова та ін. Проте чимало питань щодо особливостей регулювання хлібопекарської галузі у ЄС залишаються недостатньо дослідженими і потребують більш детального розгляду.

На нашу думку, жорстке регулювання ринку хліба України державою стало причиною незацікавленості іноземних інвесторів у розвитку цього ринку: сьогодні в Україні практично немає хлібозаводів з іноземними інвестиціями. Хоча у тому, що стосується крупних підприємств, то в деяких зустрічається іноземний капітал, але зовсім у незначній мірі. Значна частина заводів не можуть собі дозволити впроваджувати на виробництві якісні

передові технології, тому що це відразу ж позначиться на збільшенні собівартості хліба, і за умов обмеженої рентабельності виявиться просто не вигідним. Однак, імплементація кращих практик регулювання хлібобулочного виробництва країн ЄС в українських реаліях може суттєво прискорити розвиток останньої.

Хлібопекарська галузь є однією з найбільш динамічних та інвестиційно привабливих галузей харчової промисловості України, багато підприємств не витримують конкуренції, втрачають свою частку ринку, практично не інвестують у модернізацію та оновлення обладнання. Потрібно зазначити наявність тіньового сектору, внаслідок якого виробничі потужності підприємств не використовуються на оптимальному рівні, що знижує ефективність підприємства і галузі у цілому. Тому державою повинна бути розроблена та впроваджена збалансована стратегія розвитку хлібопекарської галузі України, для узгодження економічних інтересів не тільки підприємств-виробників, а й інтересів споживачів і суспільства в цілому.

Питання економічної безпеки підприємств займає важливе місце в концепціях економічного розвитку усіх розвинених країн. Процес зближення України та ЄС надає ще більшого значення питанню забезпечення стабільного рівня економічної безпеки. Світовий досвід доводить, що лише та держава, яка може гарантувати забезпечення підприємств ринковою стабільністю у будь-яких умовах, здатна проводити незалежну зовнішню політику.

В умовах формування національних продовольчих ринків економічна безпека підприємств хлібопекарської галузі має особливе значення. Економічна безпека підприємств та галузі у цілому залежить, по-перше, від можливості забезпечити пропозицію товарного асортименту для споживачів в достатній кількості, якості та різноманітті, по-друге, від можливості різних груп населення придбати необхідну (раціональну) кількість хліба та хлібобулочних виробів високої якості. Завданням інститутів є забезпечення рівноправних умов для функціонування ринку хліба, зокрема створення

реальних, а не декларативних можливостей продати свою продукцію для усіх виробників, у тому числі для малих пекарень, а також боротьба з монополізацією ринку хліба мережевими гравцями та перекупниками [49, с. 111].

Забезпечення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі є проблемою, актуальність якої не викликає жодних сумнівів. Диференціація факторів виробництва хлібобулочної продукції, низький рівень її рентабельності, концентрація виробництва, низький рівень якості інфраструктури ринку хліба, застарілість технічного забезпечення підприємств хлібопекарської галузі, невідповідність рівнів виробництва та споживання хліба населенням.

На наш погляд, основними загрозами економічній безпеці підприємств хлібопекарської галузі, в контексті динаміки споживання хліба та хлібобулочних виробів є:

- незбалансоване споживання хліба населенням;
- висока диференціація рівня життя населення за соціальними групами;
- зростання споживчих цін на хліб та хлібобулочні вироби швидшими темпами, ніж доходи населення;
- неможливість здобуття екологічно безпечної для здоров'я продукції хлібопекарської галузі, низький рівень якості та безпеки виробництва хліба, що тягне за собою виникнення штрафів та збитків хлібопекарських підприємств;
- недосконалість системи контролю якості на підприємствах, що має наслідком збільшення збитків від списання некондиційної продукції. Відділи якості підприємств не повністю виконують функції щодо контролю якості продукції;
- екстенсивний спосіб виробництва, що превалює у хлібопекарській галузі України;

- економічні та політичні кризи та їх очікування, що провокують ажіотажний попит населення на продукти першої необхідності, дестабілізують ринок;

- відсутність мотивації до співпраці у постачальників борошна та вторинної сировини для виробництва хліба, безробіття, бідність, занепад соціальної інфраструктури сіл, що призводить до збільшення собівартості продукції.

Таким чином, існують реальні та потенційні загрози економічній безпеці всієї хлібопекарської галузі. Для підвищення рівня економічної безпеки підприємствам необхідно вжити комплекс заходів, а саме:

- здійснити організаційно-економічні зміни у сфері виробництва і реалізації хліба та хлібобулочних виробів;

- сформувати диверсифікований механізм регулювання дії на виробництво і торгівлю хлібобулочними виробами на міжнародному і національному рівнях, що призведе до зниження рівня зарегульованості галузі;

- підвищити рівень екологічності та якості продукції шляхом стимулювання біологічного виробництва екологічно безпечної продукції, впровадження біотехнологій, здійснення постійного контролю за якістю продукції з боку технологічних департаментів та служб контролю якості, сертифікація продукції згідно з міжнародними стандартами якості;

- чітко розмежувати повноваження та взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування у забезпеченні економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі;

- залучити провідних фахівців до участі в процесі удосконалення нормативно-правової бази та у розробці нових законопроектів стосовно розвитку підприємств хлібопекарської галузі;

- розробити механізми ефективного кредитування підприємств хлібопекарської галузі;

– розвивати зовнішньоторговельний потенціал підприємств хлібопекарської галузі, шляхом здійснення експорту до країн ЄС.

На жаль, основними джерелами фінансування капітальних інвестицій українських промислових підприємств залишаються їх власні кошти і кредити банків, за рахунок яких освоюється більше ніж 80,0% капітальних інвестицій [55, с. 66].

Отже, трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України викликають необхідність формування принципово нових підходів у діяльності підприємств хлібопекарської галузі, оскільки нагальною стає потреба більш ефективного їх розвитку. Для підвищення ефективності хлібопекарських підприємств у забезпеченні достатнього рівня економічної безпеки, необхідно не тільки оптимізувати транспортні та енергетичні витрати, але й розробити ефективну стратегію ціноутворення на продукцію. Потрібно зазначити необхідність запуску сучасних технологічних виробничих ліній, які зроблять можливим зниження собівартості готової продукції та підвищення рентабельності підприємств. Слід звернути увагу на те, що хлібопекарські підприємства функціонують в умовах жорсткого державного регулювання, що є суттєвим чинником при формуванні систем ефективної діяльності [92]. Більш того, у зв'язку із високим рівнем державного регулювання питань ціноутворення та рівня рентабельності, а також у зв'язку із застарілістю виробничого обладнання, у поєднанні із екстенсивним характером виробництва, підприємства хлібопекарської галузі України використовують застарілі реактивні стратегії розвитку, що не дозволяють їм реалізовувати свій ринковий потенціал. Зазначені фактори спонукають хлібопекарські підприємства до процесу розробки та впровадження сучасних конкурентних стратегій, які можуть стати запорукою успіху в умовах нових ринкових умов.

Питанням процесу формування конкурентних стратегій займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених, як І. Ансофф, А. Акер, Р. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кінг, Д. Кліланд,

Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, Дж. Стейнер, Д. Хассі, Н. Федоров. Серед вітчизняних учених великий внесок у розвиток стратегічного процесу зробили В. Горбулін, Н. Нижник, О. Машков, Ю. Шаров, В. Віханський, В. Тертичка, О. Трухан та ін. У працях цих науковців висвітлені також питання визначення основних складових конкурентної стратегії розвитку підприємства, вибір виду стратегії та методів, які допомагають впровадити розроблені конкурентні стратегії і досягти позитивного результату від їх використання. Окрім цього, кількість публікацій із стратегічного управління невпинно зростає. Це обумовлено швидкістю змін зовнішнього середовища та стрімким розвитком технологічного прогресу, що спонукає організації розробляти адаптивні стратегії з урахуванням факторів їх конкурентоспроможності. Дослідженням сутності стратегічного процесу займалися наступні вітчизняні вчені: О. Машков, В. Горбулін, Н. Нижник, В. Віханський, О. Трухан, В. Катькало, А. Наливайко, В. Пастухова, І. Смолін та ін. Серед зарубіжних вчених потрібно виділити І. Ансоффа, А. Акера, Р. Акоффа, Дж. Гелбрейта, Х. Волберда, М. Крігера, Г. Мінцберга, М. Портера та ін.

Незважаючи на те, що сьогодні немає чіткого визначення поняття стратегічного процесу, на нашу думку, найбільш доцільним є розгляд стратегічного процесу як загальної суми цілей, планів та послідовностей дій, за допомогою яких підприємство організовує людські та фінансові ресурси, час та енергію для формування свого довгострокового майбутнього у відповідних конкурентних середовищах [180, с. 107].

В сучасній науці стратегічного менеджменту існує безліч визначень «стратегії». Більш того, кількість публікацій та літератури щодо етимології понять присвячених стратегіям та їх розробці невпинно зростає. Відповідно до досліджень [7; 13; 17; 18; 24; 17; 44; 53; 57; 66; 79; 93; 96; 102; 106] існують різноманітні визначення поняття «стратегія», серед яких найбільш релевантні відображено у табл. 1.2. Умовно, наведені визначення згруповані у три групи (в залежності від базису, який міститься у визначенні):

- «Стратегія – план».
- «Стратегія – модель».
- «Стратегія – концепція».

При цьому, визначення стратегії є багатогранним і залежить від різних аспектів та перспектив розгляду, серед яких:

- стратегія – це перелік правил яких необхідно дотримуватись підприємству(Ансофф І. [7]);
- стратегія – це совокупність та послідовність дій, спрямованих на використання ресурсів підприємства, які враховують нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища (Должанський І. З., Ягнюк І. М. [24], Тищенко А. Н., Іванов Ю. Б., Кизим Н. А. [102], Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. [53]);
- стратегія – це генеральний план (Томпсон А. А., Стрінкленд А. Дж. [96], Мескон М., Альберт Ф., Хедоурі М. [57]).
- стратегія – це модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства (Герасимчук В. Г. [17], Карлоф Б. [44]).
- стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку (Виханський О.С. [13]).

Зазначені визначення найбільш комплексно визначають поняття «стратегія». За своєю суттю стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Таблиця 1.2

Дослідження літературних джерел щодо визначення сутності поняття «стратегія»

| Група (в залежності від термінологічного базису) | Автор | Сутність поняття «стратегія» |
|--|----------------------|---|
| «Стратегія – план» | Ансофф І. [7, с. 28] | План, який складається із набору правил та методик для рішень, якими організація керується у своїй повсякденній діяльності. |

Продовження табл. 1.2

| | | |
|-------------------------|---|---|
| | Мескон М., Альберт Ф., Хедоурі М. [57, с.181] | Детальний всебічний комплексний план дій, призначений для того, щоб забезпечити реалізації місії організації й досягнення її стратегічних цілей. |
| | Томпсон А. А., Стрінкленд А. Дж. [96, с. 11] | План управління фірмою, спрямований на закріплення її ринкових позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення визначених цілей. |
| | Тищенко А. Н., Іванов Ю. Б., Кизим Н. А. [102, с. 232] | План, який являє собою послідовність дій, які враховують нестабільність зовнішнього та взаємодію внутрішнього середовища, яку розробляє підприємство для досяжності поставлених цілей та випереджуючої адаптації в динамічно змінному середовищі. |
| | Должанський І. З., Ягнюк І. М. [24, с. 20] | План, який являє собою сукупність дій, направлених на оптимальне використання наявних фінансових та нефінансових ресурсів підприємства, з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку. |
| «Стратегія – модель» | Стадник В. В., Йохна М. А. [93, с. 76] | Модель діяльності підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі, яка приймається для досягнення стратегічних цілей його власників і враховує можливості та обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища. |
| | Головко Т. В., Сагова С. В. [18, с. 13] | Модель, ключовими елементами якої є система й механізм стратегічного управління активами і капіталом підприємства в умовах відсутності точної та детальної картини майбутнього. |
| | Карлоф Б. [44, с.148] | Модель узагальнених дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії. |
| «Стратегія – концепція» | Райко Д. В. [79, с. 294] | Концепція розвитку підприємства у сукупності із метою та напрямком дій підприємства. |

Продовження табл. 1.2

| | |
|---|--|
| Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридщ О. М. [66, с. 97]. | Концепція реалізації підприємством мети, яка визначає його поведінку в просторі параметрів і вирішує суперечності, що породжуються взаємодією підприємства та ринкового середовища. |
| Виханський О. С. [13, с. 88] | Концепція довгострокового якісно визначеного напрямку розвитку організації, яка стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації у навколишньому середовищі. |
| Шершньова З. С. [105, с. 408]. | Концепція довгострокового курсу розвитку фірми та способу досягнення її цілей, який вона визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями у межах своєї місії. |
| Шеховцева Л. С. [106, с. 24] | Концепція напрямку, траєкторії, способу розвитку компанії, спрямована на досягнення її цілей. |
| Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. [53, с. 29] | Концепція ділової організації на певну стратегічну перспективу, що представлена в вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечувати організації конкурентні переваги в досягненні цілей. |

Джерело: сформовано автором за [7, 13, 18, 24, 44, 53, 57, 66, 79, 93, 102, 96, 106].

Відомий дослідник Г. Мінцберг запропонував модель 5-ти «П», відповідно до якої стратегія само по собі є комбінацією п'яти елементів [177, с. 14]:

1. Стратегія – план дій.
2. Стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників.
3. Стратегія – порядок дій, тобто навіть якщо план залишиться нереалізованим, деталізований порядок дій повинен існувати у будь-якому разі.

4. Стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням.

5. Стратегія – перспектива, тобто бачення та сприйняття того стану, якого прагне досягти підприємство.

Р. Румельт визначає сутність стратегії наступним чином [87, с. 18]: стратегія є комбінацією певних аналітичних заходів у конкретній послідовності, концепцій, методик, аргументів та дій, метою яких є пошук рішення проблеми, що дозволить серйозно вплинути на стратегічну ситуацію та адаптувати її.

Різноманіття визначень стратегії пояснюється тим, що існує декілька аспектів розуміння сутності цього явища менеджменту. Наприклад, одними із аспектів є процес та метод, проте неможна забувати і про зміст, масштаб, втілення, філософію, часові рамки та власність. Саме цим і пояснюється існування такої значної кількості концепцій розробки стратегії. Ці концепції є незалежними і не включають одна одну. У роботі американського вченого А. Чендлера «Стратегія та структура» стратегія визначається як «визначення основних цілей та задач компанії, а також напрямку діяльності та розміщення ресурсів найкращим чином для досягнення поставлених завдань» [124, с. 101].

Г. Мінцберг стверджує, що роль стратегії полягає в переході від планування стратегії до формування нових знань, і що стратегічне планування повинне перейти в стратегічне мислення [54, с 84], [178, с. 940]. І. Ансофф зі свого боку, наголошує на тому, що класичне розуміння стратегічного планування необхідно замінити на більш динамічне розуміння, яке фокусується на стратегічних задачах [7, с. 214].

При цьому, поняття «конкурентна стратегія» є похідним від «стратегії», адже в основі першої лежить конкурентна перевага. Конкурентною перевагою є те, що товари або послуги суб'єкта господарювання перевершують всі інші варіанти вибору наявні у споживача.

Стратегії імplementовані у будь-якій організації, країни або індивіда у конкурентному середовищі.

В основі конкурентної переваги, лежать три детермінанти.

1. Користь. Дана детермінанта стосується реальної користі, яку надає продукт підприємства. Важливим є те, що продукти/товари підприємства є дійсно тим, що споживач дійсно потребує і що має реальну цінність для нього. Підприємство повинне знати не тільки особливості продукту, але й його переваги, яким саме чином вони приносять користь споживачам. Це означає постійне усвідомлення нових тенденцій, які впливають на продукт, особливо на нові технології.

2. Цільовий ринок. Дана детермінанта пов'язана із розумінням споживачів підприємства та їх потреб. Підприємства повинні чітко ідентифікувати, хто купує їх продукт, і як вони можуть поліпшити життя споживачів. Таким чином, підприємство розуміє які фактори створюють попит, що є рушієм їх економічного зростання.

3. Конкуренція. Підприємство повинне чітко ідентифікувати своїх конкурентів. Конкуренція включає в себе все, що може зробити споживач для задоволення потреби, яку підприємство можете виконати.

М. Портер виступає проти одночасного прагнення до низьких витрат і стратегії диференціації тому, що кожна з цих стратегій передбачає інший набір ресурсів і організаційних заходів. Однак, низькі витрати та диференціація можуть бути сумісними підходами до роботи з конкурентними силами і може призвести до того, що було названо «гібридною», «змішаною», «інтегрованою» або «комбінаційною» стратегією. Зазначені «гібридні» стратегії є такими, які поєднують низькі витрати та елементи диференціації [182, с. 77].

Різниця між «таксономічними» і «вимірними» підходами стає істотною для розуміння концепції гібридних стратегій. М. Портер захищає «таксономічний» підхід, коли він стверджує, що низькі витрати та стратегії диференціації є двома альтернативними, непослідовними або несумісними

методами для досягнення конкурентних переваг і перевершення інших компаній у своїй галузі. Проте, при «динамічному» підході, згідно з яким загальні конкурентні стратегії не повинні розглядатися як дві унікальні стратегії, але як два виміри, щодо яких кожна фірма повинна вибрати свою позицію. Таким чином, рамки Портера можна було б розширити, розглядаючи їх як два важливі аспекти стратегічного позиціонування (витрати та диференціацію), а не як дві окремі стратегії [196, с. 201].

Розгляд можливостей поліпшення позиції підприємства в управлінні витратами і в диференціації як взаємно виключаючих ґрунтується на двох основних аргументах. З одного боку, досягнення більшої диференціації часто означає більш високі витрати. Наприклад, виробництво продукції вищої якості зазвичай вимагає використання більш дорогої сировини та компонентів, а також менш стандартизованих виробничих процесів. Пропонуючи клієнтам кращу послугу або наявні більші запаси для того, щоб доставляти замовлення швидко збільшуються також і витрати. З іншого боку, ці дві загальні стратегії вимагають різних навичок і ресурсів і пов'язані з різними організаційними потребами, системами і механізмами контролю [131, с. 7].

Тим не менш, два аргументи можуть служити для захисту сумісності між цими двома стратегіями. По-перше, досягнення сильної позиції в одній з цих двох стратегій може призвести до поліпшення позиції в іншій. Як наслідок, досягнення сильної позиції в диференціації може спричинити збільшення попиту та частку ринку підприємства, що дозволить йому використовувати певні економіки масштабу. Таким чином, створення іміджу бренду за допомогою інвестицій в рекламу може призвести до підвищення ефективності завдяки більшій частці ринку та накопиченому обсягу виробництва. Крім того, з сильною позицією витрат, підприємство зможе інвестувати свої прибутки в атрибути маркетингу, послуг або продуктів, таким чином зміцнюючи свої позиції в різних умовах. По-друге, існують певні ділові практики, за допомогою яких можна поліпшити обидві посади, а

саме управління якістю та управління навколишнім середовищем. Управління якістю передбачає більш високу якість (і, отже, диференціацію), зниження витрат і підвищення продуктивності, що, в свою чергу, може дати підприємству більшу частку ринку і більш високий рівень конкурентоспроможності. Екологічний менеджмент, завдяки запобіганню забрудненню, може дозволити підприємству зберігати та контролювати витрати, витрати та споживання енергії, а також може додатково збільшити попит з боку екологічно чистих споживачів шляхом придбання гарної екологічної репутації. Крім того, інформаційні та комунікаційні технології можуть сприяти поліпшенню диференціації (завдяки більшій здатності швидко реагувати на ринкові зміни) та низьким рівнем витрат (через системи підтримки прийняття управлінських рішень, які дозволяють відображати та попереджувати показники витрат) [195, с. 145].

Ідея несумісності між витратами та конкурентними стратегіями диференціації, яку підтримував Портер, призвела до того, що він ідентифікував «гібридну стратегію». Таким чином, М. Портер вказує, що фірма, яка бере участь у кожній загальній стратегії, але не в змозі досягти жодної з них, є прикладом «гібридної стратегії». Застосування «гібридної стратегії» часто є проявом небажання фірми робити вибір щодо того, як конкурувати. Ідея М. Портера посилається на відсутність ясності в стратегії, яка не робить чіткого акценту на будь-якому вимірі. Варіант «гібридної стратегії» також можна інтерпретувати як рішення про зайняття позиції «середини ринку», коли фірма займає середню позицію як у витратах, так і у відмінності від конкурентів. У будь-якому випадку ця концепція використовується для позначення невдалих стратегічних комбінацій [67, с. 361].

Досліджуючи життєздатність поєднання загальних стратегій М. Портера з емпіричної точки зору, дуже важливо розрізнити фірми, які є «взірцями гібридних стратегій», і ті, які поєднують загальні стратегії. Таким чином, фірми, які переслідують гібридну стратегію, мають подвійний акцент:

вони підкреслюють ефективність (низькі витрати) і диференціацію. Навпаки, ті фірми, що застосовують загальні стратегії означатиме неконкурентну перевагу з високою позицією витрат і низьким рівнем диференціації. «Гібридні стратегії» виникають тоді, коли здійснюється кластерний аналіз, один з кластерів отримує низькі або середні оцінки в усіх загальних конкурентних стратегіях, а інші фірми, які роблять середній акцент (ні високий, ні низький) на всі загальні стратегічні аспекти, слідуєть так званій стратегії «гібридизації» [225, с. 86].

Як згадувалося вище, емпіричні дослідження, присвячені взаємозв'язку між гібридними стратегіями та загальною діяльністю підприємства, забезпечили непересічні результати.

З теоретичної точки зору, необхідність переслідувати гібридну стратегію посилюється існуванням певних проблем, пов'язаних з чистими стратегіями. По-перше, стратегічна спеціалізація може залишити серйозні прогалини або слабкі місця в продуктових пропозиціях і ігнорувати важливі потреби клієнтів. Таким чином, компанії можуть постраждати від чистої стратегії, яка має ключові прогалини. За всю похвалу, віддану стратегічній концентрації, приділяючи занадто багато уваги занадто малої кількості речей, це може бути негативним. Більшість продуктів повинна задовольняти значний ринок у багатьох аспектах: якістю, надійністю, стилем, новизною, зручністю, сервісом і ціною. Якщо всі важливі перешкоди не будуть задоволені, клієнти не будуть купляти продукцію компанії. По-друге, інша небезпека в одноманітних стратегіях полягає в тому, що конкуренти можуть спроможні наслідувати їх легше, ніж гібридні стратегії. Ми повинні взяти до уваги той факт, що одноманітна стратегія (низькі витрати або диференціація) може бути розроблена за допомогою комбінації великої кількості факторів, які важко наслідувати конкурентам. Однак, гібридну стратегію буде ще важче визначити та імітувати, ніж одноманітні стратегії, оскільки гібридна стратегія поєднує кілька факторів, пов'язаних з низькими витратами та диференціацією. Таким чином, компанії, які слідуєть таким одноманітним

стратегіям, можуть опинитися в не вигідному становищі порівняно з тими, які поєднують їх у творчому застосуванні, оскільки гібридні стратегії можуть принести численні джерела переваг перед конкуруючими фірмами і таким чином дозволяють реалізувати більш високу продуктивність. По-третє, щодо змін ринку, потреби та смаки клієнтів розвиваються, і конкуренти створюють нові виклики. Фірми, орієнтовані на одноманітну стратегію (наприклад, виробництво за низькою ціною або досягнення високої диференціації), можуть бути більш вразливими до таких змін, ніж фірми, які підкреслюють обидва виміри за допомогою гібридної стратегії. Наприклад, чисті лідери за витратами зазвичай важко змінюють технології. Такі компанії не тільки є вразливішими в будь-який час до змін на ринку, але й менш схильні зберігати навички, необхідні для адаптації до змін у довгостроковій перспективі. Зосереджуючись на одній силі, такі фірми зменшують свою стійкість і адаптивність [112, с. 103].

Ці три проблеми, пов'язані з одноманітними стратегіями, можуть стати аргументами для прийняття та впровадження гібридних стратегій: вони можуть краще задовольняти потреби клієнтів; вони можуть бути важче скопійовані; і вони можуть генерувати більш гнучкий, більш широкий погляд компанії у майбутнє. Зміни в ринковому середовищі, особливо в умовах попиту та пропозиції, роблять обидві стратегії – низьких витрат і диференціації – одночасно важливими. На нашу думку, з точки зору пропозиції, прогнози стають все складнішими, оскільки продуктові цикли стають коротшими, а розриви зростають. Це означає, що стратегія сфокусована на низьких витратах має менше шансів на успіх, оскільки важко досягти економіки навчання та досвіду. З боку попиту ціна стає менш важливою як аргумент з продажу, а сам попит стає більш диференційованим. З одного боку, деякі вимоги клієнтів збігаються із планами фірми, а з іншого боку, спосіб життя стає більш різноманітним і потреби більш індивідуальні. Масові налаштування разом з розвитком мережевих організацій вимагають і роблять можливим гнучке поєднання декількох стратегій. Таким чином,

фірми повинні бути в змозі поєднати витрати та стратегії диференціації на збалансованому рівні. Більше того, існують ситуації, в яких неможливо досягти єдиного ефекту низької собівартості у галузі; отже, необхідності диференціації, а також низьких витрат для досягнення стійкої конкурентної переваги. Коротше кажучи, прагнення до створення гібридних конкурентних стратегій може допомогти отримати кілька джерел переваг, і таким чином зробити можливим досягнення більш високих рівнів продуктивності.

У цьому контексті, погляд, що базується на ресурсах може пояснити джерела стійкої конкурентної переваги краще, ніж зовнішньо орієнтована спрямованість. Визначення бізнесу з точки зору внутрішніх ресурсів і того, що він може зробити, може запропонувати більш міцну основу для стратегії, ніж визначення, яке ґрунтується на потребах, які бізнес прагне задовольнити. Згідно з підходом невизначеності, деякі дослідження продемонстрували, що зовнішнє середовище та стратегічні рішення впливають на характеристики організаційної структури, для успішної реалізації стратегії. Однак, ресурсний підхід підкреслює внутрішні атрибути і дозволяє дослідникам переформувати відносини між стратегією і структурою, аналізуючи організаційну структуру як цінний ресурс і джерело конкурентних переваг. Окрім того, що організаційна структура є елементом реалізації стратегії фірми, вона також може бути важливим джерелом конкурентних переваг. Це питання не було розглянуто в останніх дослідженнях.

Велика увага приділяється корпоративній стратегії, а не конкурентній стратегії. Непрямий підхід може бути доречним для вивчення корпоративної стратегії. Якщо фірма хоче розробити стратегію диверсифікації, можливо, буде необхідно змінити організаційну структуру з функціональної на дивізіональну. Однак, з точки зору конкурентної стратегії, фірма може використовувати свої внутрішні координаційні механізми як цінний ресурс для досягнення конкурентних переваг. Таким чином, саме ресурсний підхід може бути більш доцільним для аналізу взаємозв'язку між організаційною структурою та конкурентною стратегією [190, с. 92].

Необхідно чітко визначили прямі та непрямі впливи, які організаційна структура має на продуктивність. Ресурсний підхід є еталоном, і результати, отримані від його застосування, порівнюються з результатами, отриманими в результаті підходу невизначеності. Також, необхідно зосередитися на конкурентній стратегії, а не на корпоративній стратегії. Попередні дослідження загалом пов'язували особливості організаційної структури та конкурентної стратегії, зосереджуючи увагу на першому понятті (наприклад, диференціація, стратегія управління витратами та фокусування, формалізація, централізація, інтеграція тощо). Однак, необхідно також розглядати розміри організаційної структури та конкурентної стратегії як такі, що мають формуючий, а не рефлексивний характер (тобто вони є формувальними вимірами). Це дає можливість безпосередньо вивчити зв'язок між конкурентною стратегією та організаційною структурою, враховуючи кілька аспектів стратегії та структури одночасно. Таким чином, як організаційна структура, так і конкурентна стратегія можуть бути проаналізовані як єдині конструкції [192, с. 185].

Організаційний дизайн сфокусований на взаємозв'язках між організаційною структурою і її емпіричним функціонуванням. Відповідно до теорії непередбачених ситуацій, ефективність організаційної структури впливає з відповідності між контекстом (умовними факторами) і організаційною структурою. Таким чином, Г. Мінцберг вважав, що коли йдеться про розробку структури організації, фактори непередбачуваності визначатимуть характеристики організаційної структури [179, с. 264].

Що стосується взаємозв'язку між структурою та стратегією і їх впливом на продуктивність, то більш поширена гіпотеза, запропонована А. Чендлером, стверджує, що зміни в стратегії фірми призведуть до змін у організаційній структурі, щоб стратегія могла бути належним чином розроблена та була досягнута більш висока продуктивність. Таким чином, організаційна структура стає істотним елементом стратегічної реалізації, ідеєю, що поширилася з численних досліджень стратегічного управління.

Виходячи з цього підходу, вплив стратегії на діяльність фірми спрямовується через організаційну структуру [124, с. 210].

Однак пропозиція А. Чандлера, згідно з якою структура передуює стратегії, розгляд структури виключно як елемента стратегічної реалізації, є недоцільним. З одного боку, більша увага зосереджена на стратегії корпоративного рівня, по суті на стратегії диверсифікації, і на первинному рівні структури, залишаючи сфери конкуренції, конкурентної стратегії та оперативної структури практично недоторканими

З іншого боку, організації не виконують більшість своїх нових стратегічних ініціатив. У цьому сенсі можна було б застосувати принцип «відмінна стратегія, погана реалізація» для опису серйозних організаційних невдач. Це може бути пов'язано з тим, що перехід від однієї організаційної структури до іншої – це не миттєвий процес, а процес, який часто займає багато років, тому що організаційні зміни повільніші, ніж стратегічні зміни, особливо у великих фірмах, як ті, які розглядаються в даному дослідженні. Ці організаційні невдачі спонукають нас припустити, що конкурентна стратегія фірми повинна підтримуватися ресурсами та можливостями, які є в розпорядженні організації. Успішні стратегії повинні базуватися на основних відмінних можливостях та навичках організації для досягнення стійкої конкурентної переваги. Тому організаційну структуру не можна розглядати виключно як елемент стратегічної реалізації. Натомість, менеджери повинні розглядати це як елемент формулювання стратегії, як ресурс, який може сприяти досягненню конкурентних переваг, а це допоможе підвищити продуктивність.

Тому ресурсний підхід надає інший погляд на вивчення стратегії-структури-продуктивності відносин. Він розглядає організаційну структуру як не тільки ресурсний, а й як організаційний потенціал. Класифікації ресурсів фірми зазвичай включають категорію, що називається «ресурсами організаційного капіталу» або «організаційними ресурсами», які пов'язані з компонентами організаційної структури. Наприклад, ці ресурси

організаційного капіталу включають структуру звітності фірми, її формальне і неформальне планування, контролінг і системи координації, а також неформальні відносини між групами в межах фірми і між фірмою і тими, хто в ній навколишнє середовище. Однією з основних груп ресурсів фірми є організаційні ресурси, такі як системи контролю якості, системи короткострокового управління готівкою та корпоративні фінансові моделі. З точки зору організаційних можливостей, спроможність фірми повинна розумітися переважно з точки зору організаційних структур і управлінських процесів, які підтримують виробничу діяльність [124, с. 253].

Відповідно до цих класифікацій, організаційна структура може розглядатися як мета-ресурс, або мета-здатність, тобто як ресурс вищого порядку або можливості, чия актуальність впливає з того, що інші ресурси та можливості, якими володіє фірма, повинні бути організовані і комбіновані належним чином, щоб вони могли набути конкурентоспроможну цінність і таким чином допомогти фірмі досягти високих показників ефективності.

Для того, щоб створити стійку конкурентну перевагу, ресурс повинен не тільки виробляти економічну цінність, але й бути дефіцитним, недосконалим і недосконалим. Дефіцит впливає на складність і мовчазність внутрішньоорганізаційних відносин, які встановлюються дизайном організації, завдяки чому спільні навички, формуються специфічні для кожної людини, і в той же час сама фірма створює свої власні можливості, які будуть бути унікальними для кожної організації.

Що стосується недосконалої імітації, то, існують дві принципово різні основи незмінюваності: деякі ресурси не можна імітувати, оскільки вони захищені правами власності, такими як контракти або патенти; інші ресурси захищені бар'єрами знань, тобто тим, що конкуренти не знають, як імітувати процеси або навички фірми. Іншими словами, недосконала можливість імітації може виникати внаслідок причинної неоднозначності, тобто нездатності конкурентів визначити справжнє джерело конкурентної переваги. Неоднозначність може впливати зі складності взаємодії навичок

та ресурсів у межах компетенцій та від взаємодії між компетентностями. Знову ж таки, складність внутрішньоорганізаційних відносин і механізми координації, які створюються за допомогою організації, не можуть бути легко імітовані конкурентами, тому що вони важко зрозумілі за межами організації, і їх зв'язок з продуктивністю є важкопомітним. Також, організаційна структура є недосконалою для продажу з кількох причин. Організаційна структура є специфічною і тому не може бути легко передана. Це означає, що, з одного боку, організаційна структура фірми може бути більш цінною для цієї фірми, ніж її конкурентам, а з іншого боку, вона не може бути легко передана, оскільки не існує «конкурентного ринку організаційних структур». Якщо конкурент бажає тієї ж організаційної структури, що й інша фірма, це вимагатиме передачі всієї організації, а також виникнення додаткових витрат і труднощів, які це може спричинити. Більш того, організація має здатність поглинати навички працівників у свої специфічні організаційні можливості, тим самим зменшуючи владу керівників і працівників при дискусіях, стверджуючи, що вони орендують ці навички. Враховуючи вищевикладене, організаційна структура може бути важливою, коли робляться зусилля для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Основна ідея попередніх аргументів полягає в тому, що фірмові ресурси та можливості, такі як організаційна структура, сприяють розвитку конкурентних стратегій, які прагнуть задовольнити потреби клієнтів краще, ніж конкуренти, і, отже, поліпшити роботу фірми. Однак ресурси та можливості не є цінними самі по собі. Ресурси та можливості є по суті непродуктивними в ізоляції. Ключем до досягнення конкурентної переваги є експлуатація цінної комбінації ресурсних можливостей. Ресурси та можливості є «джерелами» конкурентної переваги, але вони не обов'язково сприяють створенню конкурентної переваги. Щоб зробити свій внесок у створення конкурентної переваги, ресурси та можливості повинні сприяти постачанню продуктів і послуг, за які клієнти готові платити вигідну ціну.

Ресурси і продукти є двома сторонами однієї медалі. Основним результатом стратегії бізнес-рівня є конкурентна перевага, яка посиляється на атрибут або характеристику, що відрізняє фірму від конкурентів в очах своїх клієнтів. Отже, конкурентні переваги та конкурентні атрибути продукції відрізняються від фірмових ресурсів та можливостей, оскільки ці переваги та атрибути спостерігаються та оцінюються клієнтами, тоді як ресурси та можливості є частиною внутрішнього аспекту фірми, який клієнти не сприймають або цінують. Таким чином, конкурентні переваги продукції та їх конкурентоспроможні характеристики базуються на твердих ресурсах; іншими словами, джерелом цих конкурентних ознак є матеріальні ресурси.

Таким чином, організаційна структура може впливати на конкурентну стратегію, але вона не впливатиме безпосередньо на роботу фірми. Що в кінцевому рахунку впливає на роботу фірм, це їхня стратегія, оскільки стратегія безпосередньо впливає на витрати та доходи. Зв'язок між ресурсами і можливостями та продуктивністю може бути неявним, якщо ми не розглядаємо посередницьку роль конкурентної стратегії.

Наведені раніше аргументи наводять нас на думку, що вплив організаційної структури на продуктивність фірми буде здійснюватися опосередковано через конкурентну стратегію, відповідно до ресурсного підходу.

Проаналізувавши наведене різноманіття визначень та підходів, автор пропонує під поняттям «конкурентна стратегія» розуміти: модель конкурентного розвитку підприємства, що об'єднує усі існуючі стратегічні вибори, з метою створення підсилюючої мозаїки конкурентних переваг та забезпечення стратегічної відповідності ключових факторів успіху підприємства без втрати його гнучкості, у рамках функціонування у мінливому організаційному середовищі. Беручи до уваги, наведений опис концепції економічної безпеки підприємства та конкурентної стратегії його розвитку, автор розробив схему, яка ілюструє роль та місце економічної безпеки у процесі формування конкурентної стратегії (рис. 1.1).

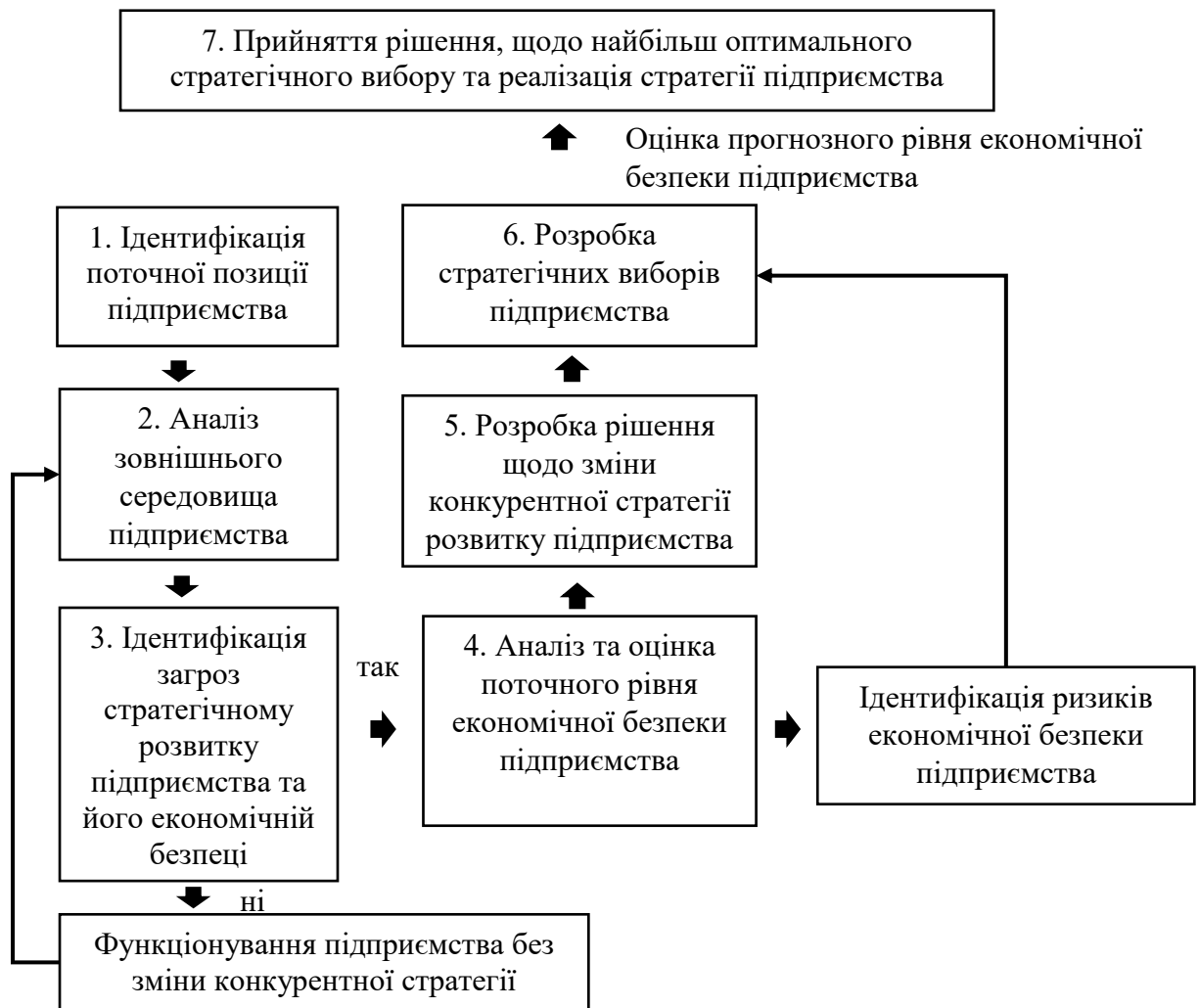


Рис. 1.1. Роль та місце економічної безпеки у процесі формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства*

*Джерело: розроблено автором.

Як можна бачити, економічна безпека підприємства відіграє вирішальну роль під час здійснення процесу стратегічного вибору, який у свою чергу становить основу формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

В останній час, стає все більш очевидним той факт, що конкурентна стратегія є не простим планом чи послідовністю дій, а теорією, яка допомагає підприємству не тільки досягти оптимального рівня економічної безпеки, а й сформуванати конкурентні переваги та максимальну частку ринку [67, с. 402], [68, с. 362]. Створення та реалізація стратегії здійснювались підприємствами

протягом останніх кількох тисячоліть, лише у другій половині ХХ ст., управлінці почали насправді замислюватись над сутністю поняття стратегія.

Таким чином, для створення та реалізації стійкої стратегії, потрібно організувати конкурентні переваги, які формуються із ключових факторів успіху, ключовим з яких є стратегія. В подальшому, ми розглянемо більш детально сутність конкурентних переваг в контексті проактивних конкурентних стратегій.

1.2. Сучасні підходи до визначення складових конкурентних переваг в рамках реалізації конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України

Підприємство досягає високої продуктивності шляхом узгодження своєї стратегії та ресурсів з навколишнім середовищем. Таке узгодження називають стратегічною відповідністю [135; 185; 221; 222]. Протягом останніх десятиліть, коли конкуренція була обмеженою, життєві цикли продукції були довгими, а технологічні зміни були повільними, досягнення стратегічної відповідності не було особливо складним завданням. Проте, підприємства у 2010-х роках стикаються з інтенсивною внутрішньою та іноземною конкуренцією, короткими життєвими циклами товарів, швидко мінливими технологіями та зростаючим попитом споживачів на більший асортимент продукції за нижчими цінами. У цьому гіперконкурентному глобальному середовищі досягнення стратегічної відповідності стає значно складнішим завданням для підприємств.

Здатність підприємства пристосуватися до змін у навколишньому середовищі називається стратегічною гнучкістю [148; 150; 151; 189; 190; 214].

Конкурентні переваги регулярно використовуються у стратегічному управлінні для ідентифікації критичного фактору успіху підприємства в бізнесі. На конкурентну перевагу впливає її конкурентоспроможна арена, тобто зовнішнє середовище підприємства [195; 199; 183]. Прикладами

конкурентної арени є бізнес-екосистеми, галузі, сегменти промисловості або продукти. Конкурентна позиція підприємства залежить від стратегії та конкурентних сил відповідної конкурентної арени. Здатність підприємства досягти кращих результатів у порівнянні з конкурентами є результатом ефективного використання його ресурсів [109; 192]. Ресурси, які є цінними, рідкісними, досконалими і не мають стратегічних еквівалентів, здатні забезпечити підприємство кращими результатами.

Конкурентна перевага є наслідком того, що ресурси підприємства є кращими за ресурси його конкурентів [114; 192]. Кращі ресурси дозволяють підприємству скористатися ринковими можливостями і нейтралізувати загрози таким чином, що конкуренти не можуть перевершити його [195; 173]. Підприємства досягають конкурентної переваги шляхом виявлення, вибору та використання першокласних ресурсів, які є неоднорідними і нерухомими у галузі. Кращі ресурси характеризуються наступними характеристиками: цінність, рідкість, високий ступінь складності імітації, відсутність стратегічних еквівалентів і доступність [109].

Конкурентна перевага є важливим фактором у збереженні довгострокового процвітання нації, галузі та підприємств [197; 201]. На рівні окремих підприємств конкурентоспроможність - це здатність виживати і процвітати. Створення та підтримка конкурентних переваг, таким чином, вимагає від підприємств завжди залишатися попереду конкуренції [155].

Конкурентоспроможність хлібопекарської галузі викликала занепокоєння економістів та політиків щодо необхідності створення конкурентних переваг у даному секторі економіки [137]. Краще розуміння вимірювання конкурентних переваг підприємств хлібопекарської галузі, таким чином, забезпечує необхідні рамки для підвищення їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

При такому значному внеску необхідно звернути більш пильну увагу на конкурентні переваги підприємств хлібопекарської галузі. З цією метою

необхідно визначити достовірну та надійну систему вимірювання конкурентних переваг [210].

Більшість визначень конкурентних переваг найчастіше орієнтовані на такі показники, як прибутковість, продуктивність та частку ринку [163]. Конкурентна перевага розглядається як частина фундаменту високого рівня продуктивності [159]. Здатність підприємства підвищити якість своєї продукції, зменшити витрати або збільшити частку ринку або прибуток розглядається як конкурентна перевага [149]. М. Портер [197; 201] визначає конкурентну перевагу на рівні фірми як зростання продуктивності, що відображається або в зниженні витрат, або в диференційованих продуктах, які продаються за преміальними цінами. М. Сміт [213] вказує, що конкурентні переваги – це ступінь, до якої фірми в певному регіоні можуть конкурувати з фірмами в інших регіонах. С. Ньюберт [187] визначає конкурентні переваги як ступінь, до якої фірма досліджує свої можливості, нейтралізує загрози та знижує витрати. Однак К. Сігалас [211] стверджує, що вивчення можливостей, нейтралізація ставлення та скорочення витрат представляють ступінь конкурентоспроможності фірми.

З наведених вище визначень, можна дійти висновку, що конкурентна перевага виявляється відносною. Як підсумовують С. Есен і Г. Уяр [140], конкурентна перевага – це ситуація, яка визначається і оцінюється як діяльність фірми спрямована проти її конкурента. Таким чином, не існує спільного визначення терміну конкурентна перевага, як теоретично, так і на практиці [149]. М. Пятковскі [193] та К. Сігалас [210] підкреслюють, що термін конкурентна перевага не має єдиного визначення в національній чи міжнародній літературі. Таким чином, теорія конкурентоспроможності постійно розвивається.

На нашу думку, під конкурентної перевагою слід розуміти: специфічний спосіб виживання через використання наявних ресурсів підприємства, при якому воно утримується від конкуренції із існуючими гравцями у галузі, а також стримує їх активність та зростання шляхом

створення переваг, які неможливо або частково неможливо зімітувати та ідентифікувати.

Таким чином, можна виділити три характеристики конкурентної переваги: спосіб використання наявних ресурсів, труднощі імітування і труднощі ідентифікації.

Конкурентна перевага є управлінською та економічною ідеєю, яка значно ширшою за традиційні економічні показники, такі як рентабельність, продуктивність чи частка ринку [225]. Однак традиційні показники можуть відображати лише історичні кількісні факти. Тому конкурентні переваги розглядаються як багатовимірний показник, включаючи ряд показників, спільно адаптованих для вимірювання конкурентної переваги.

Існуючі кількісні показники вимірювання конкурентних переваг є обмеженими [111; 215], адже неможливо оцінити конкурентну перевагу беручи за основу лише ціну або вартість продукції, надійність системи постачання та розмір частки ринку. Для подолання обмежень щодо доступності та надійності даних при вимірюванні частки ринку та прибутковості в оцінці конкурентних переваг підприємств хлібопекарської галузі необхідно використовувати суб'єктивні показники вимірювання, такі як: темп зростання продажів, потенціал розвитку персоналу, ступінь задоволення споживачів тощо.

З переходом підприємств хлібопекарської галузі на гіперконкурентні ринки, реалізація постійної потреби у створенні інновацій та каналів комунікації ускладнюється, і тому виникає потреба у створенні та реалізації спеціалізованих проактивних стратегій, спрямованих на створення персоналізованого зв'язку з клієнтами та отримання стабільної конкурентної переваги [136, с. 10].

Підприємства, які мають у своєму розпорядженні унікальні ресурси, а також які володіють потужною мотивацією до інновацій та організаційного клімату, є такими, які швидко та успішно впроваджують інновації, які слугуватимуть основою стійких конкурентних переваг [12, с. 83].

Зі збільшенням товаромісткості ринку, зменшується прибуток підприємств, що оперують у ньому. Таким чином, підприємства змушені шукати нові можливості для підтримки та збільшення фінансової ефективності. Нові можливості можуть критися у зміні напрямку діяльності, освоєнні виробництва нового продукту, знаходженні нових способів використання традиційних ресурсів, залученні принципово нової технології, яка радикально поліпшує властивості товару. Уцілому, це є інновації, які можуть надати підприємству конкурентні переваги, створити умови для зміцнення його ринкових позицій, забезпечити його стабільний розвиток [25, с. 51].

Більш того, рівень інноваційної активності підприємств і працівників безпосередньо впливає на ефективність і результативність праці й розвиток їх трудового потенціалу. Лише високоосвічені, творчо активні й креативно мислячі працівники здатні сприймати нововведення та впроваджувати їх у виробничі процеси [21, с. 81].

Жодна конкурентна перевага не є стійкою та не існує тривалий проміжок часу, оскільки конкуруючі організації у підсумку почнуть імітувати продукт. Навіть коли спроба імітації не відбувається, швидка технологічна еволюція скорочує термін експлуатації технологічних ресурсів та технологічних ноу-хау [205, с. 491]. Таким чином, щоб створити стійку конкурентну перевагу, у підприємства хлібопекарської галузі повинна існувати постійна динамічна підтримка.

У різні часи, можна відмітити великий інтерес наукової літератури про конкуренцію та конкурентну перевагу до сфери проактивної конкурентної стратегії. Важливу роль у пізнанні поняття «проактивна конкурентна стратегія» має стратегічна література економічного та мілітаристського походження [141, с. 96], [228, с. 101].

У сфері стратегії стійка конкурентна перевага завжди була домінуючою рисою у проактивній конкурентній стратегії протягом багатьох років [196, с. 280]. Стабільна конкурентна перевага почала бути у центрі уваги науковців з

80-х років ХХ ст., коли Дж. Дей дослідив її вплив на проактивну конкурентну стратегію. Разом із Р. Уенслі була доведена залежність динамічної конкурентної стратегії від стійкості конкурентної переваги [131, с. 7]. На думку вчених, які вперше почали займатися дослідженням процесу формування конкурентних стратегій, таких як К. Ендрюс, стратегія – це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. Потрібно взяти до уваги погляд Г. Олдріча, який вважав, що зовнішнє середовище має визначний вплив на процес формування стратегії підприємств [170, с. 74].

Набуття популярності концепцією стійкої конкурентної переваги пов'язано із працями М. Портера. Він представив основні типи конкурентних стратегій, котрі може застосувати підприємство для досягнення стійкої конкурентної переваги: низьких витрат, диференціації та фокусування.

К. Койн у 1986 р. спробував визначити поняття «стійкої конкурентної переваги», заявивши, що для того, щоб володіти стійкою конкурентною перевагою, підприємства повинні спонукати споживачі сприймати певну різницю між пропозицією асортименту підприємства та пропозицією конкурентів [128, с. 58].

Ця відмінність повинна бути обумовлена певною ресурсною базою, якою володіє підприємство, якої не має у конкурентів, і ця різниця у сприйнятті виступає певним атрибутом продукту або його доставки до споживачів, що є позитивним ключовим критерієм здійснення покупки у галузі. Цікаво, що М. Портер та К. Койн не змогли дати концептуальне визначення стійкої конкурентної переваги. У 1991 р. Дж. Барні представив концептуальне визначення поняття «стійка конкурентна перевага». У своїх працях він зазначав, що «підприємства галузі мають стійку конкурентну перевагу, коли вони реалізують стратегію створення цінності, яка не реалізується одночасно жодними поточними чи потенційними конкурентами,

і коли ці інші підприємства галузі не можуть дублювати переваги цієї стратегії» [112, с. 108].

Так як стійка конкурентна перевага є основою проактивної конкурентної стратегії, важливим є те, що зміна стратегії підприємства відбувається до того, як зміняться ринкові умови. Це означає, що підприємства галузі зберігають власні стійкі конкурентні переваги та стають індикаторами потенційних змін на ринку.

Таким чином, фундаментальним способом створення стійкої конкурентної переваги є спроможність підприємств прогнозувати майбутню дію інших гравців галузі через зіставлення відповідності їх ресурсів до прогалин та порожнечі, що існують у самій галузі. Стійкість переваги визначається тим, чи зможе конкурент або гравець іншої галузі вжити необхідних заходів для того, щоб закрити розрив у ресурсах [112, с. 109]. Для того, щоб не допустити закриття розриву у ресурсах, підприємства галузі повинні розробляти та впроваджувати проактивні конкурентні стратегії, які дозволять їм постійно змінювати та прогнозувати ринкові умови.

Термін «стійка перевага» розглядався також у наукових працях Р. Гранта та Дж. Фейхі. Поняття «стійкості» та «проактивності» не відносяться до певного періоду часу, і не означає, що галузь зберігає переваги на невизначений термін. Головним чином, це залежить від можливості масштабного конкурентного дублювання. Дж. Фейхі стверджує: «це починається з припущення, що бажаний результат управлінських зусиль на підприємстві і є стійкою конкурентною перевагою» [141, с. 101]. У деяких дослідженнях традиційні терміни, такі як частка ринку та рентабельність [116, с. 88] також використовуються як барометр вимірювання ефективності, що призводить до стійкої конкурентної переваги та можливості формування проактивної конкурентної стратегії. У запропонованих концептуальних моделях дослідники зробили спробу інтегрувати фактори, що призводять до стійкої конкурентної переваги із різних сфер, таких як стратегічне управління, маркетинг та економіка промислової організації, з метою

вивчення причетності відмінних характеристик ефективності підприємств до досягнення стійкої конкурентної переваги [116, с. 86]. Вони зазначили, що саме внутрішні ресурси підприємств, що не доступні конкурентам, мають більший потенціал для отримання вищої конкурентної переваги, аніж вплив зовнішнього середовища, яке є легко доступним для усіх інших конкурентів. Окрім таких факторів, як внутрішньокорпоративні знання, організаційна культура та історія підприємства, потрібно виділити також набір формальних правил та структур, що регулює те, як люди взаємодіють один з одним, а також культуру та історію підприємства як найважливіший чинники для успіху підприємства [115, с. 660]. Таку думку поділяють також Дж. Барні [115, с. 661], Д. Денісон [132, с. 217], Дж. Коттер та Дж. Хескет [168, с. 71], які стверджують, що галузі, які включають у себе підприємства із сильними цінностями, спільними уявленнями та баченнями перевершують галузі, які є слабкими у цих сферах.

Р. Грант вважає, що стійкість конкурентної переваги взаємопов'язана з поняттями довговічності, мобільності та повторюваності. Під «довговічністю» ми розуміємо показник здатності та стійкості підприємств галузі, що реалізують проактивні конкурентні стратегії до уникнення імітації їх стратегій конкурентами. З іншого боку, «мобільність» стосується того, якою мірою ресурси підприємства можуть передаватися всередині конкурентного середовища, а також ступінь легкості використання ресурсів конкурентами [123, с. 48].

Беручи до уваги усі точки зору, можна дійти висновку, що поняття «проактивної конкурентної стратегії», що по суті, складається з різних підгруп, які є як внутрішніми, так і зовнішніми для підприємства [171, с. 964], найкраще розглядати як динамічний процес, а не статичну концепцію, яка обмежена у часі. Стійка конкурентна перевага є основою проактивної конкурентної стратегії, та являє собою результат створення цінності, що не є імітацією та не здійснюється одночасно будь-яким іншим конкуруючим підприємством.

1.3. Організаційно-економічні передумови формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України

Впровадження проактивних конкурентних стратегій є можливим лише за наявності стійких конкурентних переваг, які є наслідком взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем [171, с. 965]. При цьому, концепція стійкості є більш доступною у тих галузях у яких наявні декілька домінуючих конкурентних стратегій, так як конкуренти можуть не мати таких особливостей, що і діюче підприємство [182, с. 132]. Незважаючи на те, що існує багато досліджень та розробок теорії цілісної конкурентної переваги, ідеї та роботи М. Портера, щодо виокремлення загальних категорій стратегій (лідерство за витратами, диференціації, фокусування або комбінація усіх типів стратегій) залишаються найвпливовішими з поміж багатьох дослідників сфери організаційних стратегій. За словами М. Портера, зазначені загальні стратегії, за умови, що вони використовуються ефективно, допоможуть підприємству досягти таких показників ефективності, що перевищують середній рівень у галузі. Теорії, що були розроблені пізніше, хоч і відрізняються від теорії М. Портера, але все ж таки беруть її за основу і можуть бути роз'яснені як результат еволюційного розвитку теорії стратегій М. Портера. Підтвердження цієї думки можна знайти у працях К. Боумена та Дж. Джонсона, які стверджують, що у наш час оминання у стратегічних дискусіях стратегій М. Портера (лідерство за витратами, диференціації та фокусування) є незвичним явищем [117, с. 212].

Можна визначити чотири основні аспекти досягнення стійкої конкурентної переваги, що лежать в основі проактивної конкурентної стратегії, та які склались історично [174, с. 76]. Такими аспектами є: структурний підхід, оснований на економіці промислової організації [131, с. 12], [195, с. 351]; погляд з боку ресурсів підприємства [141, с. 97], [113, с. 52]; традиційна теорія економіки індустріальної організації та теорії ігор [121, с. 130], [146, с. 141] та економіка Й.Шумпетера [209, с. 138], [208,

с. 259], [145, с. 73], а також два додаткових аспекти: аспект динамічної здатності та стратегія блакитного океану.

З метою визначення основних методів конкурентної переваги, всі погляди, як правило, обмежують підприємство в розумінні характеру проактивної конкурентної стратегії. Наприклад, ресурсний підхід, в першу чергу, зосереджується на розвитку конкурентоспроможності у майбутньому, в той час як основна увага інших аспектів зосереджена на наявних ресурсах підприємства, що були здобуті у минулому. Основна мета існування підприємства – це не тільки саме існування, а й процвітання. Таким чином, стійкість та динамізм можуть бути досягнуті лише тоді, коли вони порівнюються як з теперішнім станом підприємства, так і з майбутнім. Незважаючи на постійне вивчення конкурентних переваг для майбутнього, підприємство також потребує використання існуючих можливостей. Деякі дослідники питання конкурентної стратегії вважають наявні ресурси значною мірою статичними та незмінними, у той час коли динамічні середовища безперервно вимагають створення нового покоління ресурсів, так як ринкова ситуація постійно змінюється [171, с. 970]. Можна стверджувати, що просте зосередження зусиль на конкуренції є застарілим, так як воно нехтує двома дуже важливими аспектами проактивної конкурентної стратегії [165, с. 78]. По-перше, не розглядаються галузі та ринки, які не мають або мають лише незначну конкуренцію, по-друге, зовсім не розглядається процес створення та впровадження проактивної конкурентної стратегії, як інструменту використання та захисту блакитних океанів у галузі.

Потрібно зазначити, що у зв'язку із тим, що структурний підхід є похідним від традиційної економіки промислової організації, доцільно розглядати саме його. Немає наукового сенсу розглядати економіку Й.Шумпетера, оскільки прибічники цієї концепції вважають, що неможливо досягти стійкої конкурентної переваги, так як у зовнішньому середовищі наявне так зване «творче руйнування» [195, с. 290]. Замість суворої боротьби із діючими гравцями галузі, вони пропонують створення нових ринків, адже

сама боротьба значно перешкоджає досягненню стійкої конкурентної переваги. Ця точка зору дуже схожа на концепцію стратегії блакитного океану, в основі якої лежить поняття диференціації. Необхідність розгляду аспекту динамічної здатності зумовлена роллю, яку відіграє адаптованість та модифікація ресурсів галузі для забезпечення стійкості конкурентних переваг. Далі, ми розглянемо більш детально зазначені підходи.

Структурний підхід досліджує та підкреслює роль бар'єрів для входу у галузь та особливості просування всередині неї, які створюються для захисту підприємств від конкурентних сил та загроз, що виникли внаслідок активних дій існуючих гравців ринку, товарів-замінників та потенційних нових учасників [131, с. 14], [122, с. 6]. М. Портер розробив структуру аналізу галузі (модель п'яти сил), яка стверджує, що, зберігаючи структуру галузі більш-менш сталою, позиціонування тим самим відіграє важливу роль у визначенні конкурентної переваги та прибутковості підприємств, що оперують у галузі [131, с. 15], [195, с. 404]. Таким чином, стійка конкурентна перевага забезпечується шляхом захисту і позиціонування галузі; підприємства повинні постійно відстоювати свої інтереси перед існуючими та майбутніми конкурентами, шляхом встановлення та зміни динаміки бар'єрів для входу та просування у галузь [113, с. 43].

Ресурсний підхід здебільшого базуються на працях Дж. Барні. Він вважав, що підприємства, мають конкурентну перевагу тільки тоді, коли вони реалізують стратегію створення цінності, яка не реалізується одночасно жодними їх поточними чи потенційними конкурентами [141, с. 99]. Було запропоновано шаблон конкурентоспроможності, що використовує чотири основні атрибути – цінність, рідкість, неповторність та незмінність. Після цього, М. Петтера описала чотири умови, необхідні для досягнення стійкої конкурентної переваги [192, с. 184]. Такими умовами є: неоднорідність ресурсів, непорушність ресурсів, колишні та попередні обмеження у конкуренції. Таким чином, її модель була застосована для єдиної бізнес-стратегії підприємства та диверсифікації.

Аспект динамічної здатності у свою чергу зосереджується на розробці ресурсів, пов'язаних із потенціалом регенерації, а не остаточним володінням. Це означає, що підприємство здатне самостійно виробляти необхідні ресурси для підкріплення та розвитку стійких конкурентних переваг та проактивної конкурентної стратегії. Дана концепція наслідує погляди теорії Й. Шумпетера та еволюційної економіки [186, с. 201], [208, с. 117], [209], [216, с. 524], [138, с. 1120], [139], [233, с. 347]. З точки зору прибічників теорії Й. Шумпетера, галузі набагато вигідніше не фокусуватись на інноваціях та створенні нових ринкових умов, аніж боротись із сильними гравцями ринку, які мають привілею встановлювати галузеві стандарти та очікування [125, с. 67], [126], [145, с. 184]. Підприємства, які впровадили динамічні конкурентні стратегії на базі стійких конкурентних переваг, є відчутно більш динамічними, аніж ті підприємства, що використовують стандартні конкурентні стратегії. Це дозволяє першим постійно збільшувати чи підтримувати поточну вартість наявних ресурсів, а також збільшувати частку ринку, за допомогою динамічної здатності адаптуватися під агресивне конкурентне середовище [175, с. 21].

Ключовою особливістю поняття «блакитний океан» є такий стан ринку, при якому конкуренція повністю відсутня. Ключовим моментом у концепції «блакитного океану» є прийняття правильних стратегічних рішень. Особливістю є те, що конкуренти ніколи не використовуються як еталонні фактори, а діючі гравці ринку створюють «блакитний океан» за рахунок розвитку їх основного бізнесу [122, с. 6]. Дана концепція не спирається виключно на технологічні інновації. Вона пропагандує створення нових брендів на ринку, відкидаючи компроміс між низькою вартістю та диференціацією, оскільки підприємства галузей-творців «блакитного океану» залучають споживачів у великих масштабах [218, с. 53]. Таким чином, вони зможуть досягти економії масштабу виробництва дуже швидко, створюючи суттєві перепони для потенційних імітаторів та існуючих конкурентів [165, с. 78].

Отже, усі перераховані вище чотири концепції та дослідження свідчать про те, що чітке визначення, забезпечення відповідного розвитку та ретельне розгортання як матеріальних, так і нематеріальних активів разом із розвитком управлінських компетенцій дозволять підприємствам не просто вижити, а й виступати лідерами на ринку. З погляду прибічників думки М. Портера, підприємство має конкурентну перевагу тоді, коли воно реалізує стратегію створення цінності, яка не реалізується одночасно жодним іншим поточним чи потенційним конкурентом, тому що для потенційних конкурентів імітація конкурентних переваг є надто дорогою [113, с. 44]. З точки зору ресурсної концепції, саме наявність рідкісних та цінних ресурсів допомагають підприємствам підтримувати та розвивати стійкі конкурентні переваги та розробляти динамічні стратегії на їх основі. При цьому, дані ресурси виступають своєрідним щитом для підприємств, допомагаючи нейтралізувати загрози та використовувати можливості [141, с. 98]. Концепція аспекту динамічної здатності говорить про те, що стійкість може бути досягнута у разі, якщо підприємство зосереджує увагу на розробці ресурсів з потенціалом регенерації, а не на поточному володінні ресурсами. Отже, підприємство повинно вміти модифікувати, інтегрувати та використовувати ресурсну базу таким чином, щоб відповідати потребам навколишнього середовища [153, с. 1005], [233, с. 340], [138, с. 1116], [139]. Стратегія «блакитного океану» надає переважне значення інноваціям вартості, тобто одночасному використанню стратегії лідерства за витратами та диференціації. Вона передбачає зосередження уваги підприємств на потенційних клієнтах за рахунок впровадження інновацій, а не за рахунок конкуренції у існуючих областях та технологіях [122, с. 9].

М. Портер та С. Монтгомері вважають, що єдиною можливістю зберегти стійкість конкурентних переваг є їх удосконалення. Це означає, що підприємствам необхідно перейти до нових, більш витончених типів конкурентних переваг [182, с. 101]. На рис. 1.2 зображені основні елементи побудови та впровадження проактивних конкурентних стратегій.



Рис. 1.2. Основні елементи побудови проактивної конкурентної стратегії

Джерело: розроблено автором.

Фінансово-економічний стан більшості підприємств хлібопекарської галузі України можна охарактеризувати як незадовільний через скорочення обсягів виробництва продукції, зростання долі збиткових підприємств, відсутність достатнього обсягу фінансового забезпечення, неефективне використання оборотних коштів у т.ч. значне зростання дебіторської заборгованості мережеских клієнтів, наявність значного морального та фізичного зносу основних засобів. Цікавим є те, що хлібопекарська галузь є однією з найбільш динамічних та інвестиційно привабливих галузей харчової промисловості України з стабільним попитом на продукцію. Однак, в останні роки, все більше великих підприємств не витримують конкуренції, втрачають свою долю ринку, практично не здійснюють інвестиційну

діяльність щодо модернізації та оновлення обладнання. Суттєвою загрозою є наявність тіньового сектору, який у поєднанні із недозавантаження потужностей підприємств хлібопекарської галузі, що були розраховані на виробництво значних обсягів продукції в умовах відсутності конкуренції, неефективним ціновим регулюванням, великим ступенем регулювання з боку держави та низькою якістю менеджменту значно загострили проблеми удосконалення механізмів управління підприємствами хлібопекарської галузі [47, с. 21].

Потенціальний рівень конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі може бути суттєво вищим за теперішній рівень. В умовах диспропорційної зміни платоспроможності населення хліб та хлібні вироби займають ключове місце у споживчому кошику пересічного українця. Середньодобове споживання хліба однією особою у країнах ЄС становить від 150 г до 500 г. Споживаючи хліб та хлібні вироби, людина поповнює свій харчовий раціон вуглеводами та вітамінами групи В. Більш того, хліб містить солі, фосфор та залізо і на третину складається із білків [46, с. 41].

Попит на хліб є малоеластичним, однак у світі спостерігається залежність обсягів виробництва даного продукту від рівня розвитку країни і складеної в ній культури споживання. Рівень доходів населення та обсягу споживання хлібопекарської продукції є взаємопов'язаними – чим вищі доходи, тим меншим є обсяг споживання хліба [88, с. 236].

Аналізуючи детально хлібопекарську галузь України, можна виділити наступні загрози створенню стійких конкурентних переваг підприємств (табл. 1.3).

В умовах ринкової економіки підприємствам хлібопекарської галузі недостатньо мати широкий асортимент продукції та здобути технологічні переваги. Необхідно здійснювати постійний моніторинг нових технологій і планувати їх упровадження у галузі, щоб здобути стійку перевагу в конкурентній боротьбі. Стратегію можна визначити як процес прийняття рішень. Стратегічне планування впроваджується багатьма підприємствами.

Головним фактором, що спонукає до цього – є зростаючий рівень конкуренції. Сьогодні вже неможливо існувати на знаннях про теперішній стан ринку, тому все актуальнішою стає проблема прогнозування та передбачення потенційних ринкових змін, що можуть назавжди змінити структуру конкуренції.

Розробка та впровадження проактивних конкурентних стратегій дає можливість підприємствам хлібопекарської галузі отримати стійкі конкурентні переваги шляхом ведення інтенсивної конкурентної боротьби, задовольняти різноманітні та мінливі потреби споживачів хлібобулочних виробів різних сегментів ринку краще, ніж це роблять конкуренти. Саме тому стає доцільним використовувати широкий спектр конкурентних стратегій, щоб урахувати всі складові конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі в комплексі. Після ідентифікації конкурентних стратегій, що можуть бути запроваджені у галузі, їх необхідно трансформувати у проактивні конкурентні стратегії, тобто систему стратегій, спрямованих не тільки на адаптацію підприємств до змін в умовах конкуренції і зміцнення їх довгострокових позицій на ринку хлібобулочних виробів, а й на створення системи передбачення майбутнього стану ринкової кон'юнктури. Це дозволить підприємствам хлібопекарської галузі не слідувати за ринком, а створювати його [220, с. 142].

Ключовою передумовою формування проактивної конкурентної стратегії для підприємств хлібопекарської галузі, є визначення напряму подальшого розвитку. Це відкриє можливості зміцнення поточних конкурентних позицій підприємств, а також надасть поштовх до подальшого розвитку переваг підприємств у рамках агресивного конкурентного середовища хлібопекарської галузі. Підприємства хлібопекарської галузі повинні розробляти проактивні конкурентні стратегії з урахуванням поточного стану ринку. Це дозволить адекватно реагувати на загрози зовнішнього середовища та якісно передбачати можливості, що виникнуть у найближчий час.

Таблиця 1.3

Загрози формуванню стійких конкурентних переваг підприємств
хлібопекарської галузі України

| Загроза | Опис |
|---|--|
| <p>Високий рівень нормативного регулювання ринку хліба та хлібобулочних виробів</p> | <p>Закон України від 23.12.1997 № 771/97–ВР «Про безпечність та якість харчових продуктів» [76]. Закон України від 24.06.2004 № 1877 – IV «Про державну підтримку сільського господарства України» [75]. Постанова КМУ від 27.12.2008 № 1128 «Деякі питання використання зерна державного інтервенційного фонду» [72]. Постанова КМУ від 26.12.2012 № 1196 «Про внесення зміни до пункту 2 Порядку постачання та використання борошна, виробленого із зерна державного інтервенційного фонду» [72]. Закон України від 22.07.2014 № 1602-VII - «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів» [73]. Постанова КМУ від 11.10.2016 № 780 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» [58]. Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII - «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» [74]. Галузева угода між Публічним акціонерним товариством «Державна продовольчо-зернова корпорація України», Державною акціонерною компанією «Хліб України», об'єднанням підприємств хлібопекарської промисловості «Укрхлібпром» та Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на 2017-2019 роки[16].</p> |

Продовження табл. 1.3

| | |
|---|---|
| <p>Наявність обмежень у ціноутворенні</p> | <p>Закон України від 21.06.2012 № 5007 – VI «Про ціни і ціноутворення» [78]. Закон України від 09.04.2015 № 329-VIII - «Про ринок природного газу» [77].</p> |
|---|---|

| | |
|--|--|
| Високий потенціал диверсифікації продуктового асортименту | Наявний широкий асортимент хлібопекарської продукції дозволяє підприємствам хлібопекарської галузі виробляти продукцію із великою часткою доданої вартості, у т.ч. у «преміальному сегменті» ринку. Це дозволить підприємствам підвищити рівень прибутковості та інвестувати більше коштів у оновлення основних фондів. |
| Пріоритет хлібопекарської галузі | Хліб є стратегічним продуктом із високою поживною цінністю. Тому, розвиток хлібопекарської галузі є запорукою формування стійкої системи національної безпеки. |
| Наявність тісних зав'язків у «харчовому ланцюзі промисловості» | Хлібопекарська галузь має тісну орієнтацію на споживача. Тому, підприємства галузі тісно взаємодіють із підприємствами борошномельної, цукрової та олійно-жирової галузей. |
| Залежність від розвитку ринку зерна | Собівартість хлібобулочних виробів наполовину складається із борошна, яке у свою чергу, є продуктом переробки ринку зерна. В останні роки, спостерігається зниження якості зерна III-IV класу переробки, що призводить до того, що для комбікормів у тваринництві використовують зерно I-II класу переробки, тим самим створюючи дефіцит сировини для виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Отже, динаміка кон'юнктури ринку зерна має великий вплив на рівень рентабельності хлібопекарської галузі [63]. |
| Високий рівень тінізації галузі | Близько 60 % ринку хлібобулочних виробів перебуває у тіні. [65]. |
| Наявність експортного потенціалу | У 2017 році, Україна експортувала 100,5 тис. т хлібобулочних виробів, що на 21,2 тис. т більше ніж у 2016 році (+26 %) [43]. |
| Застарілі структури управління підприємств | Структури управління підприємств хлібопекарської галузі не змінились із радянських часів. Більшість підприємств не мають власних департаментів маркетингу та фінансового планування. |
| Високий рівень зносу основних фондів | Ступінь зносу основних засобів є критичним і складає 50 % усередньому по Україні [91]. |

Джерело: складено автором.

На нашу думку, проактивні конкурентні стратегії дозволять підприємствам хлібопекарської галузі досягти стійких конкурентних переваг, шляхом здійснення сфокусованого прояву переваг над конкурентами в економічній, технічній, організаційній, маркетинговій, виробничій,

інноваційно-інвестиційній та інших сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (зростання об'єм продажів у кількісному та грошовому вимірі, зростання рівня рентабельності (як валової так и чистої), зростання темпів приросту граничного прибутку та частки ринку). Це може бути досягнуто шляхом ефективного управління собівартістю продукції, досягнення високого ступеня диференціації товарів, результативної сегментації ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на зміну та адаптації до потреб ринку.

В ринкових умовах посилюється конкурентна боротьба за ринки збуту продукції, підвищення її якості та зменшення собівартості. На жаль, виробництво сільськогосподарської продукції у більшості господарств усіх регіонів України характеризується високою трудомісткістю і собівартістю продукції [64, с. 93].

Опосередковано, ми можемо віднести до стійких конкурентних переваг також підвищений рівень продуктивності праці і кваліфікації виробничого, технічного, управлінського персоналу; стійку якість технічного та технологічного рівня продукції, що виробляється підприємством; більш комплексне стратегічне мислення керівників та спеціалістів на різних рівнях організаційної структури управління підприємства, що виявляються у кінцевому економічному зростанні.

Важливим аспектом у розвитку продуктивності праці і кваліфікації персоналу є те, що у сучасних умовах, здійснення комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, впровадження нової техніки і технології призводить до розширення виробничого профілю персоналу, адже робітники виконують все більш складний комплекс робіт [11, с. 152].

Підприємство має стійку конкурентну перевагу, коли воно більш ефективно, на відміну від своїх суперників, долає негативний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і виконує роботу по залученню покупців [100, с. 117]. Впровадження проактивних конкурентних стратегій надасть можливість здійснити наступальні або оборонні заходи в цілях

подолання основних сил конкуренції. Наявність сформованої конкурентної стратегії підвищує готовність підприємств хлібопекарської галузі реагувати на непередбачені зміни, демонструє зв'язок між функціями елементів структури управління, сприяє обґрунтованому керуванню підприємством. Варто взяти до уваги і той факт, що на будь-яку обрану конкурентну стратегію здійснюють вплив ряд факторів, як зовнішнього (розвиненість і вік галузі, характеристика і прибутковість ринку, політична та демографічна ситуація, кількість конкурентів, їхні позиції, інтенсивність конкуренції, зовнішні бар'єри входу-виходу тощо), так і внутрішнього середовища підприємства (внутрішні бар'єри входу-виходу, потенціал підприємства, технічне оснащення, якість, ціна, продукція, конкурентна позиція, обсяг продажів, фінансування, ресурси, персонал тощо).

Висновки до розділу 1

1. Наявність стратегії підприємств хлібопекарської галузі є вирішальною передумовою забезпечення їх економічної безпеки. Найвагомішими чинниками, що здійснюють вплив на процес формування стратегії є: споживчий ринок, активна конкуренція, платоспроможність населення, традиції споживання у регіонах, часткове оновлення технологій та модернізація устаткування, позитивні тенденції в оновленні продукції, ефективність використання трудових ресурсів, а також політична та економічна ситуація в державі.

2. Незважаючи на різноманіття визначень конкурентної стратегії ключовими аспектами розуміння сутності цього явища є: процес, метод, зміст та масштаб. Проаналізувавши наведені ключові аспекти, можна дійти висновку, що конкурентна стратегія – це модель конкурентного розвитку підприємства, що об'єднує усі існуючі стратегічні вибори, з метою створення підсилюючої мозаїки конкурентних переваг та забезпечення стратегічної відповідності ключових факторів успіху підприємства без втрати його

гнучкості, у рамках функціонування у мінливому організаційному середовищі.

3. Можна виділити наступні основні загрози економічній безпеці підприємств хлібопекарської галузі: незбалансоване споживання хліба населенням; висока диференціація рівня життя населення за соціальними групами; зростання споживчих цін на хліб та хлібобулочні вироби швидшими темпами, ніж доходи населення; неможливість здобуття екологічно безпечної для здоров'я продукції хлібопекарської галузі, низький рівень якості та безпеки виробництва хліба, що тягне за собою виникнення штрафів та збитків хлібопекарських підприємств; недосконалість системи контролю якості на підприємствах, що має наслідком збільшення збитків від списання некондиційної продукції. При цьому, на жаль, функція контролю якості продукції функціонує неефективно на існуючих підприємствах, адже збільшується кількість некондиційної продукції, що у свою чергу призводить до збільшення собівартості продукції для кінцевого споживача.

4. З метою нівелювання загроз економічній безпеці підприємств хлібопекарської галузі, необхідно здійснити наступний комплекс заходів, а саме: здійснити організаційно-економічні зміни у сфері виробництва і реалізації хліба та хлібобулочних виробів; сформувати диверсифікований механізм регулювання дії на виробництво і торгівлю хлібобулочними виробами на міжнародному і національному рівнях, що призведе до зниження рівня зарегульованості галузі; підвищити рівень екологічності та якості продукції шляхом стимулювання біологічного виробництва екологічно безпечної продукції, впровадження біотехнологій, здійснення постійного контролю за якістю продукції з боку технологічних департаментів та служб контролю якості, сертифікація продукції згідно з міжнародними стандартами якості; чітко розмежувати повноваження та взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування у забезпеченні економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі; залучити провідних фахівців до участі в процесі удосконалення нормативно-правової бази та у розробці

нових законопроектів стосовно розвитку підприємств хлібопекарської галузі; розробити механізми ефективного кредитування підприємств хлібопекарської галузі; розвивати зовнішньоторговельний потенціал підприємств хлібопекарської галузі, шляхом здійснення експорту до ЄС.

5. У рамках сучасних підходів до визначення складових конкурентних переваг, можна виділити три характеристики конкурентної переваги: спосіб використання наявних ресурсів, труднощі імітування і труднощі ідентифікації. Конкурентна позиція підприємства залежить від стратегії та конкурентних сил відповідної конкурентної арени. У свою чергу, конкурентна перевага є відносною, адже вона наявна у ситуації, яка визначається і оцінюється як діяльність підприємства спрямована проти її конкурента. Тому, ключовою складовою конкурентної переваги є такий процес використання наявних ресурсів підприємства, при якому воно утримується від конкуренції із існуючими гравцями у галузі, а також стримує їх активність та зростання шляхом створення переваг, які неможливо або частково неможливо зімітувати та ідентифікувати.

6. Стійка конкурентна перевага є основою проактивної конкурентної стратегії, головною відмінною рисою якої є те, що зміна стратегії підприємства відбувається ще до того, як зміняться ринкові умови. Це означає, що підприємства галузі зберігають власні стійкі конкурентні переваги та стають індикаторами потенційних змін на ринку. Отже, фундаментальним способом створення стійкої конкурентної переваги є спроможність підприємств прогнозувати майбутню дію інших гравців галузі через зіставлення відповідності їх ресурсів до прогалин та порожнечі, що існують у самій галузі.

7. Виділені аспекти досягнення стійкої конкурентної переваги формують базис для створення організаційно-економічних передумов розробки конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі, основою якого є ефективна система постачань, організаційне реагування, низька собівартість та продуктова диференціація і інновації. Ефективна

система постачань являє собою таке управління висхідними та низхідними потоками ресурсів між постачальниками та споживачами, що дозволяють доставляти першокласну споживчу цінність з мінімальними витратами по відношенню до усього ланцюга постачання. При цьому, організаційне реагування є невід'ємною частиною системи постачань, тобто здатність організації не тільки результативно відповідати на загрози із боку зовнішнього середовища, а й перетворювати їх на сприятливі можливості для подальшого розвитку є вирішальною організаційно-економічною передумовою формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях автора: [4; 5; 29; 30; 31; 34; 35; 36].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Моніторинг кон'юнктурного середовища в контексті інституційної підтримки економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Ускладнилися проблеми виробництва і розподілу, до них додалися аналіз можливостей технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку. Все це призвело до підвищення ролі вирішення стратегічних завдань, що постають перед підприємствами [5, с. 49].

Інтеграційні процеси України в європейське і світове економічне співтовариство активізували питання конкурентоспроможності національної продукції, а відповідно, й хлібопекарських підприємств. Саме конкурентоспроможність як економічна категорія синтезує у собі якість продукції та ціну, товарну політику, маркетинг, економічний потенціал хлібопекарського підприємства та рівень його виробництва. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність успішно функціонувати в умовах конкурентного середовища. Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств має бути спрямований на досягнення саме такої мети. Разом з тим без суттєвого підвищення конкурентоспроможності національних хлібопекарських підприємств неможливе забезпечення високих і, що найбільш важливо, стабільних темпів економічного зростання національної економіки [5, с. 50].

Особливе місце у побудові конкурентоспроможної національної економіки займає хлібопекарська галузь, яка формує рівень національної продовольчої безпеки, визначає вартісні показники продукції і її якість. Конкурентоспроможна продукція повинна не тільки відповідати за своїми властивостями товару- конкуренту, а й бути кращою за нього. Високий її рівень відображається у більш високій рентабельності виробництва і збуту, в більшій частці ринку. Тому актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств зумовлює необхідність формування комплексної конкурентної стратегії з урахуванням їх виробничого потенціалу [5, с. 51].

Особливістю хлібопекарської галузі України є те, що вона представлена широкою мережею вітчизняних хлібозаводів і пекарень, що забезпечують хлібом населення. В Україні зареєстровано 1695 підприємств з виробництва хлібобулочних виробів [92]. Близько 70% продукції хлібопекарської галузі виробляється великими промисловими підприємствами [92]. Решта продукції виробляється міні-пекарнями та пекарнями при супермаркетах, які дуже активно розвиваються в останні роки. Також слід відзначити наявність власної сировинної бази і великої кількості посівних площ зернових культур, що може слугувати конкурентною перевагою для хлібопекарської галузі України. Динаміка посівних площ зернових культур представлена на рис. 2.1.

Як видно з рисунка, найбільше площ посівних зернових культур було у 2013 р. – 15,7 млн га. У 2017 р. посіви зменшилися на 1,1 млн га або на 7 %, що свідчить про значні коливання площ зернових культур, обумовлені попитом та іншими природними факторами.

В Україні працює близько 600 борошномельних підприємств, але більшість з них не завантажено. Особливо зараз, коли виробництво борошна поступово падає [50]. За даними Державної служби статистики, вітчизняні борошномельні підприємства у 2017 році виготовили 1,94 млн. тонн борошна, що на 2 % менше, ніж за аналогічний період роком раніше [59].

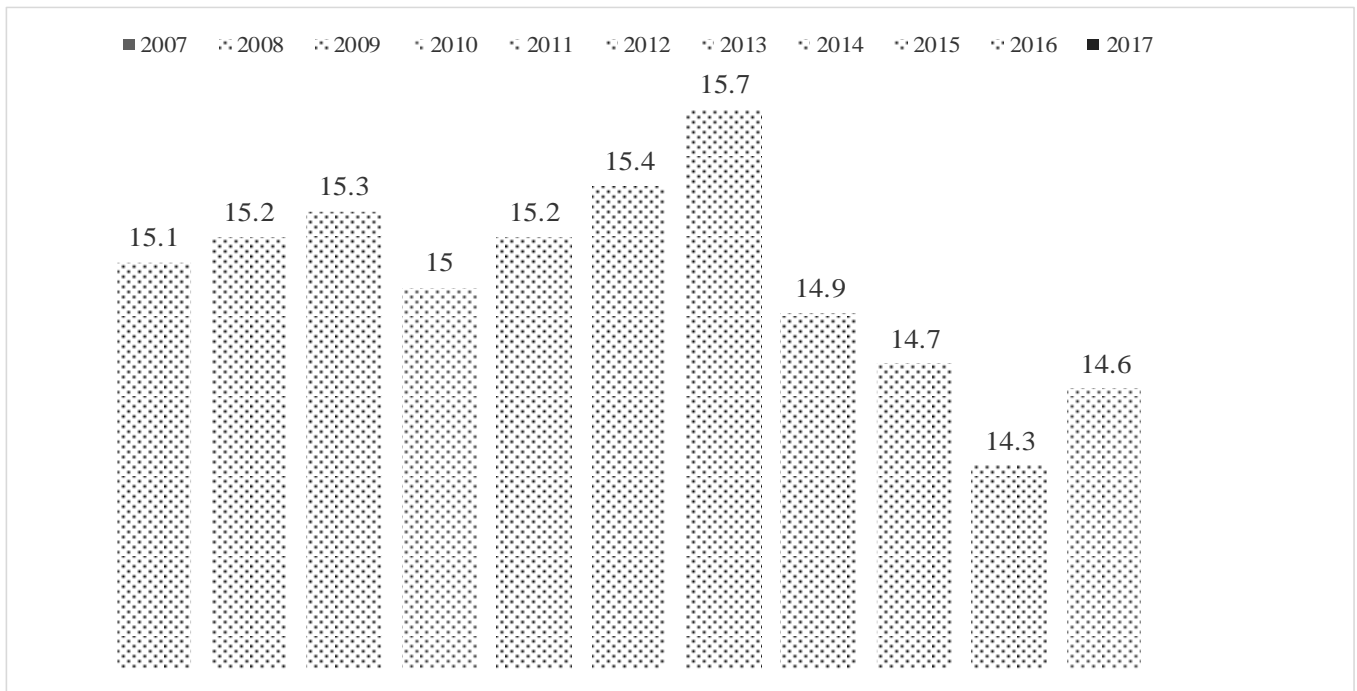


Рис. 2.1. Динаміка посівних площ зернових культур в Україні з 2007 по 2017 рр., млн га

Джерело: побудовано автором на основі [92].

Якщо аналізувати причини падіння внутрішнього виробництва борошна, то головної з них, на наш погляд, є зменшення населення України. Через напружену політичну ситуацію у країні, борошномельні підприємства втратили такі ринки збуту як АР Крим, окремі райони Донецької та Луганської області.

Варто зазначити, що чисельність населення України з 2007 по 2017 рр. зменшилася на 4 млн. осіб, що обумовлює скорочення попиту на хлібобулочну продукцію (рис. 2.2). Це свідчить про необхідність розширення збуту хліба та хлібобулочних виробів на зовнішньому ринку [60].

Аналіз показав, що упродовж 2007-2017 рр. в Україні спостерігається негативна тенденція зменшення обсягів виробництва борошна (рис. 2.3). Як видно з наведених даних, у 2017 р. було вироблено 1940 тис. т борошна, що на 968 тис. т менше ніж у 2007 р. При цьому, найбільший обсяг випуску борошна спостерігався у 2008 р. (3030 тис. т.) [60].

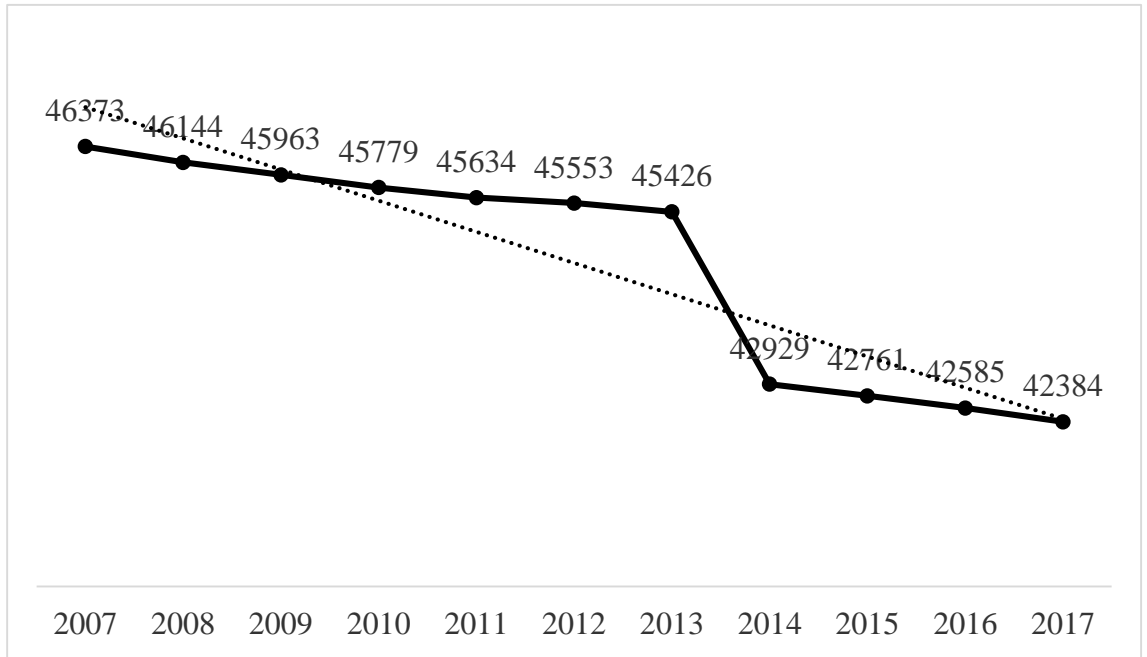


Рис. 2.2. Динаміка чисельності населення України з 2007 по 2017 рр., тис. чол.

Джерело: побудовано автором на основі [92].

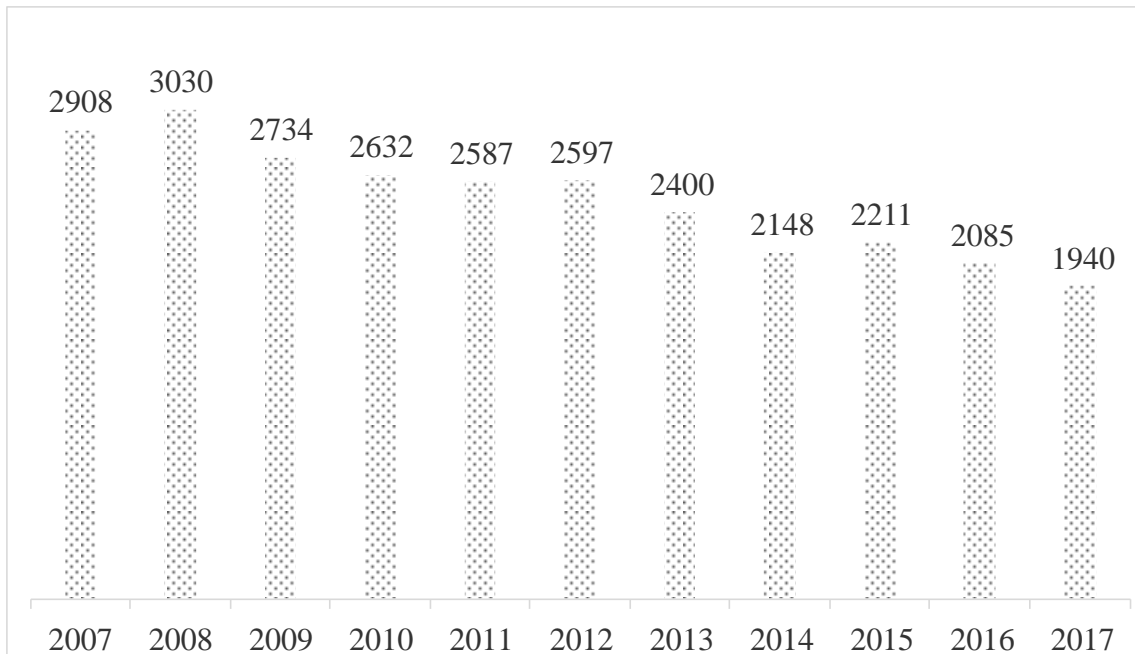


Рис. 2.3. Динаміка виробництва борошна в Україні за 2007-2017 рр., тис. т.

Джерело: розроблено автором на основі [60].

Можна відзначити, що обсяг виробництва борошна стабілізувався у 2018 р., так як у грудні 2017 р. він склав 162 тис. т, що на 11,6% більше

показника 2016 р. і на 11,2% більше ніж обсяг виробництва листопада 2017 р. [92].

Місткість ринку хліба в Україні складає приблизно 4-4,5 млн. т. на рік. Проте, за даними Державної служби статистики України, станом на 2017 р. випаєється його вдвічі менше (рис. 2.5).

Як видно з наведених даних, порівняно з 2007 р., у 2017 р. обсяги виробництва знизились на 48 % або 985 тис. т. Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні у 2017 році склав 1 049 тис. т., що на 6,9% менше, ніж за аналогічний період роком раніше [14]. При цьому, потрібно відзначити, що експорт борошна у 2017 р., у порівнянні із 2007 р., зріс на 205,7 тис т або на 92 % (рис. 2.4). Це свідчить не тільки про наявність стійких передумов до зниження виробництва якісного та поживного хліба, адже високоякісне борошно було експортоване за кордон, а й про зниження ефективності виробництва хліба та хлібобулочних виробів (через зростання бракованої продукції та неліквідів) [3].

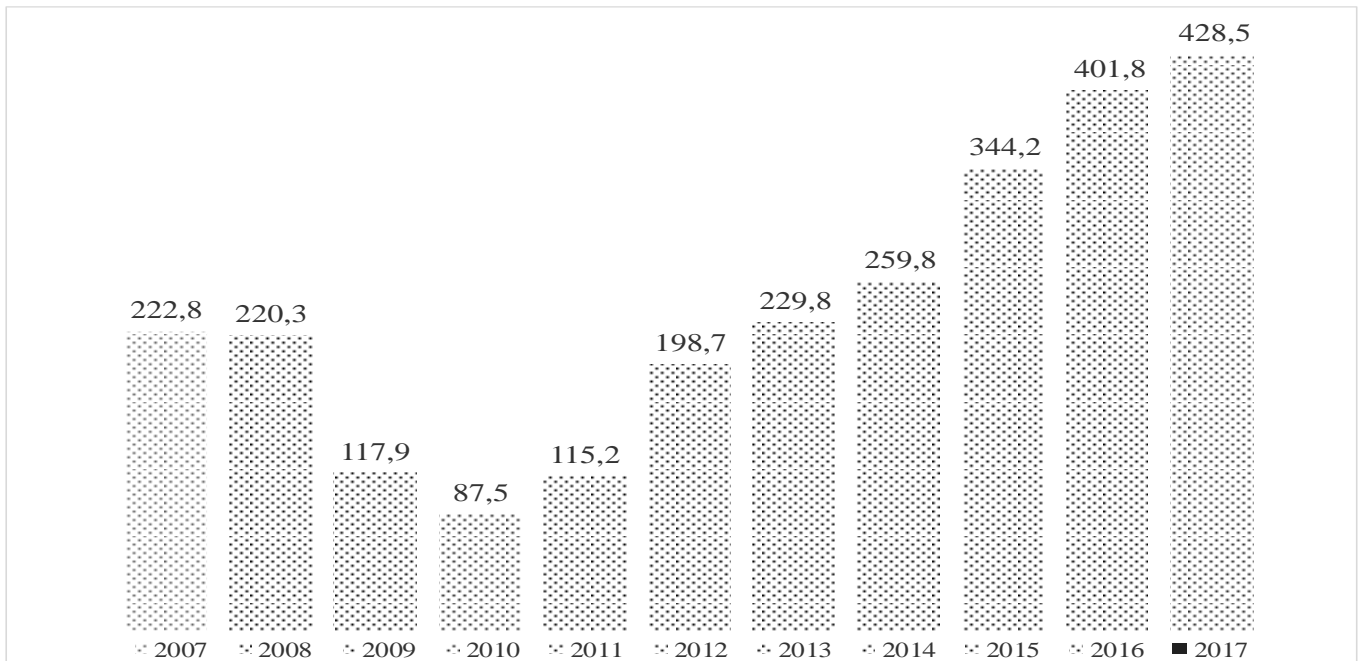


Рис. 2.4. Динаміка експорту борошна з 2007 по 2017 рр, тис. т.

Джерело: побудовано автором на основі [60].

Також, можна виділити наступні чинники, які, на нашу думку, вплинули на зниження обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні [5, с. 50]:

1. Вартісний. У 1990-х рр. виробництво хліба було дотаційним. Зі зниженням рівня дотацій із державного бюджету, багато підприємств зіткнулись із неефективною організацією виробництва, яка вилилась у надмірну собівартість продукції. Як наслідок, рівень виробництва знизився.

2. Технічний. Сучасний стан технічного обладнання та виробничих ліній на підприємствах хлібопекарської галузі є катастрофічним, адже ступінь зносу складає від 60 % до 70 % [92].

3. Демографічний. Втрата таких ринків збуту як АР Крим та окремі райони Донецької та Луганської області, у купі зі зниженням чисельності населення України, природньо позначилось на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

4. Етнічно-культурний. У багатьох регіонах України, зокрема на Західній Україні громадяни віддають перевагу домашній випічці або продукції виробленій невеликими приватними підприємствами, що у свою чергу приводить до зміни культури споживання хліба.

5. Структурний. Порівняно із 2010 р. у 2017 р. структура ринку хлібу та хлібобулочних виробів перетерпіла значних змін, зокрема експерти та аналітики констатують збільшення тіньової частки ринку хлібу та хлібобулочних виробів. Станом на жовтень 2017 р. за оцінками експертів, рівень тінізації ринку хлібобулочних виробів складає близько 60 % [64].

6. Споживчий. В останні роки спостерігається розвиток сегменту заморожених хлібних напівфабрикатів. Зокрема, потрібно відзначити ріст попиту на заморожену випічку з боку HoReCa та супермаркетів.

Зважаючи на статус хлібопекарської галузі, як однієї з провідних галузей України, потрібно зазначити, що вона відіграє також фундаментальну роль у забезпеченні виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів у обсягах, які відповідають нормам державної

продовольчої безпеки. За даними Державної служби статистики України, в період з 2001 по 2007 рр., щороку в середньому вироблялось 2,3 млн. тонн хліба та хлібобулочних виробів, а з 2008 по 2017 рр. – близько 1,6 млн. тонн, що свідчить про скорочення виробництва хліба та хлібобулочних виробів, в середньому, на 700 тис. тонн щороку. При цьому, понад 60 відсотків від загального обсягу продукції випікають великі промислові підприємства, решту – приватні пекарні, мережа роздрібної торгівлі, великі супермаркети та інші виробники (рис. 2.5) [40, с. 84].

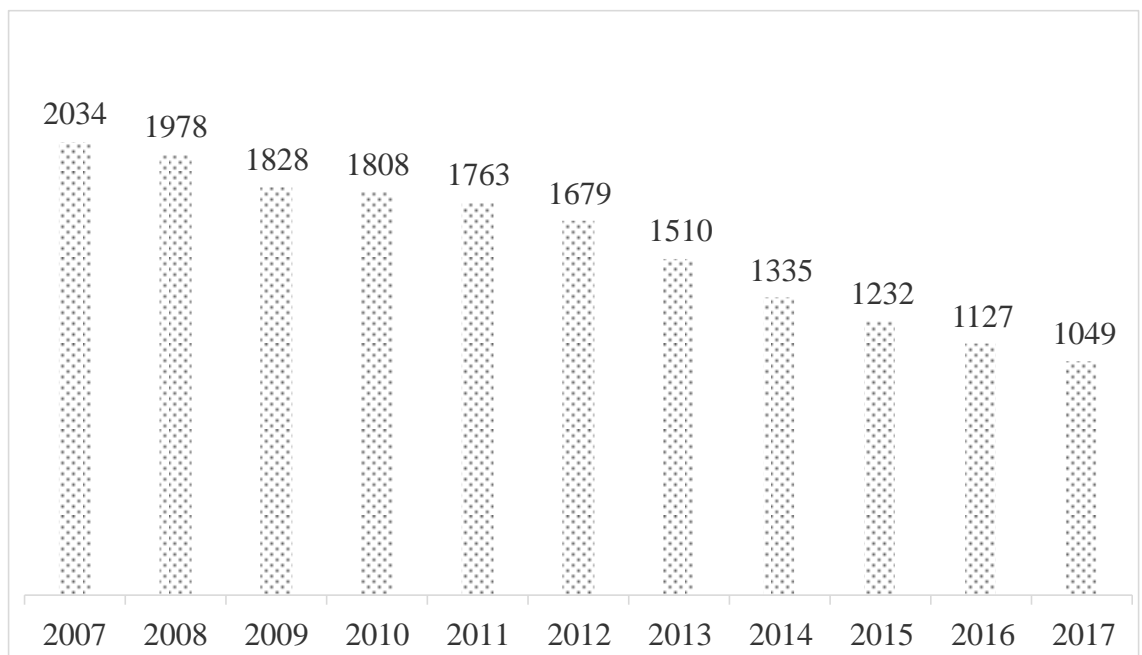


Рис. 2.5. Динаміка виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні за 2007-2017 рр., тис. т.

Джерело: побудовано автором на основі [60].

Таким чином, для держави нагальною стає потреба підвищення стійкості хлібопекарських підприємств, забезпечення їх сталого розвитку. Економічна стабільність, у т.ч. збільшення рентабельності, дозволить хлібопекарській галузі виробляти якісну та поживну продукцію для населення, з урахуванням усіх норм.

Хліб та хлібобулочні вироби – це продукти повсякденного вжитку, які для пересічного споживача мають дуже велике значення. Це зумовлено

національними особливостями України та рівнем добробуту населення. У 2008 р. Міністерство аграрної політики та продовольства України затвердило Галузеву програму розвитку хлібопекарської галузі на період до 2015 року (далі – Програма).

Відповідно до Програми, було заплановано виробництво хлібобулочних виробів профілактичного призначення групи «Здоров'я», які характеризуються підвищеною харчовою цінністю, збільшеним вмістом харчових волокон, вітамінів, мінеральних речовин, протеїнів, антиоксидантів [97]. Важливим аспектом є той факт, що у 2018 році Міністерство аграрної політики та продовольства України не затвердило нову програму розвитку хлібопекарської галузі.

До хлібобулочних виробів профілактичного призначення групи «Здоров'я» належать: «Хліб пшеничний» та «Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній». За даними Державної служби статистики України, у порівнянні із 2015 р. у 2016 р. частка «Хліба пшеничного» у загальному обсязі ринку хліба та хлібобулочних виробів скоротилася на 10,9 % до рівня 475 тис. т, а частка «Хліба житньо-пшеничного і пшенично-житнього» також скоротилась на 10,8 % до рівня 371 тис. т. Загалом, у 2016 р. обсяг ринку хлібобулочних виробів скоротився в порівнянні з 2015 р., на 8,8 % – з 1,23 млн. т до 1,12 млн. т [41].

На нашу думку, вплив економічних факторів на ціну хліба та хлібобулочних виробів буде ще більш відчутним у 2018 р., у зв'язку із недостатнім відновленням економіки країни. Загалом у сучасній скрутній ситуації тільки у 2017 р. ціни на хліб та хлібобулочні вироби зросли на 20 % у порівнянні із аналогічним періодом 2016 р [47, с. 20].

Для більш детального опису впливу зовнішніх чинників на формування собівартості виробництва хліба та хлібобулочних виробів, потрібно дослідити процеси, що відбуваються на ринку агропромислового комплексу України. Детальна структура собівартості хлібобулочних виробів зображена на рис. 2.6. Аналіз тенденцій розвитку цього ринку, чинників впливу,

причинно-наслідкових зв'язків і наслідків змін, що відбуваються, дає підстави сформулювати чітке уявлення щодо його кон'юнктури, а також визначити пріоритетні стратегічні напрями подальшого розвитку. Аналізуючи стан хлібопекарської галузі України, потрібно також проаналізувати структуру собівартості готової продукції. Як видно з рисунку, вартість сировини, матеріалів та енергії складає близько 62% собівартості готової продукції. Звідси, можна зробити висновок, що зростання цін на сировину та матеріали призведе до удорожчання готової продукції.

З січня 2019 р. встановлено нові ціни для промислових споживачів природного газу – від 9 019 до 9 861 грн за 1000 м³. Зазначений діапазон цін на 30 % перевищує діапазон цін від березня 2018 р. (7 352 грн за 1000 м³). Для порівняння, можемо навести наступний приклад: у 2015 р., відповідно до постанови № 2229 «Про встановлення граничного рівня ціни на природний газ для промислових споживачів та інших суб'єктів господарювання» Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) було встановлено граничний (максимальний) рівень ціни на природний газ, що реалізується промисловим споживачам та іншим суб'єктам господарювання – 6 600,00 грн. за 1000 м³.



Рис. 2.6. Структура собівартості випічки хліба простої рецептури у 2017 р.

Джерело: сформовано автором на основі [180, с. 108], [60]

Отже, у 2018 р. ціна зросла на 23 %, у порівнянні із 2015 р., а у 2019 р. – на 49 %. Зазначений фактор має суттєвий вплив на формування собівартості готових хлібобулочних виробів. На рис. 2.7 зображена динаміка індексу споживчих цін та індексу цін виробників на хліб та хлібобулочні вироби. Таким чином, новий граничний (максимальний) рівень ціни на природний газ збільшує собівартість виробництва 1 кг хліба на 0,08 грн. Тим не менш, можна з упевненістю прогнозувати подальше підвищення цін на енергоносії, і, як наслідок, очікувати на підвищення собівартості хліба та хлібобулочних виробів.

Як наслідок, дрібні виробники були вимушені вийти з ринку, або піти «у тінь», однак великі підприємства (наприклад, ПАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції») збільшили обсяги виробництва на 4-7 % [61].

Більш того, у лютому 2016 р. ПАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції» запустила новий завод з виробництва хліба, а також дві нові лінії з виробництва батонів потужністю до 25 т. продукції на добу. Загальний обсяг інвестицій складе близько 12 млн. долл. США [7, с. 311].

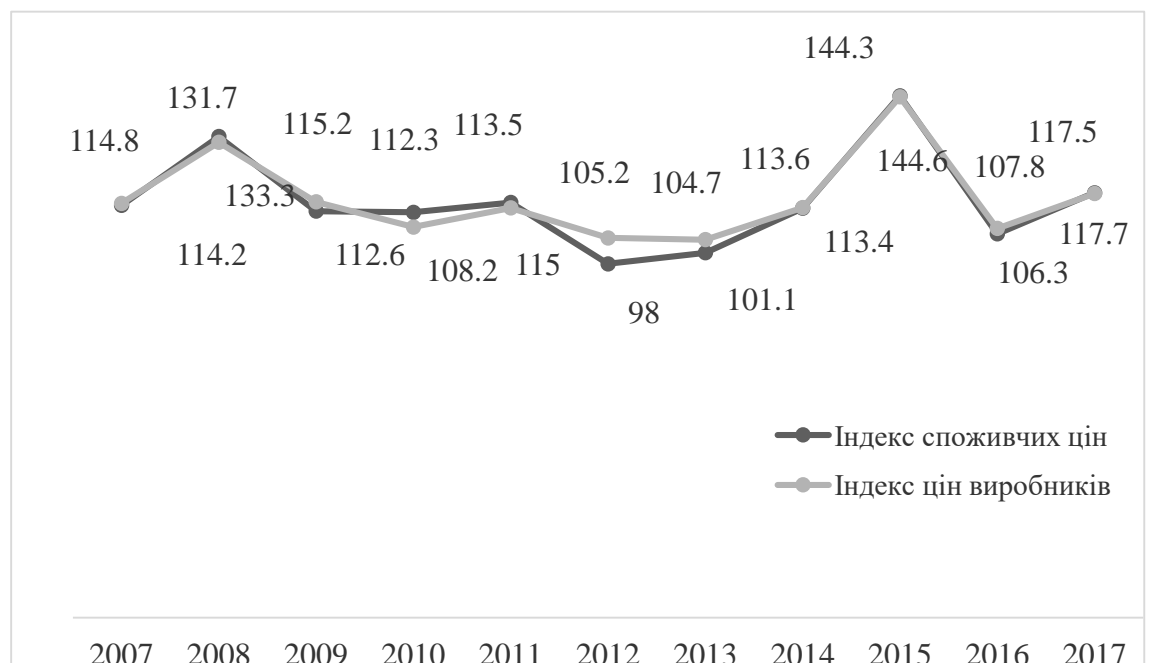


Рис. 2.7. Динаміка індексу споживчих цін та індексу цін виробників на хліб та хлібобулочні вироби в Україні за 2007-2017 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [60].

Ринкова економіка все більшого значення надає конкуренції у хлібопекарському секторі. Конкурентна стратегія хлібопекарського підприємства повинна базуватись на властивості виробничих та економічних систем підприємства пристосовуватися до впливу зовнішнього середовища та змін ринкової кон'юнктури, із збереженням та подальшим розвитком існуючих або формуванням нових конкурентних переваг. Отже, запорукою успіху конкретної стратегії хлібопекарського підприємства є швидкість та якість реакції щодо змін умов ринкової кон'юнктури, яка характеризується динамічністю [65].

Ключовим фактором є вміння використовувати потенціал підприємства та ринкові зміни, що впливають на характер боротьби за кінцевого споживача. Важливою є зміна всієї парадигми розвитку – від ідеології «економічного зростання» до ідеології «розумної достатності». Така зміна має забезпечити гармонізацію та поєднання соціальних, екологічних і економічних цілей як рівнозначних складових в єдиній соціо-екологоекономічній системі [22].

У комплексі, зазначені вміння впливають на формування довгострокової конкурентної переваги хлібопекарського підприємства, яка у подальшому лягає в основу конкурентної стратегії. Як наслідок, саме виокремлення особливостей формування та вибору ефективних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, в залежності від ступеня стійкості конкурентної переваги, дозволить забезпечити високу економічну ефективність їх діяльності та запровадити стійкі конкурентні позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках хлібопекарської продукції у майбутньому [9, с. 7].

Сутність конкурентних переваг здебільшого проявляється через такі характеристики, як: здатність хлібопекарського підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над

конкурентами; ефективніше управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця.

Сучасна ринкова кон'юнктура хлібопекарської галузі ускладнює шлях підприємств до формування сталих конкурентних стратегій, що будуть ґрунтуватися на різноманітності ринкових вимог. Через це, хлібопекарські підприємства, при формуванні проактивних конкурентних стратегій, самостійно оцінюють важливість таких параметрів, як якість, ціна, швидкість поставки і маркетингова гнучкість та змушені шукати рішення для їх задоволення. Проте, втілення певних вимог ринку може негативно вплинути на конкурентний характер стратегії хлібопекарного підприємства: наприклад, виробництво поживної продукції із додавання насіння, з мінімальною кількістю емульгаторів та по мінімальній ціні, при розширеному товарному асортименті і високій швидкості поставки призведе до економічних збитків і втраті фінансової стійкості підприємства [91, с. 133], [90, с. 133].

Вирішувати ці питання хлібопекарському підприємству доводиться за рахунок формування проактивної конкурентної стратегії, що враховує необхідність відповідності хлібопекарного виробництва маркетинговим вимогам і підвищуватиме його конкурентоспроможність. Тому формування та вибір конкурентної стратегії полягає у пошуку ефективного способу задоволення вимог ринку хлібопекарним підприємством.

Отже, в умовах нестійкого економічного середовища формування проактивної конкурентної стратегії хлібопекарного підприємства повинно враховувати не лише особливості налагодження процесу виробництва продукції відповідної якості або використання тієї чи іншої цінової стратегії, а й неминучі зміни ринкової кон'юнктури за допомогою аналізу їх впливу на інші підприємства хлібопекарської галузі, у тому числі – на рівень їх ринкового потенціалу у цілому.

Інституційна підтримка економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України має на меті забезпечення сталого розвитку та

економічної безпеки підприємств, адже попит і пропозиція, що існують на ньому, мають стихійний характер.

Регулювання, в контексті економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України, повинне нівелювати дію факторів ринку по соціальних інтересах розвитку суспільства з урахуванням мотивації до продуктивної праці, ризику діяльності та інформаційних технологій [107].

Важливо зазначити, що у країнах з розвиненою економікою, сталим ринком та високим рівнем життя існує налагоджена політика інституційної підтримки економічної безпеки підприємств усіх ключових галузей. Наприклад, у країнах ЄС інститути відсторонились від участі у сфері виробництва за рахунок приватизації, але, тим не менш, займаються стратегічними аспектами економічного зростання, такими як: регулювання ринкової конкуренції, підтримка наукових досліджень, розвиток високотехнологічних галузей тощо [97].

В секторі АПК, під інституційним регулюванням розглядається вплив державних органів влади на діяльність суб'єктів аграрного ринку [51, с. 29]. У свою чергу, можна також розглядати «інституційну підтримку економічної безпеки» як систему заходів держави з метою забезпечення ефективного і стабільного розвитку сільськогосподарського виробництва та повного забезпечення економічної безпеки підприємств, шляхом забезпечення ринкового рівня цін [6, с. 594].

Особливостями країн із ринковою економікою є те, що їх економічна система поєднує ринкові, економічні, організаційні та адміністративні регуляторні механізми. Звідси, основним завданням інститутів є забезпечення доступу учасників ринку до якісних товарів та послуг у тому обсязі, який є необхідним для забезпечення їх економічної безпеки.

На рис. 2.8 представлена загальна структура ринку хліба та хлібобулочних виробів у 2010 р.

На рис. 2.9 представлена загальна структура ринку хліба та хлібобулочних виробів у 2016 р. Як видно з наведених даних, у 2016 р.

спостерігається зміна у структурі ринку хліба та хлібобулочних виробів, а саме – зростає частка продукції у групі «Інші». До цієї групи було віднесено «Вироби здобні», «Вироби сухі або тривалого зберігання» та «Пирог, пиріжки, пончики». При цьому, потрібно зазначити, що зазначені групи продукції не мають підвищеної харчової цінності, великого вмісту харчових волокон, вітамінів та мінеральних речовин, що, в свою чергу, робить їх некорисними для здоров'я людини. Найбільш динамічним сегментом ринку став сегмент «Пирог, пиріжки, пончики». Обсяг ринку цього виду продукції, в порівнянні з 2010 роком зріс в 3,5 рази – з 7,37 тис. т до 25,8 тис. т, а його частка на ринку збільшилася на 1,3 п.п. – з 0,5% до 1,8% [64].

Таким чином, ми можемо дійти висновку, що виробництво продукції групи «Здоров'я» знижується, натомість виробництво продукції групи «Інші» зростає, що в свою чергу робить неможливим досягнення однієї із ключових цілей інституційної підтримки – оздоровлення населення, шляхом підвищення корисності раціону харчування [64].

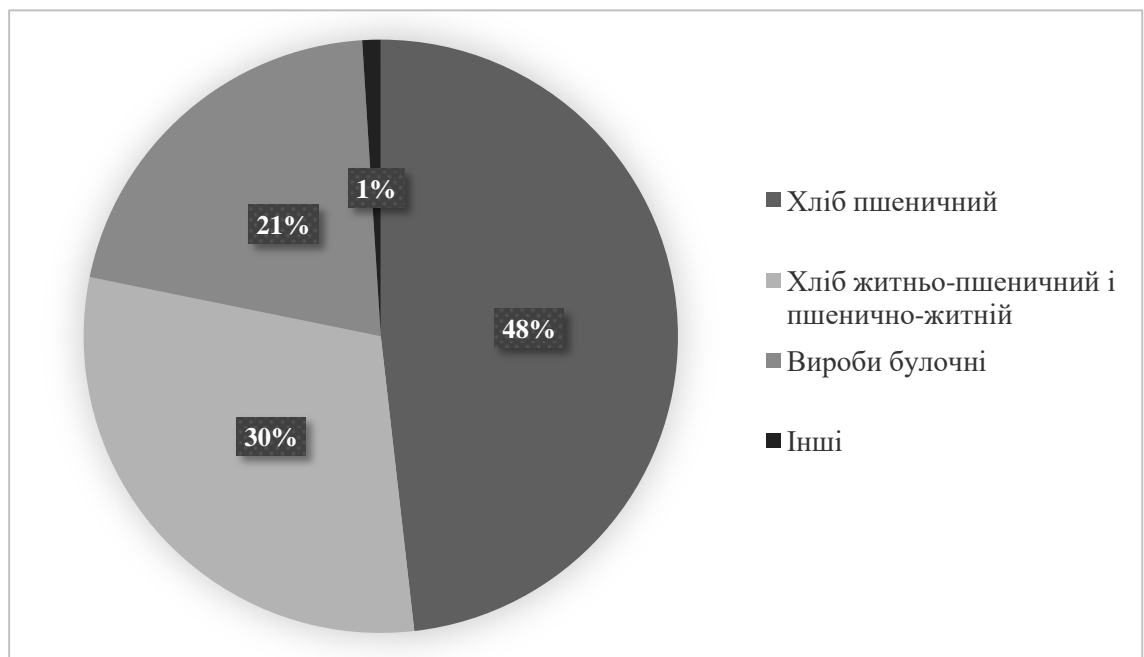


Рис. 2.8. Структура ринку хліба та хлібобулочних виробів в розрізі видів продукції у 2010 р.

Джерело: побудовано автором на основі [60].

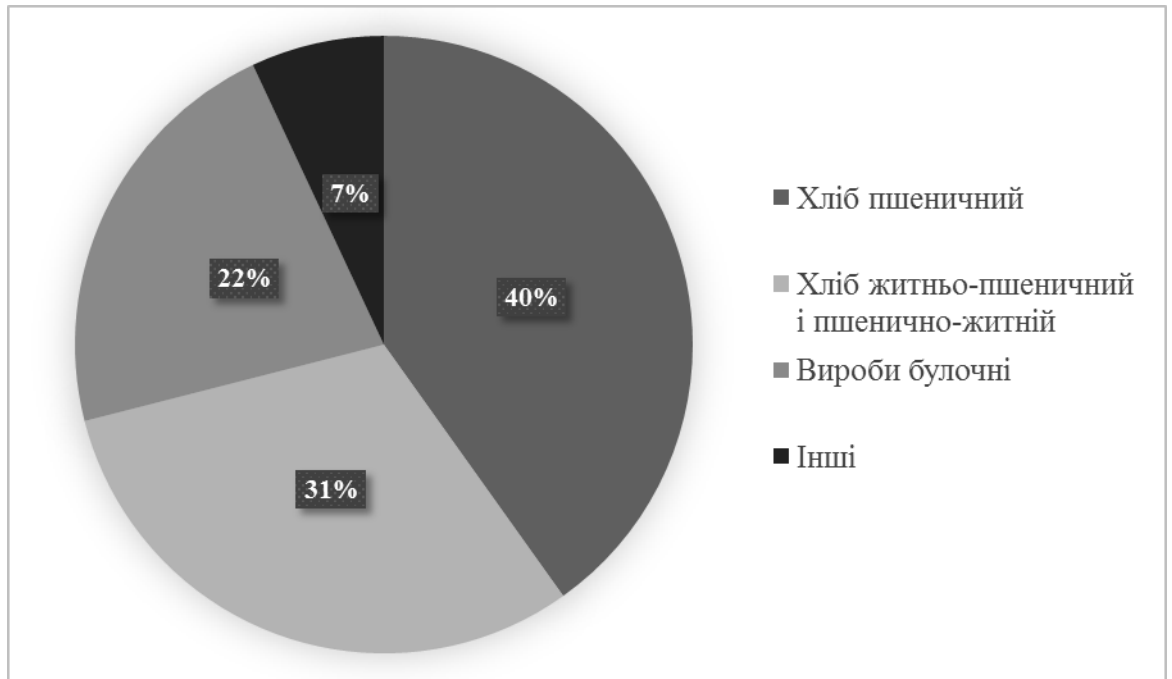


Рис. 2.9. Структура ринку хліба та хлібобулочних виробів в розрізі видів продукції у 2016 р.

Джерело: побудовано автором на основі [60].

Іншою важливою метою Програми було створення сприятливих умов для розвитку хлібопекарської галузі шляхом стимулювання залучення інвестицій, віднесення до пріоритетних напрямків пільгового кредитування виробництво хліба і хлібобулочних виробів, створенням сприятливих податкових умови для ввезення на територію України хлібопекарського технологічного обладнання, що не має конкурентоспроможних аналогів вітчизняного виробництва та відповідного законодавчого забезпечення [65].

Динаміку використання (освоєння) капітальних інвестицій у хлібопекарській галузі з 2010 по 2015 рр. можна побачити на рис. 2.10. З наведених даних видно, що динаміка освоєння капітальних інвестицій має негативну тенденцію. Лише у 2013 р. було зафіксовано збільшення обсягу капітальних інвестицій у галузь до рівня 701 555 тис. грн., що дорівнює близько 0,3 % від загального обсягу капітальних інвестицій. В середньому, з 2010 по 2015 рр., частка капітальних інвестицій у хлібопекарську галузь України складає 0,2 % від загального їх обсягу.

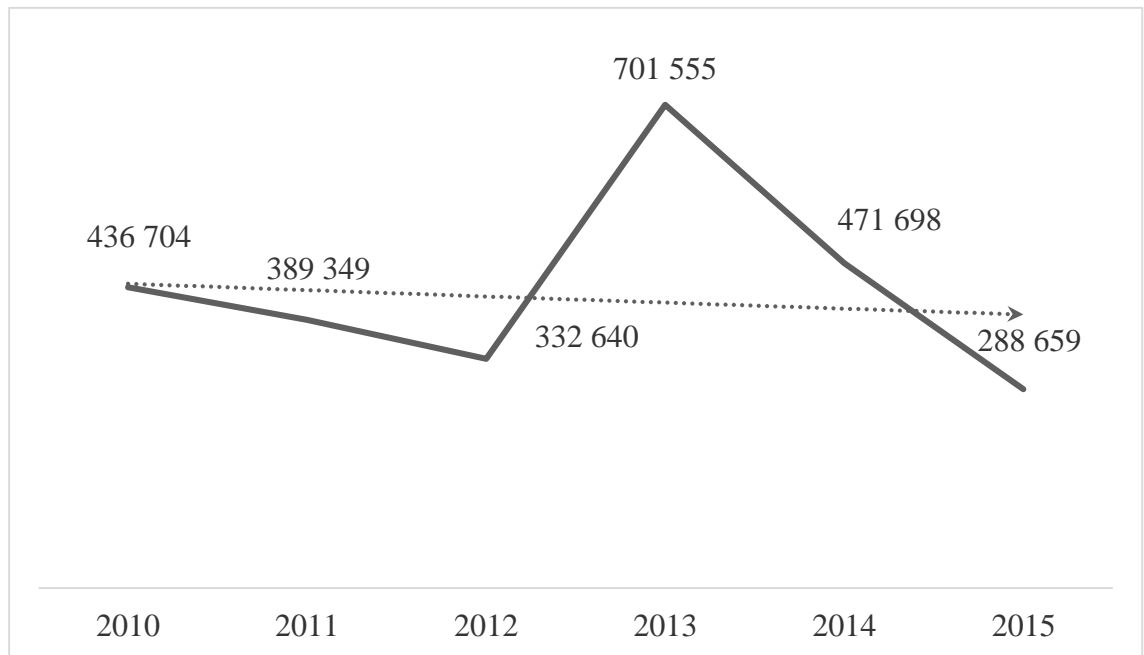


Рис. 2.10. Динаміка освоєння капітальних інвестицій у хлібопекарській галузі за 2010 – 2015 рр. (тис. грн.)

Джерело: побудовано автором на основі [60].

Слід також звернути увагу на динаміку паливно-енергетичних витрат підприємств хлібопекарської галузі України, так як Програмою передбачено зменшення витрат енергетичних ресурсів на виробництво хлібобулочних виробів, що має призвести до зниження їх собівартості. Далі розглянемо динаміку паливно-енергетичних витрат підприємств хлібопекарської галузі України за 2010 – 2016 рр. (рис. 2.11 та рис. 2.12).

Згідно представленими даними можна констатувати, що зниження витрат умовного палива на тону готової продукції більш ніж на 8 %: з 99,1 кг у 2010 р. до 88,4 кг у 2016 р. Це можна пояснити зниженням загальних обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Відносно витрат електроенергії на тону готової продукції, ми спостерігали їх зростання у 2016 р. на 3,07 кВт / г, у порівнянні з 2010 р. Це можна пояснити великим ступенем зносу виробничого обладнання, а також відсутністю комплексної енергоефективної технології виробництва продукції.



Рис. 2.11. Динаміка фактичних витрат умовного палива на виробництво тони хліба та хлібобулочних виробів в Україні за 2010 – 2016 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [60].

Незважаючи на поступове зниження рівня споживання хліба в Україні, яке спостерігається в останні роки, борошно було та залишається стратегічно важливим продуктом, виробництво якого приносить стабільний дохід. Більш того, відповідно до Програми, держава повинна забезпечити запровадження підтримки на виробництво продовольчого зерна, спрямованої на здійснення посівів сільськогосподарських культур, а саме: високоякісної продовольчої пшениці III класу в обсягах 5 – 6 млн. тонн, жита в обсягах 800 – 900 тис. тонн і спрямування цього зерна на цілі хлібопечення, а також його переробки та збут продовольчого борошна. Проте, за інформацією Аграрного фонду України, протягом 2008 – 2015 рр. інтервенції борошна в регіони для потреб хлібопекарських підприємств не здійснювались [65].

Аграрний фонд, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 27.12.2008 р. № 1128 «Про деякі питання використання зерна державного інтервенційного фонду», постачав борошно з державних запасів в регіони для потреб хлібопекарських підприємств лише по тристороннім договорам між

Аграрним фондом, обласними державними адміністраціями та хлібопекарськими підприємствами.



Рис. 2.12. Динаміка фактичних витрат електроенергії на виробництво тону хліба та хлібобулочних виробів в Україні за 2010 – 2016 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [60].

Динаміка поставок Аграрним фондом борошна в регіони по тристороннім договорам представлена на рис. 2.13 [72]. Незважаючи на зростаючу тенденцію поставок борошна за тристоронніми договорами, в 2016 р. поставки борошна в регіони були незначними і здійснювались лише на початку року. Це частково можна пояснити тим, що виробництво борошна також має стрімку тенденцію до зниження: з 2008 р. по 2016 р. виробництво борошна знизилось на 1091 тис. т, або на 36 %. Загалом, українські борошномельні підприємства у підсумку 2016 року виробили 1939 тис. т борошна, що на 10,5 % менше, ніж фіксувалося роком раніше.

Динаміка виробництва борошна в Україні зображена на рис. 2.14.

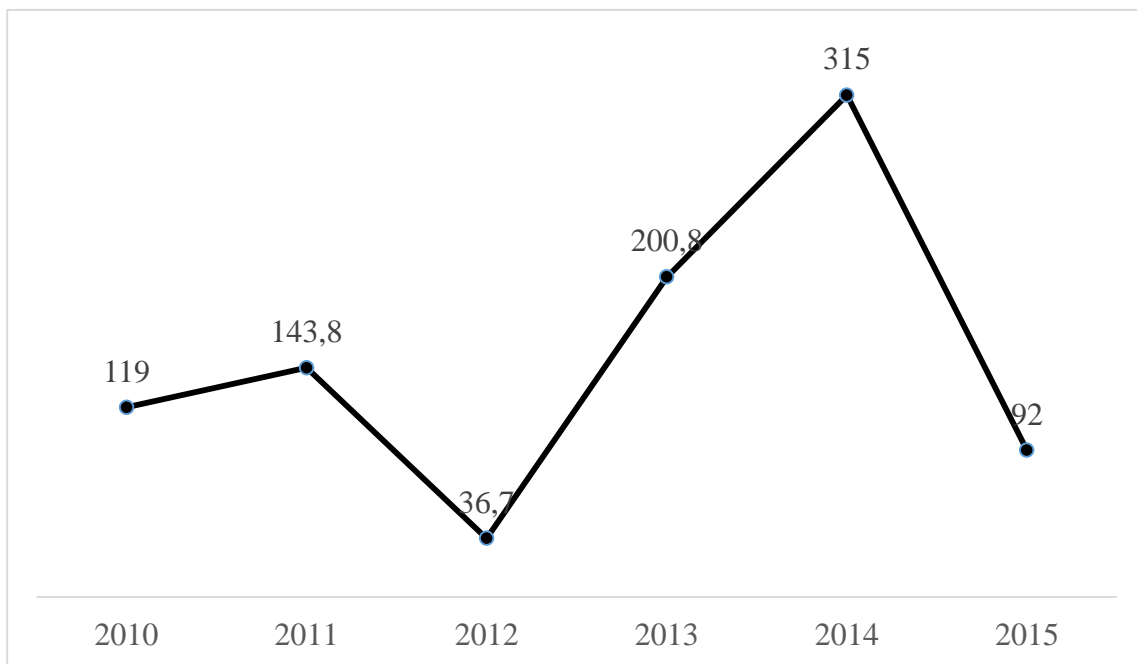


Рис. 2.13. Динаміка поставок борошна Аграрним фондом в регіони по тристороннім договорам, тис. т

Джерело: побудовано автором на основі [60].

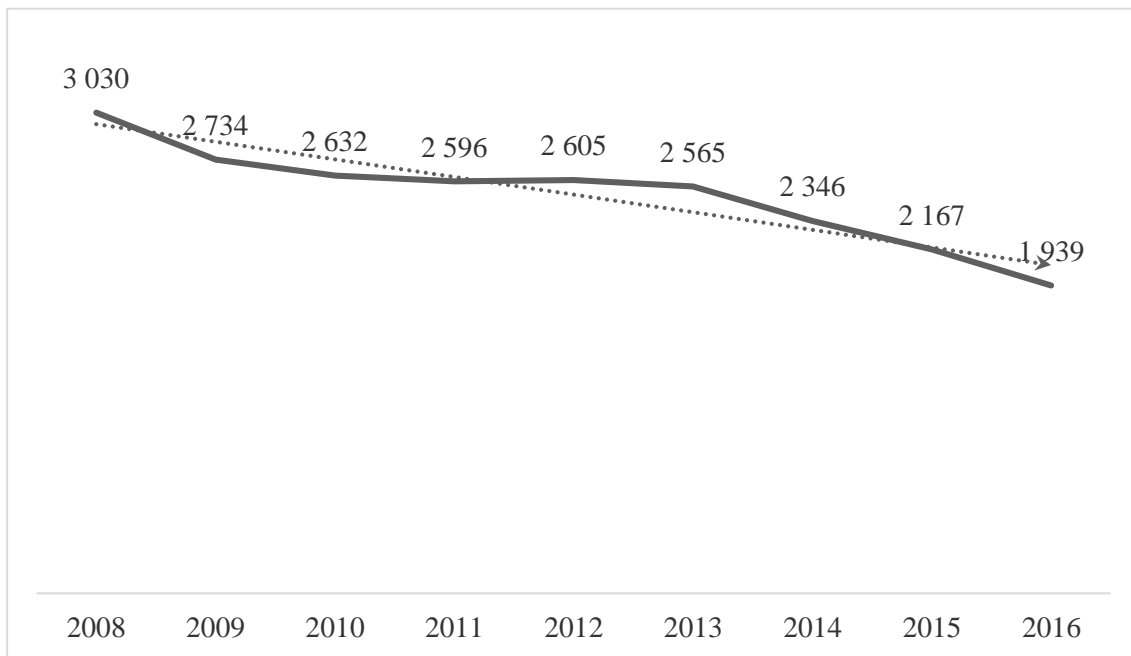


Рис. 2.14. Динаміка виробництва борошна в Україні з 2008 по 2016 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [60].

Падіння обсягів виробництва борошна призводить до його дефіциту та удорожчання на ринку, що в свою чергу негативно впливає на собівартість

хліба, що у свою чергу негативно позначається на економічній безпеці хлібопекарських підприємств. Як наслідок, відпускні ціни зростають. На рис. 2.15 представлена динаміка відпускних цін на житньо-пшеничний і пшенично-житній хліб [65].

Як видно з наведених даних, ціна продукції у грудні 2016 р. на 36 % більше ніж у грудні 2015 р. і на 110 % більше ніж у грудні 2014 р. Таким чином, споживачі вимушені переходити на більш дешеві сорти хліба, які мають низьку якість та поживну цінність.

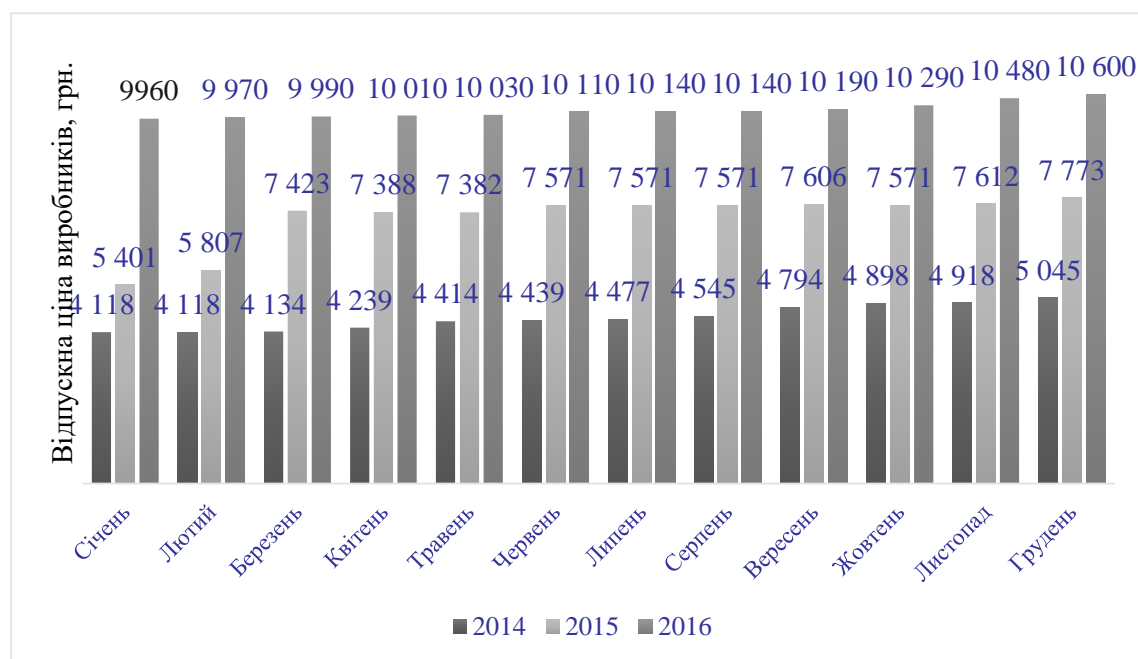


Рис. 2.15. Динаміка відпускних цін виробників за тону житньо-пшеничного і пшенично-житнього хліба за період з 2014 по 2016 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [60].

Крім того, ситуацію значною мірою погіршує велика частка тіньової складової на ринку зерна. Незважаючи на те, що в 2009 р. вступив в силу новий національний стандарт на пшеницю ДСТУ 3768:2009 «Пшениця. Технічні умови», який дозволив переглянути класи пшениці і повинен був сприяти веденню прозорої торгівлі пшеницею та її зберігання, за даними інформаційного аграрного агентства Agravery, тіньовий ринок зерна в Україні виріс в 5-10 разів у 2016 р. За найскромнішими оцінками, близько 40 % всього зібраного у 2016 році зерна було зроблено «у тіні». Однак

представники бізнесу та аналітики вважають, що тіньові оборудки із зерном становлять не 40 %, і навіть не половину, а 60% від загального обороту зернового ринку. Це свідчить про неефективність зроблених державою зусиль у частці сприяння формуванню прозорого, доступного і організованого ринку зерна та борошна [95].

Таким чином, боротьба з тіннізацією одними силовими методами може виявитися малоефективною. Так, компанії, що купують зерно у виробників, повинні бути більш гнучкими в узгодженні умов контрактів і форм оплати. [61].

Про часткову ефективність державного регулювання свідчить і те, що лише з 2008 по 2010 рр. хлібопекарським підприємствам надавалася державна фінансова підтримка шляхом розповсюдження на них механізму здешевлення кредитів на закупівлю сировини.

Компенсація відсоткової ставки за залученими кредитами надавалася підприємствам хлібопекарської галузі на умовах Порядку [71]:

- у 2008 році, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27.02.2008 № 126;
- у 2009 році, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.02.2009 № 153;
- у 2010 році, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.08.2010 № 794.

Відповідно до зазначених постанов, за підсумками року хлібопекарським підприємствам фактично здешевлено кредити:

- у 2008 році – обсягом 111,3 млн. грн. (0,5 % від загального обсягу кредитів, які отримали здешевлення) [70];
- у 2009 році – обсягом 66,5 млн. грн. (0,4 % від загального обсягу кредитів, які отримали здешевлення) [71];
- у 2010 році – обсягом 59,4 млн. грн. (0,7 % від загального обсягу кредитів, які отримали здешевлення) [69].

Отже, ми спостерігаємо зниження загального обсягу кредитування підприємств хлібопекарської галузі на майже 47 % в період з 2008 по 2010 рр.

При цьому, середні відсоткові ставки, під які підприємства хлібопекарської галузі залучали кредити в банках у національній валюті становили:

- у 2008 році – 24 % річних;
- у 2009 році – 27 % річних;
- у 2010 році – 26 % річних.

Також, з метою зменшення витрат виробників на модернізацію та сприяння впровадженню ощадливих технологій, операції з ввезення енергозберігаючого обладнання і матеріалів хлібопекарськими підприємствами були звільнені від оподаткування податком на додану вартість та сплати ввізного мита. Проте процедура отримання дозволу на преференційне митне оформлення настільки складна та забюрократизована, що практична її реалізація практично неможлива. Таким чином, економіка України ще не досягла необхідного ступеню ринковості [65].

Основними напрямками державного регулювання розвитку агропромислового комплексу є [89, с. 27]:

- регулювання ринкових факторів: попиту, пропозиції, конкуренції, цін;
- налаштування механізму фінансування, інвестування, кредитування, оподаткування, страхування;
- регулювання зовнішньоекономічних відносин;
- формування системи інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання;
- розробка стандартів господарської діяльності, сертифікація сільськогосподарської продукції;
- розвиток інфраструктури аграрного сектора тощо.

Хлібопекарська галузь України до 2017 р. була однією із найбільш зарегульованих галузей АПК, зважаючи на її соціальну значимість, а також на історичні традиції країни, що наслідувала радянську спадщину.

Кабінет Міністрів України прийняв постанову від 7 червня 2017 року № 394 «Про внесення змін у додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 25 грудня 1996 р. №1548 та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України», якою скасовано державне регулювання цін на продовольчі товари та послуги на ринках.

Зокрема, з 1 липня 2017 року скасовується державне регулювання цін на продовольчі товари та послуги в частині встановлення:

- торговельних надбавок не вище 15 відсотків до оптової ціни виробника (митної вартості) на 15 груп товарів (борошно, хліб, макаронні вироби, крупи, цукор, яловичину, свинину і м'ясо птиці, ковбасні вироби варені, молоко, сир, сметану, масло вершкове, олію соняшникову, яйця курячі);

- декларування зміни оптово-відпускних цін на 13 груп товарів (борошно пшеничне вищого, першого і другого сорту, борошно житнє обдирне, крупи гречані тощо;

- граничних рівнів рентабельності виробництва борошна та хліба соціальних сортів.

Отже, ми можемо дійти висновку, що головна мета дерегулювання – зниження адміністративного тиску на хлібопекарську галузь, шляхом усунення надмірного втручання держави в економічні процеси, розвиток конкуренції та дебіюрократизація (дерегуляція) у сфері ціноутворення.

Напрями розвитку хлібопекарської та інших галузей харчової промисловості визначено у Стратегії розвитку аграрного сектора економіки на період до 2020 року [94]. Відповідно до якої, продовольча безпека країни може бути забезпечена лише тоді, коли пропозиція основних видів продовольства вітчизняного виробництва є не меншою ніж 80 %

внутрішнього попиту. Досягнення зазначеного показника цілком забезпечує хлібопекарська галузь України.

Таким чином, діюче законодавство щодо забезпечення діяльності ринку хлібобулочних виробів потребує суттєвого доопрацювання. Внесення змін у законодавство про ціноутворення є лише першим кроком. Це дозволить забезпечити сталий розвиток ринку, проте потрібно також й забезпечити купівельну спроможність населення. Останній фактор, на разі, є вирішальним для досягнення сталого розвитку галузі.

Досліджуючи особливості державної політики розвитку хлібопекарської галузі слід звернути увагу перш за все на структурні зміни у хлібопекарській галузі, а також безпосередньо на ринку хліба та хлібобулочних виробів [65], [15]:

1. Скорочення частки продукції групи «Здоров'я» у загальній структурі попиту на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

2. Зниження динаміки освоєння капітальних інвестицій у галузі виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

3. Зниження фактичних витрат умовного палива з одночасним підвищенням фактичних витрат електроенергії на виробництво тони хліба та хлібобулочних виробів.

4. Зниження виробництва борошна в Україні, що призводить до підвищення виробниками відпускних цін на тону житньо-пшеничного і пшенично-житнього хліба.

Нажаль, сьогодні інституційна підтримка розвитку хлібопекарської галузі не передбачає виникнення вищезазначених факторів, що виражається у частковій її реалізації. Ринок хліба і хлібобулочної продукції за останні роки лише збільшив свою «тіньову» складову. Однак, від таких нелегальних обсягів виробництва страждають хлібозаводи, тому що зі сторони державних і податкових органів ведеться контроль за сплатою податків. Така ситуація на ринку хліба і хлібобулочних виробів не є сприятливою для розвитку і підтримки економічної безпеки хлібопекарських підприємств і

хлібопекарської галузі в цілому. А це і було головною метою державної політики.

На наш погляд, для ефективного розвитку та підтримки економічної безпеки, хлібопекарській галузі потрібна подальша дерегуляція. Яскравим прикладом якої є скасування Постанови Кабміну №1548 від 25.12.96 року «Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін» (зі змінами), що дозволило створити передумови для переходу від цінового регулювання до адресної допомоги, налагодити місцевими органами влади облік усіх підприємств, які займаються виробництвом і реалізацією хліба і хлібобулочних виробів. Адже тільки ринок може диктувати умови ціноутворення [65].

Якість продукції та рівень її сертифікації залежить від рівня технологічності обладнання. В Україні багато років практикується штучно створена і регульована державою система умов виробництва популярних сортів хліба, в т.ч. сортів групи «Здоров'я». Цивілізований світ давно зрозумів, що в умовах ринкової економіки неможливо адміністративно стримувати ціни на будь-який товар. Це руйнує підвалини самих підприємств та вкрай негативно відбивається на їхньому розвитку. На наш погляд, вищезазначені рекомендації потрібно включити до Концепції розвитку хлібопекарської галузі на період до 2020 р., яка може бути розроблена на основі Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року.

2.2. Оцінка конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі України

Хлібопекарській галузі завжди відводилась стратегічна роль у забезпеченні економічної безпеки держави. У результаті аналізу, наведеного вище, можна бачити стійке зниження обсягів виробництва хлібобулочних виробів і, як наслідок – низький рівень використання виробничих потужностей. Це, у свою чергу, призводить до зниження споживання

борошна, що негативно впливає на кон'юнктуру ринку – відсутність стабільності призводить до різких цінових коливань на ключову сировину для виробництва хлібобулочних виробів. Таким чином, рентабельність хлібопекарських підприємств знаходиться під загрозою.

Тим не менш, сьогодні суттєво змінюється структура організаційних форм хлібопекарських підприємств. Розпочинається процес інтеграції та диверсифікації: коли хлібопекарські підприємства об'єднуються в інтегровані структури, які поєднують у собі, як виробництво борошна, так і його подальше використання у виробництві та реалізації хлібобулочних виробів [89, с. 120].

Можна спостерігати наступну тенденцію у хлібопекарській галузі – обсяг виробництва продукції на великих та середніх підприємствах знижується, а на малих, навпаки, збільшується. Невеликі виробництва хлібобулочних виробів створюються при торгівельних мережах. Це призводить до необхідності проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовища хлібопекарських підприємств, адже для того, щоб відновити конкурентоздатність потрібно ідентифікувати усі фактори, що мають вплив на конкурентну позицію підприємства. Саме завдяки впливу зовнішнього середовища, підприємство має можливість оновити свою внутрішню структуру. Концепція проактивної конкурентної стратегії саме передбачає адаптацію конкурентної стратегії до зовнішнього середовища підприємства.

Нажаль, сучасний менеджмент хлібопекарських підприємств у більшості випадків обґрунтовує управлінські рішення спираючись лише на поточну ефективність бізнесу, без урахування потенційного впливу зовнішнього середовища. Як наслідок, створення та впровадження проактивної конкурентної стратегії є неможливим, адже не враховується аспект зовнішньої середовища підприємства. Це свідчить про те, що у найближчому майбутньому такі підприємства можуть бути поза ринком та збанкрутувати.

Головним завданням здійснення аналізу зовнішнього середовища, для підприємства хлібопекарської галузі, є ідентифікація перспектив розвитку ринкової кон'юнктури, цілей та внутрішніх ресурсів самого підприємства. Це дозволить більш точно розробити та впровадити проактивну конкурентну стратегію розвитку підприємства.

Сутність аналізу зовнішнього середовища, що оточує хлібопекарське підприємство, полягає у систематичній діагностиці й оцінці впливу зовнішніх факторів, а також у зіставленні впливу даних факторів із внутрішніми факторами самого підприємства (котрі являють собою внутрішні сильні сторони підприємства). Даний аналіз націлений на пізнання особливостей суспільного та політико-економічного розвитку, стану інноваційної діяльності та ринкової кон'юнктури [121, с. 128].

Однією із характерних ознак зовнішнього середовища є невизначеність. Однак, однієї лише невизначеності недостатньо для проведення комплексної оцінки зовнішнього середовища. Науковці виділяють дві великі групи факторів [19, с. 49], [99, с. 441], [98, с. 294], [56, с. 451]:

1. Фактори макросередовища (економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні).

2. Фактори мікросередовища (ресурсний потенціал, співвідношення попиту та пропозиції, споживачі).

Для цілей даного дослідження, ми використаємо PEST-аналіз, як найбільш комплексний інструмент аналізу зовнішнього середовища. PEST-аналіз це аббревіатура чотирьох англійських слів, котрі розглядають фактори зовнішнього середовища із різних аспектів: P – Political – політичні фактори; E – Economic – економічні фактори; S – Social – соціальні фактори; T – Technological – технологічні фактори.

Деякі науковці називають PEST-аналіз, як структуру аналізу факторів макро-середовища, також як STEP [127, с. 986], SEPT [184, с. 200] або STEEP [224]. Компоненти PEST можуть розглядатися як фактори макро-середовища,

і їх корисність полягає у припущенні, що успіх певного підприємства чи рішення управлінської команди не може бути досягнутий без інформації, яка має відношення до конкретного бізнес-середовища [118, с. 34]. Ділове середовище може бути визначено як усі відповідні фізичні та соціальні чинники поза межами підприємства, які розглядаються у процесі прийняття стратегічних рішень. Деякі науковці зазначають, що PEST-аналіз передбачає, що специфічні зовнішні та непрямі обставини, що характеризують ділове середовище, здатні впливати на організаційні можливості та підвищення вартості підприємства. Отже, PEST-аналіз забезпечує «супутниковий погляд» на оцінку зовнішнього середовища. Це особливо актуально при спробі звузити великі бізнес-середовища, з метою вивчення проактивних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств [71].

PEST-аналіз традиційно використовується для двох цілей: по-перше, для аналізу позиції певного підприємства на ринку або у галузевому секторі в рамках конкретного бізнес-середовища [226, с. 202]; по-друге, проаналізувати життєздатність загальних управлінських рішень у діловому середовищі.

Проте PEST-аналіз є далеким від точної та чітко обмеженої структури аналізу. Існує майже необмежена кількість змінних, які можуть виникати з кожного вищезазначеного аспекту. Тому існує потреба у визначенні пріоритетів тих змінних, які найбільше впливають на досліджувану галузь чи сектор економіки.

Виділяють наступні етапи проведення PEST-аналізу:

1. Збір аналітичних даних по кожному аспекту аналізу.
2. Надання кожному чиннику вагового значення від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне) на основі оцінки вірогідної дії даного чинника на стратегічну позицію підприємства. Максимальна кількість балів по одному чиннику може дорівнювати одиниці.
3. Далі надається оцінка кожному чиннику за 5-бальною шкалою: «п'ять» - значний, «чотири» - вище середнього, «три» - середній, «два» -

нижче середнього, «одиниця» - незначний. Кожна оцінка залежить від чутливості реакції підприємства на чинник.

4. На останньому етапі, розраховуються зважені оцінки кожного чинника шляхом множення його величини на оцінку, і підраховується сумарна зважена оцінка для кожного підприємства.

Результати PEST-аналізу для підприємств хлібопекарської галузі наведено у Додатку А.

Отже, в результаті PEST-аналізу, можна зробити висновок, про різнонаправлений вплив усіх наявних факторів на кожне підприємство (рис. 2.16). При цьому, потрібно звернути увагу на вагомую роль політичних факторів. Це означає, що навіть незважаючи на економічні умови, політична ситуація у державі має значний вплив на економічний, соціальний та технологічний добробут підприємств.

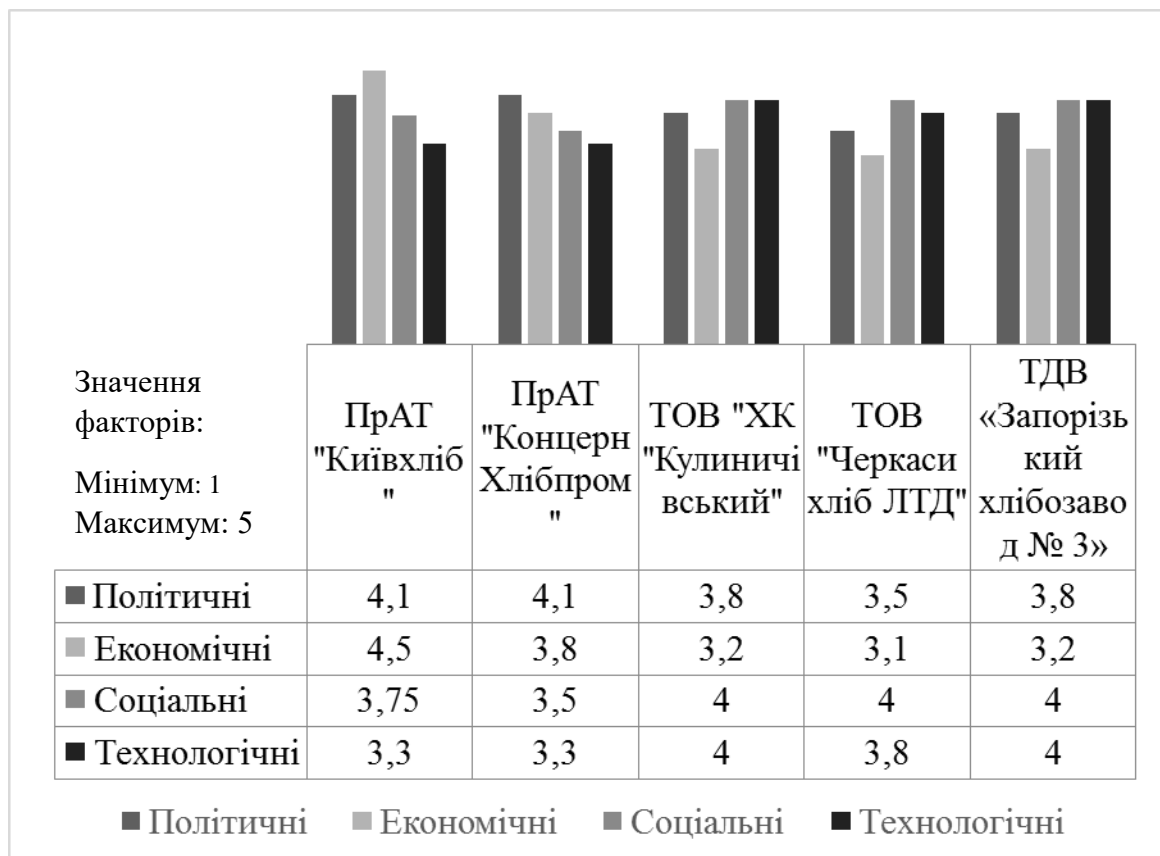


Рис. 2.16. Зведені результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища

Джерело: складено автором

Далі, ми проведемо фінансовий аналіз кожного із обраних підприємств на базі фінансової звітності за 2012-2016 рр. Фінансовий аналіз буде включати у себе аналіз чотирьох груп показників: ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності.

Група показників ліквідності включає у себе два показники: поточна ліквідність та абсолютна ліквідність.

Поточна ліквідність – характеризує здатність компанії погашати свої поточні зобов'язання строком до 1 року за рахунок оборотних активів. Індикатор дозволяє зрозуміти, чи є у підприємства ресурси, які можна використати для погашення короткострокових вимог кредиторів. Рекомендоване значення даного показника повинне бути > 1 [101, с. 262].

Для розрахунку показника поточної ліквідності, ми використаємо наступну формулу:

$$\text{Поточна ліквідність} = \text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання} \quad (2.1)$$

Абсолютна ліквідність – відображає здатність компанії погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Даний показник дозволяє зрозуміти, чи є у підприємства кошти для задоволення вимог кредиторів у поточному періоді. Рекомендоване значення для даного показника повинне бути $> 0,2$ [26, с. 96].

Для розрахунку показника абсолютної ліквідності, ми використаємо наступну формулу:

$$\text{Абсолютна ліквідність} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Для оцінки платоспроможності, ми проаналізуємо динаміку коефіцієнта автономії. Коефіцієнт автономії – характеризує частку власного капіталу підприємства у загальній сумі коштів, інвестованих у його

діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більш підприємство є фінансово незалежним від кредиторів. Оптимальним значенням коефіцієнта $\geq 0,5$.

Для розрахунку коефіцієнта автономії, ми використаємо наступну формулу:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \text{Власний капітал} / \text{Активи} \quad (2.3)$$

З метою оцінки рентабельності підприємств, ми проаналізуємо чотири показники: рентабельність активів, рентабельність оборотних активів, маржу чистого прибутку та рентабельність загальних активів.

Рентабельність активів показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів підприємства. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи підприємства для генерації прибутку [26, с. 118].

Для розрахунку показника рентабельності активів, ми використаємо наступну формулу:

$$\text{Рентабельність активів} = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} * 100 \% \quad (2.4)$$

Рентабельність оборотних активів вказує скільки прибутку генерує кожна гривня оборотних активів підприємства. Чим вище значення коефіцієнта, тим краще підприємство використовує оборотні кошти для генерації прибутку [26, с. 98].

Для розрахунку показника рентабельності оборотних активів, ми використаємо наступну формулу:

$$\text{Рентабельність оборотних активів} = \text{Чистий прибуток} / \text{Оборотні активи} * 100 \% \quad (2.5)$$

Маржа чистого прибутку відображає відношення чистого прибутку до загальної виручки підприємства. Чим вища маржа, тим більш ефективним вважається підприємство з точки зору конвертації продажів у реальний прибуток [26, с. 101].

Для розрахунку маржі чистого прибутку, ми використаємо наступну формулу:

$$\text{Маржа чистого прибутку} = \text{Чистий прибуток} / \text{Виручка} * 100 \% \quad (2.6)$$

Рентабельність загальних активів розраховується як відношення операційного прибутку (чистого доходу до вирахування відсотків та податків) до загальних активів підприємства. На відміну від показника рентабельності активів, при розрахунку показника рентабельності загальних активів використовується не чистий прибуток, а операційний прибуток підприємства, що дозволяє абстрагуватись від впливу податків та боргового навантаження на його дохідність [26, с. 101].

Для розрахунку рентабельності загальних активів, ми використаємо наступну формулу:

$$\text{Рентабельність загальних активів} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Активи}} * 100 \% \quad (2.7)$$

До групи показників ділової активності було включено три показники: оборотність загальних активів, оборотність робочого капіталу та оборотність дебіторської заборгованості.

Оборотність загальних активів дозволяє виміряти продуктивність активів підприємства шляхом їх порівняння із обсягом виручки [26, с. 101].

Для розрахунку оборотності загальних активів, ми використаємо наступну формулу:

$$\text{Оборотність загальних активів} = \text{Виручка} / \text{Середньорічні активи} \quad (2.8)$$

Оборотність робочого капіталу показує ефективність використання робочого капіталу підприємства з точки зору згенерованої ним виручки. Робочий капітал є різницею між оборотними активами та поточними зобов'язаннями [26, с. 102].

Для розрахунку оборотності робочого капіталу, ми використаємо наступну формулу:

$$\text{Оборотність робочого капіталу} = \text{Виручка} / \text{Середньорічний робочий капітал} \quad (2.9)$$

Оборотність дебіторської заборгованості показує скільки раз протягом року погашається дебіторська заборгованість підприємства. Чим вище значення показника, тим швидше підприємство здатне стягувати плату з клієнтів за надані товари [26, с. 105].

Для розрахунку оборотності дебіторської заборгованості, ми використаємо наступну формулу:

$$\text{Оборотність дебіторської заборгованості} = \text{Виручка} / \text{Середньорічна дебіторська заборгованість} \quad (2.10)$$

Результат фінансового аналізу обраних хлібопекарських підприємств наведений у Додатку Б, а у табл. 2.1 наведено усереднені показники.

Таким чином, незважаючи на те, що у кожного підприємства рівень абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню, у цілому, усі підприємства мають задовільний рівень поточної ліквідності. Це означає, що кожне з обраних підприємств має необхідні ресурси для того, щоб у короткостроковій перспективі погасити усі поточні зобов'язання.

Таблиця 2.1

Усереднений фінансовий аналіз хлібопекарських підприємств

| | Пот. ліквідність | Абс. ліквідність | Коеф. автономії | Рент. активів, % | Рент. ОА, % | Маржа ЧП, % | Рент. ЗА, % | Обор. ЗА | Обор. РК | Обор. ДЗ |
|----------------------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| ПрАТ «Київхліб» | 1,026 | 0,018 | 0,47 | 2,2 | 40,1 | 33,2 | 4,9 | 2,48 | 917,44 | 8,46 |
| ПрАТ «Концерн Хлібпром» | 0,86 | 0,094 | 0,174 | -6,7 | -22,1 | -7,1 | 0,1 | 1,14 | -43,58 | 6,7 |
| ТОВ «ХК «Кулиничівський» | 0,958 | 0,02 | 0,102 | 4,0 | 4,7 | 1,3 | 7,0 | 3,34 | -187,46 | 6,26 |
| ТОВ «Черкасихліб ЛТД» | 1,326 | 0,03 | -0,144 | -5,7 | -7,7 | -1,7 | 1,4 | 3,04 | 14,1 | 6,78 |
| ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» | 2,064 | 0,028 | 0,598 | 4,0 | 6,2 | 2,3 | 9,4 | 1,78 | 6,36 | 5,74 |
| Норматив | > 1,0 | > 0,2 | >= 0,5 | > 0 | > 0 | > 0 | > 0 | - | - | - |

Джерело: розроблено автором.

Якщо аналізувати платоспроможність, то лише у двох підприємств (ПрАТ «Київхліб» та ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3») коефіцієнт автономії знаходиться на оптимальному рівні. ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ТОВ «ХК «Кулиничівський» рекомендовано або збільшити розмір статутного фонду, або зменшити кількість зобов'язань перед фінансовими установами. У довгостроковій перспективі, зазначені підприємства мають середній ризик дефолту. Коефіцієнт автономії ТОВ «Черкасихліб» є негативним, через наявність накопиченого збитку. Тому, підприємству рекомендується збільшити розмір статутного фонду, для зменшення ризику дефолту у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на суттєве зниження рентабельності у 2014-2015 рр., рентабельність усіх підприємств, окрім ПрАТ «Концерн Хлібпром», знаходиться на оптимальному рівні (тобто $\epsilon > 0$ у 2016 рр.). ПрАТ «Концерн Хлібпром» рекомендовано переглянути структуру операційних витрат, переглянути рентабельність продуктового портфелю, а також знизити частку позичкового капіталу, адже рентабельність загальних активів є позитивною.

Оборотність активів відповідає нормі у двох підприємств (ПрАТ «Київхліб» та ПрАТ «Концерн Хлібпром»). Головним чином, це є результатом ефективної політики управління робочим капіталом

(оптимальний рівень запасів сировини, пакування та готової продукції у поєднанні із швидким погашенням торговельної заборгованості дебіторами). Від'ємне значення оборотності робочого капіталу у ТОВ «ХК «Кулиничівський» свідчить про низький рівень поточних торговельних активів (запаси сировини, пакування, готової продукції та дебіторської заборгованості) у порівнянні із поточними торговельними зобов'язаннями (поточна кредиторська заборгованість). Однак, підприємству рекомендовано переглянути обсяги мінімально необхідного рівня запасів, а також пришвидшити погашення торговельної дебіторської заборгованості клієнтами. Останнє є також релевантним для ТОВ «Черкасихліб ЛТД» та ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3».

Бізнес-підрозділи хлібопекарського підприємства працюють на різних ринках, мають різні вимоги до ресурсів та мають різні потенційні можливості для зростання. Без тісної взаємодії, ці бізнес-підрозділи навряд чи зможуть досягти успіху [104, с. 194]; однакова стратегія призведе до неоптимальної суміші бізнесу та втрачених можливостей, а інстинктивне судження щодо керування ними призведе до того, що підприємство звинуватять у побудові надмірно складних, динамічних та конкурентоспроможних бізнес-середовищ. Багато вчених вважають, що управлінським командам підприємств потрібно знаходити значущі кількісні відносини між їхніми підприємствами та обраним ринком. Хороша стратегія повинна спиратися переважно на логіку, а не на досвід, що був отриманий від інтуїції [157, с. 46]. Турбулентність та нестабільність зовнішнього середовища є критичним фактором, який змушує підприємства впроваджувати проактивні конкурентні стратегії та здійснювати стратегічні маркетингові активності для досягнення стійкої конкурентоспроможності [10, с. 201]. Портфельний аналіз є стратегічним інструментом, який із середини 1960-х рр. ставав дедалі популярнішим при аналізі бізнес-підрозділів підприємств, оптимально розподіляючи ресурси між ними [212, с. 21], [179, с. 256], [172, с. 259], [191, с. 628], [167, с. 410]. Портфельний аналіз це – спосіб оцінки потреб, розподілу ресурсів та

розповсюдження ризиків через бізнес-підрозділи, які у цілому сприяють досягненню корпоративних цілей підприємства [162, с. 124].

Для здійснення портфельного аналізу, необхідно розуміти, що диверсифіковане підприємство є сукупністю бізнес-підрозділів, кожен з яких робить особливий внесок у загальну корпоративну ефективність [176, с. 181], [134, с. 173]. При цьому, деякі бізнес-підрозділи пропонують набагато більш привабливі можливості для зростання та досягнення прибутків, ніж інші. Ці бізнес-підрозділи будуть відрізнятися залежно від характеристик грошових потоків. Деякі з них будуть генерувати чисті грошові потоки одразу, тоді як інші потребують додаткових грошових вкладень для збільшення частки на ринку, що розвивається. Іноді, бізнес-підрозділи продовжують використовувати готівку на ринку, що падає. Портфельний аналіз допомагає диверсифікованому підприємству оцінити баланс бізнесу у своєму портфоліо та спланувати розподіл ресурсів між ними.

Можна виділити наступні цілі портфельного аналізу:

1. Аналіз поточного портфелю бізнесу та прийняття рішення, щодо того, які бізнес-підрозділи підприємства повинні отримувати більші інвестиції.
2. Розробка стратегії зростання для запуску нових продуктів та бізнес-напрямків.
3. Прийняти рішення, щодо того, які продукти більше не слід випускати.

Метою здійснення портфельного аналізу є забезпечення найкращої сумісності бізнесу або збалансованості портфоліо, а також підтримка шляху зростання підприємства. Збалансований портфель – це такий портфель, який дозволяє підприємству досягти цілей зростання та прибутку, пов'язаних із його корпоративною стратегією, не піддаючи підприємство невиправданому ризику [206, с. 185]. Метою зростання є реалізація конкурентної стратегії підприємства [212, с. 18], [179, с. 251], [143, с. 252], [157, с. 46], [188, с. 101], [161, с. 280]. Потрібно утримувати ті бізнес-підрозділи, які генерують більше

грошових коштів, ніж вони потребують; а інвестувати – у ті бізнес-підрозділи, які потребують інвестицій для зростання. Управлінські команди повинні здійснювати портфельний аналіз за допомогою шаблонів, що загалом називають моделями або матрицями.

Більшість хлібопекарських підприємств складаються із кількох структурно-функціональних одиниць та мають широкий асортимент продукції. Як правило, хлібопекарські підприємства, які знаходяться на початку свого бізнес-шляху, мають спрощену, уніфіковану та одноповерхову структуру. Поступово, під час розвитку та з метою реагування на вплив зовнішнього середовища, вони диверсифікуються. Управління цими багатoproфільними та різноманітними організаціями стикається із великими труднощами. Деякі науковці вважають, що диверсифікація може бути чудовим джерелом динамічних конкурентних переваг, а також джерелом фундаментальних труднощів. Кожен з бізнесів у диверсифікованому хлібопекарському підприємстві має різні потенціали зростання, працює в різних конкурентних умовах та вимагає різних стратегічних рішень для забезпечення досягнення загальних цілей та завдань підприємства [152, с. 60]. Існує також погляд, який полягає у тому, що у диверсифікованому підприємстві, управлінська команда повинна розробляти багатoproфільний стратегічний план дій для різних бізнес-підрозділів, що конкурують у різноманітних промислових умовах [217, с. 118].

У зазначених умовах, хлібопекарське підприємство, з метою досягнення успіху на ринку, повинно мати стійку проактивну конкурентну стратегію, яка враховує ефективний розподіл усіх наявних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо) між усіма структурними одиницями підприємства [227].

Цей погляд також поділяють і інші науковці, додаючи також те, що будь-яке диверсифіковане підприємство повинне знайти методи оцінки балансу бізнесів у своєму портфоліо та допомогти розподілити ресурси між ними [158, с. 84].

Одним із концептуальних інструментів, розроблених для стратегічного фокусування та надання допомоги в управлінні структурно-функціональними одиницями підприємства, є портфельний аналіз [142, с. 159], [160, с. 309], [108, с. 167], [120], [6, с. 327], [200, с. 516].

З метою проведення стратегічного аналізу підприємств хлібопекарської галузі, ми використаємо наступні моделі портфельного аналізу:

- Матриця McKinsey/GE.
- Концепція конкуренції Shell/DPM.
- Концепція Артур де Літл.

Потрібно зазначити, що вищезгадані моделі базуються на концепції портфельного аналізу запропонованій Бостонською консалтинговою групою (які були реалізовані у однойменній моделі «Матриця БКГ»). Багато авторів піддали критиці зазначену модель за її спрощений характер [154, с. 210], [179, с. 254], [156, с. 183], [130, с. 401].

У зв'язку із цим, для подолання спрощеного характеру моделі «БКГ», була розроблена численна кількість інструментів для проведення портфельного аналізу, у тому числі й зазначені вище матриці.

Матриця McKinsey/GE була першою з них. Модель використовує декілька показників для визначення як ринкової привабливості, так і сили бізнесу. Серед недоліків моделі, потрібно виділити її суб'єктивний характер та відсутність стандартизованих змінних для бізнес-підрозділів [206, с. 96], [179, с. 264].

Результати аналізу за допомогою матриці McKinsey/GE наведено на рис. 2.17.

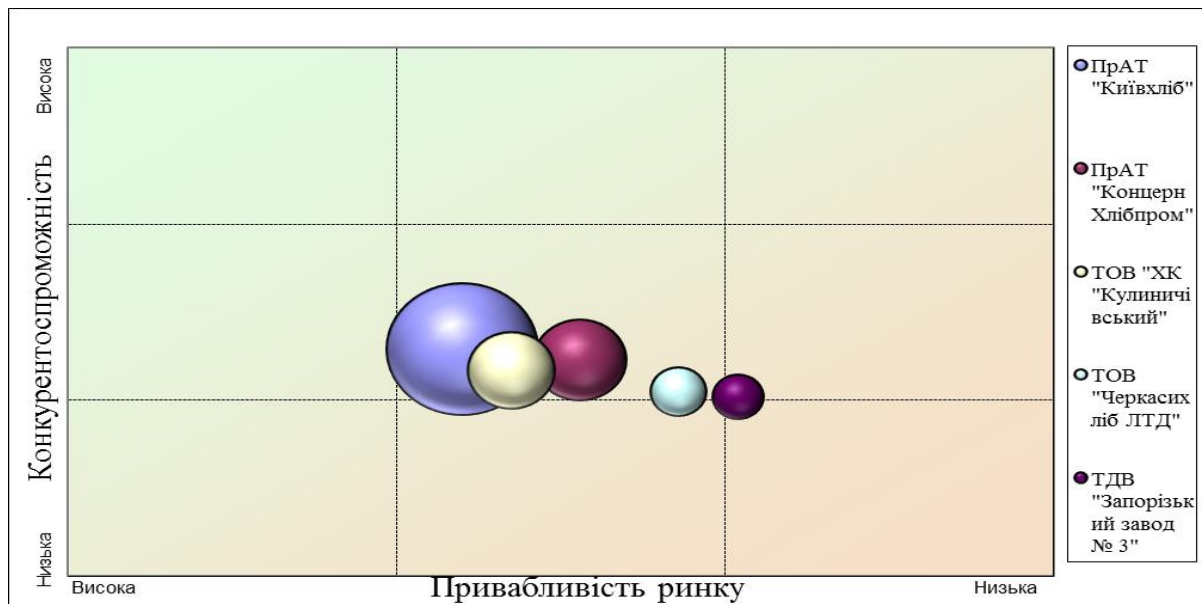


Рис. 2.17. Аналіз конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі за допомогою матриці McKinsey/GE

Джерело: розроблено автором.

Для оцінки конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств, був проведений аналіз чотирьох груп факторів (ринок, конкуренція, фінанси та технологія) на основі експертних оцінок. Аналіз привабливості ринку включав у себе також вплив соціальних та політичних факторів. Зведені результати аналізу, можна побачити у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Зведені результати аналізу McKinsey/GE

| Підприємство | Виручка, млн грн | Конкуентоспроможність (із 100 можливих) | Привабливість ринку (із 100 можливих) |
|-----------------------------|------------------|---|---------------------------------------|
| ПрАТ "Київхліб" | 2500 | 32 | 63 |
| ПрАТ "Концерн Хлібпром" | 950 | 25 | 63 |
| ТОВ "ХК "Кулиничівський" | 850 | 31 | 63 |
| ТОВ "Черкасихліб ЛТД" | 350 | 24 | 63 |
| ТДВ "Запорізький завод № 3" | 300 | 17 | 63 |

Джерело: складено автором.

Як можна бачити, для обраних хлібопекарських підприємств характерна низька привабливість ринку і середній рівень відносних переваг на ринку (середня клітинка в нижньому ряду). Для цієї позиції особливі сильні сторони або можливості не характерні. При цьому, привабливість ринку є вищою за середній рівень. Отже, є потенціал для подальшого розвитку кожного із підприємств.

Концепція конкуренції Shell/DPM – ще одна модель-поліпшення матриці «БКГ». Вона також містить у собі деякі особливості матриці McKinsey/GE. Матриця Shell/DPM оцінює конкурентоспроможність підприємства на вертикальній осі та перспективи рентабельності галузі на горизонтальній осі. Однак, дана модель також була піддана критиці за припущення, що однаковий набір факторів є універсальним для оцінки перспектив будь-якого бізнесу, а також через складність процесу використання моделі у цілому [229, с. 413].

Результати аналізу за допомогою концепції конкуренції Shell/DPM представлені на рис. 2.18.

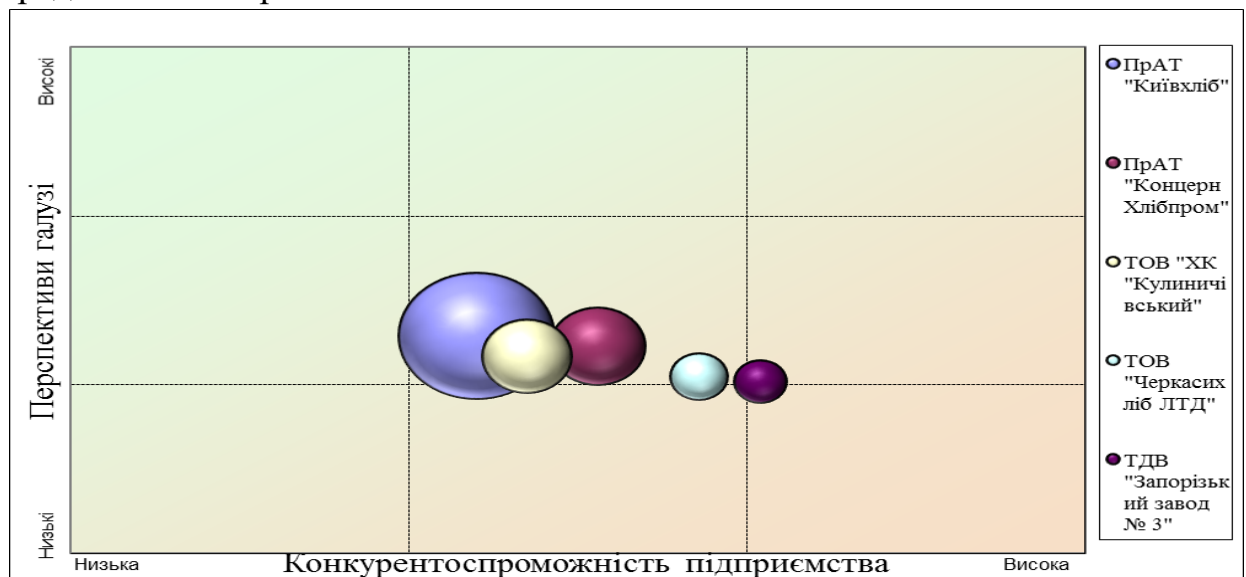


Рис. 2.18. Концепція конкуренції Shell/DPM підприємств хлібопекарської галузі України

Джерело: розроблено автором.

У табл. 2.3 наведені узагальнені результати аналізу конкуренції матриці Shell/DPM.

Таблиця 2.3

Зведені результати аналізу Shell/DPM

| Підприємство | Виручка, млн грн | Конкурентоспроможність підприємства (із 100 можливих) | Перспективи галузі (із 100 можливих) |
|-----------------------------|------------------|---|--------------------------------------|
| ПрАТ "Київхліб" | 2500 | 30 | 75 |
| ПрАТ "Концерн Хлібпром" | 950 | 25 | 75 |
| ТОВ "ХК "Кулиничівський" | 850 | 28 | 75 |
| ТОВ "Черкасихліб ЛТД" | 350 | 22 | 75 |
| ТДВ "Запорізький завод № 3" | 300 | 20 | 75 |

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, результати аналізу за допомогою концепції конкуренції Shell/DPM підтверджують результати аналізу за допомогою матриці McKinsey/GE. Хлібопекарська галузь України має добрі перспективи розвитку. Для реалізації потенціалу зростання, підприємствам необхідно підвищити конкурентоспроможність. Це може бути зроблено, шляхом впровадження проактивних конкурентних стратегій зростання.

Концепція Артур де Літл відрізняється від попередніх моделей, тим, що вона містить фактор життєвого циклу галузі [232, с. 103], а також є більш реалістичною з точки зору стратегічного планування [219, с. 756]. Серед недоліків цієї моделі можна виділити відсутність стандартного життєвого циклу та труднощі, пов'язані із визначенням об'єктивної оцінки модельних змінних [19, с. 49].

Отже, як можна бачити із результатів аналізу, усі хлібопекарські підприємства знаходяться на стадії життєвого циклу – «Зрілість». При цьому, ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «ХК «Кулиничівський»

та ТОВ «Черкасихліб ЛТД» займають «Помітне» положення на ринку, а ТДВ «Запорізький завод № 5» - «Міцне» (рис. 2.19).

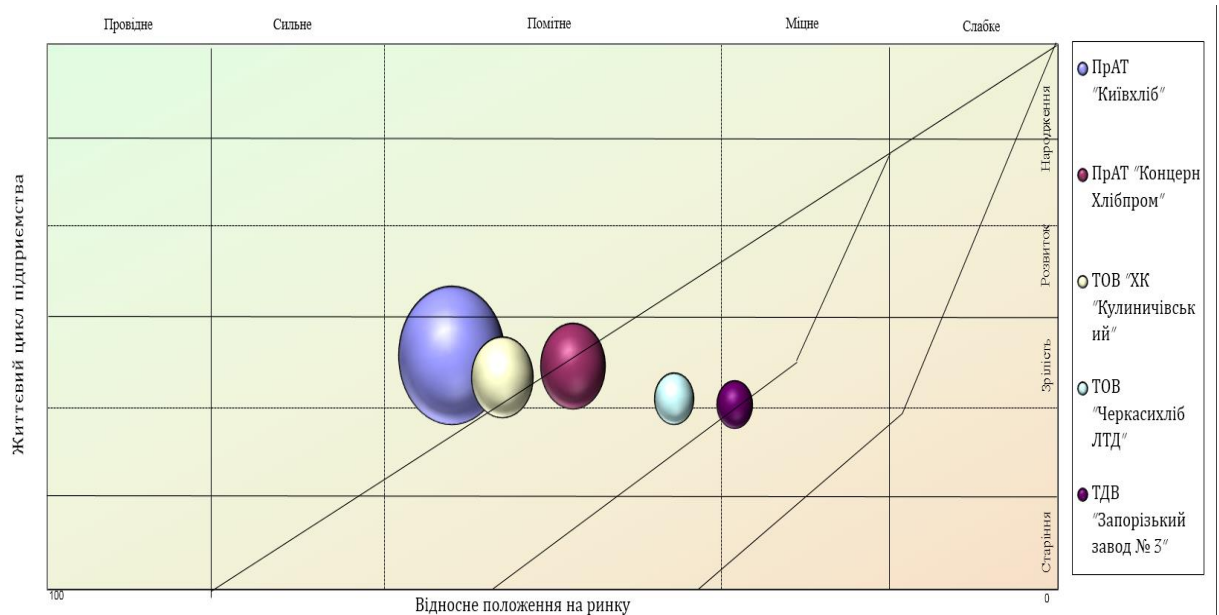


Рис. 2.19. Стратегічний аналіз хлібопекарських підприємств за допомогою концепції Артура де Літл.

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств залежить не тільки від їх фінансової стійкості, а й від наявності стійкого зв'язку між процесами формування та реалізації конкурентної стратегії. Важливою умовою є спроможність підприємств нівелювати усі ризики зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення стійкої конкурентної переваги.

2.3. Дослідження впливу конкурентних стратегій на формування експортного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України

В умовах старіння населення та набрання популярності здорового образу життя, зростає вірогідність успішної реалізації експортного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України у кооперації із замовниками із ЄС. Головною передумовою є те, що споживачі у ЄС

шукають більш здорові альтернативи хлібобулочних виробів, що відповідають наступним критеріям: свіжість, органічність, автентичність та висока частка доданої економічної вартості. Традиційна категорія запакованих хлібобулочних виробів стикається із сильною конкуренцією з боку продуктів, що відповідають зазначеними вище критеріям [103].

Крім того, є обнадійливі ознаки повернення до економічного процвітання економіки ЄС, збільшення показника наявних доходів населення, підвищення рівня життя, а також зміна способу життя, через зростання культурної свідомості та імміграцію. Все це забезпечує стимул до розвитку виробників хлібобулочних виробів на основних європейських ринках, а також свідчить про те що, при обмеженості виробничих потужностей, вони будуть змушені шукати більш дешеві та гнучкі альтернативи постачань сировини, чи напівфабрикатів. Такою альтернативою є кооперація між підприємствами хлібопекарської галузі України та ЄС.

Як було зазначено вище, споживачі все більше піклуються про своє здоров'я і цікавляться не тільки хлібом із новими видами зерен, а й хлібом із оливками, горіхами, абрикосами та іншими інгредієнтами, які вони готові спробувати. Виробники хлібобулочних виробів вже використовують зазначену оздоровчу тенденцію при формуванні асортименту продукції [223, с. 167].

Хлібопекарська галузь ЄС є однією з найбільш динамічних з точки зору інновацій та швидкого реагування на зміни у ринкових умовах. Сектор хлібобулочних виробів є одним з найбільш зрілих секторів економіки ЄС, а також він має один із найвищих показників проникнення серед європейських сімей [39, с. 58].

Європа має давні традиції хлібопечення, тому випічка користується популярністю у кожній європейській країні. Найбільш високий рівень споживання простежується серед категорій хліби та печиво, проте попит на інші хлібобулочні вироби, такі як торти, тістечка і круасани також зростає. Попит на традиційні хлібобулочні вироби досягнув точки зрілості на

основних європейських ринках, тому, задля стимулювання зростання ринку, хлібопекарські підприємства розширюють свій асортимент та експериментують з інноваціями в таких продуктах, як хліб із цільної пшениці (що не є алергеном), безглютенівій продукції із високим змістом клейковини та ін. [198, с. 69].

Виробництво хлібобулочних виробів в ЄС покриває великий споживчий сегмент у віковому діапазоні від 2 до 99 років. Воно розвинуло у собі здатність бути тісно в гармонії із мінливими смаками та потребами споживачів.

Загалом, у хлібопекарській промисловості ЄС працюють близько 2 млн осіб. Кількість діючих хлібопекарських підприємств у ЄС складало близько 190 тис. у 2016 р. У ЄС дуже популярними є малі підприємства артизанального типу. Їх кількість у 2016 р. складало близько 2,2 тис. Цікавим фактом є зниження обсягів споживання хлібу на одного громадянина ЄС. Якщо у 2004 р., одна людина споживала 67,8 кг хліба на рік, то у 2016 р. – 63,9 кг [62].

За даними Федерації Пекарів, яка об'єднує виробників хліба і хлібобулочних виробів, об'єм ринку хліба в ЄС складає близько 32 млн. т. Обсяг споживання хліба на душу населення в ЄС в середньому становить близько 64 кг. Проте, споживання відрізняється від однієї країни до іншої; наприклад, в той час як німці споживають 80 кг хліба на рік, французи споживають 59 кг на рік, а британці споживають менше 50 кг на рік [223, с. 171].

Динаміка ринку хлібобулочних виробів з 2010 по 2020 р. зображена на рис. 2.20. Для розрахунку були взяті 10 найбільших ринків наступних країн ЄС: Німеччина, Італія, Франція, Великобританія, Польща, Іспанія, Румунія, Нідерланди, Бельгія, Чеська Республіка.

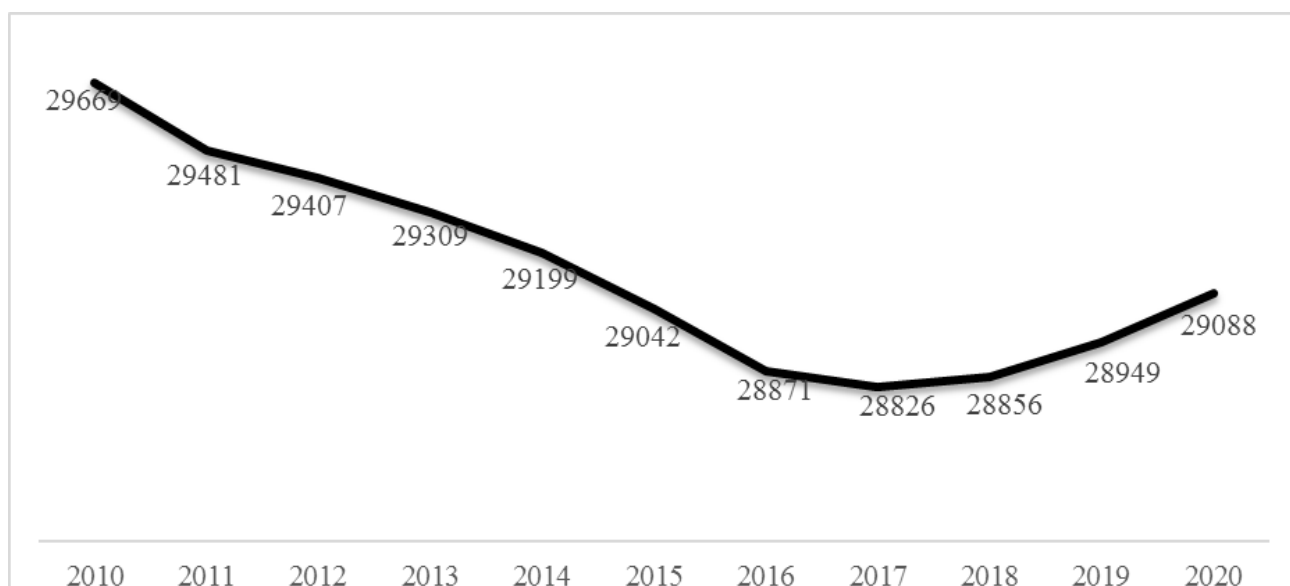


Рис. 2.20. Динаміка ринку хлібобулочних виробів 10 країн ЄС з 2010 по 2020 р., тис. т.

Джерело: побудовано автором на основі [60].

Аналіз показав стрімке зниження обсягу ринку хлібобулочних виробів у період з 2010 по 2016 рр. У порівнянні із 2010 р., обсяг ринку у 2016 р. знизився на 798 тис. т. При чому, сукупний щорічний темп зростання (CAGR) за 2010-2016 рр. склав - 0,39 %.

Очікувалось, що у 2017 р., скорочення обсягів ринку хлібобулочних виробів ЄС досягне максимального значення та вже у 2018 р., ринок продемонстрував зростання, у порівнянні із попередніми роками.

Наші розрахунки показали, що у 2020 р., обсяг ринку хлібобулочних виробів ЄС може скласти 29 088 тис. т, що на 217 тис. т більше ніж у 2016 р. Сукупний щорічний темп зростання (CAGR) за 2010-2020 рр. складе – 0,18%.

З метою визначення майбутньої динаміки розвитку ринку хлібопекарської продукції у ЄС, необхідно виділити ключові ринки. Найбільші ринки хлібопекарської продукції у ЄС зазначені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Найбільші ринки хлібопекарської продукції у ЄС за 2010-2016 рр. та прогноз до 2020 р., тис. т

| Країна/Рік | 2010 | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019* | 2020* |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Німеччина | 6261 | 6172 | 6235 | 6191 | 6118 | 6065 | 6022 | 5992 | 5973 |
| Італія | 6213 | 6161 | 6139 | 6116 | 6009 | 5984 | 5983 | 5997 | 6040 |
| Франція | 4064 | 4138 | 4156 | 4153 | 4145 | 4141 | 4150 | 4167 | 4186 |
| Велико-британія | 2996 | 2914 | 2773 | 2733 | 2719 | 2699 | 2688 | 2691 | 2693 |
| Польща | 2587 | 2468 | 2403 | 2386 | 2373 | 2367 | 2375 | 2392 | 2408 |
| Іспанія | 2098 | 2054 | 1981 | 1992 | 2020 | 2046 | 2077 | 2109 | 2140 |
| Румунія | 1991 | 1977 | 1983 | 1926 | 1884 | 1852 | 1826 | 1811 | 1803 |
| Нідерланди | 1599 | 1631 | 1629 | 1632 | 1673 | 1726 | 1770 | 1807 | 1841 |
| Бельгія | 993 | 1011 | 1038 | 1049 | 1061 | 1073 | 1085 | 1097 | 1108 |
| Чеська Республіка | 867 | 882 | 862 | 864 | 869 | 874 | 880 | 887 | 896 |

*Прогнозні значення

Джерело: сформовано автором на основі [62].

Відповідно до наведених даних, Німеччина є лідером у ЄС із обсягу ринку хлібобулочних виробів, що склав 6 118 тис. т у 2016 р. Другу сходинку посідає Італія, обсяг ринку якої склав 6 009 тис. т у 2016 р. Франція та Великобританія посіли третю и четверту сходинку з обсягами ринків у 2016 р.: 4 145 та 2 719 тис. т відповідно.

У 2016 р., обсяг ринку хлібобулочних виробів склав 120 059 млн долл. США, що на 2 299 млн долл. США менше ніж у 2010 р. Сукупний щорічний темп зростання (CAGR) за 2010-2016 рр. склав - 0,27 %.

У 2016 р. ринок хлібопекарської продукції ЄС досяг найнижчої точки. У 2018 р., ринок продемонстрував зростання, у порівнянні із попередніми роками.

У 2020 р., обсяг ринку хлібобулочних виробів ЄС може скласти 123 734 млн долл. США, що на 3 675 млн долл. США більше ніж у 2016 р. Сукупний щорічний темп зростання (CAGR) за 2010-2020 рр. складе 0,10 %.

Динаміка ринку хлібобулочних виробів 10 країн ЄС у грошовому вираженні майже повторює динаміку у кількісному вираженні (рис. 2.21).

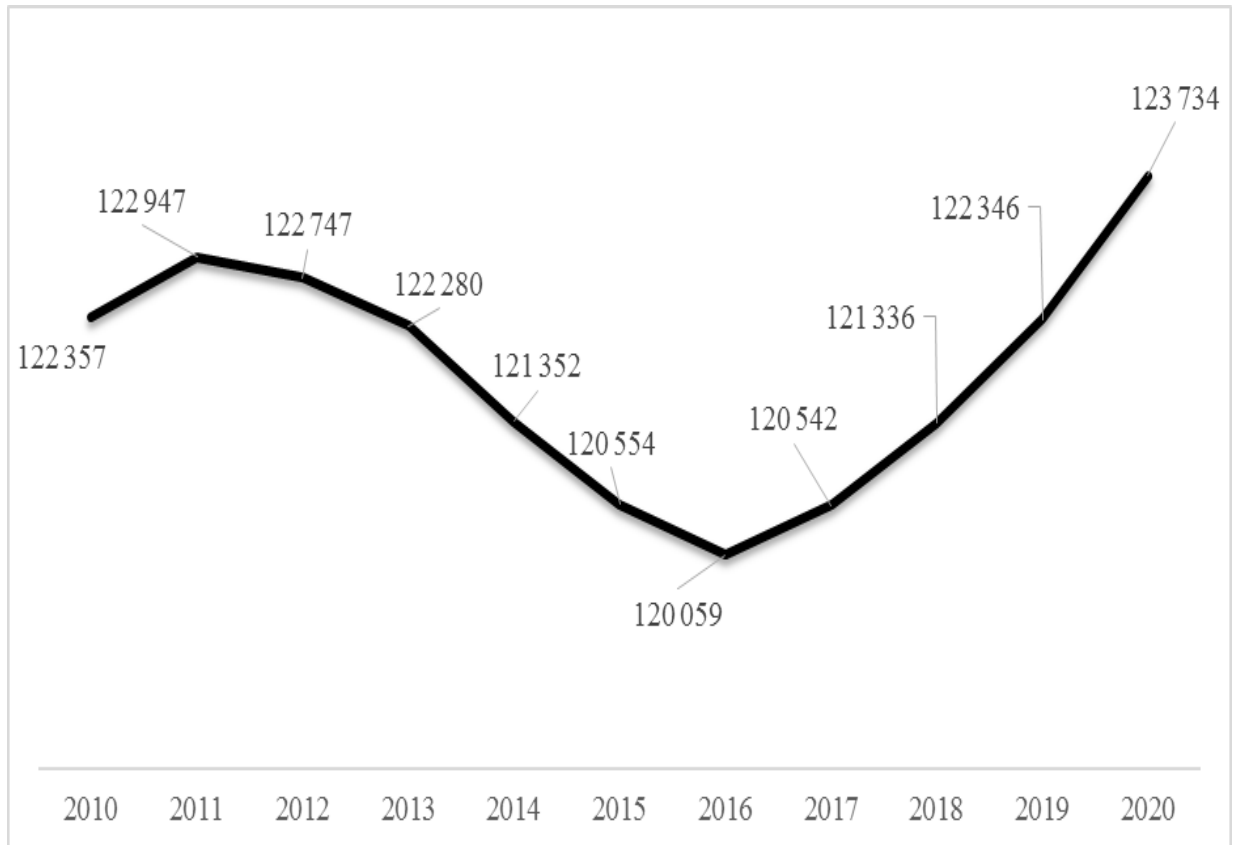


Рис. 2.21 Динаміка ринку хлібобулочних виробів 10 країн ЄС з 2010 по 2020 р., млн долл. США

Джерело: побудовано автором на основі [62].

Показники на рисунку 2.21 дають підставу для висновку, що суттєвого підвищення цін на хлібобулочні вироби не відбудеться, а зростання зумовлено фактором зростання обсягів виробництва [39, с. 58].

Динаміку найбільших ринків хлібопекарської продукції у ЄС з 2010 по 2020 рр. можна знайти у табл. 2.5.

Італія була найбільшим хлібопекарським ринком ЄС у 2016 р., із обсягом 30 892 млн долл. США, що на 1,7% менше ніж у 2015 р. Німеччина посіла другу сходинку, із обсягом ринку 27 102 млн долл. США, а на третьому місті знаходився хлібопекарський ринок Франції із обсягом у 20 811 млн долл. США та Великобританії – 10 839 млн долл. США.

Таблиця 2.5

Найбільші ринки хлібопекарської продукції у ЄС за 2010-2016 рр. та прогноз до 2020 р., млн долл. США

| Країна/Рік | 2010 | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019* | 2020* |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Італія | 33904 | 32500 | 31823 | 31423 | 30892 | 30767 | 30757 | 30746 | 30919 |
| Німеччина | 25915 | 26242 | 26909 | 27079 | 27102 | 27027 | 27020 | 27070 | 27161 |
| Франція | 19649 | 20557 | 20665 | 20758 | 20811 | 21137 | 21428 | 21775 | 22088 |
| Велико-британія | 12983 | 12589 | 11688 | 11062 | 10839 | 10729 | 10705 | 10770 | 10882 |
| Іспанія | 10074 | 9584 | 9130 | 9115 | 9224 | 9413 | 9647 | 9847 | 10104 |
| Нідерланди | 5512 | 5694 | 5689 | 5696 | 5867 | 6095 | 6312 | 6517 | 6736 |
| Польща | 5730 | 5468 | 5329 | 5252 | 5121 | 5081 | 5064 | 5060 | 5075 |
| Бельгія | 3782 | 3901 | 4088 | 4164 | 4237 | 4357 | 4484 | 4620 | 4769 |
| Румунія | 3407 | 4420 | 4243 | 4189 | 4124 | 4097 | 4083 | 4099 | 4145 |
| Чеська Республіка | 1402 | 1793 | 1788 | 1816 | 1840 | 1839 | 1837 | 1843 | 1857 |

*Прогнозні значення

Джерело: розроблено автором на основі [62].

Хлібобулочні вироби дуже пов'язані із національними та регіональними традиціями і технологіями. Проте структура ринку хлібобулочних виробів у більшості країн ЄС є сталою та одноманітною. Це створює гарні можливості для українського експорту до ЄС.

Ринок хлібобулочних виробів являє собою складний ланцюг, склад якого можна побачити на рис. 2.22.

Загалом, можна виділити наступні ключові особливості ринку хлібобулочних виробів ЄС:

- Високі та нестабільні ціни на сировину.
- Спостерігається тенденція щодо зниження прибутковості та підвищення ризиковості галузі.
- Високий рівень конкуренції серед виробників.
- Високий тиск на виробників з боку роздрібних продавців у поєднанні із нечесними комерційними практиками.
- Зростання сектору пекарень для допікання заморожених хлібів – новий концепт, який присутній у роздрібних мережах.

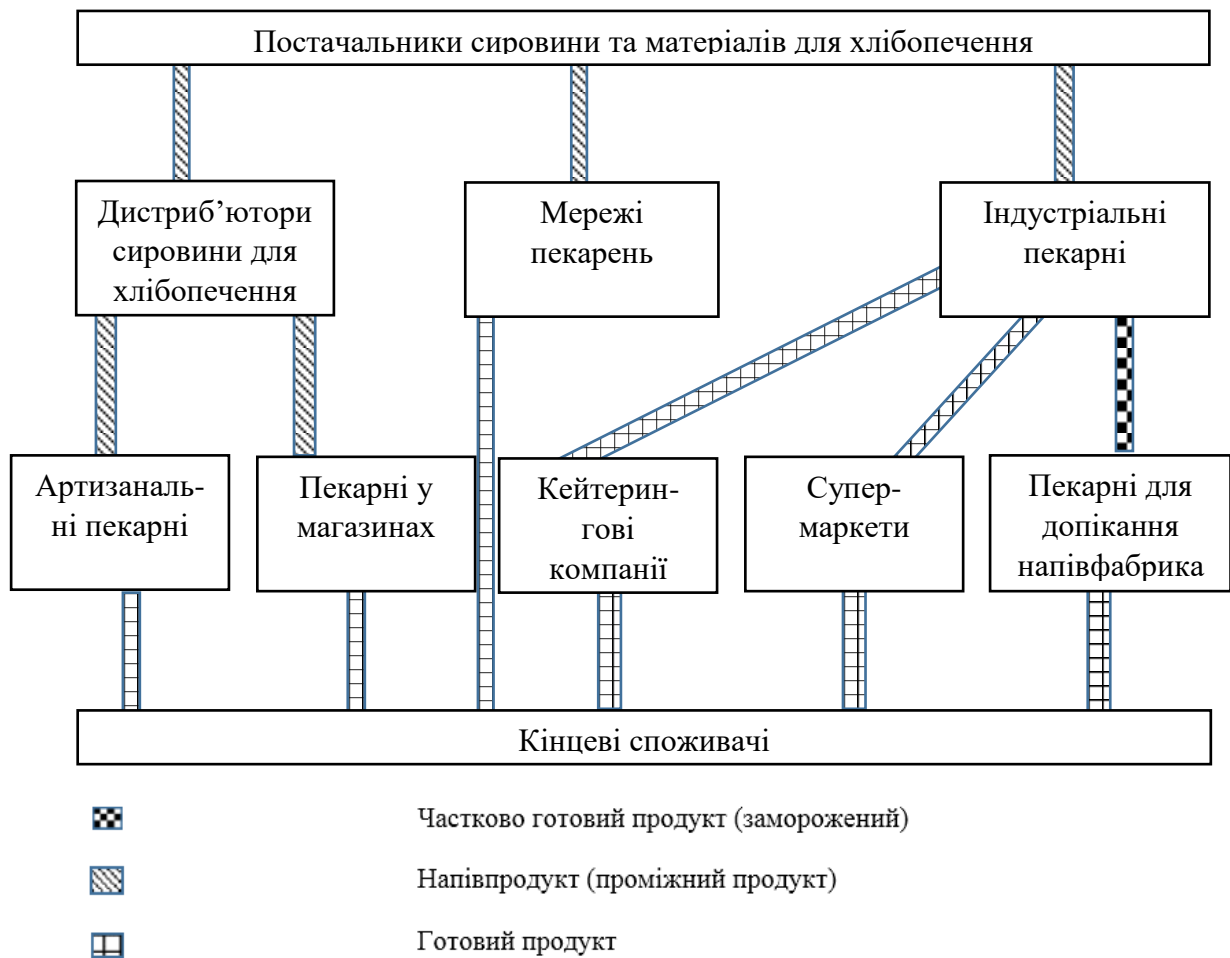


Рис. 2.22. Структура ринку хлібобулочних виробів ЄС.

Джерело: розроблено автором на основі [202, с. 117].

У Франції також спостерігається тиск на виробників хлібобулочних виробів з боку роздрібних продавців.

Ситуація ускладнюється різкими коливаннями цін на сировину та матеріали для хлібопечення, що призводять до необхідності підвищити відпускні ціни виробників. Проте, у зв'язку із великими строками товарних кредитів, роздрібні продавці приймають підвищення цін із запізненням. Більш того, місцеві споживачі все більше віддають перевагу снекам, а не свіжому хлібу. Таким чином, рентабельність галузі знаходиться на низькому рівні [42].

У Німеччині спостерігається зростання цін на енергоносії, що призводить до зниження рентабельності хлібопекарської галузі, адже

роздрібні продавці не приймають підвищення цін. Схожа ситуація спостерігається у Нідерландах. На відмінну від Німеччини, у хлібопекарській галузі Нідерландів наявний дуже високий рівень конкуренції [42].

Великобританії спостерігається значне зниження у споживанні хліба, що призводить до зниження цін. У свою чергу, це призводить до критично низького рівня рентабельності галузі. Спостерігається зростання споживання альтернативних хлібу продуктів [42].

Вищезазначені особливості частково визвано нормативними вимогами ЄС у сфері регулювання хлібопекарської галузі – від загальної безпечності харчової продукції до контролю за забруднювачами у харчовій продукції.

Готові продукти із зерна, зернових культур, борошна, крохмалю або молока повинні відповідати усім вимогам, що викладені у директивах та регламентах ЄС, таким як:

- Контроль за забруднювачами харчових продуктів.

Регламент (ЄС) № 315/93 від 8 лютого 1993 року регулює наявність таких забруднювальних речовин у харчових продуктах на території ЄС, зокрема [80]:

- Харчові продукти, що містять неприйнятний, з точки зору суспільної охорони здоров'я, рівень забруднювальних речовин, зокрема токсичних, не повинні бути розміщені на ринку ЄС.

- Рівень забруднення повинен бути максимально низьким і відповідати рекомендованим робочим практикам.

- Максимальні рівні можуть бути встановлені для певних забруднювальних речовин з метою охорони здоров'я населення.

Максимальні рівні для деяких забруднювальних речовин у харчових продуктах, які будуть розміщені на ринку ЄС, встановлюються Регламентом (ЄС) №1881/2006 від 19 грудня 2006 року [84].

- Контроль за залишками ветеринарних медичних препаратів у тваринах та продуктах тваринного походження, призначених для споживання

людиною. Медико-санітарні умови, пов'язані із захистом людей та домашньої худоби, в основному включають в себе [85]:

- Загальні правила гігієни продуктів харчування та гігієнічні характеристики для харчових продуктів тваринного походження відповідно до Регламентів (ЄС) № 852/200414 та 853/200415.

- Медико-санітарні умови для тварин, викладені в Директиві № 2002/99/ЄС16.

- Вимоги належного ставлення до тварин, такі, як конкретні положення Регламенту (ЄС) № 1099/200917 щодо забою тварин.

- Спеціальні положення, що стосуються генетично модифікованих продуктів харчування й нових видів їжі відповідно до Регламентів (ЄС) № 1829/200318 та 258/9719.

- Спеціальні умови приготування харчових продуктів.

- Загальні умови щодо матеріалів і виробів, що контактують із харчовими продуктами відповідно до Регламенту (ЄС) № 1935/2004.

- Контроль здоров'я продукції тваринного походження, призначеної для споживання людиною.

Загальні санітарно-гігієнічні вимоги, що застосовуються до таких продуктів, відносяться до:

- Державного підтвердження здоров'я.

- Авторизованих установ.

- Сертифікатів здоров'я.

- Контролю здоров'я.

- Простежуваність, відповідність та відповідальність у харчовій продукції та кормах.

Простежуваність завжди вимагається для будь-якої речовини, що може використовуватись або використовуватиметься в продуктах харчування або кормах. Проте окремі продукти харчування регулюються специфічними Регламентами або Директивами ЄС, що можуть встановлювати більш жорсткі вимоги щодо простежуваності. До такої продукції належать [198]:

- Тварини.
- Генно модифіковані організми (ГМО).
- Фрукти та овочі.
- Деякі товари тваринного походження (яловичина, риба, мед).
- Оливкова олія.

Продукти харчування або корми, що розміщуватимуться або можуть розміщуватись на ринку ЄС, також мають бути відповідним чином марковані та ідентифіковані для полегшення їх відстеження через відповідну документацію та інформацію щодо характерних особливостей продукції.

Таким чином, простежуваність дозволяє:

- Реагувати на потенційні ризики, які можуть виникнути з продуктами харчування та кормами.
- Цілеспрямовано вилучати небезпечні продукти харчування з ринку.
- Надавати достовірну інформацію для громадськості, зводячи до мінімуму порушення в торгівлі.

Виробники харчової продукції та кормів мають відповідати специфічним вимогам, що містяться в Регламенті (ЄС) № 178/200247 та охоплюють всі етапи виробництва та збуту продуктів харчування/кормів [21].

- Маркування харчових продуктів.

Усі харчові продукти, що продаються у ЄС, повинні відповідати правилам маркування, які спрямовані на забезпечення отримання споживачами всієї необхідної інформації для усвідомленого вибору при покупці продуктів харчування. До харчових продуктів застосовують два типи вимог щодо маркування:

1. Загальні правила маркування харчових продуктів.
2. Специфічні положення для окремих груп продуктів:
 - Маркування генетично модифікованих продуктів харчування й нових харчових продуктів.
 - Маркування продуктів харчування для конкретних харчових цілей.
 - Маркування харчових домішок та ароматизаторів.

- Маркування матеріалів, призначених для контакту з харчовими продуктами.

- Маркування окремих харчових продуктів.

Ключові вимоги щодо маркування зазначаються у Регламенті (ЄС) № 1169/201365 13 грудня 2016 року. Загальні положення щодо маркування [83], [82], [80], [81], [86]:

- Обов'язкова інформація щодо поживної цінності продуктів харчування.

- Обов'язкове маркування походження непереробленого м'яса свиней, овець та птиці.

- Необхідність наголошення на наявності алергенів у складі продукції.

- Краща читабельність, тобто вимоги щодо мінімального розміру тексту.

- Вимоги щодо інформації про алергени також розповсюджуються на нерозфасовану продукцію, включно з реалізованою в ресторанах та кафе.

Отже, сучасний стан розвитку хлібопекарської галузі ЄС характеризується зміною структури споживання хліба та хлібобулочних виробів, домінуванням сегменту «Супермаркети» у структурі ринку хлібобулочних виробів, високою конкуренцією серед учасників ринку, а також високим ступенем мінливості цін на сировину та енергоносії.

У зв'язку із зростанням обсягів виробництва, у 2018 р., ринок збільшився, у порівнянні із попередніми роками, а у 2020 р., обсяг ринку хлібобулочних виробів ЄС може скласти 123 734 млн долл. США, що на 3 675 млн долл. США більше ніж у 2016 р. Отже сукупний щорічний темп зростання (CAGR) за 2010-2020 рр. складе 0,10 %.

Незважаючи на складну та різноманітну структуру ринку хлібобулочних виробів, відсутність цільової державної підтримки хлібопекарських підприємств у ЄС, наявність чітких регламентів та прозорих вимог, у поєднанні із відсутністю державного регулювання цін на хлібобулочні вироби створює сприятливі умови для розвитку

хлібопекарських підприємств. Як наслідок, кінцевий споживач отримує якісну продукцію, що відповідає сучасному тренду здорового харчування [39, с. 59], а це свідчить про доцільність створення тісної кооперації між підприємствами хлібопекарської галузі України та ЄС.

Висновки до розділу 2

1. Досліджуючи кон'юнктурне середовище в контексті інституційної підтримки економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі, потрібно брати до уваги також структуру собівартості готової продукції. Вартість сировини, матеріалів та енергії складає близько 62% собівартості готової продукції. Тому зростання цін на сировину та матеріали призведе до гарантованого удорожчання готової продукції, за умови відсутності інтенсифікації виробництва, та, як наслідок – до суттєвого зниження економічної безпеки підприємств. З метою нівелювання зазначених наслідків, необхідно забезпечити ефективність використання ресурсного потенціалу та ринкові вміння ведення конкурентної боротьби, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентної переваги хлібопекарського підприємства.

2. Виокремлення особливостей формування та вибору ефективних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, на основі їх стратегічного потенціалу, дозволить забезпечити високу економічну ефективність їх діяльності та запровадити стійкі конкурентні позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках хлібопекарської продукції у довгостроковій перспективі. Сутність конкурентних переваг здебільшого проявляється через здатність хлібопекарського підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти.

3. Проведена оцінка конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі свідчить про те, що усі хлібопекарські

підприємства знаходяться на стадії життєвого циклу – «Зрілість». При цьому, ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «ХК «Кулиничівський» та ТОВ «Черкасихліб ЛТД» займають «Помітне» положення на ринку, а ТДВ «Запорізький завод № 5» - «Міцне». Більш того, у кожного підприємства рівень абсолютної ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості не відповідає нормативному значенню. У довгостроковій перспективі, зазначені підприємства мають середній ризик дефолту. Коефіцієнт автономії підприємств, що аналізуються, є негативним, через наявність накопиченого збитку. Тому, підприємствам рекомендується збільшити розмір статутного фонду, для зменшення ризику дефолту у довгостроковій перспективі.

4. В контексті впливу конкурентних стратегій на формування експортного потенціалу, потрібно виділити наступні сприятливі для українських підприємств особливості ринку хлібобулочних виробів ЄС: високі та нестабільні ціни на сировину; наявність тенденції щодо зниження прибутковості та підвищення ризиковості галузі; високий рівень конкуренції серед виробників; високий тиск на виробників з боку роздрібних продавців у поєднанні із нечесними комерційними практиками; зростання сектору пекарень для допікання заморожених хлібів – новий концепт, який присутній у роздрібних мережах. Зазначені особливості є основою для створення стійких конкурентних переваг в рамках підвищення експортного потенціалу та реалізації конкурентної стратегії підприємствами хлібопекарської галузі України.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях автора: [2; 28; 33; 40].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

3.1. Напрями адаптації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України

У зв'язку із постійно наростаючою конкуренцією на внутрішньому ринку та інтеграцією хлібопекарських підприємств у світове господарство, в практиці управління зростає необхідність вирішення стратегічних завдань. Це спонукає дослідження методичних підходів до процесу формування проактивної стратегії розвитку підприємств хлібопекарської галузі.

Як і інші промислові підприємства, хлібопекарські підприємства в процесі розвитку знаходяться у постійній взаємодії з іншими суб'єктами господарювання, будують відносини із іншими суб'єктами ринку: конкурентами, споживачами, постачальниками, державою тощо. Кожна форма взаємовідносин елементів хлібопекарських підприємств із елементами їх оточення є стратегічною проблемою, що вимагає вивчення, адекватної теорії для її вирішення [130, с. 447].

Незважаючи на всі відмінності, усі концепції об'єднує одна спільна мета – підвищення ефективності підприємства у порівнянні із іншими підприємствами галузі, які разом формують єдине конкурентне середовище. Однак, цього досягти стає усе важче й важче з огляду на те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати. Зростає також усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і промислові підприємства повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Але залишається

незрозумілим, як досягти проактивного підходу до розробки стратегії [32, с. 188].

Жодне із сучасних визначень стратегії не містить згадки про стратегічний процес та його роль у формуванні стратегії підприємства. Існує багато поглядів на сутність стратегічного процесу. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених прирівнюють стратегічний процес до інших бізнес-процесів підприємства. Існують погляди, відповідно до яких, процес формування стратегії розвитку ототожнюється із моделями управлінських впливів, які ґрунтуються на системі стратегічних політик та процедур підприємства, що формують основу для здійснення ним процесу стратегічного управління та розвитку. Потрібно зазначити, що наявні погляди та визначення мають здебільшого узагальнюючий характер і не виділяють конкретних елементів стратегічного процесу, створюючи які підприємство має змогу контролювати та управляти стратегією [130, с. 451].

На жаль, жоден з окремо взятих процесів управління стратегією чи стратегічними можливостями не забезпечить стабільної конкурентної переваги підприємств хлібопекарської галузі в сучасних умовах розвитку ринку. Підприємства все частіше змушені адаптуватись до вимог зовнішнього середовища, постійно змінюючи свою стратегію та тактичні фокуси. Останні дослідження довели, що підприємство досягає найкращих результатів, у тому разі, коли воно застосовує декілька ринкових можливостей та стратегічних альтернатив одночасно. Отже, підприємства повинні змістити свої фокуси із аналізу внутрішніх чинників успіхів на пошук та ідентифікацію ключових елементів успіху при адаптуванні до змін та невизначеності [130, с. 453].

Отже, розробку стратегії більше не можна відокремлювати від її запровадження через швидкість змін навколишнього середовища, адже наявні бізнес-можливості можуть зникнути ще до того як підприємство закінчить аналізувати зовнішнє середовище і розробляти стратегію. Таким чином, підприємству необхідно розробляти та запроваджувати проактивну

стратегію, яка не буде обмежувати його можливості і дозволяє своєчасно реагувати на зміни навколишнього середовища.

Для забезпечення проактивного підходу до формулювання і впровадження стратегії, підприємство повинно створити таке внутрішнє середовище, яке поєднувало б у собі високу ступінь стабільності, а з іншого боку – було достатньо гнучким для успішного використання наявних можливостей. Швидкість формування стратегії та підтримка напрямків діяльності підприємства впливають на проактивність, з якою можуть бути реалізовані стратегічні зміни.

Таким чином, ступінь динамічності характеру стратегічного процесу прямопропорційний ступеню ефективності використання підприємством змін на ринку.

Для швидкого впровадження проактивної стратегії, стратегічний процес повинен містити необхідну комбінацію процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб забезпечувати правильність загальних дій та стратегій. Ефективне досягнення проактивності стратегії підприємством можливе лише за наявності ефективного стратегічного процесу, який створює можливість стратегічного прориву для підприємства. Потрібно сприймати стратегічний процес як ітеративний, а не як лінійний. Тільки після виконання цих умов, підприємство зможе розвинути можливості та розробити необхідні дії, з метою послідовного зближення із узгодженим стратегічним напрямком, що дозволить досягти стратегічних завдань підприємства [169, с. 69].

Таким чином, головною метою стратегічного процесу є створення стратегічного прориву для підприємства, що допоможе йому досягти надзвичайних результатів, завдяки визначенню найбільш привабливих сфер діяльності та основи конкуренції, що у комплексі забезпечить підприємству довгострокову та стійку конкурентну перевагу.

Алгоритм стратегічного процесу, який на нашу думку дозволить підприємствам хлібопекарської галузі запровадити проактивні стратегії та

своєчасно використовувати усі наявні можливості на ринку, зображено на рис. 3.1.

1. На етапі стратегічної оцінки, підприємству потрібно вирішити питання «Де ми знаходимось і чого бажаємо досягти?». Метою першого кроку є отримання високого рівня огляду поточного стану, виявлення критичних проблем та потенційних причин. Це забезпечить формування загальної бази для підтримки майбутніх дискусій і сформує контекст для стратегічного прориву підприємства.

Щоб бути максимально всеосяжним, етап стратегічної оцінки має внутрішній та зовнішній фокус. Внутрішні інтерв'ю проводяться з виконавчим органом управління та ключовими керівниками підприємства. Зовнішні інтерв'ю ведуться із вибіркою клієнтів, у тому числі – із втраченими перспективними клієнтами, представниками конкурентів та аналітиками [166, с. 39].

Процес оцінки повинен визначити критичні фактори успіху (далі – КФУ) галузі. КФУ виникають із динаміки хлібопекарської галузі, що відбувається під впливом ринкової кон'юнктури. Вони представляють собою перемінні галузі та навколишнього середовища, які мають вирішальне значення для успіху будь-якого підприємства, що працює у хлібопекарському секторі. Ці перемінні залежать здебільшого від галузі та не залежать від підприємства [130, с. 459].

2. Розробка стратегічного бачення включає розробку цілі, визначення основних цінностей та принципів, встановлення конкретної місії та стратегічних цілей, що мають бути досягнуті протягом двох-трьох років. Все це повинно бути втілено у бачення, яке є переконливим та привабливим для підприємства.

Хлібопекарське підприємство повинно фокусуватись на створенні стратегічного прориву. Для досягнення цієї мети, потрібно визначити наступне:

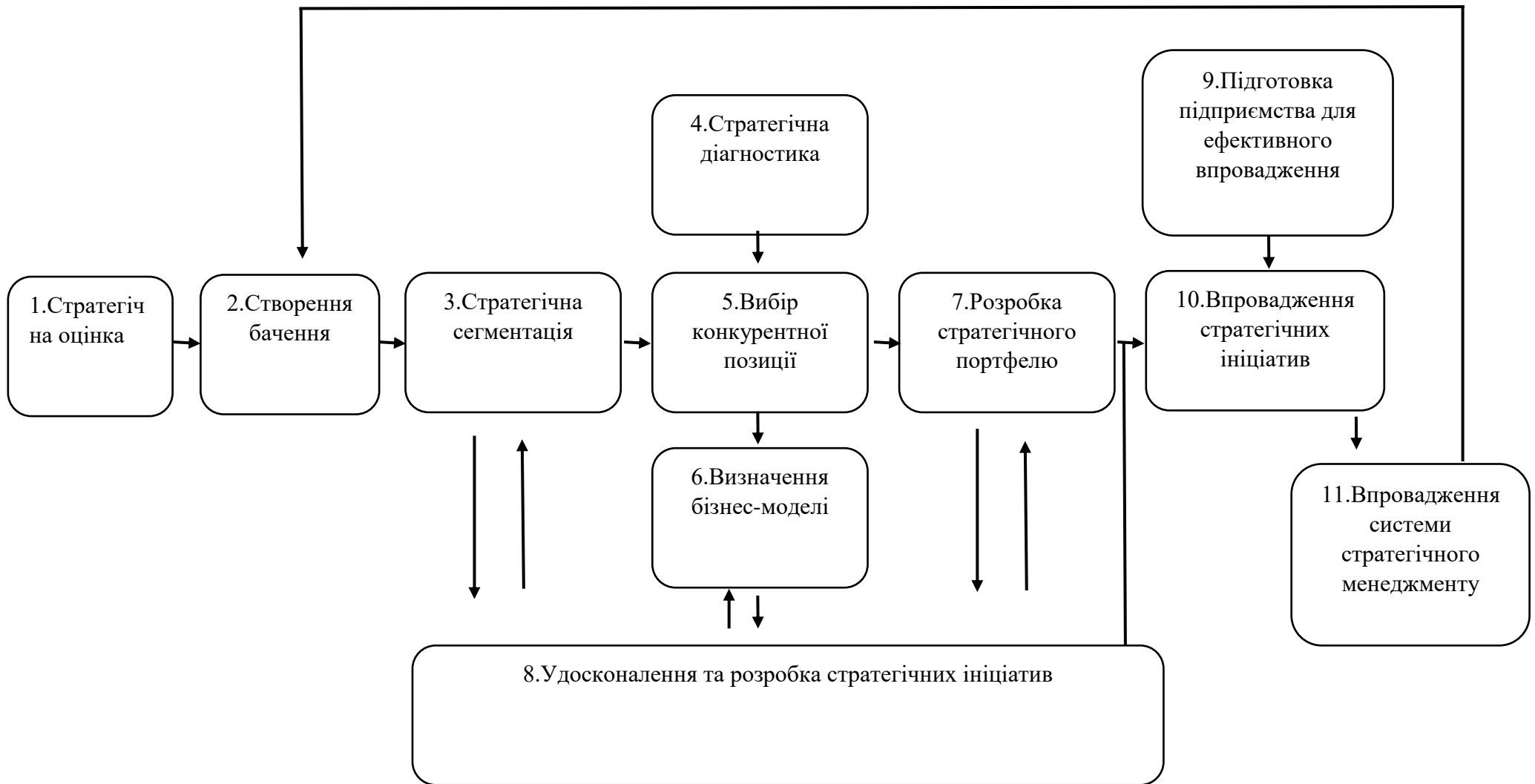


Рис. 3.1. Алгоритм розробки проактивної конкурентної стратегії підприємством хлібопекарської галузі

Джерело: розроблено автором.

- ключові фактори досягнення стратегічного прориву, з урахуванням специфіки підприємства;
- висновки, які повинні бути зроблені щодо невдалого досвіду підприємства по досягненню стратегічних цілей;
- ступінь рішучості управлінської команди підприємства змінити фокус на нові ринки збуту та вийти із поточних ринків (так як вони є неперспективними).

Досягнення стратегічного прориву вимагає створення майбутнього із майбутнього. Це вимагає від команди відпустити минуле і вступити у майбутнє, не фокусуючись на досвіді минулого. Цей процес повинен дозволити команді розвивати міцні відносини та довіру один з одним [129, с. 12].

Перший принцип створення стратегічного прориву полягає в тому, щоб безперервно і однозначно дотримуватися бачення та прориву, перш ніж розпочати планування. По суті, щоб створити прорив, потрібно створити розбивку, задля досягнення результату, який підприємство ще не знає, як це досягти. Для того, щоб створити це, команда повинна залишитись у стані пошуку можливостей до тих пір, поки вони не винайдуть структуру для досягнення прориву [130, с. 460].

3. Етап вироблення стратегічної сегментації містить зовнішній процес, який визначає сегменти ринку, які повинні управлятися підприємством по-різному. Метою цього кроку у процесі є розділення майбутнього середовища на окремі сегменти. Кожен сегмент матиме різну перспективу зростання, прибутковості та ризику, і для кожного сегменту потрібні різні фактори успіху, щоб бути успішними саме у цьому сегменті.

Стратегічна сегментація має п'ять вимірів для чіткого визначення цих сегментів. Вона починається із визначення різних проблем, які можуть існувати у майбутньому середовищі, незалежно від поточної пропозиції. Правильно структурована ціль та місія допоможуть визначити межі цього майбутнього середовища [130, с. 462].

Метою етапу стратегічної діагностики є пошук узгодженості між невизначеністю зовнішнього середовища та можливостями управлінської команди підприємства. Якщо відповідь є негативною, тоді підприємству треба зрозуміти межі наявного розриву у компетенціях, та розробити чіткий план дій для нівелювання розриву.

4. Для того щоб обрати конкурентну позицію, хлібопекарське підприємство повинно визначитись із конкурентною стратегією, яку воно буде використовувати для створення стратегічного прориву. Базовими елементами цього етапу є питання конкурентного позиціонування та конкурентної позиції підприємства на ринку. Головним завданням цього кроку є досягнення чіткого розуміння майбутньої привабливості стратегічних сегментів підприємства, що були визначені на етапі стратегічної сегментації. Це дозволить підприємству спрогнозувати власну конкурентну позицію на ринку.

5. Визначення бізнес-моделі є комплексним процесом, який вимагає від підприємства розуміння того, яка бізнес-модель є найкращою для конкретного стратегічного бізнес-сегмента. Бізнес-модель хлібопекарського підприємства складається із трьох вимірів: групи клієнтів, що обслуговуються; товари та послуги, що пропонуються; технології, що застосовуються [164, с. 86].

Управлінська команда хлібопекарського підприємства повинна мати знання щодо того, які завдання виконуються кожним стратегічним бізнес-сегментом підприємства сьогодні, а також мати бачення щодо майбутніх сфер функціонування, що дозволить досягти довгострокового зростання та життєздатності.

6. Розробка стратегічного портфелю дозволяє вирішити питання якнайкращого використання наявних стратегічних бізнес-сегментів для досягнення стратегічного прориву. Оцінка привабливості всіх задіяних сегментів проводиться із урахуванням синергетичного ефекту, що виникає усередині підприємства.

7. Для подолання потенційних розбіжностей, які можуть негативно вплинути на розробку проактивної конкурентної стратегії та досягнення стратегічного прориву, хлібопекарське підприємство повинно розробити стратегічні ініціативи після виникнення кожної розбіжності. Це постійний процес, коли підприємство відстежує сигнали з навколишнього середовища, які можуть вказувати на тенденції, загрози чи можливості. Тенденції – це накопичення подій, які викликають зміни рівня економічної турбулентності на ринку. Загрози та можливості – це унікальні події, які призводять до стратегічних розладів та невдач. Саме стратегічні розлади зумовлюють конкретні дії або стратегічні ініціативи, які є необхідними для створення та впровадження проактивної конкурентної стратегії [160, с. 22].

8. Для того, щоб підготувати хлібопекарське підприємство для ефективного впровадження проактивної конкурентної стратегії, його управлінській команді потрібно розробити фінансові та бюджетні плани, які забезпечать наявність усіх необхідних ресурсів. Підприємство повинне також узгодити функціональну управлінську спроможність, тобто створити ефективну комбінацію здібностей загального менеджменту підприємства, команд продажів, маркетингу, виробництва, фінансів та інших важливих функцій.

9. Впровадження стратегічних ініціатив дозволяє управлінській команді підприємства зрозуміти які кроки ще потрібно зробити для вдалого структурування реалізації та виконання стратегічних ініціатив. Цей етап визначає структуру проектів стратегічних ініціатив та склад команд управління та контролю по їх впровадженню.

Результати процесу впровадження проактивної конкурентної стратегії повинні бути переведені в дію. До визначених стратегічних ініціатив на цьому етапі створюються плани проектів, що створять можливості, системи, структури, процеси та інструменти, необхідні для реалізації проактивної конкурентної стратегії та виконання стратегічного прориву, хлібопекарським підприємством.

10. Останній етап дозволяє підприємству зрозуміти яким чином воно буде очікувати на майбутні розбіжності, які могли б загрожувати впровадженню проактивної конкурентної стратегії. В рамках впровадження системи стратегічного менеджменту хлібопекарське підприємство повинно мати усю необхідну стратегічну інформацію для підтримки життєздатності проактивної конкурентної стратегії та передбачення стратегічних розладів, які можуть загрожувати досягненню стратегічного прориву [130, с. 465].

Таким чином, впровадження проактивної конкурентної стратегії хлібопекарським підприємством можливе за умови дотримання послідовності кроків: від стратегічної оцінки до реалізації системи стратегічного менеджменту. Стратегічне планування як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення, має вирішальну роль у подальшому успіху підприємств хлібопекарської галузі.

Впровадження проактивної конкурентної стратегії базується на управлінні змінами, із майбутнього в сьогодення. Одним із важливих факторів ефективного впровадження проактивної конкурентної стратегії є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів. Беручи це до уваги, можна дійти висновку, що процес створення та реалізації проактивної конкурентної стратегії є актуальним для підприємств хлібопекарської галузі. В умовах трансформаційних процесів, незавершеності економічної, адміністративної та низки інших реформ питання формування та реалізації проактивної конкурентної стратегії як дієвого інструменту управління підприємством набуває особливого значення і потребує подальших досліджень [130, с. 466].

Багато виробничих та невиробничих організацій мають місію та цінності, які пояснюють, чому вони знаходяться у бізнесі, які продукти вони виробляють та на який споживчий ринок вони орієнтовані. Проте, якщо розглянути хлібопекарську галузь України, то лише одиничні підприємства

розуміють роль бачення, місії, цінностей та стратегії. Управлінські команди не розуміють сутності стратегічного управління та роль, яку грає якісний стратегічний процес. У свою чергу, сутність стратегічного управління можна описати як постійний процес, що застосовують хлібопекарські підприємства, для аналізу внутрішніх процесів та ресурсів, які забезпечують виробництво їх продуктів. Однак, процес стратегічного управління – це більше, ніж просто набір правил, яким слідує підприємство. Це філософський підхід до бізнесу. Вище керівництво підприємства повинне спочатку навчитись мислити стратегічно, а потім застосовувати стратегічну думку до стратегічного процесу. Ефективність стратегічного процесу хлібопекарського підприємства є найбільшою тоді, коли усі учасники бізнесу розуміють його стратегію [37, с. 396].

Структурними одиницями стійкої конкурентної переваги є безліч заходів, спрямованих на створення, виробництво, продаж та доставку продукту або послуги [198, с. 62].

Операційна ефективність означає здатність підприємства краще виконувати базові бізнес-операції, тобто, виконувати такі дії швидше ніж конкуренти, або з меншою кількістю залучених ресурсів та дефектів. З точки зору стратегії, проблема операційної ефективності полягає в тому, що найкращі практики легко імітуються. Чим більше підприємств у галузі адаптують кращі практики операційної ефективності, тим швидше підвищується рівень межі продуктивності, тобто рівень максимальної цінності, яку підприємство надає ринку на одиницю залучених ресурсів, з урахуванням наявності кращих технологій, навичок та методів управління. Таким чином, змінюється структура ланцюгів вартості, які створюються гравцями на ринку – відбувається зниження витрат та одночасне підвищення цінності.

Зазначене явище призводить до абсолютного покращення операційної ефективності, а також до погіршення відносної диференціації кожного підприємства. Чим більшими темпами зростає рівень операційної

ефективності, тим більше зростає конкурентоспроможність галузі у цілому, і знижуються ступінь розрізненості підприємств одне від одного [169, с. 64].

Для того, щоб подолати ризик зниження рівня диференційованості, підприємствам необхідно застосовувати стратегічне позиціонування. Головна мета стратегічного позиціонування – це досягнення стабільної конкурентної переваги, завдяки збереженню ключових факторів індивідуальності, тобто збереження тих факторів, що відрізняють підприємство від конкурентів. Це може бути досягнуто двома шляхами: або виконання відмінних від конкурентів дій, або виконання подібних дій, але у іншій комбінації та/або послідовності.

Для хлібопекарських підприємств, досягнення стратегічного позиціонування можливе за умови дотримання трьох принципів [169, с. 69]:

1. Застосування іншого комплексу заходів, задля створення унікального та ціннісного ринкового становища.

Для досягнення стійкого рівня стратегічного позиціонування, хлібопекарські підприємства можуть сфокусуватись на одному із трьох можливих джерел конкурентоспроможності: обслуговуванні декількох потреб багатьох клієнтів або обслуговування багатьох потреб декількох клієнтів або обслуговування широкого кола потреб багатьох клієнтів на вузькому ринковому сегменті.

2. Обрання компромісу у конкурентній боротьбі – тобто прийняття рішення, щодо того, що підприємство не повинно робити.

Здійснення ефективного стратегічного позиціонування у кількох несумісних напрямках – неможливе. Тому, задля досягнення стійкої конкурентної переваги, хлібопекарське підприємство повинно проаналізувати власну асортиментну політику та визначити ключові канали збуту продукції із максимальним рівнем віддачі від продажів.

3. Вдале поєднання бізнес-функцій підприємства із розробленою стратегією.

Під «поєднанням» ми розуміємо ступінь міцності та взаємодії бізнес-функцій підприємства. Поєднання забезпечує як конкурентну перевагу, так і стабільність: коли діяльності підприємства взаємодоповнюють одна одну. При цьому, конкуренти не можуть легко імітувати зазначені переваги, адже самі переваги є продуктом синергії – тобто вдалого поєднання різних унікальних діяльностей [129, с. 93].

Працівникам потрібні керівні вказівки щодо поглиблення стратегічної позиції, а не розширення або компромісу. Потрібно чітко визначити те, як розширити унікальність компанії, одночасно зміцнюючи свою діяльність. Ця робота, яка полягає у визначенні того, яка цільова група клієнтів та потреб для обслуговування, потребує дисципліни, здатності встановлювати межі та безпосередню комунікацію. Зрозуміло, що стратегія та лідерство нерозривно пов'язані між собою [129, с. 95].

Стратегія є недієвою, якщо у підприємства не буде кваліфікованого персоналу. Співробітники підприємства грають ключову роль у забезпеченні стратегічного позиціонування. Вони потребують настанов від управлінських команд, щодо того, яким чином поглибити стратегічне позиціонування. Ключовим тут, є саме поглиблення позиціонування, а не пошук компромісних варіантів із часткового його досягнення. Управлінські команди хлібопекарських підприємств повинні розробити чіткий план дій, щодо того, яким чином розширити унікальність самого підприємства, з одночасним зміцненням рівня поєднання його бізнес-функцій. Виконання завдання із визначення цільової групи клієнтів та потреб ринку, які потрібно задовольнити, потребує дисципліни, здатності встановлювати межі та постійно здійснювати комунікацію всередині підприємства. Отже, стратегічне позиціонування має стійкий зв'язок із лідерством та нематеріальними складовими конкурентних переваг хлібопекарських підприємств [129, с. 98].

Ринкова економіка все більшого значення надає конкуренції у хлібопекарському секторі. Конкурентна стратегія хлібопекарського

підприємства повинна базуватись на властивості виробничих та економічних систем підприємства пристосовуватися до впливу зовнішнього середовища та змін ринкової кон'юнктури, із збереженням та подальшим розвитком існуючих або формуванням нових конкурентних переваг. Запорукою успіху є ефективність використання ресурсного потенціалу та ринкові вміння ведення конкурентної боротьби, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентної переваги хлібопекарського підприємства що й лежить в основі конкурентної стратегії [9, с. 7]. Таким чином, успішна реалізація конкретної стратегії хлібопекарського підприємства залежить від швидкості та якості реакції щодо змін умов ринкової кон'юнктури, яка характеризується динамічністю [65].

Як наслідок, саме виділення ключових аспектів формування та вибору ефективних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, на основі їх перспектив розвитку, забезпечує високу економічну ефективність їх діяльності. Більш того, це дозволяє запроваджувати стійкі конкурентні позиції на ринках хлібопекарської продукції у майбутньому.

Конкурентна стратегія підприємства базується на рівні його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості [105, с. 268]. Обов'язковою рисою конкурентної стратегії є стабільність реалізації економічного потенціалу підприємства, що дозволяє сформувати стійку ринкову перевагу [1, с. 117]. Завдяки своєчасному розкриттю особливостей формування та вибору конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, стає можливим досягнення не тільки сталої ринкової переваги, але і стану сталого розвитку підприємства у цілому.

Доцільно зазначити, що на практиці вибір та розробка стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності. Однак, в сучасних умовах, діагностика фінансового стану підприємства та його

споживчої привабливості ускладнюється рядом обставин, серед яких головною є відсутність прозорості інформації на ринку. Також, потрібно зазначити, що в науковій літературі не відображена модель, що характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність конкурентоспроможності та інструментів її досягнення. Більш того, відсутня комплексна кількісна методика її оцінки, що ускладнює дослідження переваг і недоліків в порівнянні з конкуруючими підприємствами. Не менш важливим також є відсутність рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності, що зумовлена виявленням конкурентних переваг. Останнім фактором є відсутність сформованого вибору конкурентних стратегій, які спрямовані на досягнення довгострокових конкурентних позицій підприємства в конкретній галузі.

В умовах нестійкого економічного середовища формування проактивної конкурентної стратегії хлібопекарного підприємства повинно враховувати не лише особливості налагодження процесу виробництва продукції відповідної якості або використання тієї чи іншої цінової стратегії, а й враховувати неминучі зміни ринкової кон'юнктури за допомогою аналізу їх впливу на інші підприємства хлібопекарської галузі, на рівень їх ринкового потенціалу у цілому.

Сутність конкурентних переваг здебільшого проявляється через такі характеристики, як: здатність хлібопекарського підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; ефективніше управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця.

Конкурентні переваги за формами виникнення та прояву поділяються на зовнішні (характеризують ринкову перевагу підприємства у задоволенні потреб споживача) та внутрішні (засновані на функціональних сферах діяльності підприємства). До зовнішніх конкурентних переваг пропонуємо зарахувати імідж підприємства на ринку, особливості сервісного

обслуговування споживачів, співвідношення ціни та якості продукції, сприймання споживачами інновацій підприємства. Внутрішні конкурентні переваги: особливості організаційно-управлінського потенціалу, виробнича, маркетингова тощо.

Сучасна ринкова кон'юнктура хлібопекарської галузі ускладнює шлях підприємств до формування сталих конкурентних стратегій, що будуть ґрунтуватися на різноманітності ринкових вимог. Через це, хлібопекарські підприємства, при формуванні проактивних конкурентних стратегій, самостійно оцінюють важливість таких параметрів, як якість, ціна, швидкість поставки і маркетингова гнучкість та змушені шукати рішення для їх задоволення. Проте, втілення певних вимог ринку може негативно вплинути на конкурентний характер стратегії хлібопекарного підприємства: наприклад, виробництво поживної продукції із додавання насіння, з мінімальною кількістю емульгаторів та по мінімальній ціні, при розширеному товарному асортименті і високій швидкості поставки призведе до економічних збитків і втраті фінансової стійкості підприємства [91, с. 133], [90, с. 133].

Вирішувати ці питання хлібопекарському підприємству доводиться за рахунок формування проактивної конкурентної стратегії, що враховує необхідність відповідності хлібопекарного виробництва маркетинговим вимогам і підвищуватиме його конкурентоспроможність. Тому формування та вибір конкурентної стратегії полягає у пошуку ефективного способу задоволення вимог ринку хлібопекарним підприємством.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія базується на підходах, головною метою яких є встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку.

На нашу думку, процес формування проактивної конкурентної стратегії, під впливом ринкової кон'юнктури, хлібопекарним підприємством

можна поділити на два етапи: створення стратегії та виконання стратегії (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Модель формування проактивної конкурентної стратегії під впливом ринкової кон'юнктури

Джерело: розроблено автором.

На етапі створення стратегії хлібопекарське підприємство визначає стратегічні можливості та своє бачення майбутнього ринкової кон'юнктури завдяки проведенню ситуаційного аналізу. Важливо зазначити, що на перехід від ситуаційного аналізу до вибору стратегічних можливостей та формування бачення свого місця на ринку у майбутньому (з урахуванням динаміки ринкової кон'юнктури) впливають різноманітні стратегічні виклики, завдання, що постають перед підприємством, а також наявність розуміння сильних та слабких сторін підприємства його менеджментом.

На даному етапі, ключову роль відіграє здатність підприємства навчатись та змінюватись відповідно до результатів ситуаційного аналізу, а також фокусуватись на обраних стратегічних пріоритетах

Етап виконання стратегії є більш комплексним та тривалим. Він складається із блоку узгодження наявних особливостей внутрішнього середовища хлібопекарного підприємства: визначення ключових показників, структури бізнес-процесів, організаційної культури та кадрового потенціалу. Важливим є те, що перехід до даного блоку є можливим тільки після вибору стратегічних пріоритетів, та визначення наявних стратегічних розривів, які утворюються унаслідок невідповідності дійсного потенціалу підприємства обраним стратегічним пріоритетам. Отже, після навчання із висновків проведеного ситуаційного аналізу та фокусу на обраних стратегічних пріоритетах, менеджмент хлібопекарського підприємства повинен узгодити свою позицію щодо визначення ключових показників, структури бізнес-процесів, організаційної культури та кадрового потенціалу. Ця позиція повинна бути відображена у чіткому плані дій.

Саме план дій приводить до останнього блоку формування конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства на етапі виконання стратегії.

Ефективне формування та реалізація конкретної стратегії можливе лише за умови наявності якісних та результативних рішень на попередніх блоках, а також якщо етап створення конкурентної стратегії був виконаний повністю.

Неможливо визначити узагальнюючу стратегію для всіх хлібопекарських підприємств, адже кожне підприємство є унікальним, оскільки залежить від позицій на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, асортименту продукції, що виробляється, стану економіки, соціального середовища та багатьох інших факторів [20, с. 27].

Основою стратегічного процесу є ґрунтовний аналіз діяльності хлібопекарського підприємства, а саме: його перспектив розвитку та

многофункціональний аналіз. Важливим є врахування факторів зовнішнього середовища, вплив якого є вирішальним та мінливим. Важливим є також вибір ключових факторів успіху підприємства. Якісне прогнозування даних факторів дозволить підприємству досягти поставленої мети.

При формуванні конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства слід враховувати фактори доцільності її застосування, а саме:

- довгострокові перспективи галузі;
- можливості відновлення справи, ринку і своїх позиції на ньому;
- можливості використати підприємством отримані в результаті реалізації фінансові кошти у більш перспективному напрямі [48, с. 12].

При цьому потрібно зазначити, що основні дії щодо формування проактивної конкурентної стратегії залежать від рівня ефективності управління на підприємстві та самої організації функціонування хлібопекарського підприємства.

Таким чином, запропонований процес дозволить врахувати максимально точно можливі фактори, що мають вирішальний вплив на формування та реалізацію стратегії.

Оскільки проактивна конкурентна стратегія хлібопекарського підприємства значно ширше стратегії управління якістю продукції, то крім вирішення задачі виробництва високоякісної хлібопекарської продукції, необхідно вирішити комплекс економічних завдань, орієнтованих на дослідження ринку. Це зумовлює формування конкурентної стратегії хлібопекарного підприємства на основі взаємопов'язаних складових, а саме якості продукції; характеристики хлібопекарного підприємства - товаровиробника і кон'юнктури ринку.

Якість продукції характеризується такими параметрами, як фізичні властивості, внутрішні особливості, вміст поживних речовин, а також дотримання санітарних норм та правил безпеки, вартісні характеристики (ціна реалізації, собівартість). На якість продукції будуть впливати рівень використання виробничого потенціалу, організація виробництва, рівень

продуктивності праці тощо. Якісні параметри продукції, які враховуються при протистоянні конкурентів, є головним критерієм для покупця.

Характеристика хлібопекарного підприємства опосередковано проявляється в якості продукції і визначається технічним рівнем виробництва (рівнем обладнання, кваліфікацією персоналу, тощо). Конкурентоспроможність продукції за її якісними характеристиками, у свою чергу, може підвищити конкурентоспроможність хлібопекарського підприємства як суб'єкта ринку, у другу чергу – може забезпечити вищу прибутковість виробництва, сприяє виходу суб'єктів ринку на зовнішній ринок, повніше задовольняє потреби суспільства [52, с. 178].

Особливості ринкової кон'юнктури хлібопекарської галузі визначають потреби в продукції і диктують певні умови її реалізації. Саме ринкова кон'юнктура формує обсяги виробництва продукції і в кінцевому підсумку її ціну.

Таким чином, в умовах ринкової економіки основною умовою життєздатності хлібопекарського підприємства є наявність чітко сформованої проактивної конкурентної стратегії, яка враховує особливості асортименту продукції що виробляється. У сучасних умовах господарювання важливим є формування та збереження у довгостроковій перспективі конкурентних переваг хлібопекарського підприємства, розробка проактивної конкурентної стратегії як складової «стратегічного набору». Подальші дослідження пов'язані з розробкою процесу формування та реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємства, а також можливості забезпечення стійких конкурентних переваг. Для збереження та збільшення частки ринку, хлібопекарні товаровиробники повинні правильно здійснити процес формування проактивної конкурентної стратегії, тобто послідовно здійснити етап створення проактивної конкурентної стратегії та етап її провадження, з урахуванням внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства, за рахунок раціонального використання ресурсного потенціалу, модернізації діючих виробничих потужностей, покращення

здатності адаптування до змін ринкової кон'юнктури, зниження витрат на матеріали, комплектуючі та сировину, підвищення якості продукції до вимог міжнародних стандартів, розширення товарного асортименту, оптимізація структури управління та методів управління тощо.

При цьому основним фактором впливу на формування проактивної конкурентної стратегії хлібопекарського підприємства є ринкова кон'юнктура, яка включає у себе реальні споживчі потреби, запити до підприємства від постачальників та споживачів, задовольнити які воно може, здійснюючи виробництво відповідної продукції та сформувавши налагоджену систему постачання та збуту.

Таким чином, сформувати та впровадити конкурентні переваги, хлібопекарські підприємства можуть лише після аналізу та адаптації до діючого рівня державного регулювання галузі, яке має суттєвий вплив на стан ринкової кон'юнктури.

3.2. Розробка системи збалансованих показників в межах реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі України

Реалізація проактивної конкурентної стратегії починається із експлуатаційних процесів, тобто із процесів спрямованих на підвищення злагодженості елементів внутрішнього середовища підприємства хлібопекарської галузі (у т.ч. здійснення постановки цілей та звань для підприємства, а також удосконалення його організаційного дизайну).

Ми пропонуємо використовувати інтегровану систему збалансованих показників (на прикладі підприємств, зазначених у роділі 2), з метою реалізації проактивної конкурентної стратегії. Зазначена система ґрунтується на експертному аналізі експлуатаційних циклів та циклів розвідки.

На основі розробленої моделі проактивної конкурентної стратегії та схеми стратегічного процесу виявлено, що проактивна конкурентна стратегія спирається на комплексну систему блоків зазначених у алгоритмі розробки

стратегії, кожен з яких може оцінюватися двома базовими способами: за допомогою розрахункових механізмів – статистичних, фінансових, математичних та ін. (в разі, якщо ми маємо справу з кількісними параметрами певного фактору кожної з груп), і за допомогою органолептичних методів (в разі, якщо ми маємо справу з якісними параметрами даних факторів).

Експертна оцінка зазначених циклів виконана шляхом анкетного опитування провідних фахівців хлібопекарської галузі з ранжируванням характеристики кожного процесу і виявленням їх вагомості. Ранжування експерти проводять самостійно, спираючись на свій досвід і можливі зміни обстановки в майбутньому.

Для проведення експертної оцінки експлуатаційних циклів та циклів розвідки, на прикладі найбільших підприємств хлібопекарської галузі України (ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Конечрн Хлібпром», ТОВ «ХК «Кулиничівський», ТОВ «Черкасихліб ЛТД», ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3») визначено команду експертів, яким були роздані оціночні бланки (Додаток В).

Апарат оцінки вибудовано за наступними параметрами: 0 - нульовий рівень значущості по заданому фактору категорії; 25 - низький рівень значущості заданого фактора; 50 - середній рівень; 75 - високий рівень значущості фактора; 100 - дуже високий / абсолютний рівень значущості. З метою нівелювання похибок, викликаних різним обсягом бізнес-операцій здійснюваних зазначеними підприємствами, їх було згруповано у єдину групу підприємств, тобто експертний аналіз здійснюється для групи із 5 підприємств.

Зведені індекси усіх факторів системи збалансованих показників підприємств зображено на рис. 3.3.

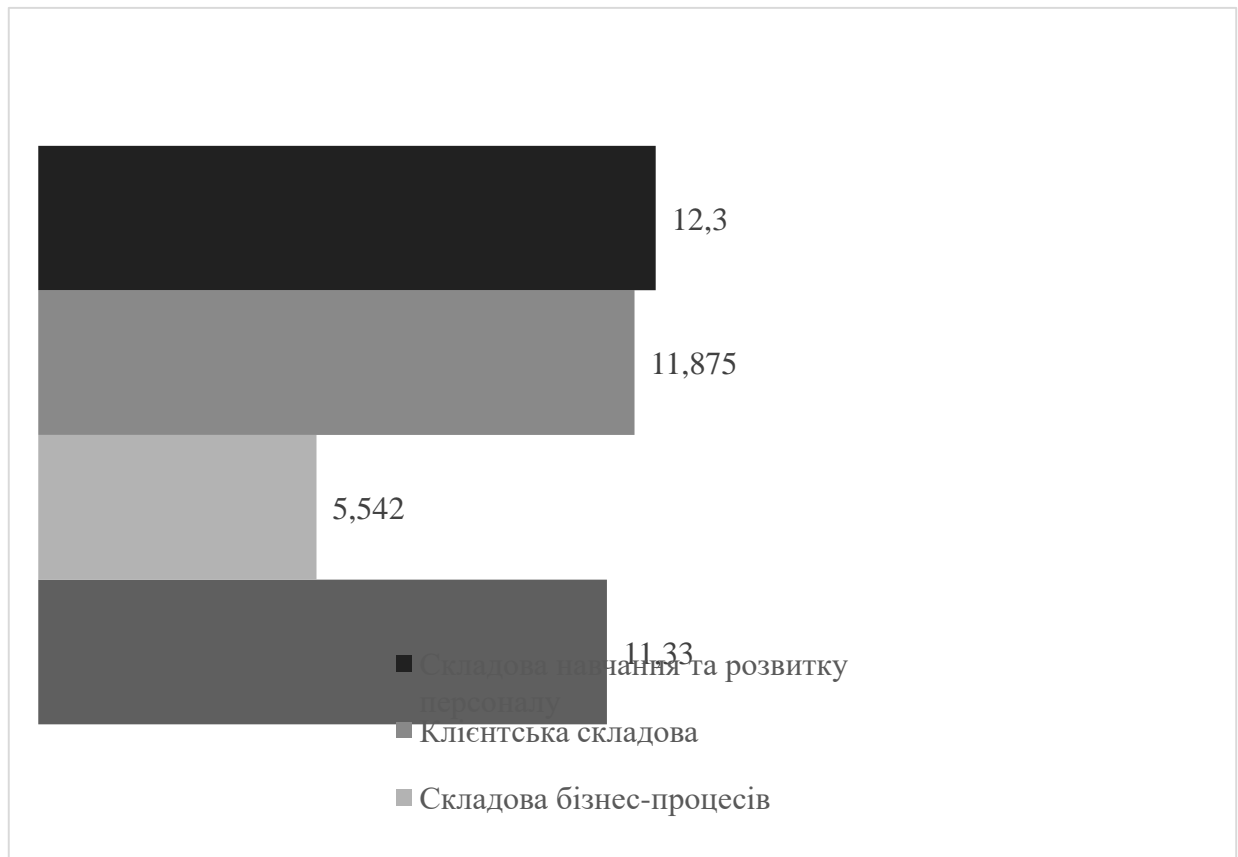


Рис. 3.3. Зведені індекси СЗБ підприємств хлібопекарської галузі України

Джерело: розроблено автором

Розрахунок зведеного індексу оцінки по кожній із груп факторів виконано за допомогою формули:

$$Z = R_n \times k_n, \quad (3.1)$$

де:

Z – зведений індекс значущості факторів;

R_n – середнє значення експертних оцінок показників кожної групи факторів значущості;

k_n – значущість показника.

Ми визнаємо експертну оцінку надійною, якщо досягається певна узгодженість думок експертів. У нашому випадку ми отримали високу узгодженість думок експертів.

За підсумками проведеної експертизи ми можемо побачити не тільки проблемні області як всередині підприємства, так і поза ним, порівняти показники зі значеннями підприємств хлібопекарської галузі ЄС (які виступають у якості еталонних значень, тобто значень, які є цільовими), але також, виходячи з експертного ранжирування факторів значущості, визначити ступінь пріоритетності кожного з них для розробки системи збалансованих показників для підприємств хлібопекарської галузі України в контексті реалізації проактивної конкурентної стратегії.

Відповідно до отриманих результатів, загальна оцінка внутрішніх бізнес-процесів склала значення в 50,34% із 100%, що говорить про невисоку їх ефективності в цілому.

Щодо оцінки циклів розвідки в контексті збуту продукції підприємств на цільових ринках необхідно відзначити, що загальний індекс у 59,83% говорить про те, що підприємства, які досліджуються, займають на ринку стійке положення та мають великий рівень довіри серед кінцевих споживачів.

Для розробки збалансованої системи показників реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі, потрібно визначити їх стратегічні цілі. Стратегічні цілі зображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі підприємств хлібопекарської галузі України в контексті реалізації проактивної конкурентної стратегії

| |
|---|
| <i>Фінанси</i> |
| 1. Зростання чистого прибутку не менше ніж 8% у рік |
| 2. Заключення нових інвестиційних контрактів на модернізацію обладнання |
| 3. Інвестування у розробку нових продуктів |
| 4. Підвищення рівня фінансової ефективності та загальної рентабельності |
| 5. Оптимізація фінансового циклу |
| 6. Зниження собівартості продукції |
| <i>Клієнти</i> |
| 7. Підвищення задоволеності клієнтів якістю продукції та комерційним умовам |
| 8. Розширення мережі збуту на локальному ринку |
| 9. Зростання обсягів експортних поставок продукції до ЄС на 20% |

Продовження табл. 3.1

| |
|---|
| 10. Підвищення сили бренду та іміджу підприємств |
| <i>Внутрішні бізнес-процеси</i> |
| 11. Скорочення операційного циклу |
| 12. Підвищення продуктивності праці |
| 13. Підвищення ефективності інформаційної комунікації із споживачами |
| 14. Підвищення якості обробки замовлень споживачів |
| 15. Впровадження гнучкого виробництва |
| 16. Зниження рівня списань некондиційної продукції |
| 17. Оптимізація логістичних витрат підприємств |
| 18. Впровадження системи відстеження якості постачань |
| <i>Навчання та розвиток</i> |
| 19. Підвищення кваліфікації персоналу фінансового, виробничого та технологічного відділів |
| 20. Підвищення кваліфікації персоналу відділів продажу та маркетингу |
| 21. Удосконалення організаційної структури управління |

Джерело: розроблено автором.

Процес формулювання стратегічних цілей, що описується, показує, як економічні та соціальні питання можуть бути інтегровані у загальному управлінні підприємством. Процес розроблений таким чином, що його можна застосовувати незалежно від того, чи існувала традиційна система показників до інтеграції економічних та соціальних аспектів чи ні. Ще однією перевагою концепції стратегічних цілей є відкрита концепція. Це означає, що вона може бути застосована до інтеграції економічних та соціальних аспектів у успішне впровадження як «звичайних» корпоративних стратегій, так і явних стратегій забезпечення сталого корпоративного розвитку. Очевидно, що у випадку підприємств, які впроваджували чіткі стратегії сталого розвитку, економічні та соціальні аспекти відіграватимуть більш помітну роль у системі стратегічних цілей. Однак відкритість підходу, що включає також звичайні підприємства, розширює придатність системи стратегічних цілей від стабільних нішевих суб'єктів галузі до набагато ширшого кола основних підприємств і допомагає їм рухатися до більш стійкої діяльності. Очевидно, що у систему стратегічних цілей імплементовано більш широкий контекст стратегічного управління.

Система стратегічних цілей використовується для перекладу словесно сформульованої стратегії в експлуатаційні терміни.

Досягнення вищезазначених стратегічних цілей дозволить підвищити якість оцінки якості внутрішніх бізнес-процесів та їх організації (в рамках експлуатаційного циклу), а також поліпшити оцінку циклів розвідки в контексті збуту продукції підприємств на цільових ринках. В результаті аналізу, складемо карту стратегічних цілей на базі збалансованої системи показників, яка містить також взаємозв'язки стратегічних цілей між собою (рис. 3.4).

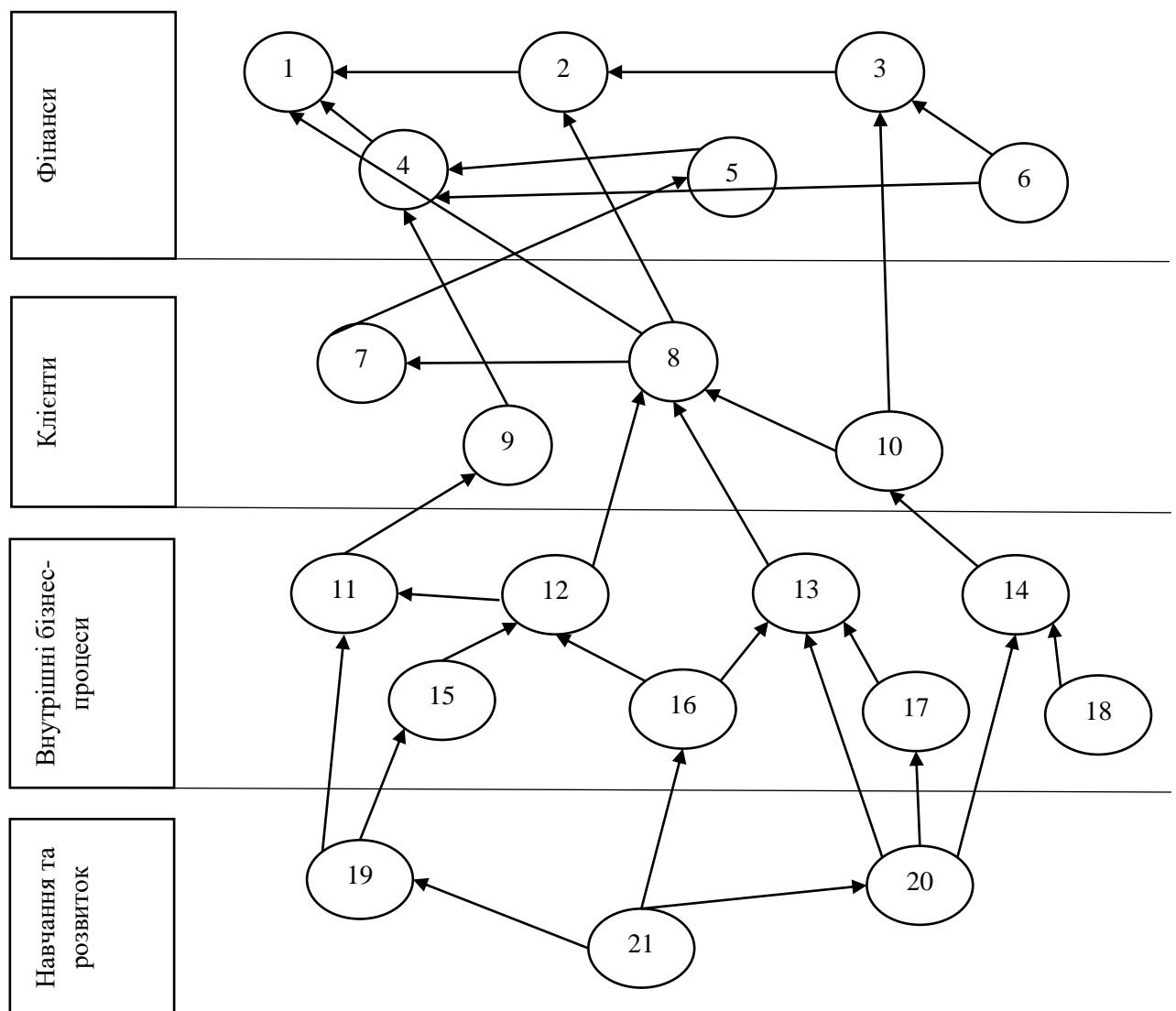


Рис. 3.4. Стратегічна карта цілей підприємств хлібопекарської галузі у рамках збалансованої системи показників

Джерело: розроблено автором.

На рис. 3.5 зображено ключові передумови кожної із груп факторів значущості СЗП, реалізація яких дозволить підприємству імплементувати проактивну конкурентну стратегію.



Рис. 3.5. Ключові фактори реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі України в контексті СЗП

Джерело: розроблено автором.

Необхідно відзначити певну ієрархічність стратегічних цілей та їх взаємозумовленість в рамках проактивної конкурентної стратегії. Наприклад, навчання та розвиток зумовлює грамотну оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів хлібопекарського підприємства, що позначиться на ефективнішій взаємодії з клієнтами, розширенні клієнтської бази та ринків збуту продукції, що, у свою чергу, позначиться на фінансовій складовій підприємства, підвищенні його інвестиційної привабливості та капіталізації в цілому.

Все це дає змогу скласти систему показників оцінок ефективності реалізації проактивної конкурентної стратегії з прив'язкою показників ефективності до кожного з 4 зазначених вище блоків (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Показники ефективності реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: розроблено автором

За допомогою системи збалансованих показників, ми визначили ключові показники, зростання яких є свідченням ефективної реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі. Важливим елементом є досягнення стратегічних цілей усіх груп: «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» і «Навчання та розвиток».

3.3. Удосконалення проактивного стратегічного процесу формування та реалізації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України

Важливим аспектом реалізації зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі є визначення суті стратегічного процесу. Тому, необхідно більш детально звернути увагу на дослідження ефективності поєднання управлінської адаптивності та вибору навколишнього середовища функціонування хлібопекарського підприємства. Стратегічна діяльність успішних хлібопекарських підприємств є дуже схожою і обмеженою у зміцненні та експлуатації існуючих основних компетенцій підприємств. Якщо ми подивимось на питання з точки зору адаптації, то можна впевнено сказати, що підприємства можуть змінювати свою бізнес-модель та робити все для подолання спротиву змінам та жорсткості зовнішнього середовища. Тобто успішні хлібопекарські підприємства дістають досвід поводження по-різному і вивчення нових компетенцій [223, с. 161].

Вважаємо за доцільне розглянути організацію проактивного стратегічного процесу підвищення зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України на прикладі взаємодії із підприємствами хлібопекарської галузі ЄС в частині експорту заморожених напівфабрикатів.

Ми пропонуємо створити виробничо-транспортний хлібопекарський кластер в Україні, який дозволить виробляти заморожені напівфабрикати хлібобулочних виробів та здійснювати їх подальший експорт до ЄС. Це дозволить не тільки залишити більшу частину доданої вартості в Україні (адже сировина буде мати повністю українське походження), а й підвищити конкурентоспроможність українських хлібопекарських підприємств через залучення прибуткових експортних контрактів.

На нашу думку, можна виділити три рівні аналізу стратегічного процесу, в контексті підвищення зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі: аналіз зовнішнього середовища

підприємства, аналіз управлінської команди та аналіз середньої ланки управління підприємства. Кожний із рівнів розглядає три ключові питання:

– Яку роль грають управлінці на різних ланках менеджменту підприємства: хто є більш компетентним?

– Яким чином управлінці розповсюджують знання всередині підприємства?

– Наскільки стабільними є правила галузі?

В залежності від активності чи пасивності тієї чи іншої ланки управління підприємства, а також – від відповідей на зазначені питання, слід виділити чотири типи стратегічного процесу, в контексті підвищення зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі [144, с. 104]: пасивний, спрямований, облегшений та трансформаційний.

Розглянемо детальніше кожен тип стратегічного процесу. Пасивний тип стратегічного процесу базується на припущенні, що і середня ланка управління і вища ланка управління поводять себе пасивно по відношенню до розпізнавання сигналів із ринкового середовища. Отже, у даному типі стратегічного процесу немає явних переваг у знанні ринку ЄС ні у середньої ні у вищої ланки управління підприємства. При цьому, єдина система управління знаннями на підприємстві відсутня. Це означає, що підрозділи підприємства є відокремленими одне від одного. У загальному плані, підприємство вимушене підкорятись не тільки правилам хлібопекарської галузі України, а й – регламентам ЄС – тобто здійснювати реактивну поведінку.

Застосування даного типу стратегічного процесу більш притаманне зрілим хлібопекарським підприємствам, із низьким рівнем впровадження інновацій. При цьому, перехід від однієї якості продукції до іншої потребує витрат ресурсів (енергії, часу, фінансів тощо). Процес переходу нововведення (інновації) у нововведення (інновації) також потребує витрат різноманітних ресурсів, головними з яких є інвестиції і час. В умовах ринку як система економічних відносин купівлі-продажу товарів, у рамках якої формуються

попит, пропозиція і ціна, головними компонентами інноваційної діяльності виступають нововведення, інвестиції і нововведення. Як відомо, нововведення формують ринок нововведень (новацій), інвестиції ринок капіталу (інвестицій), нововведення (інновації) ринок чистої конкуренції нововведень [8, с. 23].

Серед позитивних характеристик, можна виділити можливість уникнути помилок, при запровадженні нових ідей чи технологій, які у довгостроковій перспективі можуть бути неефективними та призвести до банкрутства підприємства. Здебільшого, даний пасивний тип стратегічного процесу застосовується хлібопекарськими підприємствами у стабільних галузях. Проте, у разі якщо галузь характеризується високим рівнем нестабільності, зростає потреба у побудові синергії між хлібопекарськими підприємствами України та ЄС, а тому застосування пасивного типу стратегічного процесу є недоцільним [129, с. 101].

У спрямованому типі стратегічного процесу, представники вищої ланки управління вважають, що вони мають певний контроль над зовнішнім середовищем у якому функціонує хлібопекарське підприємство. Таким чином, стратегічний процес здійснюється під виключним керівництвом вищої ланки управління підприємства, а прийняті рішення делегуються нижчим ланкам без обговорення.

Отже, вища ланка управління знає стан ринкової кон'юнктури краще ніж будь-хто інший. Управління знаннями всередині підприємства відбувається під контролем вищої управлінської команди. Хлібопекарські підприємства, що застосовують даний тип стратегічного процесу більш ефективно адаптуються до галузевих змін, ніж підприємства із пасивним типом. Спрямований тип стратегічного процесу найкраще підходить до підприємств які знаходяться у стані стійкого зростання або стійкої кризи. Таким чином, такі хлібопекарські підприємства можуть у повній мірі реалізувати усі переваги формального планування та контролю у ієрархічній структурі під час здійснення експорту до ЄС [129, с. 103].

Наступні два типи стратегічного процесу відносяться до хлібопекарських підприємств «майбутнього» – із більш сильним впливом середньої та нижчої ланок управління.

У облегшеному типі стратегічного процесу, нижчі та середні ланки управління мають більший вплив на визначення стратегії хлібопекарського підприємства. Єдиним завданням вищої ланки управління є визначення стратегічного контексту та створення умов для розвитку та впровадження інновацій. Нижча та середні ланки управління мають кращі знання стану ринкової кон'юнктури. Також, потрібно відзначити помірний ступінь розповсюдження знань у підприємствах із даним типом стратегічного процесу [119, с. 63].

Особливістю хлібопекарських підприємств із облегшеним типом стратегічного процесу є те, що нижча та середня ланки управління можуть впливати на розвиток галузі і зовнішньоторговельний потенціал підприємства. Незважаючи на те, що застосування облегшеного типу стратегічного процесу є більш складним для вищої ланки управління (через великий вплив нижчої та середньої ланок управління), він є доцільним для застосування хлібопекарськими підприємствами, що знаходяться у галузях із високим рівнем турбулентності. Проте, у разі, якщо хлібопекарське підприємство потребує більш централізованого контролю та координації, у період впровадження інновацій, облегшений тип стратегічного процесу є менш ефективним.

Отже, застосування облегшеного типу стратегічного процесу є найбільш доцільним хлібопекарськими підприємствами, що функціонують у складних та динамічних умовах, зумовлених здійсненням продажів виключно на локальному ринку [129, с. 105].

У трансформаційному стратегічному процесі вища ланка управління вважає що має достатньо знань для здійснення впливу на навколишнє середовище, а також активно співпрацює із середньою та нижчими ланками управління. Хлібопекарські підприємства, що застосовують даний тип

стратегічного процесу, здатні більш ефективно впроваджувати нові знання та технології. Знання поширюються швидко і без перешкод. Завдяки тісній взаємодії вищої ланки управління із нижчою та середньою ланками, хлібопекарські підприємства із трансформаційним типом стратегічного процесу не тільки змінюють умови галузі у якій функціонують, а й здатні стрімко підвищити рівень власного зовнішньоторговельного потенціалу.

Особливістю трансформаційного типу стратегічного процесу є те, що до розробки стратегії залучаються усі ланки управління підприємства, тобто спостерігається командна взаємодія усередині підприємства, а не директивне управління «зверху-вниз» [230, с. 236].

Найбільш доцільним, при підвищенні зовнішньоторговельного потенціалу, є застосування даного типу стратегічного процесу великими об'єднаннями хлібопекарських підприємств, які потребують високого рівня координації та внутрішньо-організаційного поділу знань.

Проаналізувавши типи стратегічного процесу, можна виділити два цикли стратегічного процесу:

- цикл, що складається із експлуатаційних процесів (внутрішній стратегічний цикл);
- цикл, що складається із процесів розвідки (зовнішній стратегічний цикл).

Структура стратегічного процесу підприємств хлібопекарської галузі України, в контексті взаємодії із хлібопекарськими підприємствами ЄС схематично показано на рис. 3.7.

Стратегічний цикл включає у себе експлуатаційні процеси та процеси розвідки. До експлуатаційних процесів відноситься вимірювання ефективності та результативності, постановка цілей та завдань, контроль та моніторинг витрат [181, с. 218].

У свою чергу, до процесів розвідки відноситься процес визначення нових ринків (наприклад, експорт до якої країни ЄС є найбільш доцільним), продуктів та послуг, а також розробка та впровадження стратегічного

бачення підприємства. Окремо потрібно виділити процес інвестицій у довгострокові інновації, які покликані забезпечити стійкі конкурентні переваги хлібопекарського підприємства в Україні та нівелювання можливостей їх імітації хлібопекарськими підприємствами ЄС.

Отже, комплексний стратегічний процес, зображений нижче, складається із тісної взаємодії внутрішнього середовища (експлуатаційних процесів) та зовнішнього середовища (процесів розвідки). У свою чергу, вони інтегруються у організаційний дизайн та постановку напрямів розвитку хлібопекарського підприємства.

Таким чином, стратегічний процес хлібопекарських підприємств неможливо розглядати без визначення поняття «стратегія», а також без проведення аналізу типів стратегічних процесів. Ключовою умовою ефективності стратегічного процесу є взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовищ, які у свою чергу містять експлуатаційні та розвідувальні процеси [129, с. 107].

Тісна взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовищ, дозволяє ефективно визначити організаційну структуру управління підприємств, систему стимулів та нагород, а також впровадити систему внутрішнього контролю. Велику роль відіграє наявність системи вибору та рівень розвитку технології. Усе разом дозволяє завершити організаційний дизайн та впровадити ефективну систему ієрархії, з подальшим впровадженням обраного типу стратегічного процесу.

У свою чергу, шлях від впровадження організаційного дизайну до постановки напрямку розвитку хлібопекарського підприємства, можливо здійснити лише за допомогою раціонального використання організаційних ресурсів та здібностей.

Роль стратегічного процесу у зміцненні зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України є вирішальною. Синергетичний ефект може бути досягнений шляхом встановлення стійкої взаємодії між підприємствами хлібопекарської галузі України та ЄС. Ця можливість базується на тому, що ефективність хлібопекарських підприємств у ЄС знаходиться не на оптимальному рівні. Це виражається у зростанні собівартості хлібобулочних виробів. Динаміка собівартості 1 кг хлібобулочних виробів у ЄС висвітлена на рис. 3.8.

Як бачимо, собівартість 1 кг пшеничного хліба у 2017 р. зросла майже на 34 % у порівнянні із 2010 р. Головними факторами зростання є зростання вартості енергоносіїв та вартості трудових ресурсів.

У зв'язку із цим, стає нагальною потреба в оптимізації виробництва та пошуку шляхів зниження собівартості продукції.

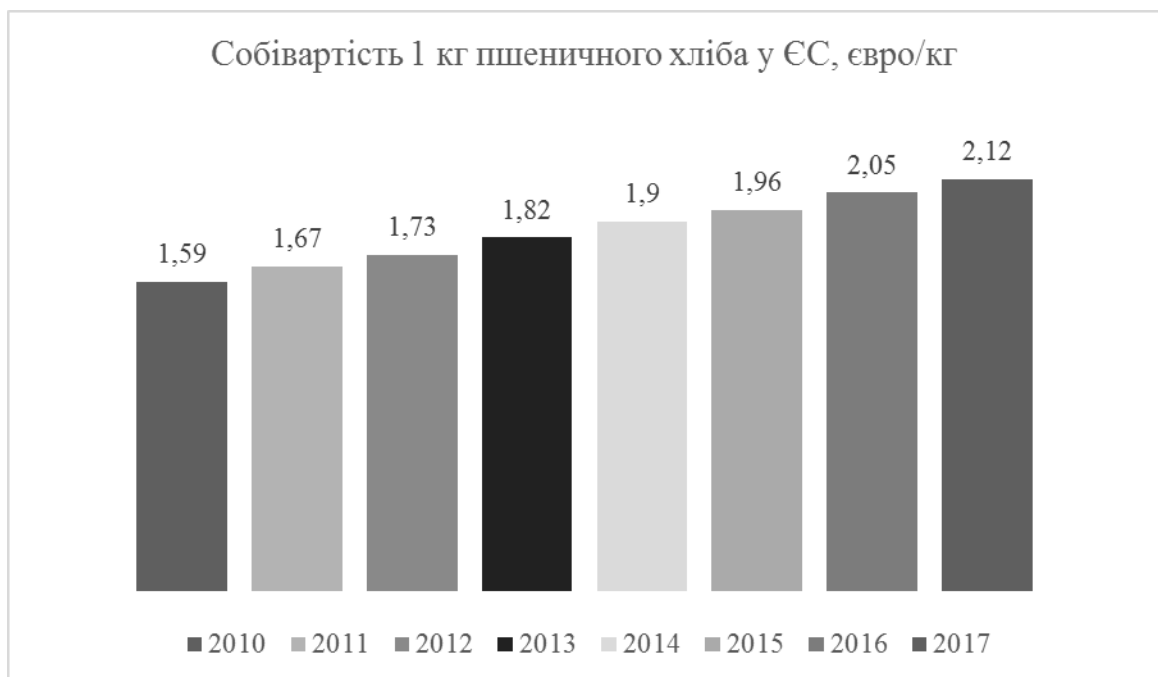


Рис. 3.8. Собівартість пшеничного хліба у ЄС

Джерело: побудовано автором на підставі [62].

Спеціалісти із персоналу та економічного контролю і планування в усьому світі все частіше використовують моделі промислових кластерів для

визначення, підтвердження та підтримки місцевих та регіональних галузевих груп, які демонструють або демонструватимуть потенціал до досягнення конкурентних переваг [207, с. 170]. М. Портер, у своїй роботі «Конкурентоспроможність націй» популяризує використання методології кластерного підходу для регіонального аналізу. Він зазначає, що завдяки фокусуванню державної політики та економічного розвитку на фактори, що підвищують здатність нації чи регіону залишатись конкурентоспроможними, можна виділити чотири основні групи чинників, що забезпечать конкурентоспроможність галузі: факторні умови; умови домашнього попиту; пов'язані та підтримуючі галузі; і галузева стратегія, структура та конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність нації чи регіону ґрунтується на здатності галузі впливати на глибоку мережу, яка підтримує географічні концентрації підприємств, установ, клієнтів та їх взаємодоповнюваності [197, с. 237].

Важливим елементом глибокої мережі конкурентоспроможності є створення та просування галузевих кластерів. Промислові кластери формуються, коли конкурентні переваги стимулюють зростання, переміщення або розвиток аналогічних галузей у місцевості. У свою чергу, галузеві кластери зміцнюють конкурентоспроможність, збільшуючи продуктивність, стимулюючи інноваційні нові партнерства, навіть серед конкурентів, та представляють можливості для підприємницької діяльності [194, с. 83].

Зростаючий інтерес та зростаюче свідчення переваг кластерного аналізу можуть посилити потенційний вплив на ефективність не тільки підприємств хлібопекарської галузі ЄС, а й України. З найбільш спрощеної точки зору, промислові кластери це «географічні концентрації галузей, які отримують переваги продуктивності шляхом спільного розміщення» [133, с. 233]. Р. Гіббс і Г. Бернат далі прояснюють сутність промислового кластеру, визначаючи спільні потреби вхідних даних та роль взаємозв'язків із постачальниками та покупцями [147, с. 21]. С. Розенфельд у своїх

дослідженнях зазначає, що особливо поглиблені зв'язки всередині кластеру можуть виникнути із тими підприємствами, які також надають додаткові послуги, включаючи консультаційні послуги, послуги надання професійних тренінгів та семінарів, надання поворотної фінансової допомоги, членства у професійних асоціаціях тощо [204, с. 41].

У рамках зазначених визначень можна виділити три ключові аспекти промислових кластерів:

- 1) Географічне обмеження.
- 2) Широке визначення галузі.
- 3) Конкурентна перевага.

Тип розроблюваного або ідентифікованого галузевого кластера визначається географічними обмеженнями. На початку свої досліджень, М. Портер застосовував свої кластерні принципи до національних та міжнародних кластерів (на прикладі норвезького морського кластеру), але незабаром він усвідомив важливість регіональних та державних кластерів (наприклад, каліфорнійський виноградний кластер та кластер нафти і газу Х'юстона) [23]. Географічна позиція кластера залежить від його здатності поширювати інформацію, ресурси та знання.

Особливості соціального сприйняття, культурних бар'єрів та фактор обмеженості також можуть впливати чи обмежувати розмір кластера [147, с. 22]. Однак, деякі вчені стверджують, що географія визначається відстанню та часом, протягом якого люди прагнуть подорожувати до місця зайнятості, а працівники та власники підприємств вважають його релевантним для зустрічей та створення спільних мереж [204, с. 12].

Незважаючи на те, що вдосконалення інформаційних технологій може суперечити фактору впливу географії, Г. Андерсон стверджує, що процес плинності часу, необхідність особистої взаємодії та видимість регіональних економік підкреслюють важливість географії для кластеризації [110, с. 30].

Географічний радіус кластера буде визначатися існуванням населених пунктів та конкретними потребами кластера. Наприклад, оскільки

перспективи промисловості вивчають можливості для переміщення або розширення, сільські райони значною мірою вивчаються за наявності глибоких мереж, які будуть підтримувати присутність галузі. Ці мережі можуть включати транспортні маршрути, що сприяють своєчасному надходженню поставок та розподілу товарів або наявності компетентної робочої сили у радіусі від 20 до 100 км.

На відміну від галузевого сектора, справжній промисловий кластер виходить за рамки виробництва товарів чи послуг з точки зору всього ланцюжка створення вартості. Виділено три кластерні категорії [110, с. 32]:

1) Взаємозв'язок між покупцем і продавцем, який зосереджується на вертикальній взаємодії між основними виробничими процесами та розподілом товарів або послуг.

2) Взаємозв'язок між конкурентом та співробітником, який базується на тому, що взаємовідносини існують тому, що конкуренти часто діляться інформацією про продукцію та процес виробництва. Отже, вони фактично формально співпрацюють з метою розробки нововведень у стратегічному альянсі [110, с. 29].

3) Взаємозв'язок між спільними ресурсами, що визначає горизонтальні відносини, які впливають на загальну технологію, робочу силу або інформацію (навіть серед підприємств, які можуть виробляти непов'язані товари чи послуги).

Підтримуючі галузі (такі як: уряд, професійні та навчальні послуги тощо), можуть не демонструвати виокремлену конкурентну перевагу, однак все рівно включаються у кластери, оскільки наявність міждисциплінарних послуг підвищує продуктивність кластеру у цілому. Крім того, наявність або відсутність цих галузей може суттєво вплинути на розширення або збереження галузевого кластера. Для залучення інвесторів у кластер, потрібно забезпечити високий рівень його навчальної системи, добросовісності бізнесу та державної підтримки. Промислові кластери можуть спочатку розвиватися неформально, але з часом, вони зростатимуть,

оскільки галузі-учасники сприймають або отримують певний вид корисності від кластера. Під корисністю можна розуміти – доступ до інформації, яка дозволить підвищити рівень технологічних досліджень та інновацій [197, с. 418], досягти ефекту масштабу [133, с. 225] та підвищити розвиток спеціалізованої соціальної інфраструктури [203, с. 12].

Таким чином, можна стверджувати, що розвиток кластерів призводить до таких переваг, що, у свою чергу, призводить до збільшення зростання кластерів. Крім того, можна стверджувати, що галузеві кластери також підтримуються і зростають, частково в результаті активної державної політики, яка створює сприятливі економічні умови, що сприяють створенню пов'язаних бізнесів.

Розрахуємо економічну доцільність проекту. В першу чергу, потрібно проаналізувати динаміку відпускних цін на хлібобулочні вироби у ЄС. Динаміка цін 1 кг пшеничного хліба у ЄС наведена на рис. 3.9.

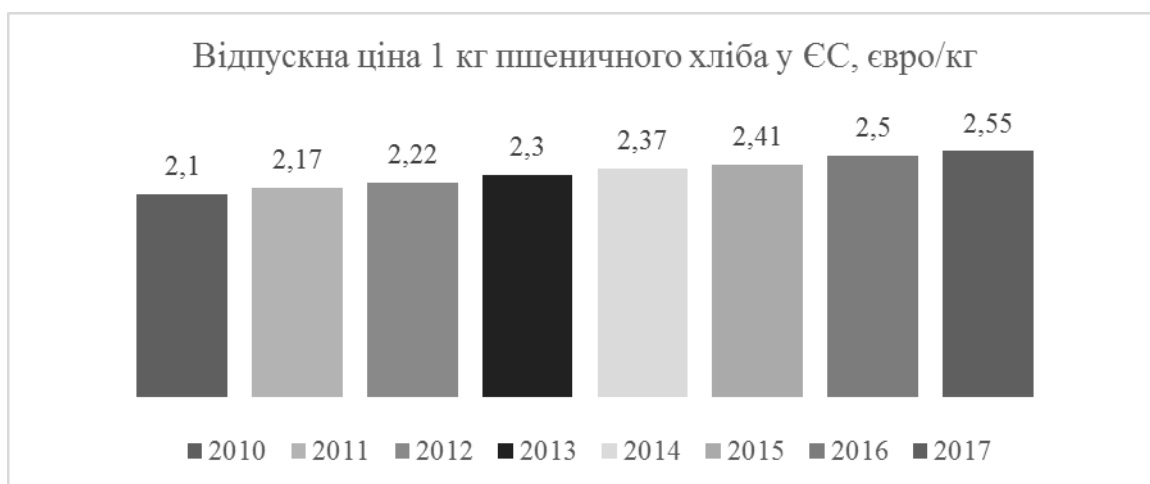


Рис. 3.9 Відпускна ціна пшеничного хліба у ЄС

Джерело: побудовано автором на підставі [62].

У табл. 3.2 наведений зведений аналіз рентабельності продажів пшеничного хліба у ЄС.

Таблиця 3.2

Рентабельність продажів пшеничного хліба у ЄС

| Хліб пшеничний | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ціна, євро/кг | 2,1 | 2,17 | 2,22 | 2,3 | 2,37 | 2,41 | 2,5 | 2,55 |
| Собівартість, євро/кг | 1,59 | 1,67 | 1,73 | 1,82 | 1,90 | 1,96 | 2,05 | 2,12 |
| Валова рентабельність, євро/кг | 0,51 | 0,50 | 0,49 | 0,48 | 0,47 | 0,45 | 0,45 | 0,43 |
| Валова рентабельність, % | 24,3 | 23,1 | 21,9 | 20,8 | 19,8 | 18,8 | 17,9 | 17,0 |

Джерело: складено автором на підставі [62].

Як можна бачити із наведених даних, рентабельність продажів пшеничного хліба знижується із року в рік. Головним чинником зниження є собівартість продукції, яка зростає насамперед через зростання вартості енергоносіїв, логістики та трудових ресурсів.

При створенні виробничо-транспортного кластера, нам вдасться суттєво знизити собівартість продукції (навіть беручи до уваги подальший допiк продукції у точці продажу).

Для того, щоб зробити висновок про ефективність використання напiвфабрикатів, потрібно проаналізувати структуру собiвартості готового виробу.

Нижче, ми наводимо розрахунок собiвартості готової продукції у точці роздрiбного продажу (у ЄС) при реалізації моделі «Напiвфабрикат-Допiк-Готовий продукт».

- Собiвартість замороженого напiвфабрикату, євро/кг: 1,05 [62].
- Вартість зберiгання та транспортування (тягач 20 т), євро/кг: 0,21 [62].
- Вартість допiкання (середньозважена вартість кВт у ЄС становить 0,2 євро/кВт), євро/кг: 0,70 [62].

– Собівартість готового виробу, євро/кг: 1,96 [62].

Отже, як можна бачити, собівартість готового виробу із допінанням становить 1,96 євро за 1 кг, що на 0,16 євро нижче за поточну собівартість готової продукції виробленої за повним циклом у ЄС. Це свідчить про ефективність використання неповного виробничого циклу із залученням напівфабрикатів.

Таким чином, беручи до уваги більш конкурентоспроможну вартість енергоносіїв та трудових ресурсів в Україні (у порівнянні із ЄС), створення виробничо-транспортного кластеру є доцільним та економічно вигідним. Кластер складатиметься із підприємств хлібопекарської галузі України та ЄС, а також транспортно-логістичних комплексів. У структурі виробництва кластера слід окремо виділити діяльність, пов'язану із виробництвом борошна та підготовкою зерна, а у структурі управління передбачити створення загальної для усієї системи транскордонних кластерів координаційної ради.

Висновки до розділу 3

1. Адаптація проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України можлива за умови дотримання послідовності кроків: від стратегічної оцінки до реалізації системи стратегічного менеджменту. Стратегічне планування як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення, має вирішальну роль у подальшому успіху підприємств хлібопекарської галузі. Процес впровадження базується на управлінні змінами, із майбутнього в сьогодні. Одним із важливих факторів ефективного впровадження проактивної конкурентної стратегії є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів.

2. Запорукою ефективної реалізації проактивної конкурентної стратегії є впровадження експлуатаційних процесів, тобто процесів спрямованих на підвищення злагодженості елементів внутрішнього середовища підприємства хлібопекарської галузі (у т.ч. здійснення постановки цілей та завдань для підприємства, а також удосконалення його організаційного дизайну). На основі розробленої моделі проактивної конкурентної стратегії та алгоритму стратегічного процесу виявлено, що проактивна конкурентна стратегія спирається на комплексну систему блоків зазначених у плані розробки стратегії, кожен з яких може оцінюватися двома базовими способами: за допомогою розрахункових механізмів – статистичних, фінансових, математичних та ін. (в разі, якщо ми маємо справу з кількісними параметрами певного фактору кожної з груп), і за допомогою органолептичних методів (в разі, якщо ми маємо справу з якісними параметрами даних факторів).

3. Система збалансованих показників в межах реалізації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України повинна містити наступні цілі усіх груп ключових елементів (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток):

- зростання рівня капіталізації;
- зростання рівня ліквідності;
- зниження вартості позикового капіталу;
- зростання інвестиційного потенціалу;
- зниження рівня умовно-постійних та змінних витрат;
- зростання рівня охоплення споживачів;
- своєчасне реагування на зміну уподобань споживачів;
- зростання якості сегментування ринку;
- зростання рівня лояльності споживачів;
- зростання якості аналізу споживачів;
- зростання рівня завантаження потужностей;
- оптимізація рівня виробничих витрат;

- зниження рівня виробництва бракованої продукції;
- зростання якості продукції;
- зростання рівня інвестицій у НДДКР;
- зростання рівня комп'ютерної освіченості персоналу;
- зростання якості бази знань підприємств;
- зростання рівня кваліфікації персоналу усіх відділів;
- зростання рівня мотивації та лояльності до підприємства;
- зростання продуктивності праці.

4. Можна виділити три рівні аналізу стратегічного процесу, в контексті підвищення зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі: аналіз зовнішнього середовища підприємства, аналіз управлінської команди та аналіз середньої ланки управління підприємства. Кожний із рівнів розглядає три ключові питання: яку роль грають управлінці на різних ланках менеджменту підприємства: хто є більш компетентним? яким чином управлінці розповсюджують знання всередині підприємства? наскільки стабільними є правила галузі? В залежності від активності чи пасивності тієї чи іншої ланки управління підприємства, а також – від відповідей на зазначені питання, слід виділити чотири типи стратегічного процесу, в контексті підвищення зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі: пасивний, спрямований, об'легшений та трансформаційний. Найбільш доцільним, при підвищенні зовнішньоторговельного потенціалу, є застосування трансформаційного типу стратегічного процесу великими об'єднаннями хлібопекарських підприємств, які потребують високого рівня координації та внутрішньо-організаційного поділу знань.

5. Роль стратегічного процесу у зміцненні зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України є вирішальною. Виявлено наявність можливості досягнення синергетичного ефекту у взаємодії між підприємствами хлібопекарської галузі України та ЄС. Ця можливість базується на тому, що ефективність хлібопекарських підприємств

у ЄС знаходиться не на оптимальному рівні. Це виражається у зростанні собівартості хлібобулочних виробів.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях автора: [27; 37; 39; 231].

ВИСНОВКИ

У дисертації подано теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних і практичних основ щодо організаційно-економічних засад формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. За результатами дослідження сформовано такі висновки теоретико-методичного та науково-практичного спрямування:

1. Конкурентну стратегію необхідно розуміти як модель конкурентного розвитку підприємства, що об'єднує всі існуючі стратегічні вибори, з метою створення підсилюючої мозаїки конкурентних переваг та забезпечення стратегічної відповідності основних факторів успіху підприємства без втрати його гнучкості у рамках функціонування у мінливому організаційному середовищі.

2. Спосіб використання наявних ресурсів, труднощі імітування та ідентифікації є базовими характеристиками конкурентної переваги у рамках сучасних підходів до визначення складових конкурентних переваг. Конкурентна позиція підприємства залежить від стратегії та конкурентних сил відповідного ринкового середовища. Відповідно конкурентна перевага є відносною, адже вона наявна у ситуації, яка визначається і оцінюється як діяльність підприємства, спрямована проти її конкурента з метою нівелювання ідентифікованих загроз ринкового середовища. Основною складовою конкурентної переваги є такий процес використання наявних ресурсів підприємства, при якому воно утримується від конкуренції з існуючими суб'єктами у галузі, а також стримує їх активність та зростання шляхом створення переваг, які неможливо або частково неможливо зімітувати та ідентифікувати.

3. Основою організаційно-економічних передумов розробки конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі є ефективна система постачань, організаційне реагування, низька собівартість та продуктова диференціація й інновації. Ефективна система постачань – це

таке управління висхідними та низхідними потоками ресурсів між постачальниками і споживачами, що дозволяють доставляти високу споживчу цінність з мінімальними витратами що в ланцюзі постачання загалом. При цьому організаційне реагування – це невід’ємна частина системи постачань, тобто здатності організації не тільки результативно відповідати на загрози із боку зовнішнього середовища, а й перетворювати їх на сприятливі можливості для подальшого розвитку, що є вирішальною організаційно-економічною передумовою формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі.

4. Структура собівартості має вирішальну роль у формуванні кон’юнктурного середовища функціонування підприємств хлібопекарської галузі в контексті інституційної підтримки економічної безпеки. Вартість сировини, матеріалів та енергії становить близько дві третини собівартості готової продукції. Відповідно зростання цін на сировину та матеріали через відсутність сталої інституційної підтримки призводить до здорожчання готової продукції та суттєвого зниження економічної безпеки підприємств. З метою нівелювання зазначених наслідків необхідно не тільки запровадити постійну інституційну підтримку підприємств галузі, а й забезпечити ефективність використання ресурсного потенціалу та ринковий досвід ведення конкурентної боротьби, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентної переваги хлібопекарського підприємства.

5. Оцінка конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі, що базувалось на матричному портфельному аналізі, свідчить про те, що усі хлібопекарські підприємства, що досліджувались, перебувають на стадії життєвого циклу – «Зрілість». Підприємства галузі мають незадовільний рівень абсолютної ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості. Ризик дефолту є середнім у довгостроковій перспективі. Коефіцієнт автономії підприємств є негативним через наявність накопиченого збитку. Відповідно необхідно збільшити розмір статутного капіталу для зменшення ризику дефолту у довгостроковій перспективі.

6. Експортний потенціал підприємств хлібопекарської галузі України може бути суттєво розвинутий шляхом використання таких сприятливих можливостей ринку хлібобулочних виробів ЄС: високі та нестабільні ціни на сировину; наявність тенденції щодо зниження прибутковості та підвищення ризиковості галузі; високий рівень конкуренції серед виробників; високий тиск на виробників з боку роздрібних продавців у поєднанні із нечесними комерційними практиками; зростання сектору пекарень для допікання заморожених хлібів – новий концепт, присутній у роздрібних мережах. Зазначені можливості є основою для створення стійких конкурентних переваг у рамках підвищення експортного потенціалу та реалізації конкурентної стратегії підприємствами хлібопекарської галузі України.

7. Проактивні конкурентні стратегії підприємств хлібопекарської галузі України можуть бути адаптовані та розвинені за умови дотримання послідовності кроків: від стратегічної оцінки до реалізації системи стратегічного менеджменту. При цьому модель формування конкурентних стратегій відіграє важливу роль при адаптації конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі, адже підтримуючі елементи зовнішнього середовища (цикл навчання; бачення місця підприємства/галузі на майбутньому ринку; обрання стратегічних пріоритетів та виявлення стратегічних розривів; розробка плану дій) і підтримуючі елементи внутрішнього середовища (впровадження; навчання; фокус; узгодження) дозволяють розробляти та впроваджувати проактивні конкурентні стратегії на будь-якій стадії розвитку підприємств і галузі загалом. Здійснення процесу стратегічного планування має вирішальну роль у подальшому успіху підприємств хлібопекарської галузі.

8. Система збалансованих показників у межах реалізації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України має містити ієрархію цілей для усіх груп основних елементів (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток): зростання рівня капіталізації; зростання рівня ліквідності; зниження вартості позикового

капіталу; зростання інвестиційного потенціалу; зниження рівня умовно-постійних та змінних витрат; зростання рівня охоплення споживачів; своєчасне реагування на зміну уподобань споживачів; зростання якості сегментування ринку; зростання рівня лояльності споживачів; зростання якості аналізу споживачів; зростання рівня завантаження потужностей тощо.

9. Впровадження експлуатаційних процесів, що, спрямовані на підвищення злагодженості елементів внутрішнього середовища підприємства хлібопекарської галузі, є основою ефективною реалізації проактивної конкурентної стратегії. Запропонована модель проактивної конкурентної стратегії та алгоритм стратегічного процесу базуються на комплексній системі блоків, зазначених у плані розробки стратегії.

Результати дослідження мають належну апробацію, і використовуються в діяльності: Управління аграрної політики Одеської обласної державної адміністрації – впроваджено проактивну конкурентну стратегію з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі Одеського регіону; ВКФ «Фонтан» - впроваджено конкурентну стратегію на основі динамічних конкурентних переваг; ТзОВ «Семаян» - проведена оцінка конкурентної стратегії із подальшим визначенням факторів динамічних конкурентних переваг; ПП «Фарат» - розроблено та впроваджено проактивну конкурентну стратегію.

Результати дисертаційної роботи впроваджено в навчальний процес Одеського національного університету імені І. І. Мечникова при викладанні навчальних дисциплін «Економіка інновацій», «Державне та регіональне управління», «Менеджмент» (Додаток Е).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1998 р. 287 с.
2. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Аналіз моделей управління ризиками при розробці конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *Європейська інтеграція економіки, освіти та права: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Варшава, 22 – 23 березня 2018).* С. 94 – 97. (Особистий внесок: обґрунтування ефективності імплементації моделей управління ризиками у конкурентні стратегії).
3. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Специфіка дослідження кон'юнктури та особливості розвитку ринку АПК України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління: зб. наук. пр.* Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015. Т. 14. Вип. 3 (31). С. 85 – 96. (Особистий внесок: проведено аналіз стану ринкової кон'юнктури АПК України).
4. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Теоретико-методологічні особливості формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України / Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія, книга шоста / Е. А. Кузнецов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Кузнецова Е. А. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. (358 с.) С. 52 – 81.
5. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Формування конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств під впливом ринкової кон'юнктури. *Вісник ОНУ. Економіка.* 2017. Т. 22 Вип. 8 С. 48 – 52. (особистий внесок – 0,28 друк. арк.). (Особистий внесок: проведено аналіз впливу ринкової кон'юнктури на конкурентну стратегію підприємства)
6. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. 2–е вид. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко, М. : Экономика, 1989. 519 с.

8. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України, Інститут економіки промисловості НАН України. 2009. № 1 (12). С. 23 – 25. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8298/4-Andrushkiv.pdf?sequence=1>.

9. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 6-13. URL: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>.

10. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 326 с.

11. Брич В. Я., Білоус Л. Й. Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу. (*м. Кам'янець-Подільський, 12-13 жовтня 2017 р.*). 2017. С. 152–153. URL: http://188.190.33.56:7980/jspui/bitstream/123456789/682/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7_new-14.pdf.

12. Брич В. Я., Снігур Х. А. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства: гносеологічні позиції/ В. Брич, Х. Снігур // Вісник Прикарпатського університету, 2017. Вип. 12 .С. 82-86

13. Виханский О. С. Стратегическое управление. 2–е изд., перераб. и доп. Москва: Гардарики, 2002. 296 с.

14. В Україні за підсумками 2017 року зафіксовано зниження виробництва хліба і борошна. 2017 р. Спілка "Борошномели України": веб-сайт. URL: <http://ukrmillers.com/ukrajina/v-ukrajini-za-pidsumkami-2017-roku-zafiksovano-znizhennya-virobnitstva-khliba-i-boroshna>.

15. Галузева програма розвитку хлібопекарської галузі на період до 2015 року: затв.наказом Міністерства аграрної політики України від 20 березня 2008 р. № 164. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0164555-08>.

16. Галузева угода між Публічним акціонерним товариством «Державна продовольчо-зернова корпорація України», Державною

акціонерною компанією «Хліб України», об'єднанням підприємств хлібопекарської промисловості «Укрхлібпром» та Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на 2017-2019 роки. URL: <https://www.msp.gov.ua/files/ugody/gal/47-2.pdf>.

17. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

18. Головка Т. В., Сагова С. В., Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.; за ред. д.е.н., проф. М. В. Кужельного. Київ : КНЕУ. 2002. 198 с.

19. Гончар О. І. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції. *Економіст*. 2015. № 1. С. 49–50.

20. Горемыкин В. А., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. Москва: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. 506 с.

21. Гринчуцький В. І., Прохоровська С. А. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 3. С. 80 – 87.

22. Данилюк М. О. Про основні види потенціалу підприємства та суперечності їх розвитку. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/5394/1/%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%BA_%D0%9C._%D0%9E..pdf.

23. Директива від 16.12.2002 р. № 2002/99/ЄС. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:018:0011:0020:EN:PDF>.

24. Должанський І. З., Ягнюк І. М. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників: монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. 213 с.

25. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 250 с.

26. Жданов В. Ю., Жданов И. Ю. Финансовый анализ предприятия с помощью коэффициентов и моделей. Москва: «Проспект», 2018. 176 с.

27. Завертаний Д. В. Динамічна конкурентна стратегія підприємств хлібопекарської галузі: особливості розробки та впровадження. *Сталий розвиток економіки*. 2017. Вип. 4. С. 35 – 40.

28. Завертаний Д. В. Дослідження моделей управління ризиками при розробці конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *Економічний простір*. 2017. № 125. С. 161–172.

29. Завертаний Д. В. Конкурентне середовище ринку АПК України : сучасний стан. *Матеріали 71-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 23-25 листопада 2016 р.)*. Одеса : Астропринт, 2016. С. 194–196.

30. Завертаний Д. В. Організаційно-економічні засади державного регулювання хлібопекарської галузі України. *Право, економіка та управління: генезис, сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяч. 20-річчю економіко-правового ф-ту ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 14-15 вересня 2018 р.)*. Одеса : Фенікс, 2018. С. 338 – 341.

31. Завертаний Д. В. Особливості кон'юнктури та перспективи розвитку ринку АПК України. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали X Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток». Тези доповідей. Частина 1 – Харків: ХНУБА, 2018. (м. Харків, 18 – 19 квітня 2018 р.)*. С. 116 – 117.

32. Завертаний Д. В. Особливості механізму управління динамічними конкурентними стратегіями хлібопекарських підприємств. *Матеріали 73-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 28-30 листопада 2018 р.)*. Одеса : Фенікс, 2018. С. 187 – 190.

33. Завертаний Д. В. Особливості оцінки динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 4 травня 2018 р.)* / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. С. 79 – 82.

34. Завертаний Д.В. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*: зб. наук. пр. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015. Т. 14. Вип. 2 (30). С. 194 – 201.

35. Завертаний Д. В. Сучасні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *Матеріали 72-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 29 листопада-1 грудня 2017 р.)*. Одеса : Астропринт, 2017. С. 149 – 151.

36. Завертаний Д. В. Теоретико-методологічні особливості процесу розробки динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*: зб. наук. пр. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. Т. 17. Вип. 3 (40). С. 169 – 179.

37. Завертаний Д. В. Удосконалення підходів до організації стратегічного процесу на підприємствах хлібопекарської галузі України. *Бізнес Інформ*. 2018. Вип. 3 С. 394 – 399.

38. Завертаний Д. В. Формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі: методологічні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 1 – 2. С. 70 – 74.

39. Завертаний Д. В. Хлібопекарська галузь Європейського Союзу: особливості регулювання та перспективи розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 3. С. 56–61.

40. Завертаний Д. В. Хлібопекарська галузь України: особливості сучасного державного регулювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 20 Ч. 1. С. 83–87.

41. За 17 років виробництво хліба в Україні скоротилось у 2,2 рази. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/za-17-rokiv-virobnictvo-hliba-v-ukraini-skorotilos-u-22-razi>.

42. Звіт про ринок хліба ЄС. Аграрне інформаційне агентство: веб-сайт. URL: <http://www.aibi.eu/wp-content/uploads/draft-AIBI-Bread-Market-report-2013.pdf>.

43. Інформаційно-аналітичний звіт кондитерських виробів, український ринок. Статистичний бюлетень. Рада з питань експорту продовольства: веб-сайт. URL: <http://ukrainian-food.org/uk/post/new-informacijno-analiticnij-zvit-konditerskih-virobiv-ukrainskij-rinok>.

44. Карлоф Б. Деловая стратегия / пер. с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. Москва : Экономика, 1991. 239 с.

45. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная практика. Москва: Прогресс, 2012. 399 с.

46. Кіхая Ю. В. Інституційні засади формування ефективного конкурентного середовища підприємств хлібопекарської галузі. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 3 (50), ч. 2. С. 39–43.

47. Коваленко Л. О., Міхеєнко Т. В. Проблеми та перспективи розвитку хлібопекарської промисловості. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка*. 2014. Вип. 2. С. 19–24.

48. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Буркинский Б. В., Лазарева Е. В., Агеева И. Н., Брыкалина С. В. и др. Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2002. 132 с.

49. Корчун В. С. Продовольча безпека в Україні і зовнішньоекономічна кон'юнктура. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Міжнародні відносини*. 2008. №6. С. 108–114.

50. Куди прямує ринок борошна. 2015 р. Райффайзен Банк Аваль: веб-сайт. URL: <https://msb.aval.ua/news/?id=24882>.

51. Латинін М. А. Аграрний сектор економіки України: механізм державного регулювання: монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. 320 с.

52. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.

53. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.,

54. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. 389 с.

55. Микитюк П. П. Інноваційний механізм управління суб'єктами господарювання: монографія. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ», 2014. 450 с.

56. Менеджмент для магістрів: Учеб. пособие / под ред. д.е.н., проф. А. А. Елифанова, д.э.н., проф. С. Н. Козьменко – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. 762 с.

57. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ Л. И. Евенко. Москва : Дело, 1997. 368 с.

58. Набори продуктів харчування, набори непродовольчих товарів та набори послуг для основних соціальних і демографічних груп населення: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 780. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-%D0%BF>.

59. Об'єм виробництва борошна. 2018 р. Главный сайт об агробизнесе: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/novosti/38650-v-ukraine-za-2017-g-proizveli-2-mln-t-muki>.

60. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

61. Офіційний сайт ПАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції». Середньодобова реалізація продукції по заводам. Листопад 2015 р.: веб-сайт. URL: http://hlebinvest.com.ua/uk/our_businesses.

62. Офіційний сайт статистичної бази даних Euromonitor: веб-сайт. URL: <http://www.euromonitor.com/>.

63. Пархомиць М. К., Уніят Л. М., Соловей І., Оцінка конкурентоспроможності зерна та напрями її підвищення у підприємствах. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. Випуск 1. С. 85 – 95.

64. Пархомиць М. К. Конкурентоспроможність основних галузей сільського господарства за регіонами України: аналіз, проблеми і шляхи підвищення. *Інноваційна економіка*. 2011. Вип. 5. С. 93 – 106.

65. Половина хлібного ринку працює у «тіні». 2017 р. веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/news/6060-polovina-hlibnogo-rinku-pratsyuue-u-tini>.

66. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. 640 с.

67. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие/ пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

68. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. Москва: Междунар. отношения, 2003. 896 с.

69. Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення фінансової підтримки суб'єктів господарювання агропромислового комплексу через механізм здешевлення кредитів та компенсації лізингових платежів: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 11.08.2010 р. № 794. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/794-2010-%D0%BF>.

70. Порядок використання у 2008 році коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення фінансової підтримки підприємств агропромислового комплексу через механізм здешевлення кредитів: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 27.02.2008 р. № 126. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/126-2008-%D0%BF>.

71. Порядок використання у 2009-2013 роках бюджетних коштів, що спрямовуються на підтримку підприємств агропромислового комплексу через механізм здешевлення кредитів: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 26.02.2009 р. № 153. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/153-2009-%D0%BF>.

72. Порядок постачання та використання борошна, виробленого із зерна державного інтервенційного фонду: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2008 р. № 1128. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1128-2008-%D0%BF>.

73. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів: Закон України від 22 липня 2014 р. № 1602-VII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1602-18>.

74. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин: Закон України від 18 травня 2017 р. № 2042-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2042-19>.

75. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24 червня 2004 р. № 1877-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.

76. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>.

77. Про ринок природного газу: Закон України від 09 квітня 2015 р. № 329-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/329-19>.

78. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 21 червня 2012 р. № 5007-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>.

79. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.

80. Регламент (ЄС) від 08.02.1993 р. № 315/93. URL:<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31993R0315&from=EN>.
81. Регламент (ЄС) від 28.01.2002 р. № 178/200. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:031:0001:0024:en:PDF>.
82. Регламент (ЄС) від 29.04.2004 р. № 852/2004. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:139:0001:0054:en:PDF>.
83. Регламент (ЄС) від 29.04.2004 р. № 853/2004. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:139:0055:0205:en:PDF>.
84. Регламент (ЄС) від 19.12.2006 р. №1881/2006. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006R1881&from=EN>.
85. Регламент (ЄС) від 24.09.2009 р. № 1099/2009. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:303:0001:0030:EN:PDF>.
86. Регламент (ЄС) від 25.10.2011 р. № 1169/2013. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R1169&from=EN>.
87. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / пер. с англ. О. Медведь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 448 с.
88. Самойлик Ю. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Випуск 1 (10). Полтава: РВВ ПДАА. 2015 р. С. 235-243 URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/10/37.pdf>.
89. Сичевський М. П. Удосконалення організаційно–економічного механізму розвитку харчової промисловості України. Київ: Наук. світ, 2004. 374 с.
90. Сітковська А. О. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014 р. № 8 (12). С. 131–134.
91. Солошонок А. Л., Полонська О. М. Хлібопекарська галузь України: Реалії та перспективи розвитку. *Продуктивність агропромислового виробництва: економічні науки*. 2014 р. Вип. 25. URL: <http://www.irbis->

nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pav_2014_25_15.pdf

92. Ставицький О. В. Державне управління підприємствами хлібопекарської галузі України та напрями підвищення ефективності їх діяльності. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.

93. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Хмельницький : ХНУ, 2011. 327 с.

94. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.10.2013 р. № 806-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80>.

95. Тіньовий ринок зерна в Україні складає 40%. Аграрне інформаційне агентство: веб-сайт. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/tinovij-rinok-zerna-v-ukraini-skladae-40>.

96. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. 576 с.

97. Ульянченко Ю. О. Державне регулювання аграрного ринку в країнах ЄС і США: досвід для України. URL: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/5/05.pdf>.

98. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. СПб: Питер, 2007. 448 с.

99. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва: Издат. книготорг. центр Маркетинг, 2002. 892 с.

100. Федорова Т. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі: дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук: 08.00.04. Житомир, 2015. 204 с.

101. Фінанси агропромислового виробництва. Навчальний посібник / за ред. Пархомця Миколи Кириловича. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 404 с.
102. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим и др. Харьков : ИД «ИНЖЕК», 2007. 376 с.
103. Хлібопекарська галузь ЄС. URL: <http://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6744-eng.pdf>.
104. Шепеленко О.В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С. 189-199.
105. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
106. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Калининград : Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. 153 с.
107. Юрченко М. Є., Янковой Р. В., Тараненко О. М. Державне регулювання виробництва хлібобулочних виробів на основі інформаційних технологій. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Херсон. 2017. № 26 (15). С.141-148.
108. Aaker, D. A. *Strategic Management* (4th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons Ltd, 1995. 379 p.
109. Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14, № 1. P. 33–46.
110. Anderson G. Industry clustering for economic development. *Economic Development Review*. 1994. Vol. 12, № 2. P. 26–37.
111. Awwad A. S. “The Influence of Tactical Flexibilities on the Competitive Advantage of a Firm: An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies”, *International Journal of Business and Management*. 2011. Vol. 6(1). P. 45–60.
112. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. URL:<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.

113. Barney J. Is the Resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26, № 1. P. 41 – 56.
114. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17 (1). P. 99–120.
115. Barney J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11, № 3. P. 656–665.
116. Bharadwaj S. G., Varadarajan P. J., Fahy J. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*. 2000. 57(October). P. 83–99. URL: <http://dx.doi.org/10.2307/1252221>.
117. Bowman C., Johnson G. Surfacing competitive strategies. *European Management Journal*. 1992. Vol.10, № 2. P. 210-219. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90071-B](http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373(92)90071-B).
118. Buchanan S., Gibb F. The information audit: an integrated strategic approach. *International Journal of Information Management*. 1998. 18(I). P. 29–47.
119. Burgelman R. A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy, *The Academy of Management Review*. 1983. Vol. 8, № 12, P. 61–70.
120. Byars L. L., Rue L. W., Zahra S. A. Strategic management. Chicago, IL: Richard D. Irwin Caroline, 1996. URL: <http://www.pressbox.co.uk/detailed/Education/The-SPACE-Matrix>.
121. Caves R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. *American Economic Review*. 1984. Vol.74, № 2. P. 127–132.
122. Caves R. E., Ghemawat P. Identifying mobility barriers. *Strategic Management Journal*. 1992. Vol. 13, № 1. P. 1–12. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130102>.

123. Chaharbaghi K., Lynch R. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*. 1999. Vol. 37, Issue: 1. P. 45–50. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/00251749910252012>.

124. Chandler Alfred D. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press, 1998. Vol. 2, № 2. 364 p.

125. Christensen C. M. *The Innovator's Dilemma*. New York, NY: Harper Business, 1997. 179 p.

126. Christiansen James. *Competitive Innovation Management – US*: Palgrave Macmillan. 2000. 312 p.

127. Clulow V. Futures dilemmas for marketers: can stakeholder analysis add value? *European Journal of Marketing*. 2005. Vol. 39 Issue: 9/10. P. 978–997.

128. Coyne K. P. Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*. 1986. № 29 (January-February). P. 54–61. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90087-X](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(86)90087-X).

129. Curtis M. Grimm, Hun Lee, Ken G. Smith, *Strategy as Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. *Oxford University Press*. 2006. 278 p.

130. David F. R. *Strategic management (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997. 659 p.

131. Day G. S., Wensley. R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 1988. Vol. 52, № 2. P. 1–20. URL: <http://dx.doi.org/10.2307/1251261>.

132. Denison D. Corporate culture and organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 1984. Vol. 6, № 2. P. 204–223. URL: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.

133. Doeringer P.B., Terkla D.G. Business strategy and cross-industry clusters. *Economic Development Quarterly*. 1995. № 9. P. 225–237.

134. Doyle P., Stern P. *Marketing management and strategy (4th ed.)*. Essex, England: Pearson Education Ltd, 2006. 464 p.

135. Drazin R. and Van de Ven A. H. Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*. 1985. Vol. 30. P. 514–539.
136. Drobis D. R. Competitive thinking for competitive advantage. *Public Relations Quarterly*. 1991. Vol. 36, № 3. P. 9–12.
137. Dziwornu R. K., and Raymond K. “Econometric analysis of factors affecting competitive advantage of broiler agribusinesses in Ghana”. *Journal of Development and Agricultural Economics*. 2014. Vol. 6(2). P. 87–93.
138. Eisenhardt K., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, Issue 10/11. P. 1105–1121. URL: [http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20\(2000\)%20-20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf](http://mail.tku.edu.tw/myday/teaching/992/SEC/S/992SEC_T3_Paper_20100415_Eisenhardt%20Martin%20(2000)%20-20Dynamic%20capabilities%20what%20are%20they.pdf).
139. Eisenhardt K. M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, 1989. Vol. 14, № 4. P. 532–550.
140. Esen S. and Uyar H. 2012. “Examining the competitive structure of Turkish tourism industry in comparison with diamond model”. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 62, P. 620–627.
141. Fahy J. The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*. 2000. Vol. 24, № 2. P. 94-104. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/03090590010321061>
142. Fifield P. Marketing strategy. Oxford, England: Butterworth Heinemann Ltd, 1992. 259 p.
143. Fitzpatrick M. The definition and assessment of political risk in international business: A review of the literature. *Academy of Management Review*. 1983. № 3. P. 249–254.
144. Floyd S. Innovating strategy process – US: Blackwell Publishing, 2005. 268 p.

145. Foster R., Kaplan S. Creative destruction: Why companies that are built to last underperform the market – and how to successfully transform them. Crown Business; Reprint edition. New York, NY: Doubleday, 2001. 376 p.
146. Ghemawat P. Commitment: The dynamics of strategy. New York, NY: Free Press, 1991. 178 p.
147. Gibbs R. M., Bernat G. A., Jr. Rural industry clusters raise local earnings. *Rural Development Perspectives*, 1997. Vol. 12, № 3. P. 18–25.
148. Goldhar J. D., Jelinek M. and Schie T. W. Flexibility and competitive advantage - manufacturing becomes a service industry. *International Journal of Technology Management*. Special Issue. 1990. Vol. 6(3/4). P. 243–259;
149. Grupe C., and Rose A. “China, India, and the Socioeconomic Determinants of Their Competitiveness”. *Journal of Economics Research International*. 2010. Vol. 2010. P. 1–15.
150. Harrigan K. R. and Dalmia G. Knowledge workers: the last bastion of competitive advantage. *Planning Review*. November/ December. 1991. Vol. 19. Issue: 6. P. 4–9.
151. Harrigan K. R. Strategic Flexibility: A Management Guide for Changing Times. Lexington Books, Lexington. 1985.
152. Hasperlagh P. Portfolio planning: uses and limit. *Harvard Business Review*. 1982. Vol. 60, № 1, P. 58–73.
153. Helfat C. E., Peteraf M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, № 10. P. 997–1010. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.332>.
154. Hill C. W. L., Jones G. R. Strategic management: An integrated approach. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1989. 994 p.
155. Hoeffter A. F. The competitiveness of Ghana’s Industry. Msc thesis, Chinese Culture University. 2001. URL: [http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf7SysLkpByIdentifier/2494/\\$FILE/dis2494.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf7SysLkpByIdentifier/2494/$FILE/dis2494.pdf)

156. Hofer C., Schendel D.. Portfolio analysis. In B.D. Witt & R. Meger (Eds.), *Strategy: Process, content, context*. St. Paul, MN: West-publishing Company, 1994. P.182–185.
157. Hofer C. W., Haller T. P. Globescan: A way to better inter-national risk assessment. *Journal of Business Strategy*. 1980. Vol. 1, № 2. P. 41–55.
158. Hooley G. J., Saunders J. A., Piercy N.F. *Marketing strategy and competitive position* (2nd ed.) Hertfordshire, England: Prentice Hall Europe,1998. 496 p.
159. Ismail A. I., Rose R. C., Abdullah H., and Uli J. “The relationship between organizational competitive advantage and performance moderated by the age and size of firms”. *Asian Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 15(2). P. 157–173.
160. Jain S. C. *Marketing planning & strategy* (4th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co, 1993. 920 p.
161. Jobber D. *Principles and practice of marketing* (5th ed.). Berkshire, England: McGraw Hill, 2007. 946 p.
162. Keegen W., Moriarchy S., Duncan, T. *Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. 769 p.
163. Kennedy P. L., Harrison R. W., Kalaitzandonakes N. G., Peterson H. C., and Rindfuss R. P. “Perspectives on Evaluating Competitiveness in Agribusiness Industries”. *Agribusiness*. 1997. Vol. 13(4). P. 385–392.
164. Kim Warren, *Competitive Strategy Dynamics*. John Wiley & Sons, 2002. 330 p.
165. Kim W. C., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82, № 10. P. 76–84.
166. Klaus North, Gregorio Varvakis, *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*. Springer, 2016. 281 p.
167. Kotler P., Keller K. L. *Marketing management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2009. 816 p.

168. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York, NY: Free Press, 1992. 214 p.
169. La Piana David. *Play to win : The nonprofit guide to competitive strategy*. John Wiley & Sons, 2005. 213 p.
170. Larry E. Greiner, Thomas G. Cummings , *Dynamic Strategy-Making A Real-Time Approach for the 21st Century Leader*. Jossey-Bass, 2009. 228 p.
171. Lewis M. A. Lean production and sustainable competitive advantage. *International Journal of Operations and Production Management*. 2000. Vol. 20, № 8. P. 959–978. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570010332971>.
172. Lindren J. H., Shimp T. A. *Marketing: An interactive learning system*. Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1995. 450 p.
173. Mahoney J. T. and Pandian J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*. 1992. Vol.13. P. 363–380.
174. Ma H. To win without fighting: an integrative framework. *Management Decision*. 2003. Vol. 41 Issue: 1. P. 72–84. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740310452925>.
175. Makadok R. The competence/Collusion Puzzle and the Four Theories of Profit: Why good resources go to bad industries. Working Paper. Strategic Management Society's 2005 Annual Meeting.
176. Mason R. O., Mitroff I.I. *Challenging strategic planning assumptions*. New York: Wiley, 1981. 324 p.
177. Mintzberg Henry *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. *California Management Review*. Fall 1987. Vol. 30, № 1. P. 11–24.
178. Mintzberg, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*. 1978. Vol. 24, № 9. P. 934–948. URL: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,%201978.pdf>.
179. Mintzberg H., Raisinghani D., Theoret A. The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*. 1976. № 21, P. 246–275.

180. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 1, № 12. P. 107–114.
181. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research – US: Prentice-Hall, 1979. 509 p.
182. Montgomery C. A., Porter M. E. Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. The Harvard Business Review, Boston, M. A., 2009. 204 p.
183. Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71(3). P. 75–86.
184. Narayanan V., Fahey L. Macroenvironmental analysis: understanding the environment outside the industry. In Fahey, L. and Randall, R. (Eds.), *The Portable MBA in Strategy*, 2nd edition, New York: Wiley. P. 189–214.
185. Nath D. and Suharshan D. Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. P. 43–61
186. Nelson R., Winter S. An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press, Cambridge, 1982. 437 p.
187. Newbert S. L. “Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29(7). P. 745–768.
188. Nickerson R. N., Fehrer C. E. Decision making and training: A review of theoretical and empirical studies of decision making and their implications for the training of decision makers. Cambridge, MA: Bolt, Beranek & Newman, 1975. 227 p.
189. Noori H. Economies of integration: a new manufacturing focus. *International Journal of Technology Management*. 1990. Vol. 5(5). P. 577–587.
190. Parthasarthy R. and Sethi S. P. The impact of flexible automation on business strategy and organization structure. *Academy of Management Review*. 1992. Vol.17(1). P. 86–111.

191. Perreault W. D., McCarthy E. J. Basic marketing: A global-managerial approach (12th ed.). Boston, MA: Irwin/McGraw Hill, 1996. 868 p.
192. Peteraf M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 1993. Vol.14, № 3. P.179–191. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
193. Piatkowski M. 2012. “Factors Strengthening the Competitive Position of SME Sector Enterprises. An Example for Poland”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 58(2). P. 69–278
194. Porter M. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, № 6. P. 77–90.
195. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: TheFree Press, 1985, 557 p.
196. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, NY: Free Press, 1980. 432 p.
197. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. New York: Basic Books, 1990. 734 p.
198. Porter M. What is Strategy? *Harvard Business review*.1996. Vol. 74, № 6. P. 61–78.
199. Powell T. C. Organizational alignment as a competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 1992. Vol.13. P. 119–134.
200. Principles of marketing: The European edition (2nd ed.)/ Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong,V. Essex, England: Prentice Hall Europe, 1998. 1056 p.
201. Rahman N. A. A., and Ramli A. Entrepreneurship management, competitive advantage and firm performances in the craft industry: concepts and framework. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 145. P. 129–137.
202. Roadmap to EU Food Law, Irene Scholten-Verheijen, Theo Appelhof, Ronald van den Heuvel – Den Haag, 2012. 212 p.

203. Rosenfeld S.A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 1997. Vol. 5, № 1. P. 3–23.

204. Rosenfeld S.A. *Just Clusters: Economic Development Strategies That Reach More People And Places*. Carrboro, North Carolina: Regional Technologies Strategies, 2002. 55 p.

205. Rouse M. J., Daellenbach U. S. Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 1999. Vol. 20, № 5. P. 487–494.

206. Rowe W. D. *Anatomy of risk*. New York: Wiley, 1977. 488 p.

207. Salter M. S., Weinhold W. A. Diversification Through Acquisition: Creating Value. *Harvard Business Review*. 1978. № 56. P. 166–176.

208. Schumpeter J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, NY: Harper and Row, 1950. 433 p. URL: <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter,%20Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>.

209. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.

210. Sigalas. C. and Economou V. P. “Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization”. *Journal of Strategy and Management*. 2013. Vol. 6(1). P. 61–80

211. Sigalas C., Economou V. P. and Georgopoulos N. B.. "Developing a measure of competitive advantage". *Journal of Strategy and Management*. 2013. Vol. 6(4). P. 320–342.

212. Slovic P., Fischhoff B., Lichtenstein S. Behavioral decision theory. *Annual Review of Psychology*. 1977. № 28. P. 1–39.

213. Smith M. “Issues of competitiveness and regional growth in relation to transport infrastructure investment: a literature review on assessment methodology”. 2013. URL: http://www.i-c-eu.eu/deliverables/I-C-EU_WPI_DI.1.pdf.

214. Sorge A. Strategic fit and societal effect: interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources, *Organization Studies*. 1991. Vol. 12(2). P. 161–190.

215. Sukati. I, Hamid A. B. A., Baharun R., Tat H. H. and Said F. “An investigation of the relationship between supply chain management practices and competitive advantage of the firm”. *Contemporary Marketing Review*. 2011. Vol. 1(4). P. 1 – 13.

216. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol.18, № 7, P. 509-533. URL: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

217. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management: Concepts & cases (9th ed.). Boston, MA: Irwin McGraw Hill. 1996, 1035 p.

218. Trauffer Gaston, Hugo Tschirky Sustained Innovation Management – US: Palgrave Macmillan, 2007. 263 p.

219. Tudor I. F., Valeriu C.C. Product portfolio analysis: Arthur D. Little matrix. 2011. P. 754–760.

220. Valdani E., Arbore A. Competitive Strategies: Managing the Present and Planning the Future. Bocconi on Management series, Bocconi University Press, Palgrave macmillan UK, 2013.272 p.

221. Venkatraman N. and Camillus J. C. Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9(3). P. 513–525.

222. Venkatraman N. and Prescott J. E. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*. 1990. Vol. 11. P. 1–23.

223. Volberda H. Mastering Strategic Renewal Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms.*LRP Journal*. 2001. Vol. 34, № 72. P. 159–178.

224. Voros J. Reframing environmental scanning: an integral approach. 2001. URL:<http://www.integralworld.net/pdf/ReframingES.pdf>.

225. Voulgaris, F., Papadogonas. P. and Lemonakis, C. “Drivers of Competitiveness in the Manufacturing Industry: The Case of Technology Sectors in Greece. *Journal of Economics and Development Studies*. 2013. Vol. 1(3). P. 32–40.
226. Vrontis D., Vignali C. Dairy Milk in France - A marketing investigation of the situational environment. *British Food Journal*. 2001. Vol. 103, № 4. P. 201–206.
227. West D., Ford J., Ibrahim E. Strategic marketing (2nd ed.). *Oxford University Press*. 2010. URL:http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199556601/01student/chptr_summaries/chptrsummary_ch04.pdf.
228. Whittington R. What Is Strategy and Does it Matter? London: Routledge, 1993. 165 p.
229. Wilson R. M. S., Gilligan C. Strategic marketing management: Planning, implementation and control (2nd ed.). Oxford, England: Elsevier Butterworth Heinemann, 1992. 644 p.
230. Wooldridge B. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*. 1990. Vol.11, № 12. P. 231–241.
231. Zavertany D. V. Features of the formation and implementation of a dynamic competitive strategy of the bakery industry enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Volume 4. Issue 2. P. 78 – 83 [Prague, Czech Republic].
232. Zic S., Hadzic H., Ikonc M. Portfolio analysis – A useful management tool. *Technical Gazette*. 2009. Vol. 16, № 4. P. 101–105. URL: <http://hrcak.srce.hr/file/70745>.
233. Zollo M., Winter S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. 2002. Vol. 13, № 3, P. 339–351. URL:<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.

ДОДАТКИ

Додаток А

PEST-аналіз ТОП-5 підприємств хлібопекарської галузі України

| Чинники впливу | Вага фактора | Оцінка | Зведена оцінка |
|--|--------------|--------|----------------|
| ПрАТ «Київхліб» | | | |
| Р – політичні фактори | | | |
| 1. Політична стабільність | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 2. Нестабільність законодавства | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 3. Інвестиційна привабливість | 0,3 | 3 | 0,9 |
| Усього: | 1,0 | | 4,1 |
| Е – економічні фактори | | | |
| 1. Темп зростання економіки | 0,3 | 5 | 1,5 |
| 2. Облікова ставка НБУ | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 3. Стабільність курсу національної валюти | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 4. Рівень інфляції | 0,3 | 5 | 1,5 |
| Усього: | 1,0 | | 4,5 |
| S – соціальні фактори | | | |
| 1. Безпека життя та здоров'я | 0,25 | 4 | 1,0 |
| 2. Темп зростання кількості населення | 0,25 | 3 | 0,75 |
| 3. Рівень старіння населення | 0,25 | 4 | 1,0 |
| 4. Рівень освіченості населення | 0,25 | 4 | 1,0 |
| Усього: | 1,0 | | 3,75 |
| T – технологічні фактори | | | |
| 1. Впровадження нових технологій | 0,4 | 3 | 1,2 |
| 2. Рівень автоматизації виробництва | 0,3 | 5 | 1,5 |
| 3. Державні гранти та програми підтримки інновацій | 0,3 | 2 | 0,6 |
| Усього: | 1,0 | | 3,3 |
| ПрАТ «Концерн хлібпром» | | | |
| Р – політичні фактори | | | |
| 1. Політична стабільність | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 2. Нестабільність законодавства | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 3. Інвестиційна привабливість | 0,3 | 3 | 0,9 |

| | | | |
|--|------|---|------|
| Усього: | 1,0 | | 4,1 |
| Е – економічні фактори | | | |
| 1. Темп зростання економіки | 0,3 | 5 | 1,5 |
| 2. Облікова ставка НБУ | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 3. Стабільність курсу національної валюти | 0,3 | 3 | 0,9 |
| 4. Рівень інфляції | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Усього: | 1,0 | | 3,8 |
| S – соціальні фактори | | | |
| 1. Безпека життя та здоров'я | 0,25 | 4 | 1,0 |
| 2. Темп зростання кількості населення | 0,25 | 3 | 0,75 |
| 3. Рівень старіння населення | 0,25 | 3 | 0,75 |
| 4. Рівень освіченості населення | 0,25 | 4 | 1,0 |
| Усього: | 1,0 | | 3,5 |
| Т – технологічні фактори | | | |
| 1. Впровадження нових технологій | 0,4 | 3 | 1,2 |
| 2. Рівень автоматизації виробництва | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 3. Державні гранти та програми підтримки інновацій | 0,3 | 3 | 0,9 |
| Усього: | 1,0 | | 3,3 |
| ТОВ «Українсько-словенське підприємство «Хлібопекарський комплекс «Кулиничівський» | | | |
| P – політичні фактори | | | |
| 1. Політична стабільність | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 2. Нестабільність законодавства | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 3. Інвестиційна привабливість | 0,3 | 2 | 0,6 |
| Усього: | 1,0 | | 3,8 |
| Е – економічні фактори | | | |
| 1. Темп зростання економіки | 0,3 | 5 | 1,5 |
| 2. Облікова ставка НБУ | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 3. Стабільність курсу національної валюти | 0,3 | 1 | 0,3 |
| 4. Рівень інфляції | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Усього: | 1,0 | | 3,2 |
| S – соціальні фактори | | | |

| | | | |
|--|------|---|------|
| 1. Безпека життя та здоров'я | 0,25 | 4 | 1,0 |
| 2. Темп зростання кількості населення | 0,25 | 4 | 1,0 |
| 3. Рівень старіння населення | 0,25 | 5 | 1,25 |
| 4. Рівень освіченості населення | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Усього: | 1,0 | | 4,0 |
| Т – технологічні фактори | | | |
| 1. Впровадження нових технологій | 0,4 | 4 | 1,6 |
| 2. Рівень автоматизації виробництва | 0,3 | 5 | 1,5 |
| 3. Державні гранти та програми підтримки інновацій | 0,3 | 3 | 0,9 |
| Усього: | 1,0 | | 4,0 |
| ТОВ «Черкасихліб ЛТД» | | | |
| Р – політичні фактори | | | |
| 1. Політична стабільність | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 2. Нестабільність законодавства | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 3. Інвестиційна привабливість | 0,3 | 1 | 0,3 |
| Усього: | 1,0 | | 3,5 |
| Е – економічні фактори | | | |
| 1. Темп зростання економіки | 0,3 | 5 | 1,5 |
| 2. Облікова ставка НБУ | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 3. Стабільність курсу національної валюти | 0,3 | 1 | 0,3 |
| 4. Рівень інфляції | 0,3 | 5 | 1,2 |
| Усього: | 1,0 | | 3,1 |
| S – соціальні фактори | | | |
| 1. Безпека життя та здоров'я | 0,25 | 4 | 1,0 |
| 2. Темп зростання кількості населення | 0,25 | 5 | 1,25 |
| 3. Рівень старіння населення | 0,25 | 3 | 0,75 |
| 4. Рівень освіченості населення | 0,25 | 4 | 1,0 |
| Усього: | 1,0 | | 4,0 |
| Т – технологічні фактори | | | |
| 1. Впровадження | 0,4 | 5 | 2,0 |

| | | | |
|--|------|---|------|
| нових технологій | | | |
| 2. Рівень автоматизації виробництва | 0,3 | 5 | 1,5 |
| 3. Державні гранти та програми підтримки інновацій | 0,3 | 1 | 0,3 |
| Усього: | 1,0 | | 3,8 |
| ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» | | | |
| Р – політичні фактори | | | |
| 1. Політична стабільність | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 2. Нестабільність законодавства | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 3. Інвестиційна привабливість | 0,3 | 2 | 0,6 |
| Усього: | 1,0 | | 3,8 |
| Е – економічні фактори | | | |
| 1. Темп зростання економіки | 0,3 | 5 | 1,5 |
| 2. Облікова ставка НБУ | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 3. Стабільність курсу національної валюти | 0,3 | 1 | 0,3 |
| 4. Рівень інфляції | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Усього: | 1,0 | | 3,2 |
| S – соціальні фактори | | | |
| 1. Безпека життя та здоров'я | 0,25 | 4 | 1,0 |
| 2. Темп зростання кількості населення | 0,25 | 4 | 1,0 |
| 3. Рівень старіння населення | 0,25 | 5 | 1,25 |
| 4. Рівень освіченності населення | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Усього: | 1,0 | | 4,0 |
| Т – технологічні фактори | | | |
| 1. Впровадження нових технологій | 0,4 | 4 | 1,6 |
| 2. Рівень автоматизації виробництва | 0,3 | 5 | 1,5 |
| 3. Державні гранти та програми підтримки інновацій | 0,3 | 3 | 0,9 |
| Усього: | 1,0 | | 4,0 |

Джерело: складено автором.

Додаток Б

Фінансовий аналіз хлібопекарських підприємств

| | ПрАТ «Київхліб» | | | | | |
|---|-------------------------|--------|---------|---------|--------|----------|
| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Норматив |
| Поточна ліквідність | 0,92 | 1,33 | 0,87 | 0,99 | 1,02 | > 1,0 |
| Абсолютна ліквідність | 0,02 | 0,01 | 0,04 | 0,01 | 0,01 | > 0,2 |
| Коефіцієнт автономії | 0,92 | 0,65 | 0,37 | 0,2 | 0,21 | >= 0,5 |
| Рентабельність активів | 10,0 % | 8,7 % | -5,8 % | -4,4 % | 2,7 % | > 0 |
| Рентабельність оборотних активів | 194,2 % | 19,6 % | -10,6 % | -6,8 % | 4,1 % | > 0 |
| Маржа чистого прибутку | 156,2 % | 12,5 % | -1,7 % | -1,7 % | 0,8 % | > 0 |
| Рентабельність загальних активів | 12,2 % | 10,4 % | -3,2 % | -1,2 % | 6,2 % | > 0 |
| Оборотність загальних активів | 0,1 | 0,9 | 4,5 | 3,2 | 3,7 | - |
| Оборотність робочого капіталу | 7,1 | 13,1 | 2956,3 | -99,7 | 1710,4 | - |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 4,5 | 4,7 | 12,2 | 11,0 | 9,9 | - |
| | ПрАТ «Концерн Хлібпром» | | | | | |
| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Норматив |
| Поточна ліквідність | 0,8 | 0,78 | 0,56 | 0,97 | 1,19 | > 1,0 |
| Абсолютна ліквідність | 0,02 | 0,02 | 0,04 | 0,17 | 0,22 | > 0,2 |
| Коефіцієнт автономії | 0,24 | 0,29 | 0,2 | 0,06 | 0,08 | >= 0,5 |
| Рентабельність активів | -2,3 % | 0,3 % | -19,6 % | -11,8 % | -0,1 % | > 0 |
| Рентабельність оборотних активів | -6,3 % | 0,8 % | -69,4 % | -35,1 % | -0,3 % | > 0 |
| Маржа чистого прибутку | -2,0 % | 0,3 % | -23,5 % | -10,1 % | -0,1 % | > 0 |
| Рентабельність загальних активів | 3,7 % | 5,8 % | -14,1 % | -3,8 % | 8,9 % | > 0 |
| Оборотність загальних | 1,1 | 1,1 | 1,0 | 1,2 | 1,3 | - |

| | | | | | | |
|---|--------|---------|--------|--------|-------|----------|
| активів | | | | | | |
| Оборотність робочого капіталу | -250,3 | -10,6 | -3,6 | -9,9 | 56,5 | - |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 6,3 | 5,7 | 6,5 | 7,9 | 7,1 | - |
| ТОВ «ХК «Кулиничівський» | | | | | | |
| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Норматив |
| Поточна ліквідність | 0,97 | 0,98 | 1,0 | 0,98 | 0,86 | > 1,0 |
| Абсолютна ліквідність | 0,02 | 0,01 | 0,06 | 0,01 | 0,0 | > 0,2 |
| Коефіцієнт автономії | 0,07 | 0,16 | 0,15 | 0,05 | 0,08 | >= 0,5 |
| Рентабельність активів | 5,7 % | 6,8 % | 4,5 % | 1,0 % | 2,1 % | > 0 |
| Рентабельність оборотних активів | 6,3 % | 8,3 % | 5,3 % | 1,1 % | 2,6 % | > 0 |
| Маржа чистого прибутку | 1,4 % | 1,5 % | 1,7 % | 0,8 % | 1,1 % | > 0 |
| Рентабельність загальних активів | 9,3 % | 15,4 % | 6,4 % | 1,4 % | 2,6 % | > 0 |
| Оборотність загальних активів | 5,8 | 3,9 | 3,2 | 2,0 | 1,8 | - |
| Оборотність робочого капіталу | -206,5 | -156,4 | -373,7 | -176,1 | -24,6 | - |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 11,1 | 7,9 | 7,4 | 2,7 | 2,2 | - |
| ТОВ «Черкасихліб ЛТД» | | | | | | |
| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Норматив |
| Поточна ліквідність | 2,15 | 1,21 | 0,95 | 0,93 | 1,39 | > 1,0 |
| Абсолютна ліквідність | 0,06 | 0,04 | 0,0 | 0,04 | 0,01 | > 0,2 |
| Коефіцієнт автономії | 0,02 | -0,25 | -0,25 | -0,13 | -0,11 | >= 0,5 |
| Рентабельність активів | 2,0 % | -28,4 % | -4,3 % | 1,0 % | 1,2 % | > 0 |
| Рентабельність оборотних активів | 2,2 % | -37,8 % | -5,2 % | 1,1 % | 1,2 % | > 0 |
| Маржа чистого прибутку | 0,8 % | -8,8 % | -1,6 % | 0,4 % | 0,6 % | > 0 |
| Рентабельність загальних | 6,4 % | -14,2 % | 2,4 % | 6,6 % | 5,9 % | > 0 |

| | | | | | | |
|---|---------|--------|--------|-------|-------|----------|
| активів | | | | | | |
| Оборотність загальних активів | 4,5 | 2,5 | 2,9 | 3,0 | 2,3 | - |
| Оборотність робочого капіталу | 10,0 | 7,3 | 88,0 | -52,2 | 17,4 | - |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 8,1 | 5,6 | 9,7 | 6,8 | 3,7 | - |
| ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» | | | | | | |
| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Норматив |
| Поточна ліквідність | 1,74 | 2,05 | 2,5 | 1,9 | 2,13 | > 1,0 |
| Абсолютна ліквідність | 0,05 | 0,03 | 0,03 | 0,01 | 0,02 | > 0,2 |
| Коефіцієнт автономії | 0,42 | 0,57 | 0,6 | 0,73 | 0,67 | >= 0,5 |
| Рентабельність активів | -5,4 % | 6,1 % | 13,2 % | 2,9 % | 3,3 % | > 0 |
| Рентабельність оборотних активів | -10,2 % | 10,0 % | 19,8 % | 5,8 % | 5,4 % | > 0 |
| Маржа чистого прибутку | -3,1 % | 3,0 % | 6,4 % | 2,5 % | 2,5 % | > 0 |
| Рентабельність загальних активів | -2,9 % | 12,9 % | 24,0 % | 6,2 % | 6,8 % | > 0 |
| Оборотність загальних активів | 1,7 | 1,9 | 2,3 | 1,6 | 1,4 | - |
| Оборотність робочого капіталу | 7,2 | 7,1 | 6,9 | 5,6 | 5,0 | - |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 8,5 | 6,5 | 5,2 | 4,8 | 3,7 | - |

Джерело: розраховано автором.

Додаток В

**Експертна оцінка експлуатаційних циклів та циклів розвідки
найбільших хлібопекарських підприємств України у порівнянні із
хлібопекарськими підприємствами ЄС**

| Фактори значущості | Оцінка експертів | | | Середнє значення оцінок, R_n | Значущість показника, k_n | Зведений індекс Z , $R_n \times k_n$ | Хлібопекарські підприємства ЄС | Коментар |
|---|---------------------|----|----|---|-----------------------------------|--|--------------------------------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 1. Оцінка якості внутрішніх бізнес-процесів та їх організації (ресурси та здібності підприємств – експлуатаційний цикл) | | | | | | | | |
| 1. Система фінансів підприємства – фінансова складова СЗП; | 45 | 20 | 35 | 33,33 | 0,1 | 3,33 | 5,7 | Зведений індекс нижче еталонного значення |
| 2. Система виробництва підприємства – складова бізнес-процесів СЗП; | 20 | 30 | 30 | 26,67 | 0,2 | 5,33 | 11,4 | Зведений індекс нижче еталонного значення |
| 3. Система управління персоналом – складова навчання та розвитку персоналу СЗП; | 50 | 70 | 85 | 68,33 | 0,18 | 12,3 | 15,43 | Зведений індекс нижче еталонного значення |
| 4. Система продажів та маркетингу – складова | 15 | 15 | 30 | 20 | 0,1 | 2,00 | 6,0 | Зведений індекс нижче еталонного значення |

| | | | | | | | | |
|---|----|----|----|-------|------|-------|-------|---|
| бізнес-процесів СЗП; | | | | | | | | значення |
| 5. Система інформаційного забезпечення – складова бізнес-процесів СЗП; | 75 | 75 | 75 | 75 | 0,13 | 9,75 | 16,0 | Зведений індекс нижче еталонного значення |
| 6. Система НДДКР – клієнтська складова СЗП; | 70 | 70 | 70 | 70 | 0,1 | 7,0 | 9,43 | Зведений індекс нижче еталонного значення |
| 7. Організаційна структура управління та кваліфікація менеджменту – складова бізнес-процесів СЗП; | 80 | 90 | 95 | 88,33 | 0,1 | 8,83 | 10,57 | Зведений індекс нижче еталонного значення |
| 8. Система постачання – складова бізнес-процесів СЗП; | 20 | 20 | 20 | 20 | 0,09 | 1,8 | 6,13 | Зведений індекс нижче еталонного значення |
| Всього: | | | | | 1,0 | 50,34 | 80,66 | |
| 2. Оцінка циклів розвідки в контексті збуту продукції підприємств на цільових ринках | | | | | | | | |
| 9. Ціна продукції – фінансова складова СЗП; | 60 | 45 | 40 | 48,33 | 0,4 | 19,33 | 15,13 | Зведений індекс вище еталонного значення |

| | | | | | | | | |
|--|----|----|----|-------|-----|-------|-------|---|
| 10. Якість продукції – клієнтська складова СЗП; | 75 | 75 | 75 | 75 | 0,3 | 22,50 | 25,63 | Зведений індекс нижче еталонного значення |
| 11. Бренд та позиціонування на ринку – клієнтська складова СЗП; | 65 | 60 | 45 | 56,67 | 0,2 | 11,33 | 15,27 | Зведений індекс нижче еталонного значення |
| 12. Якість комунікації із кінцевим споживачем – клієнтська складова СЗП; | 70 | 70 | 60 | 66,67 | 0,1 | 6,67 | 15,0 | Зведений індекс нижче еталонного значення |
| Всього: | | | | | 1,0 | 59,83 | 71,03 | |

Джерело: складено автором.

Додаток Г

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації

1. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Теоретико-методологічні особливості формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія, книга шоста* / Е. А. Кузнецов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Кузнецова Е. А. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. С. 52–81 (1,05 друк. арк. / 0,55 друк. арк.; *внесок автора*: досліджено особливості методологічних принципів формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі).
2. Завертаний Д. В. Хлібопекарська галузь України: особливості сучасного державного регулювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 20, ч. 1. С. 83–87 (0,41 друк. арк.).
3. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Формування конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств під впливом ринкової кон'юнктури. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22, вип. 8 (61). С. 48–52 (0,4 друк. арк. / 0,28 друк. арк.; *внесок автора*: проведено аналіз впливу ринкової кон'юнктури на конкурентну стратегію підприємства).
4. Завертаний Д. В. Хлібопекарська галузь Європейського Союзу: особливості регулювання та перспективи розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 3 (09). С. 56–61 (0,41 друк. арк.).
5. Завертаний Д. В. Динамічна конкурентна стратегія підприємств хлібопекарської галузі: особливості розробки та впровадження. *Сталий розвиток економіки*. 2017. Вип. 4 (37). С. 35–40 (0,63 друк. арк.).
6. Завертаний Д. В. Дослідження моделей управління ризиками при розробці конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *Економічний простір*. 2017. № 125. С. 161–172 (0,52 друк. арк.).
7. Zavrertany D. V. Features of the formation and implementation of a dynamic competitive strategy of the bakery industry enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Svazok 4. Vydani 2. P. 78–83 [Prague, Czech Republic] (0,49 друк. арк.).
8. Завертаний Д. В. Удосконалення підходів до організації стратегічного процесу на підприємствах хлібопекарської галузі України. *Бізнес-інформ*. 2018. № 3. С. 394–399 (0,45 друк. арк.).
9. Завертаний Д. В. Формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі: методологічні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 1–2 (73). С. 70–74 (0,55 друк. арк.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

10. Завертаний Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*: зб. наук. пр. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015. Т. 14. Вип. 2 (30). С. 194 – 201 (0,10 друк. арк.).

11. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Специфіка дослідження кон'юнктури та особливості розвитку ринку АПК України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015. Т. 14, вип. 3 (31). С. 85–96 (0,5 друк. арк. / 0,28 друк. арк.; внесок автора: проведено аналіз стану ринкової кон'юнктури АПК України).

12. Завертаний Д. В. Конкурентне середовище ринку АПК України: сучасний стан. *Матеріали 71-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 23–25 листопада 2016 р.)*. Одеса : Астропринт, 2016. С. 194–196 (0,12 друк. арк.).

13. Завертаний Д. В. Сучасні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *Матеріали 72-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 29 листопада – 1 грудня 2017 р.)*. Одеса : Астропринт, 2017. С. 149–151 (0,13 друк. арк.).

14. Завертаний Д. В. Теоретико-методологічні особливості процесу розробки динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління* : зб. наук. праць Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. Т. 17, вип. 3 (40). С. 169–179 (0,12 друк. арк.).

15. Андрейченко А. В., Завертаний Д. В. Аналіз моделей управління ризиками при розробці конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі. *European integration of economics, education and law: proceedings of the International Scientific Conference (Warsaw, March 22–23 2018)*. Warsaw : BMT Eridia Sp. z o.o. Wydawnictwo Eridia. P. 94–97 (0,19 друк. арк. / 0,1 друк. арк.; внесок автора: обґрунтування ефективності імплементації моделей управління ризиками у конкурентні стратегії).

16. Завертаний Д. В. Особливості кон'юнктури та перспективи розвитку ринку АПК України. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали X Ювіл. міжнар. наук.-практ. конф. Ч. 1. (м. Харків, 18–19 квітня 2018 р.)*. Харків : ХНУБА, 2018. С. 116–117 (0,14 друк. арк.).

17. Завертаний Д. В. Особливості оцінки динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. *Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 4 травня 2018 р.)* / відп. за вип. д.е.н.,

проф. С. О. Якубовський. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. С. 79–82 (0,23 друк. арк.).

18. Завертаний Д. В. Організаційно-економічні засади державного регулювання хлібопекарської галузі України. *Право, економіка та управління: генезис, сучасний стан та перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-річчю економіко-правового ф-ту ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 14–15 вересня 2018 р.). Одеса : Фенікс, 2018.

С. 338–341 (0,15 друк. арк.).

19. Завертаний Д. В. Особливості механізму управління динамічними конкурентними стратегіями хлібопекарських підприємств. *Матеріали 73-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова (м. Одеса, 28–30 листопада 2018 р.)*. Одеса : Фенікс, 2018. С. 187–190 (0,17 друк. арк.).

20. Завертаний Д. В. Особливості визначення складових конкурентних переваг та конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України *Суспільство, економіка, право: теорія, методологія, концепції розвитку (м. Київ, 8–9 лютого 2019 р.)* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 08–09 лютого 2019 р.). Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2019. С. 36–38 (0,1 друк. арк.).

21. Завертаний Д. В. Особливості реалізації проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі України на основі розробки системи збалансованих показників. *Економіка, облік, фінанси, управління і право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку (м. Полтава, 16 лютого 2019 р.)*. Полтава : ЦФЕНД, 2019. С. 25–26 (0,12 друк. арк.).

22. Завертаний Д. В. Роль стратегії у забезпеченні економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі. *Інноваційні пріоритети у розвитку науки (м. Вінниця, 18 лютого 2019 р.)*. Вінниця, 2019. С. 17–21 (0,1 друк. арк.).

Додаток Д

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

| Назва конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи | Місце проведення | Дата проведення | Форма участі |
|---|------------------|-------------------------|--------------|
| II Міжнародна науково-практична конференція «Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації» | м. Одеса | 4 травня 2018 р. | Очна |
| X Ювілейна Міжнародна науково-практична конференція «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» | м. Харків | 18 – 19 квітня 2018 р. | Заочна |
| Міжнародна науково-практична конференція «Європейська інтеграція економіки, освіти та права» | м. Варшава | 22 – 23 березня 2018 р. | Заочна |
| Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 20-річчю економіко-правового факультету ОНУ імені І. І. Мечникова «Право, економіка та управління: генезис, сучасний | м. Одеса | 14 – 15 вересня 2018 р. | Очна |

| | | | |
|--|------------|----------------------|------|
| стан та перспективи розвитку» | | | |
| Міжнародна науково-практична конференція «Суспільство, економіка, право: теорія, методологія, концепції розвитку» | м. Київ | 8 – 9 лютого 2019 р. | Очна |
| Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, облік, фінанси, управління і право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» | м. Полтава | 16 лютого 2019 р. | Очна |
| Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні пріоритети у розвитку науки» | м. Вінниця | 18 лютого 2019 р. | Очна |

Додаток Е



УКРАЇНА
ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ

вул. Канатна, 83, м. Одеса, 65107, тел. 728-35-42, тел./факс 37-67-90.
Email: agropolitika@odessa.gov.ua СДРПОУ 41159618

№ _____

Спеціалізованій вченій раді
по захисту дисертацій на здобуття
наукового ступеня
кандидата економічних наук

ДОВІДКА

про практичне використання результатів
наукових досліджень аспіранта кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Завертаного Дениса Володимировича

Ситуація на підприємствах хлібопекарської галузі Одеського регіону створює низку викликів, що вимагає здійснення якісних перетворень, спроможних підвищити їх конкурентоспроможність. Подальший розвиток хлібопекарських підприємств потрібно здійснювати з урахуванням економічних та ринкових обмежень із впровадженням принципово нового типу стратегій, а саме – проактивних конкурентних стратегій. Недостатність обґрунтування теоретичних засад стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі, а також неналежний рівень практичного використання досягнень науково-технічного прогресу хлібопекарськими підприємствами Одеського регіону визначають цінність отриманих автором результатів досліджень організаційно-економічних засад формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України.

Прикладне значення мають рекомендації Завертаного Д. В., викладені у таких наукових публікаціях: «Динамічна конкурентна стратегія підприємств хлібопекарської галузі: особливості розробки та впровадження» (журнал «Сталий розвиток економіки». 2017. Вип. 4 (37). С. 35 – 40) та «Удосконалення підходів до організації стратегічного процесу на підприємствах хлібопекарської галузі України» (журнал «Бізнес Інформ». 2018. Вип. 3 (482). С. 394 – 400).

ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
Управління аграрної політики

02-17/1132 від 27.11.2018



У наукових статтях Завертаного Д. В. обґрунтовано необхідність переходу від вузькоспеціалізованих нішевих стратегій до проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі, а також проаналізовані практичні аспекти підвищення експортного потенціалу хлібопекарських підприємств в рамках взаємодії із підприємствами хлібопекарської галузі ЄС. Ґрунтовними є пропозиції автора щодо реалізації проактивних конкурентних стратегій підприємствами хлібопекарської галузі за допомогою побудови системи збалансованих показників із подальшою розробкою мапи стратегічних цілей. Запропоновані методичні підходи щодо портфельного аналізу та оцінки підприємств хлібопекарської галузі дають змогу вимірювати рівень економічних, політичних, соціальних та технологічних ризиків, при впровадженні проактивних конкурентних стратегій.

Вважаємо, що запропоновані результати наукових розробок Завертаного Д. В. мають важливе значення для розвитку підприємств хлібопекарської галузі Одеського регіону та будуть використані при розробці програми галузевої підтримки хлібопекарських підприємств Одеської області.

Начальник управління



І. М. Петрів

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи
д.б.н., проф.

Іваниця В. О.

«07» 09 2018 р.



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи
д.іст.н., проф.

Хмарський В. М.

«07» 09 2018 р.



А К Т

про впровадження результатів
кандидатської дисертаційної роботи в навчальний процес

Дисертаційну роботу аспіранта кафедри менеджменту та інновацій Завертаного Дениса Володимировича, присвячену організаційно-економічним засадам формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України, виконано відповідно до плану наукових досліджень кафедри менеджменту та інновацій в процесі виконання тем: «Стратегічні орієнтири модернізації економіки України та її регіонів» (номер державної реєстрації 0114U001554, 2014-2018 рр.), в межах якої автор пропонує нове бачення процесу формування динамічних конкурентних стратегій на прикладі хлібопекарських підприємств, зважаючи на необхідність реформування системи управління хлібопекарської галузі України; «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональні інновації» (номер державної реєстрації 0114U001555, 2014-2018 рр.), в межах якої автор пропонує реформувати державну політику та механізм регулювання хлібопекарської галузі із одночасним створенням нового інституту – державної служби із впровадження динамічних стратегій.

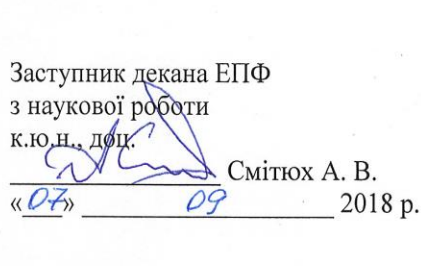
Результати наукового дослідження впроваджено у навчальному процесі економіко-правового факультету при оновленні курсів лекцій та практичних занять з наступних навчальних дисциплін: «Державне за регіональне управління» (розділ щодо державного управління в окремих сферах суспільного розвитку); «Економіка інновацій» (розділ щодо державної інноваційної політики); «Менеджмент» (розділ щодо стратегічного менеджменту); в дипломному проектуванні.

Заступник декана ЕПФ
з наукової роботи

к.ю.н., доц.

Смітюх А. В.

«07» 09 2018 р.



Декан економіко-правового

факультету

к.ю.н., проф.

факультет

Труба В. І.

«07» 09 2018 р.

Науковий керівник
д.е.н., проф.

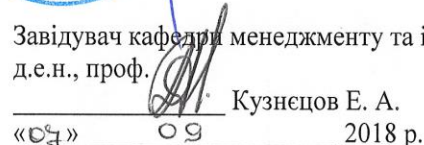
Кузнецов Е. А.

«07» 09 2018 р.

Завідувач кафедри менеджменту та інновацій
д.е.н., проф.

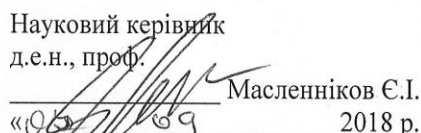
Кузнецов Е. А.

«07» 09 2018 р.

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Масленніков Є.І.

«07» 09 2018 р.



У К Р А И Н А

ПРОИЗВОДСТВЕННО-
КОММЕРЧЕСКАЯ ФИРМА

«Ф О Н Т А Н»

У К Р А Ї Н А

ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА
ФІРМА

«Ф О Н Т А Н»

65003,г.Одесса, ул.Ат.Головатого,83 тел.750-50-98, 794-26-58

Вих. № 109 від 05.09.2018Спеціалізованій вченій раді по захисту
дисертацій наукового ступеня
кандидата економічних наук

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта кафедри менеджменту та інновацій ОНУ імені І.І. Мечникова
Завертаного Дениса Володимировича

Отримані результати у рамках дисертаційного дослідження Завертаного Дениса Володимировича, присвяченого організаційно-економічним засадам формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України, позитивно оцінені провідними фахівцями ВКФ «Фонтан».

На особливу увагу заслуговує системний підхід та комплексність у дослідженні організаційно-економічних засад формування динамічних конкурентних стратегій. Саме комплексний підхід до аналізу, оцінки та розробка методології впровадження динамічних конкурентних стратегій визначає можливість використання на практиці запропонованої методології розробки та реалізації динамічних конкурентних стратегій. Так, спеціалістами підприємства здійснюється аналіз існуючої стратегічної моделі і розробляється покроковий план дій щодо впровадження динамічної конкурентної стратегії, що базується на запропонованому Завертаном Д. В. стратегічному процесі.

Керівництво нашого підприємства підтримує концептуальні засади та ідею Завертаного Д.В. щодо практичного удосконалення підходів до формування механізму управління динамічними конкурентними стратегіями хлібопекарських підприємств.

Директор ВКФ «Фонтан»



О.О. Радченко

Вих. № 122 від 26.09.2018

Спеціалізованій вченій раді по захисту
дисертацій наукового ступеня
кандидата економічних наук

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта кафедри менеджменту та інновацій ОНУ імені І.І. Мечникова
Завертаного Дениса Володимировича

Отримані результати у рамках дисертаційного дослідження Завертаного Дениса Володимировича, присвяченого організаційно-економічним засадам формування динамічних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України, позитивно оцінені провідними фахівцями ТОВ «Семаян».

Запропонований алгоритм впровадження динамічних конкурентних стратегій із виділенням одинадцяти етапів, а також виділенням двох циклів стратегічного процесу: експлуатаційний цикл та цикл розвідки має практичну цінність для нашого підприємства. Це дозволить якісно аналізувати наявні конкурентні передумови та ефективно впроваджувати динамічні конкурентні стратегії.

Запропонована у дослідженні методика формування та оцінки ефективності динамічних конкурентних стратегій дозволить покращити якість стратегічного управління нашого підприємства.

Директор ТОВ «Семаян»





ПП "ФАРАТ"

ЄДРПОУ 24769538, тел. (048) 727-74-12, 727-74-06 email svithliba@ukr.net
Р/р 26007185829 в АТ РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ м. КИЇВ МФО 380805

ПІН 247695315540, номер свідоцтва 200031815

Є платником податку на прибуток на загальних підставах

Адреса 65102, м. Одеса, вул. Лузанівська, буд. 80

Вих. № 23/11-1 від 23.11.2018

Спеціалізованій вченій раді із захисту дисертацій Д 58.082.03

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та інновацій
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова
Завертаного Дениса Володимировича

Отримані результати у рамках дисертаційної роботи Завертаного Дениса Володимировича на тему «Організаційно-економічні засади формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України», представлену на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) містять положення практичного спрямування, що будуть корисними для підприємств хлібопекарської промисловості.

Запропонована автором модель формування проактивних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, із виділенням підтримуючих елементів зовнішнього середовища та підтримуючих елементів внутрішнього середовища, дозволяє розробляти та впроваджувати проактивні конкурентні стратегії на будь-якій стадії розвитку підприємства, а також оперативно аналізувати його поточну конкурентну позицію.

Керівництво нашого підприємства використовує розроблену Завертаним Д.В. модель формування проактивних конкурентних стратегій та знаходить її такою, що має практичну цінність.

Директор ПП «Фарат»



Тель О.В.