

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**



**ЗАВЕРТАНИЙ ДЕНИС ВОЛОДИМИРОВИЧ**

УДК 338.12.017

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

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Тернопіль – 2019

Дисертація на правах рукопису.

Роботу виконано в Одеському національному університеті імені І. І. Мечникова Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, доцент  
**Андрейченко Андрій Вадимович**,  
Одеський національний університет імені  
І. І. Мечникова, доцент кафедри менеджменту  
та інновацій

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Кирич Наталія Богданівна**,  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя, завідувачка  
кафедри менеджменту у виробничій сфері

кандидат економічних наук, доцент  
**Янковой Роман Васильович**,  
Київський інститут бізнесу та технологій,  
доцент кафедри економіки  
та підприємництва

Захист відбудеться 28 травня 2019 р. о 14<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 58.082.03 Тернопільського національного економічного університету за адресою: 46009 м. Тернопіль, вул. Львівська, 11а, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Тернопільського національного університету за адресою: 46009 м. Тернопіль, вул. Бережанська, 4.

Автореферат розісланий 26 квітня 2019 р.

**Вчений секретар**  
**спеціалізованої вченої ради,**  
**кандидат економічних наук, доцент**



**І. Я. Омецінська**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**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;
- сформувати 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 середовища 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 Літл – 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 сторінок. 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.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «**Теоретичні засади формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України**» поглиблено теоретичні засади розвитку конкурентних стратегій на підприємствах хлібопекарської галузі в контексті економічної безпеки, удосконалено сучасні підходи до визначення складових конкурентних переваг у рамках реалізації конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України, а також визначені організаційно-економічні передумови формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі.



Автором доведено, що наявність конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі є вирішальною передумовою забезпечення їх економічної безпеки. На процес формування конкурентної стратегії впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, серед яких виділено такі: споживчий ринок, активна конкуренція, платоспроможність населення, традиції споживання у регіонах, часткове оновлення технологій і модернізація устаткування, позитивні тенденції в оновленні продукції. Вагомий чинник забезпечення економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі – ефективність використання трудових ресурсів.

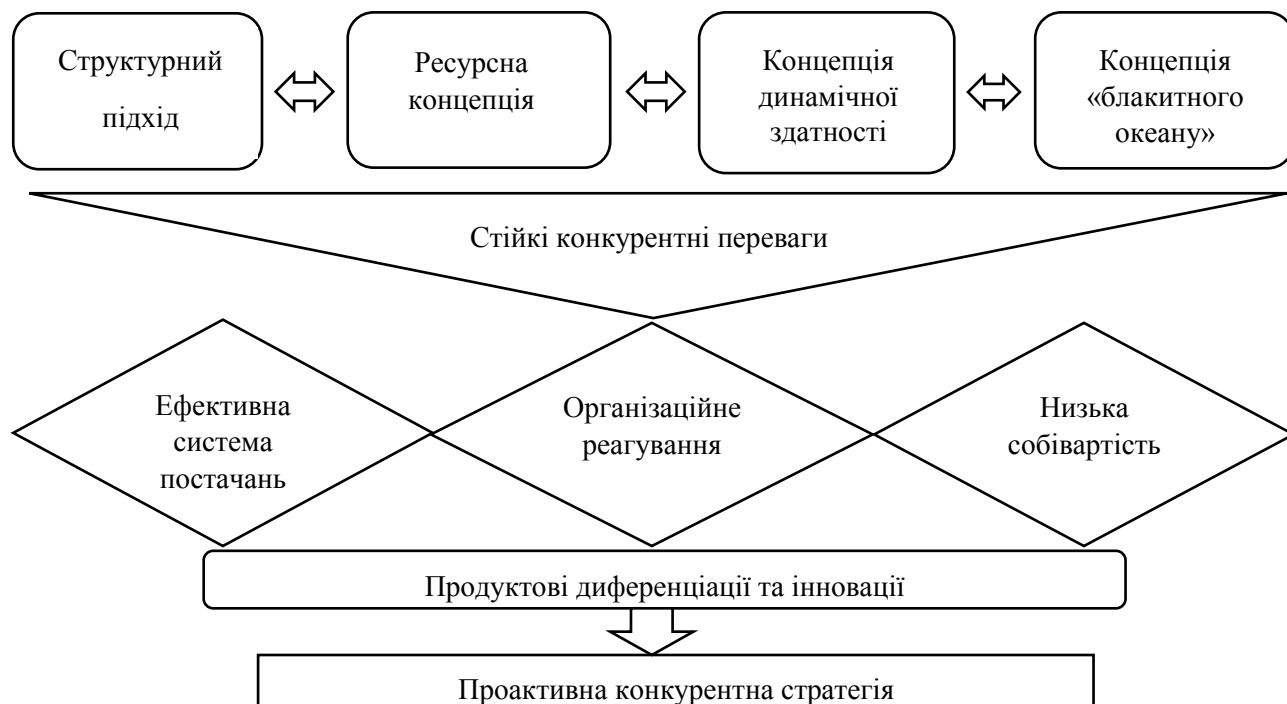
Різноманітність визначень стратегії пояснено тим, що існує декілька аспектів розуміння сутності цього поняття у менеджменті. Наприклад, одними з аспектів стратегії визнано: процес, метод, зміст, масштаб, втілення, філософію, часові рамки та власність. Саме цим пояснюється існування значної кількості концепцій розробки стратегії. Ці концепції є незалежними і не вміщують одна одну. Проаналізувавши наведене різноманіття визначень, автором запропоновано поняття «конкурентна стратегія» розуміти як модель конкурентного розвитку підприємства, що об'єднує усі існуючі стратегічні вибори, з метою створення підсилюючої мозаїки конкурентних переваг і забезпечення стратегічної відповідності основних факторів успіху підприємства без втрати його гнучкості у рамках функціонування у мінливому організаційному середовищі.

Встановлено, що основними загрозами економічній безпеці підприємств хлібопекарської галузі України є: незбалансоване споживання хліба населенням; висока диференціація рівня життя населення за соціальними групами; зростання споживчих цін на хліб і 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 призводить до виникнення штрафів і збитків хлібопекарських підприємств; недосконалість системи контролю якості на підприємствах, що зумовлює збільшення збитків від списання некондиційної продукції.

У процесі дослідження виявлено, що стійка конкурентна перевага – це основа 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 визначено спроможність підприємств прогнозувати майбутню дію інших суб'єктів галузі через зіставлення відповідності їх ресурсів щодо дефіциту, що існує у галузі. Стійкість переваги визначено тим, чи зможе конкурент або суб'єкт іншої галузі вжити необхідних заходів для того, щоб ліквідувати розрив у ресурсах.

Визначено чотири базових аспекти досягнення стійкої конкурентної переваги, що є основою проактивної конкурентної стратегії, які склались історично (рис. 1). До таких аспектів належать: структурний підхід; ресурсна концепція; концепція динамічної здатності; стратегія блакитного океану.

Встановлено, що основою проактивної конкурентної стратегії є: ефективна система постачань, організаційне реагування, низька собівартість та продуктова диференціація й інновації.



*Рис. 1. Елементи побудови проактивної конкурентної стратегії*

Основною передумовою формування проактивної конкурентної стратегії для підприємств хлібопекарської галузі встановлено визначення напрямку подальшого розвитку. Це відкриває можливість зміцнення поточних конкурентних позицій підприємств, а також надасть поштовх до подальшого розвитку переваг підприємств у рамках агресивного конкурентного середовища хлібопекарської галузі. Підприємства хлібопекарської галузі мають 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.

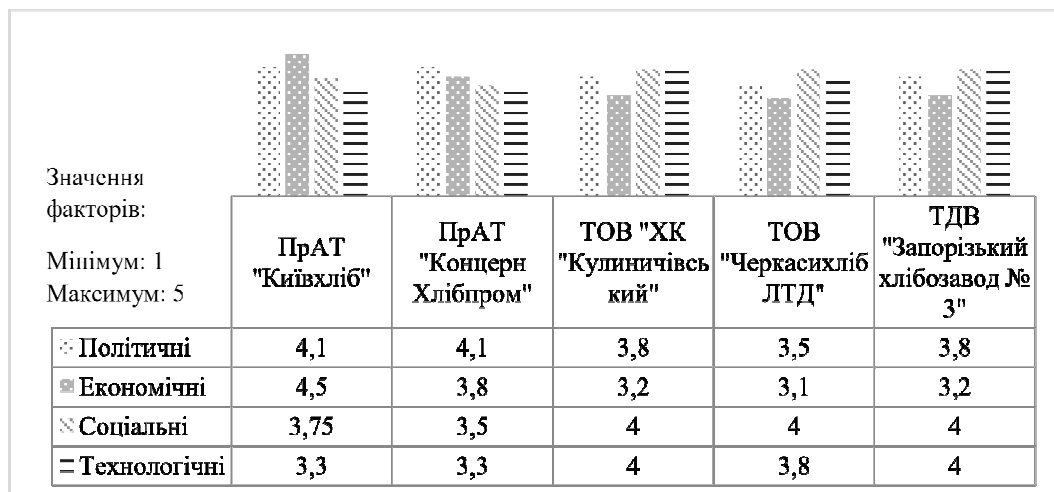
У другому розділі «Аналіз ефективності організаційно-економічних засад формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України» проведено моніторинг кон'юнктурного середовища в контексті інституційної підтримки економічної безпеки підприємств хлібопекарської галузі України, проведено оцінку конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України, досліджено вплив конкурентних стратегій на формування експортного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України.

На основі аналізу тенденцій розвитку хлібопекарського ринку, чинників впливу, причинно-наслідкових зв'язків і наслідків змін, що відбуваються, сформовано чітке уявлення щодо його кон'юнктури, а також визначено пріоритетні стратегічні напрями подальшого розвитку. Аналізуючи стан хлібопекарської галузі України, взято до уваги також структуру собівартості готової продукції. Вартість сировини, матеріалів та енергії становить близько 62%

від собівартості готової продукції хлібопекарської галузі. Тому зростання цін на сировину та матеріали призведе до здорожчання готової продукції за умови відсутності інтенсифікації виробництва. Основною умовою результативної реалізації конкурентної стратегії визначено ефективність використання ресурсного потенціалу та ринковий досвід ведення конкурентної боротьби, який може вплинути на формування довгострокової динамічної переваги хлібопекарського підприємства, що є підґрунтям конкурентної стратегії.

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

З метою ідентифікації основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на формування конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, проведено PEST-аналіз, результати якого зображено на рис. 2.



**Рис. 2. Зведені результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища**

За даними рис. 2 можна простежити різнонаправлений вплив визначених факторів на кожне хлібопекарське підприємство. При цьому встановлено вагому роль політичних факторів. Це означає, що, незважаючи на економічні умови, політична ситуація у державі має вирішальний вплив на економічний, соціальний та технологічний добробут підприємств.

Виокремлено такі основні 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 з нечесними комерційними практиками; зростання сектору пекарень для допикання заморожених хлібів – новий концепт, присутній у роздрібних мережах.

Доведено, що чинне законодавство щодо забезпечення діяльності ринку хлібобулочних виробів потребує суттєвого доопрацювання. Важливим кроком для цього є внесення змін у законодавство про ціноутворення. Це дозволить забезпечити сталий розвиток підприємств. Проте потрібно також забезпечити купівельну спроможність населення. Оновлення потребує обладнання, яке застосовується для виробництва хлібопекарської продукції.

Таким чином, доведено, що конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств залежить не тільки від їх фінансової стійкості, а й від наявності стійкого зв'язку між процесами формування та реалізації конкурентної стратегії.

У третьому розділі «Удосконалення організаційно-економічних засад формування конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України» визначено напрями адаптації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України, розроблено систему збалансованих показників у межах реалізації конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі, удосконалено стратегічний процес формування та реалізації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України.

Встановлено, що для швидкого впровадження конкурентної стратегії стратегічний процес має містити необхідну комбінацію процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірок, щоб забезпечувати правильність загальних дій і стратегій. Ефективне досягнення проактивності стратегії підприємством можливе лише за наявності ефективного стратегічного процесу, який створює можливість стратегічного прориву для підприємства.

Доведено, що впровадження проактивної конкурентної стратегії хлібопекарським підприємством можливе за умови дотримання послідовності кроків: від стратегічної оцінки до реалізації системи стратегічного менеджменту (рис. 3).



*Рис. 3. Алгоритм розробки проактивної конкурентної стратегії*

У рамках дослідження виявлено, що для того, щоб подолати ризик зниження рівня диференційованості, підприємствам рекомендовано застосовувати стратегічне позиціонування.

Головною метою стратегічного позиціонування визначено досягнення стабільної конкурентної переваги завдяки збереженню основних факторів індивідуальності, тобто розвиток тих факторів, що відрізняють підприємство від конкурентів. Це може бути досягнуто двома шляхами: виконання або відмінних від конкурентів дій, або подібних дій, але в іншій комбінації та/або послідовності.

Визначено, що процес формування проактивної конкурентної стратегії хлібопекарним підприємством під впливом ринкової кон'юнктури можна поділити на два етапи: створення стратегії та виконання стратегії (рис. 4).



**Рис. 4. Модель формування проактивної конкурентної стратегії**

Зазначена модель є основним елементом адаптації проактивних конкурентних стратегій, що дозволяє розробляти та впроваджувати проактивні конкурентні стратегії на будь-якій стадії розвитку підприємств і галузі загалом, а також оперативно аналізувати поточну конкурентну позицію підприємства завдяки виділенню підтримуючих елементів зовнішнього середовища (циклу навчання; бачення місця підприємства/галузі на майбутньому ринку; обрання стратегічних пріоритетів та виявлення стратегічних розривів; розробки плану дій) та підтримуючих елементів внутрішнього середовища (впровадження; навчання; фокус; узгодження).

Встановлено, що реалізація проактивної конкурентної стратегії починається з експлуатаційних процесів, тобто з 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).

Реалізація проактивної конкурентної стратегії можлива за умови досягнення стратегічних цілей усіх груп збалансованої системи показників (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), серед яких виділено: 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 науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (далі – 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. Залежно від активності чи пасивності тієї чи іншої ланки управління підприємства, видіокремлено чотири типи стратегічного процесу в контексті підвищення зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі: пасивний, спрямований, облегшений та трансформаційний. Встановлено, що найбільш доцільним при підвищенні зовнішньоторговельного потенціалу є застосування трансформаційного типу стратегічного процесу великими об'єднаннями хлібопекарських підприємств, які потребують високого рівня координації та внутрішньоорганізаційного поділу знань.

Доведено, що основною умовою ефективності стратегічного процесу є взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовищ, які містять експлуатаційні та розвідувальні процеси. Щільна 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 технологій. Загалом це дозволяє завершити організаційний дизайн та впровадити ефективну систему ієрархії з подальшим впровадженням обраного типу стратегічного процесу. Встановлено, що шлях від впровадження організаційного дизайну до постановки напрямку розвитку хлібопекарського підприємства можливо здійснити лише за допомогою раціонального використання організаційних ресурсів та здібностей.

## 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.

## 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. 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 : ВМТ 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.).

## 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, Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

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. Визначено основи формування проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України.

Досліджено кон'юнктурне середовище підприємств хлібопекарської галузі України. Проведено оцінку конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі. Визначено експортний потенціал підприємств хлібопекарської галузі України. Обґрунтовано засади інституційної підтримки економічної безпеки підприємства хлібопекарської галузі.

Розроблено алгоритм та модель адаптації проактивних конкурентних стратегій підприємств хлібопекарської галузі України. Запропоновано реалізацію проактивної конкурентної стратегії підприємств хлібопекарської галузі України на основі розробки системи збалансованих показників. Визначено організацію проактивного стратегічного процесу шляхом зміцнення зовнішньоторговельного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі.

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

## АННОТАЦИЯ

**Завертаний Д. В. Организационно-экономические основы формирования конкурентных стратегий предприятий хлебопекарной отрасли Украины.** – Квалификационный научный труд на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова, Одесса, 2019, Тернопольский национальный экономический университет, Тернополь, 2019.

Раскрыта сущность стратегии и ее роли в обеспечении экономической безопасности предприятий хлебопекарной отрасли. Обобщены современные подходы к определению составляющих конкурентных преимуществ и конкурентных стратегий предприятий хлебопекарной отрасли Украины. Определены основы формирования проактивных конкурентных стратегий предприятий хлебопекарной отрасли Украины.

Исследована конъюнктурная среда предприятий хлебопекарной отрасли Украины. Проведена оценка конкурентных позиций предприятий хлебопекарной отрасли. Определен экспортный потенциал предприятий хлебопекарной отрасли Украины. Обоснованы принципы институциональной поддержки экономической безопасности предприятия хлебопекарной отрасли.

Разработан алгоритм и модель адаптации проактивных конкурентных стратегий предприятий хлебопекарной отрасли Украины. Предложена

реализация проактивной конкурентной стратегии предприятий хлебопекарной отрасли Украины на основе разработки системы сбалансированных показателей. Определена организация проактивного стратегического процесса путем укрепления внешнеторгового потенциала предприятий хлебопекарной отрасли.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, проактивная конкурентная стратегия, хлебопекарная отрасль, предприятие хлебопекарной отрасли, рыночная конъюнктура, конкурентоспособность, устойчивое конкурентное преимущество, стратегический процесс, формирование конкурентной стратегии.

## 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.

An assessment of the competitive position of enterprises of the bakery industry has been conducted. The export potential of the enterprises of the bakery industry of Ukraine has been determined. The principles of institutional support of the economic security of the bakery industry have been substantiated.

The algorithm and model of adaptation of proactive competitive strategies of enterprises of the bakery industry of Ukraine have been developed. The implementation of a proactive competitive strategy for enterprises in the bakery industry of Ukraine based on the development of a balanced scorecard system has been proposed. The organization of the proactive strategic process was determined by strengthening the foreign trade potential of the baking industry 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.

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

Підписано до друку 25.04.2019 р.  
Формат 60x90/16. Гарнітура Times.  
Папір офсетний. Друк на дублюванні.  
Умов. друк. арк. 0,9. Обл.-вид. арк. 1,0.  
Зам. № А018-19. Тираж 150 прим.

Видавець та виготовлювач  
Тернопільський національний економічний університет  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.*

Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ»  
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль 46009  
тел. (0352) 47-58-72  
E-mail: [edition@tneu.edu.ua](mailto:edition@tneu.edu.ua)