

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ЮР'ЄВ ВОЛОДИМИР ВАСИЛЬОВИЧ**

Допускається до захисту:  
в.о. завідувача кафедри міжнародних  
економічних відносин, доктор  
економічних наук, доцент  
\_\_\_\_\_ М. В. Савченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Формування конкурентоспроможності національних виробників  
харчової продукції  
(на прикладі ТОВ «Український кристал»)**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:

Т. В. Орехова, професор кафедри  
міжнародних економічних відносин,  
доктор екон. наук, професор

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)  
Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Юр'єв В.В.** Формування конкурентоспроможності національних виробників харчової продукції (на прикладі ТОВ «Український кристал») Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020. 86 с.

У роботі узагальнено сутність, значення та фактори конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано маркетинговий підхід як системно-комплексне вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі, визначено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі.

Основними науковими результатами дослідження є аналіз особливостей розвитку хлібопекарської галузі України та Хмельницької області; оцінку стану фінансово-господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Український кристал»; досліджені конкурентні відносини серед підприємств хлібопекарської промисловості; обґрунтовано інноваційні засади ефективного управління хлібопекарським підприємством; запропоновано стратегію підвищення конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі за рахунок удосконалення комплексу маркетингу.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, хлібопекарська галузь, стратегія розвитку.

Табл. 14. Рис. 15. Бібліограф.: 88 найм.

**Yuriev V.** Formation of competitiveness of national food producers (on the example of TOV "Ukrainskyi krystal"). Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2020. 86 p.

The essence, significance and factors of enterprise competitiveness are generalized, the marketing approach is analyzed as a system-complex solution of the problem of increasing the competitiveness of bakery enterprises, methodical approaches to assessing the competitiveness of bakery enterprises are determined.

The main scientific results of the study are the analysis of the peculiarities of the development of the baking industry of Ukraine and Khmelnytsky region; assessment of the state of financial and economic activity and competitiveness of the enterprise LLC "Ukrainian Crystal"; the competitive relations among the enterprises of the baking industry are investigated; the innovative principles of effective management of the bakery enterprise are substantiated; the strategy of increase of competitive positions of the enterprises of bakery branch at the expense of perfection of a marketing complex is offered.

*Key words:* competitiveness, bakery industry, development strategy.

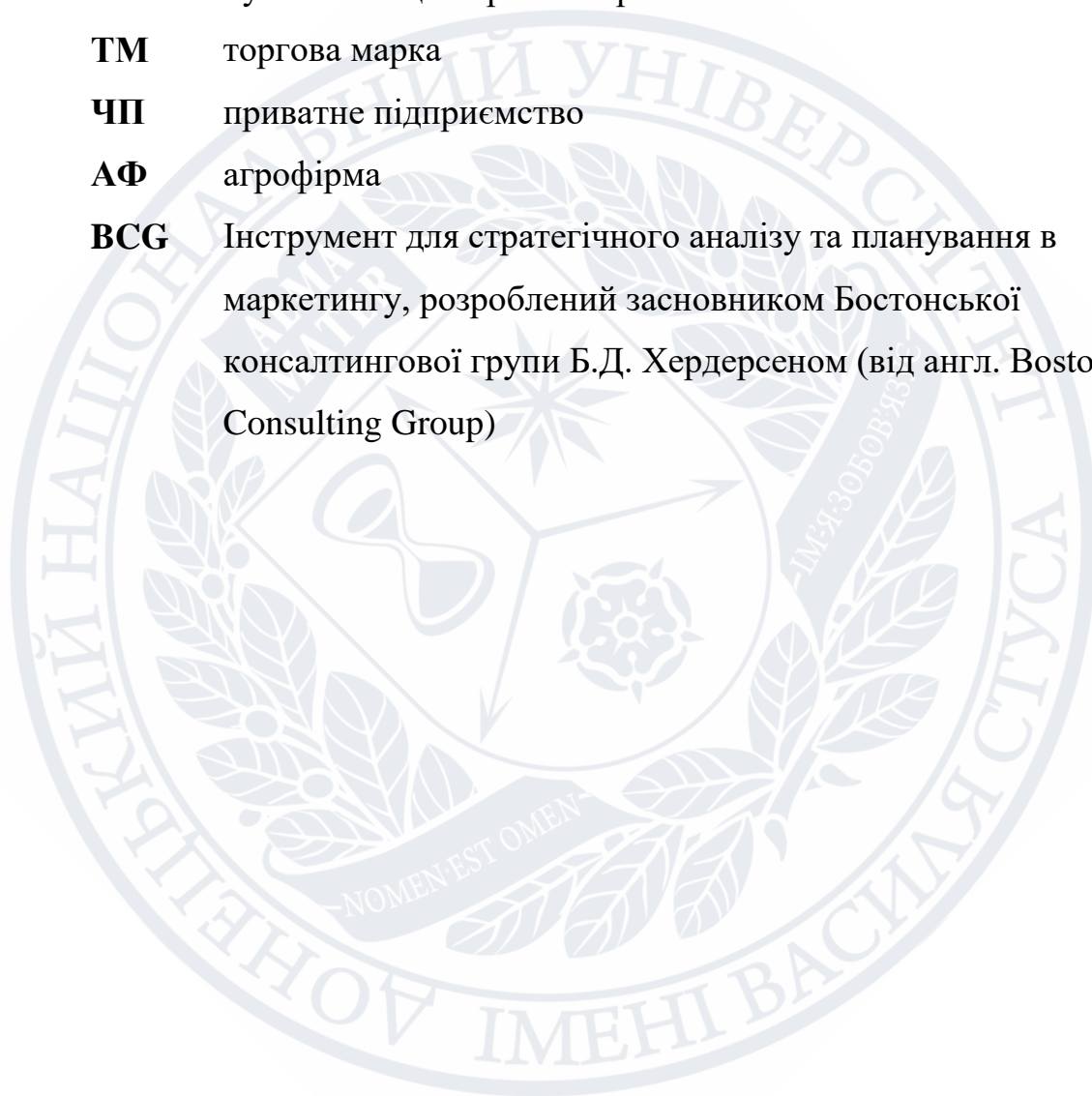
Tabl. 14. Fig. 15. Bibliography: 88 items.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....   | 4  |
| ВСТУП .....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ<br>ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....                                | 9  |
| 1.1 Економічна природа поняття конкурентоспроможності<br>підприємства .....  | 9  |
| 1.2 Маркетингова складова формування конкурентоспроможності<br>підприємств хлібопекарської галузі .....                        | 15 |
| 1.3 Система методичних підходів до оцінки<br>конкурентоспроможності підприємств .....  | 22 |
| РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ<br>ГАЛУЗІ ТА ОЦІНКА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....                          | 36 |
| 2.1 Аналіз фінансового стану підприємства харчової галузі<br>на прикладі ТОВ «Український кристал» .....                       | 36 |
| 2.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємств<br>хлібопекарської галузі.....   | 46 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br>ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....                                  | 60 |
| 3.1 Напрямки ефективного управління хлібопекарськими<br>підприємствами .....   | 60 |
| 3.2 Удосконалення комплексу маркетингу в стратегії підвищення<br>конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі ..... | 65 |
| 3.3 Підходи до формування конкурентних стратегій розвитку<br>хлібопекарських підприємств .....                                 | 69 |
| ВИСНОВКИ.....  | 77 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....  | 79 |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

|             |  |
|-------------|--|
| <b>ЖЦТ</b>  | життєвий цикл товару   |
| <b>ТОВ</b>  | товариство з обмеженою відповідальністю  |
| <b>ПрАТ</b> | приватне акціонерне товариство   |
| <b>ПАТ</b>  | публічне акціонерне товариство   |
| <b>ТМ</b>   | торгова марка  |
| <b>ЧП</b>   | приватне підприємство  |
| <b>АФ</b>   | агрофірма  |
| <b>BCG</b>  | Інструмент для стратегічного аналізу та планування в маркетингу, розроблений засновником Бостонської консалтингової групи Б.Д. Хердерсеном (від англ. Boston Consulting Group) |



## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі формування ринкового середовища нагального вирішення потребує проблема адаптації підприємств до функціонування в умовах жорсткої конкуренції. Саме конкуренція як рушійний фактор спонукає підприємства та пов'язані з ними суб'єкти економічних відносин до вдосконалення власної діяльності, що робить їх більш успішними на ринку й витривалими у боротьбі за здобуття прихильності споживачів. Індикатором такого успіху є конкурентоспроможність, яка фактично характеризує переваги того чи іншого товаровиробника на конкретному ринку.

Хлібопекарська галузь відіграє значну соціальну роль, задовольняючи потреби населення в основному продовольчому продукті. Водночас протягом останніх років мають місце зменшення обсягів виробництва хлібопродуктів, зношення основних фондів підприємств, недостатність інвестицій у розвиток галузі. Загострення конкурентної боротьби на ринку хлібопродуктів, стрімкі інтеграційні процеси, передусім об'єднання виробників у холдинги, що фактично контролюють великі сегменти ринку, значною мірою впливають на ринкові позиції регіональних виробників хлібопродуктів. При цьому, обмеженість фінансового забезпечення спричиняє поступове погіршення умов їх господарювання, що вказує на доцільність зміни підходів щодо управління їх конкурентоспроможністю. Відтак, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі набуває особливої актуальності.

Теоретико-методологічні засади конкуренції та конкурентоспроможності розкрито у фундаментальних працях зарубіжних дослідників, зокрема Г. Азоєва, І. Ансоффа, С. Брю, А. Градова, А. Деметьєва, Р. Кемпбелла, А. Курно, А. Маршала, Д. Мілля, Н. Моїсєвої, Ф. Найта, М. Портера, Д. Рікардо, Дж. Робінсона, П. Самуельсона, А. Смітта, Р. Фатхутдінова, П. Хейне, Й. Шумпетера, А. Юданова та ін. Суттєвий внесок

у дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств, у т. ч. хлібопекарської галузі, зробили вітчизняні науковці: А. Андрійчук, І. Бланк, Л. Балабанова, Т. Гончарук, В. Губенко, І. Драган, Г. Крамаренко, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, М. Малік, Л. Масловська, С. Науменкова, О. Николюк, В. Павлова, О. Пересада, П. Саблук, Ю. Самойлик, С. Скибінський, І. Соловйов, В. Ткачук, Н. Ушакова, О. Шпичак та ін. Незважаючи на значну кількість та різноплановість напрацювань названих дослідників і сучасних наукових розробок для теорії і практики підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі, слід зазначити, що окремі аспекти досліджуваної проблеми потребують подальших досліджень. Передусім це стосується необхідності обґрунтування концептуальних засад управління хлібопекарськими підприємствами на основі системного підходу до запровадження стратегічного контролю конкурентоспроможності, визначення складових управління конкурентним розвитком, розробки методики моделювання конкурентоспроможності підприємств галузі дослідження. Це зумовило необхідність проведення окремого дисертаційного дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. Для досягнення поставленої мети в дисертаційній роботі визначено такі завдання:

- дослідити трактування конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств та обґрунтувати систему чинників впливу на її рівень;
- узагальнити методичний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі;
- систематизувати теоретико-методичний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан підприємств хлібопекарської галузі та оцінити рівень їх конкурентоспроможності;
- обґрунтувати засади формування та розробити концептуальну модель

управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі;

- удосконалити механізм розробки та реалізації конкурентних стратегій у системі управління хлібопекарським підприємством;
- довести можливість підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі на основі впровадження ефективного комплексу маркетингу;
- розробити рекомендації щодо формування набору конкурентних стратегій розвитку на основі удосконаленої моделі конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі.

Для досягнення мети та розв'язання визначених завдань дисертаційного дослідження використано такі загальнонаукові методи: *абстрактно-логічний; системний аналіз; статистичного аналізу; експертних оцінок.*

*Інформаційною базою дослідження* були відповідні законодавчі та інші нормативно-правові документи, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Департаменту харчової промисловості України, первинна документація щодо діяльності окремих хлібопекарських підприємств, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань конкуренції та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, а також результати особистих спостережень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у удосконаленні механізму оцінки конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської

галузі, а також розробки конкурентних стратегій у системі управління хлібопекарським підприємством.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 88 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінки, включаючи 13 таблиць, 12 рисунків.





## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1 Економічна природа поняття конкурентоспроможності підприємства**

Питанню конкурентоспроможності в економічній теорії присвячено багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. В роботах українських та закордонних вчених поняття «конкурентоспроможність» розглядається відносно товару, підприємства, галузі, регіону, країни. Наприклад, Кредісов А. І. визначає поняття конкурентоспроможності товару (продукту) як «характеристики товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретної потреби, так і за витратами на її задоволення» [57, с. 112]. У наукових працях Райзберга Б. А. зазначено, що «конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів» [102, с. 89].

Стівенсон В. зазначає, що конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [121, с. 65].

Вітчизняні економісти Піддубний І. О., Піддубна А. І. пропонують своє визначення конкурентоспроможності як «потенціальної або реалізованої здатності економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів» [92, с. 83].

«Більш поглиблено ознайомитись із сутністю та значенням конкурентоспроможності допоможуть наступні основоположні принципи:

1. Конкурентоспроможність може проявлятися лише на вільному ринку.

2. Поняття «конкурентоспроможність» притаманне як для об'єкта ринкових відносин (товару, послуги) так і суб'єкта (товаровиробника, підприємства та ін.).

3. Конкурентоспроможність ураховує якість товару (послуги) як зі сторони виробника, так і зі сторони споживача.

4. При визначенні рівня конкурентоспроможності обов'язково враховується рівень грошових доходів споживача на даному ринку товарів.

5. Конкурентоспроможність виробника визначається як економічними, технологічними так і іншими параметрами.

6. Конкурентоспроможність товарів та послуг характеризується динамічним, постійно коригуючим станом» [32; 48; 60; 68; 71; 72].

«Окрім того, при порівнянні даного підприємства з підприємствами-конкурентами, необхідно враховувати їх різноманітні категорії: прямі конкуренти (виробники такої самої продукції); непрямі (виробники товарів - замінників); потенційні конкуренти (виготовлення товару та надання послуг, які задовольняють дану потребу іншим способом), що відносяться до різних галузей або сферам діяльності. Визначення видів конкурентів для досліджуваного підприємства залежить від цілей та задач самого дослідження, що в свою чергу, призводить до використання в якості бази порівняння або різних видів товарів (базовий товар; товар-замінник; послуга, що дозволяє задовольнити дану потребу іншим способом) або різних галузей, які мають специфіку розвитку конкуренції та ринкових відносин» [60].

Загалом, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, «необхідна систематична робота за всіма етапами виробничо-господарського циклу, що призводить до конкурентних переваг в області науково-дослідної роботи, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблемних ділянок його діяльності. Деякі вітчизняні науковці розглядають конкурентоспроможність підприємства з позиції системного підходу, а саме – як певну систему, що складається з безперервно

взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги» [39, с. 64].

Очевидно, що для промислового підприємства конкурентоспроможність також може розглядатися як володіння властивостями, що формують його переваги в конкуренції з іншими підприємствами як за відповідні ресурси, так і споживача продукції, що випускається. Однак у порівнянні з продукцією тут є особливості, основні з яких можна сформулювати наступним чином.

1. «Підприємства не є безпосередніми суб'єктами економічного суперництва за споживачів. Цю функцію на ринках збуту в явному вигляді виконує випускається ними продукція. Отже, на відміну від продукції, промислові підприємства необхідно розглядати як опосередкованих учасників конкуренції за споживачів, їх основним інструментом в даному процесі (і значить в процесі формування конкурентоспроможності) найчастіше виступає вироблена ними продукція» [56].

2. «Питання конкуренції різних видів продукції за ресурси підприємства (їх склад і кількість), необхідні для їх виробництва, вирішується на ньому по суті в директивному порядку на основі відповідних оцінок економічної ефективності виробництва і реалізації альтернативних видів продукції. Це пов'язано з тим, що виробник має можливість в повній мірі розпоряджатися наявними у нього ресурсами. Принципово інша ситуація складається з економічним суперництвом за ресурси між різними підприємствами. В даному випадку забезпеченість підприємства різними необхідними ресурсами в сучасних умовах складається виключно за рахунок реалізації механізмів конкурентних відносин на ринках праці, капіталу (інвестиційних ресурсів), сировини, матеріалів, комплектуючих, інших складових виробничого процесу» [60].

3. «Ще одна важлива відмінність підприємства від продукції полягає в тому, що воно може бути віднесено до класу так званих цілеспрямованих систем, тобто систем, які переслідують в процесі свого функціонування досягнення визначених цілей та комплексу таких цілей. Опис поведінки таких

систем, в кінцевому рахунку, зводиться до формулювання відповідної задачі прийняття рішень. Продукція ж може тільки використовуватися для реалізації деяких цілей її виробника (завоювання і розширення ринків збуту, максимізація обсягів збуту і/або одержуваного прибутку, мінімізації виробничих витрат і т. п.) і споживача (задоволення наявних потреб при мінімальних витратах на придбання та експлуатацію відповідного виробу виробничого призначення)» [46].

Властивості конкурентоспроможності має сенс розглядати тільки для об'єктів, що володіють певною метою і прагнуть її реалізувати в процесі свого функціонування (підприємство, галузь, промисловий комплекс), або використовуваних цілеспрямованими системами для досягнення своїх цілей (продукція). При цьому необхідною умовою формування конкурентоспроможності (в результаті конкуренції) є зіткнення інтересів різних інтересів господарювання при спробі реалізації поставлених цілей.

4. «Підприємство і продукція, що випускається, природно, можуть відрізнятися з переліком ресурсів, за які вони конкурують з аналогічними економічними об'єктами. Однак ці відмінності не є суттєвими з точки зору розвивається методології оцінки аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва і мають скоріше кількісний, ніж якісний характер» [48].

Таким чином, існування дискусії навколо трактування аналізованого поняття підтверджує важливість і перспективність глибинних досліджень ученими-економістами конкурентоспроможності підприємств. Недостатньо вивченою в цьому сенсі постає конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі.

«Цілком зрозуміло, що на конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі впливає доволі широкий спектр факторів. Для подальшого формулювання їх сукупної системи, вважаємо за необхідне проаналізувати роботи різних дослідників для виявлення позитивних і негативних ключових моментів» [50]. На рисунку 1.1 зображена схема факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств (рис. 1.1).

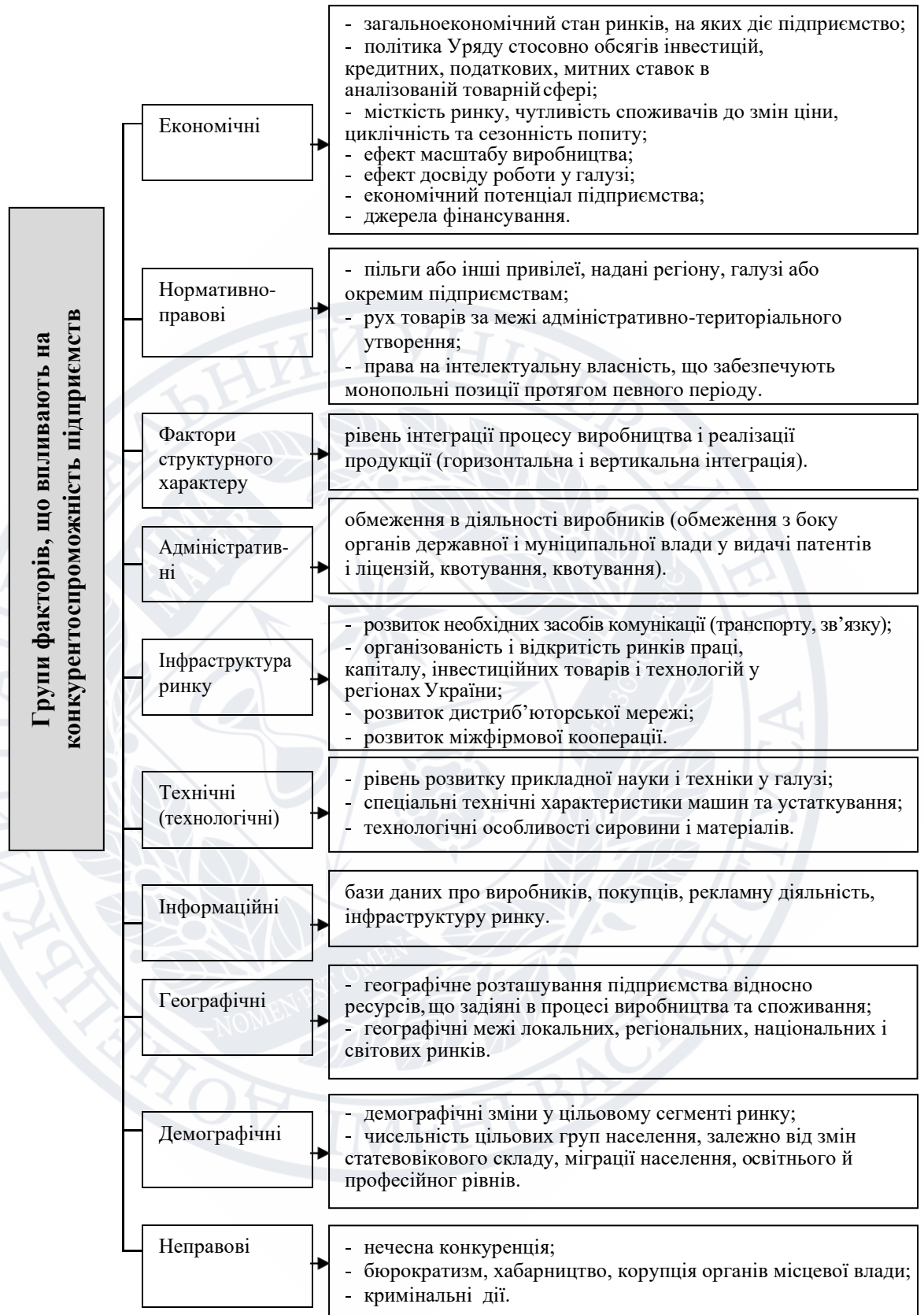


Рисунок 1.1 – Схема факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств

Джерело: розроблено за даними [2]

Згідно погляду Нестеренко С.А., «якісну оцінку впливу факторів необхідно проводити експертами за бальною шкалою (рис. 1.2) [46].

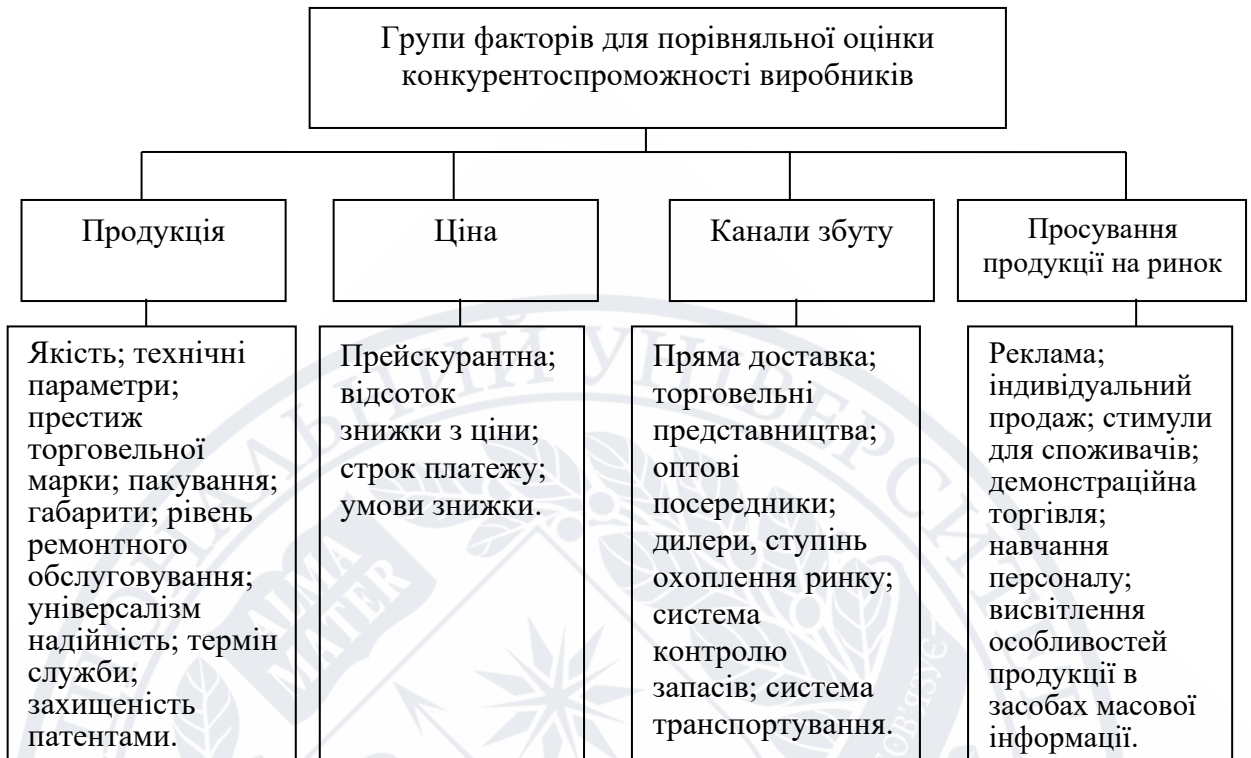


Рисунок 1.2 – Схема груп факторів для проведення порівняльної оцінки конкурентоспроможності виробників у балах

*Джерело:* розроблено за даними [46]

Виходячи з проведеного аналізу представлених у науковій літературі класифікацій факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств, ми помітили, що різні підходи до систематизації і визначення параметрів конкурентоспроможності підприємств не дозволяють визначити адекватні заходи впливу на конкурентні переваги з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Виділені показники в рамках однієї класифікації є, здебільшого, або винятково якісними чи кількісними оцінками, проте не об'єднані єдиним підходом. Зазначене вище спричиняє необхідність розробки класифікації факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств, виражених у конкурентних перевагах на основі системного підходу, що дозволяє зробити кількісну та якісну оцінку параметрів конкурентоспроможності.

Таким чином, проведений аналіз дискурсу трактування загального поняття «конкурентоспроможність», а також поняття конкурентоспроможність підприємства» підтвердив багатоаспектність досліджуваної категорії, глибину її змісту та значення для діяльності суб'єкта господарювання, який входить у конкретну галузь й тяжіє до результативної – прибуткової діяльності. Досліджений нами ряд факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства підтвердив нагальну потребу в його комплексній й системній оцінці. Розроблена й запропонована система факторів впливу для підприємств хлібопекарської галузі має стати запорукою їх високоефективної діяльності.

## **1.2 Маркетингова складова формування конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі**

Ураховуючи насиченість ринку виробниками хлібопекарської продукції та рівень їх конкурентоспроможності, слід акцентувати увагу на тому, що реалізувати готову продукцію складніше, ніж забезпечити процес її виробництва. У зв'язку з цим, цілком логічно, що «шляхами вирішення означеної проблеми є підходи, пов'язані з дослідженням сфери ресурсного забезпечення, а також із вивченням характеру, умов і технологій виробництва хліба, націлені на загальне підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. Оскільки маркетинг охоплює велике коло проблем, пов'язаних не лише зі збутом готової продукції, але й впливає на сам процес виробництва, визначає потребу в ресурсах, можливі напрями їх залучення і використання, на нашу думку, саме його доречно розглядати як проміжну ланку в досягненні мети – зростання конкурентоспроможності підприємств досліджуваної галузі» [28].

«На сьогодні конкурентоспроможність економіки України визначається конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, що належать до різних галузей промисловості. Останнім часом спостерігається посилення впливу на загальноекономічні показники країни показників функціонування харчової промисловості, у тому числі і хлібопекарської. У цій галузі існує низка негативних явищ, що перешкоджають її стабільному розвитку, одним із яких

є зростання цін на сировину» [18].

«Підприємства хлібопекарської промисловості функціонують в умовах обмеженої свободи ціноутворення соціальних (масових) сортів хлібу, тому існує можливість вирішення проблем підвищення ефективності за рахунок зростання цін на хліб першого і другого ґатунку. Так, чим більша частка соціальних сортів хліба на підприємствах галузі, тим гостріше постає проблема економічної ефективності, пов'язана з підвищенням ринкових цін на паливо і електроенергію, а також на сировинні компоненти, серед яких особливе місце посідає борошно. Поряд з цим важливо зазначити, що для застосування на операційному рівні заходів, спрямованих на створення переваг підприємства в конкурентній боротьбі, застосовується маркетинговий інструментарій, що складається з цінової, комунікаційної, товарної політики, політики дистрибуції (збуту)» [46].

Насамперед розглянемо ціновий аспект маркетингового інструментарію. «Ціна на продукцію в умовах ринку визначається різноманітними чинниками і розраховується на підставі внутрішньої калькуляції або задається підприємству ситуацією на ринку (попитом і пропозицією). В основі розрахунку ціни лежить собівартість одиниці продукції і прибуток. Проте наголосимо, що реалізація за такою ціною можлива лише у випадку прийнятності її споживачем, тому потрібно ще до початку виробництва продукції визначити тенденції попиту на конкретному ринку (сегменти) і встановити ті ціни, з якими споживачі погодяться. Також не слід не дооцінювати такий фактор для встановлення ціни пропозиції як структура ринку, яка визначається його конкурентною ситуацією. Особливо важливо при цьому враховувати для встановлення ціни або її зміни реакцію конкурентів» [48].

Для оцінювання цінової політики необхідно провести зіставлення ціни з показниками якості продукції (для споживача показники якості прирівнюються до споживчих властивостей товару), оскільки при оцінюванні продукції для споживача, в першу чергу, відіграє роль співвідношення між ціною і споживчими властивостями виробу. «Відсутність ринкових цін на вітчизняному ринку хліба негативно позначається на діяльності хлібопекарських підприємств, у той час як економічно обґрунтована



рентабельність хлібопекарського виробництва на рівні 15–20 % стабілізує подальший розвиток галузі, а відтак, – аграрного сектора» [18]. Ситуація особливо загострилася в період світової фінансової кризи, що спричинило зменшення попиту на продукти харчування через підвищення собівартості продукції за рахунок збільшення вартості кредитних ресурсів.

«Різні групи споживачів на ринку висувають різні вимоги до продукції. Наприклад, споживачі з низькими доходами віддають перевагу продукції, що поєднує високу якість із низькими цінами; споживачі з високими прибутками більше уваги приділяють якості продукції. У зв'язку з цим існує необхідність розмежування горизонтальної і вертикальної диференціації цін. У разі горизонтальної диференціації цін, один і той самий виріб (незначно модифікований, під іншою назвою або в іншій упаковці) пропонується на ринку різноманітним групам споживачів. У випадку вертикальної диференціації цін підприємство реалізує продукцію на ізольованих ринках, де представлені споживачі всіх категорій прибутку (наприклад, різноманітні ціни пропозиції на внутрішньому і закордонному ринках)» [28].

Неможливо не погодитися з позицією авторів, що «промислові вироби мають різноманітні життєві цикли: вироби, зовсім не пов'язані з повсякденним попитом, і вироби повсякденного попиту мають дуже тривалі життєві цикли; а престижні товари – короткі» [29].

«Новий продукт, що з'явився на ринку, повинен мати істотні відмінності порівняно з виробами-конкурентами і максимально задовольняти запити споживача. Вирішальним при цьому є суб'єктивне сприйняття властивостей виробу споживачем. Тому, представляючи продукцію на ринку, необхідно встановити критерії оцінювання споживачами (із суб'єктивного погляду) виробів, що вже продаються. Шляхом порівняння оцінки продукції конкурентів з уявленнями покупців про ідеальний виріб можна одержати інформацію про необхідні об'єктивні й суб'єктивні властивості продукції, яку потрібно буде впровадити на ринку. Істотну роль, окрім споживчої цінності продукції, відіграє її оцінка в суспільному контексті» [19].

Ринкова економіка вимагає від підприємства постійної модифікації продукції, що випускається, відповідно до зміни запитів споживачів. У зв'язку з цим змінюватися можуть й властивості продукції (фізичні, функціональні, естетичні). Згодні, що «існують варіювання (або поновлення) і диференціація продукції. У першому випадку існуючий виріб замінюється модифікованим (старий виріб вилучається з виробничої програми і замінюється новим, що відповідає потребам споживача в чомусь новому, зберігаючи старі звичні властивості). У тому випадку, якщо на додаток до існуючого виробу на ринку з'являються його модифікації, говорять про диференціацію продукції, – а це сприяє розширенню виробничої програми. Іншим варіантом диференціації є розробка підприємством нових виробів для нових цільових груп споживачів» [45].

«Загалом прийняття рішень у сфері політики просування товару полягає у виборі систем, форм і каналів збуту. Власне система збуту хлібопекарських підприємств може бути:

- власною (реалізація виготовлювачем власних виробів через торгові філії підприємства);
- пов'язаною з підприємством (система торгівлі за договорами, система франшиз, тобто збут здійснюється самостійними в правовому відношенні, але залежними економічно від певного підприємства іншими підприємствами);
- не пов'язаною з підприємством (економічно і юридично незалежні збутові компанії)» [21].

Слід зауважити, що маркетингові інструменти не використовуються незалежно один від одного, оскільки мають доповнювати один одного, формувати своєрідний комплекс. «Недостатня координація може призвести до тимчасової нейтралізації впливу різноманітних інструментів. Лише чітке узгодження політики у сфері цін, комунікації, роботи з виробами і просування товару з урахуванням цільової групи, на наш погляд, – основа для формування розумної маркетингової політики. Таким чином, розв'язавши проблему, пов'язану з маркетинг-мікс, можна створити оптимальну комбінацію інструментів маркетингу» [27].

«Ефективне використання інструментів маркетингу можливе лише при постійному вивченні ринку, а в результаті цього господарюючий суб'єкт повинен володіти інформацією про: попит (потенціал ринку, обсяг ринку, купівельну спроможність споживачів в різних регіонах, визначення груп споживачів, сезонні коливання попиту); пропозицію (наявність конкурентів, сегментування ринку, виробни-конкурентів та їх властивості, пропозиції конкурентів, імідж); можливість використання інструментів маркетингу і їхньої ефективності (еластичність цін збуту, реклама і її вартість у засобах масової інформації, знання преси)» [25].

Слід зазначити, що у сьогоднішній хліб слід розглядати як товар, а не лише соціальний продукт першочергової необхідності. Сучасні технології виробництва та рецептури дозволяють розширити асортимент хлібопекарської продукції преміум-сегменту та забезпечити прибутковість виробничо-господарської діяльності підприємства, оскільки ціна на даний товар формується на основі ринкового механізму, на відміну від соціальних сортів хлібу, ціна на який регулюється державою. Тому для просування даної продукції, слід обов'язково використовувати елементи маркетингової пропозиції для популяризації продукції преміум-сегменту.

В табл. 1.1 наведено складові елементи та характеристики їх впливу на вибір споживача, які представляють «структуру комплексу маркетингової пропозиції продуктів харчування» [69].

«Ринкове оточення хлібу та хлібобулочних виробів формується при його створенні, виробництві та реалізації, а оцінюється при споживанні. Оцінка властивостей цієї продукції пов'язана з суб'єктивним сприйняттям споживачем міри відповідності товару його заявленим характеристикам» [28]. Якщо ступінь відповідності для товару фірми вищий, ніж для аналогічних товарів конкурентів, це призведе до повторної покупки. Логічним буде введення до комплексу створення пропозиції цінової складової. Вона визначається у процесі встановлення ціни на основі витрат і на цінності продукту для споживача.

Таблиця 1.1 – Складові елементи маркетингової пропозиції  
хлібопекарської продукції та вплив цих елементів на вибір споживача

| Елементи маркетингової пропозиції |   | Декомпозиція складових маркетингової пропозиції   | Чинники впливу на вибір споживача  |
|-----------------------------------|---|---|--|
| 1                                 | 2   | 3   | 4  |
| Обов'язкові                       | 1. Загальна ідея товару                     | 1.1. Функціональність продукту.<br>1.2. Фізичні характеристики (склад та рівень реалізації функціональних властивостей) та їх відповідність:<br>- органолептичні показники - смак, запах, колір, зовнішній вигляд, структура;<br>- свіжість;<br>- термін зберігання;<br>- умови зберігання (температурний режим, вологість);<br>- вміст харчових речовин (харчова цінність); вміст калорій. | - раціональність;<br>- доцільність;<br>- економія;<br>- безпечність;<br>- корисність.                        |
|                                   | 2. Ціна                                     | 2.1. Наявність цінових ліній (діапазонів) або диференціації ціни.<br>2.2. Матриця цін для кожного етапу життєвого циклу товару для кожного ринку збуту.   | - висока ціна<br>- престижність, статус, належність до певної соціальної групи;<br>- низька - раціональність |
|                                   | 3. Рівень якості і відповідність стандартам | 3.1. Наявність сучасного технологічного оснащення.<br>3.2. Контроль якості сировини і готової продукції і т.д.  | - раціональність;<br>- якість;<br>- безпека для здоров'я (безпечність).                                      |
| Супровідні                        | 4. Асортимент                               | 4.1. Достатня кількість товарних ліній (ширина асортименту).<br>4.2. Кількість позицій в кожній групі або параметричні ряди продукту (глибина асортименту).<br>4.3. Узгодженість товарних ліній.<br>4.4. Поновлюваність.  | - свобода вибору;<br>- самоствердження.  |
|                                   | 5. Зовнішнє оформлення                      | 5.1. Загальне оформлення упакування.<br>5.1.1. Колір і вид матеріалу.<br>5.2. Форма і розмір упакування.<br>5.3. Вага одиниці упакування.<br>5.4. Розміщення інформації про товар (склад продукту, енергетична цінність, термін та умови зберігання, вміст ГМО).  | - емоційний;<br>- естетичний;<br>- інформаційний;<br>- формування іміджу;<br>- потреба у пізнанні нового.    |
|                                   | 6. Екологічність                            | 6.1. Сировина вирощується на екологічно чистих угіддях.<br>6.2. Відсутність шкідливих речовин, харчових домішок тощо.<br>6.3. Гранично-припустимий вміст ГМО (генно-модифікованих організмів).<br>6.4. Упаковка має бути вироблена з матеріалів, що піддаються переробці.   | - корисність;<br>- безпечність.  |

## Продовження таблиці 1.1

| 1         | 2                                      | 3  | 4  |
|-----------|--|--|--|
|           | 7, Місце продажу, (роздрібна торгівля) | 7.1. Кількість торгових точок та їх розташування.<br>7.2. Використання інструментів, техніки та прийомів мерчандайзингу.<br>7.3. Рівень технологічного оснащення.<br>7.4. Упакування товарів.<br>7.5. Прийом та оформлення попередніх замовлень на товари. | - якість та швидкість обслуговування;<br>- стимулювання повторної купівлі  |
| Додаткові | 8. Бренд                               | 8.1. Індивідуальність образу.<br>8.2. Асоціації та відчуття.<br>8.3. Емоціональні переваги.<br>8.4. Товарний знак.<br>8.5. Символи   | - надійність;<br>- імідж, престиж;<br>- відчуття причетності до певної соціальної групи; довіра;<br>- відданість.  |
|           | 9. Позиціонування                      | 9.1. Параметричні характеристики елементів маркетингової пропозиції (вага, розмір тощо).<br>9.2. Непараметричні характеристики елементів маркетингової пропозиції (колір, смак, дизайн).   | - властивості, відмінні від товарів-аналогів і товарів конкурентів;<br>- дійсні зиски або вигоди, які сприймаються споживачами суб'єктивно (усвідомлювані і латентні). |
|           | 10. Неочікувані характеристики         | 10.1. Підвищений вміст вітамінів, корисних мікроелементів.<br>10.2. Відсутність консервантів, штучних барвників, підсилювачів смаку та ін..<br>10.3. Нова корисна інформація про продукт.<br>10.4. Новий смак, нові натуральні компоненти.                 | позитивний вплив на покупця і зростання позитивної складової рішення про купівлю.  |

Знайомлячись з асортиментною лінійкою подібних хлібобулочних виробів, покупці в першу чергу звертають увагу на ціну. Коли їм надають стандартну пропозицію, вони очікують стандартних цін, але коли йде мова про різні варіанти продукції, вони хочуть знати, чим вони відрізняються і шукають пояснення існуванню різниці в ціні. «Ціна є невід'ємною, важливою складовою пропозиції, яка встановлюється на хлібопекарському підприємстві. Також до цієї компоненти входить розташування хлібопекарської продукції у межах певного цінового діапазону, розробка матриць цін для кожного етапу ЖЦТ продукту і для ринку хліба та хлібобулочних виробів» [19].

Таким чином, процес створення маркетингової пропозиції інтегрує у єдиний комплекс як елементи хлібопекарської продукції, так і характеристики його оточення, які дають додатковий ефект від придбання та використання.

### 1.3 Система методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств

У вітчизняній так і в зарубіжній економічній літературі, не існує єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, а в практичній діяльності кожне підприємство самостійно визначає критерії її оцінки. Для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств Фатхутдінов Р. А. пропонує в «першу чергу визначити існуючий рівень конкурентоспроможності та порівняти його зі встановленими нормативами конкурентоспроможності підприємства. За основу оцінки конкурентоспроможності (К) приймають показники діяльності конкурентів та досліджуваного підприємства, а також тенденції їх розвитку» [82] (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Схема алгоритму оцінки конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: [82]

Саме тому необхідно сформулювати перелік конкурентів, що створюють перешкоди для реалізації цілей організації, а для цього використовують різноманітні прийоми вибору конкурента [5; 19; 34; 86]:

1. «Вибір найближчих конкурентів. До переліку входять конкуренти, що виготовляють однакову продукцію, об'єм реалізації якої у натуральному і вартісному вираженні найближчий до відповідних значень досліджуваного підприємства» [5].

2. «Вибір більш потужних конкурентів. Обирається підприємство, що має більші фінансові можливості та займають відповідно більшу частку ринку» [19].

3. «Вибір конкурентів, що володіють значною сумарною часткою на ринку. Він дозволяє деталізувати висновки відносно конкурентних переваг для різних кон'юнктурних ситуацій і розробити широкий спектр дій як «атакуючого» так і «захисного» характеру» [85].

4. «Вибір всіх діючих конкурентів у межах географічних кордонів ринку: дає можливість провести системний аналіз конкуренції в галузі за рахунок повноти та складу досліджуваних об'єктів. Результати такого аналізу можуть бути використані для визначення стратегічних конкурентних переваг» [34].

5. «Вибір усіх можливих конкурентів. Окрім існуючих підприємств в дану групу входять і потенційні конкуренти, які можуть у найближчій перспективі з'явитися на даному ринку» [86].

Всі перераховані інтегральні показники (фактори) фокусуються на виході підприємства – конкурентоспроможності продукції, на основі якої розраховується конкурентоспроможність. Чепурний І. П. та Магомедов Ш. Ш. пропонують методику визначення конкурентоспроможності продукції (у даному випадку продовольчих товарів) на основі інтегральних показників [85]. При розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності товару ( $K$ ) до комплексного показника за технологічними параметрами ( $K_y$ ) додати комплексний показник по економічним параметрам ( $K_e$ ) з урахуванням їх коефіцієнтів вагомості ( $t$ ).

$$K = K_y \times t_y + K_3 \times t_3 \quad (1.1)$$

Портер М. розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару представляє як відношення комплексних показників [86]:

$$K_i = I_{HP} \times \frac{I_{TP}}{I_{EP}} \quad (1.2)$$

де  $K_i$  – інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваного продукту по відношенню до базового зразка (товару);

$I_{HP}$  – комплексний показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$I_{TP}$  – комплексний показник конкурентоспроможності за технологічним параметром;

$I_{EP}$  – комплексний показник конкурентоспроможності за економічним параметром.

Таран В. А. в своїй роботі основними показниками конкурентоспроможності підприємства пропонує вважати [85]:

– економічний потенціал та ефективність діяльності (активи, основний капітал, власний та позиковий капітал, об'єм продажу, частка ринку, прибуток);

– рівень управління (форми організації та досвід функціонування елементів господарського механізму з позицій нововведень та відповідальності);

– виробничий та збутовий потенціал, що вказують на можливість підприємства виробляти та реалізувати продукцію в необхідній кількості та у встановлені терміни (наявність сировинної бази, виробничі та збутові потужності, об'єм і напрям капіталовкладень, що визначають виробничу політику та ін.);

– фінансовий стан (платоспроможність, кредитоспроможність та умови кредитування, структура капіталу – відношення власного капіталу до загальної суми активів та ін.);



- репутація підприємства, його ринкова стратегія, інноваційна діяльність;
- стан та кваліфікація трудових ресурсів.

Визначення рівня власної конкурентоспроможності підприємства є невід’ємним елементом маркетингової діяльності будь-якого господарюючого суб’єкта. Оцінка рівня конкурентної позиції підприємства на вільному ринку необхідна для:

- розробки заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, що виробляється;
- вибору виробником партнера для організації сумісного виготовлення конкурентоспроможності продукції;
- залучення інвестицій або банківських кредитів у перспективне виробництво;
- складання програм для виходу підприємства на нові ринки збуту з власною конкурентоспроможною продукцією та інше.

«Достовірність оцінки конкурентоспроможності перш за все залежить від їх можливості постійного сканування ринку, в тому числі за межами країни. Відсутність чи перекручення інформації про діяльність конкурентів може створити у керівників підприємства необґрунтовану думку про переваги над конкурентами, привести до самозаспокоєння та послаблення зусиль, що пов’язані з підтримкою необхідного рівня конкурентних переваг. Тому для отримання коректних результатів необхідне посилення стратегічного потенціалу підприємства, здатності до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами, здатності до аналізу економічної кон’юнктури ринків товарів та послуг» [85].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється у відповідності до чотирьох основних етапів:

- «оцінка величини потенційної конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка ефективності використання потенційної конкурентоспроможності підприємства;

- розрахунок індексу конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства» [84].

«Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної» [75].

*Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства* ( $K_{КП}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1.3)$$

де  $E_B$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{П}$  – значення критерію фінансового стану підприємства;

$E_3$  – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_T$  – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

*Коефіцієнт ефективності виробничої діяльності* розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40 P_{П} + 0,10 П, \quad (1.4)$$

де  $B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;  $\Phi$  – відносний показник фондівіддачі;

$P_{П}$  – відносний показник рентабельності продукції;

$П$  – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

*Коефіцієнт фінансового стану діяльності підприємства* ( $\Phi_{П}$ ) розраховується за формулою:

$$\Phi_{П} = 0,29 K_A + 0,20 * K_{П} + 0,36 K_{Л} + 0,15 K_{Об}, \quad (1.5)$$

де  $K_A$  – відносний показник автономії підприємства;

$K_{\Pi}$  – відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_L$  – відносний показник ліквідності підприємства;

$K_{об}$  – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти вагомості показників.

$$E_3 = 0,37 P_{\Pi} + 0,29 K_{ЗАТ} + 0,21 K_{ЗВП} + 0,14 K_P \quad (1.6)$$

де  $E_3$  – критерій ефективності організації збуту і просування товару;  $P_{\Pi}$  – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{ЗАТ}$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{ЗВП}$  – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

$K_P$  – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару ( $K_{КТ}$ ) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання» [75].

У праці Махнуша С. М. пропонується метод визначення інтегральної конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє виключити експертні оцінки в результаті проведення розрахунків, заснованих на доступній інформації про діяльність підприємства [36].

Нами визначено, що всю сукупність факторів, які впливають на підприємства і тим самим на їх конкурентоспроможність, можна розподілити на три групи:

- цілі, які ставить перед собою підприємство;
- ресурси, якими володіє підприємство;
- фактори зовнішнього середовища прямого й непрямого впливу на підприємство.

У загальному випадку вплив цих трьох груп факторів на конкурентоспроможність підприємства є доволі складними, неоднозначним і

не зводиться до їхньої лінійної комбінації, а представляється у вигляді функції трьох груп змінних [27]:

$$K = K(\{Kr_i, i = 1, \dots, Nr\}, \{W_i, i = 1, \dots, Nr\}, \{\Phi_i, i = 1, \dots, N\phi\}) \quad (1.7)$$

де  $K$  – показник інтегральної конкурентоспроможності підприємства;

$Kr_i$  – конкурентоспроможність окремих ресурсів підприємства загальним числом  $Nr$ ;

$W_i$  – вагові коефіцієнти загальним числом  $Nr$ ;

$\Phi_i$  – кількість факторів зовнішнього середовища загальним числом  $N\phi$ .

Конкурентоспроможність як показник, що характеризує саме підприємство і дозволяє зіставляти його з іншими підприємствами, визначається внутрішніми факторами (ресурсами), котрими підприємство володіє. При цьому означені ресурси – це не тільки капітал у фінансовій і матеріальній формі, але й персонал, стан управління, якість зв'язків з контактними аудиторіями, організація маркетингу. Кожен ресурс підприємства, визначений таким чином, що може бути оцінений з погляду конкурентоспроможності у вигляді числа  $Kr_i$ .

Так як предметом порівняння за рівнем інтегральної конкурентоспроможності є підприємства, що перебувають у різних зовнішніх маркетингових умовах, то це повинно, безумовно, позначитися на результуючій інтегральній конкурентоспроможності. Таким чином, показник інтегральної конкурентоспроможності підприємства повинен урахувати фактори зовнішнього середовища:

$$\{\Phi_i, i = 1, \dots, N\phi\}.$$

Якщо абстрагуватися від умов зовнішнього середовища й урахувати тільки зовнішні ресурси підприємства, то інтегральна конкурентоспроможність виражається у вигляді:

$$K = K(\{Kr_i, i = 1, \dots, Nr\}, \{W_i, i = 1, \dots, Nr\}) \quad (1.8)$$

Показник  $K$ , який є відповідно до формули (1.8) показником інтегральної конкурентоспроможності підприємства, що враховує дію факторів зовнішнього середовища, називається показником зовнішньої інтегральної конкурентоспроможності підприємства. Навпаки показник  $K$ , розрахований за формулою (1.8) і такий, що враховує тільки ресурси самого підприємства, тобто тільки внутрішні фактори, є показником внутрішньої інтегральної конкурентоспроможності.

Можна зазначити, що в умовах впливу на підприємство однакових факторів зовнішнього середовища складові, що визначають зовнішнє середовище, будуть рівні, а внутрішня інтегральна конкурентоспроможність буде дорівнювати зазначеному вигляду (1.8). Саме цей випадок є умовою в процесі подальшого обговорення проблеми вибору виду функції  $K(Kr_i, W_i)$  за формулою (1.8) і об'єктивної оцінки вагомості окремих факторів  $W_i$  у ній. Зазначення  $W_i$  залежить від цілей і стратегії підприємства. Таким чином, якщо всі розглянуті підприємства мають однакові стратегії, то можна застосувати для них однакову систему ваг  $\{W_i, i=1, \dots, Nr\}$ .

Уа основі методики оцінки Плотниць Т. М., була запропонована «система показників для оцінки конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств» [85]:

*«Конкурентоспроможність продукції*

*За рівнем якості* – коефіцієнт конкурентоспроможності оцінюваного товару за рівнем якості:

$$K_y = Y_{\Pi} / K_{\sigma} \quad (1.9)$$

де  $Y_{\Pi}$ ,  $K_{\sigma}$  – рівень якості отримуваного товару та базового зразка відповідно.

За економічними показниками – коефіцієнт конкурентоспроможності оцінюваного товару за економічними показниками:

$$K_s = (C_{\bar{o}} - D_{\bar{o}}) / (C_{\Pi} - D_{\Pi}), \quad (1.10)$$

де  $C_n$ ,  $C_{\bar{o}}$  – витрати, пов'язані з отриманням товару та зразка відповідно.

#### *Маркетингова діяльність*

По відношенню до продукту – коефіцієнт передпродажної підготовки (КПП), що характеризує зусилля підприємства щодо зростання конкурентоспроможності за результатами покращення передпродажної підготовки (у випадку якщо продукт не потребує передпродажної підготовки (ПП) у звітному періоді, то КПП=1):

$$K_{ПП} = ЗПП / ЗВОП, \quad (1.11)$$

де  $ЗПП$  – сума затрат на передпродажну підготовку;

$ЗВОП$  – сума затрат на виробництво продукту і організацію його продажу.

Коефіцієнт зміни об'єму продажу (КЗОП), що показує ріст або зниження конкурентоспроможності підприємства внаслідок зростання об'єму продажу:

$$K_{ЗОП} = ОПКЗП / ОППЗП, \quad (1.12)$$

де  $ОПКЗП$  – об'єм продажу на кінець звітного періоду;

$ОППЗП$  – об'єм продажу на початок звітного періоду.

Рентабельність продукції:

$$R_{\text{прод}} = \text{Прибуток від продажу} / \text{Собівартість}. \quad (1.13)$$

*Ціноутворення* – коефіцієнт рівня цін (КРЦ), що показує ріст або зниження конкурентоспроможності підприємства через динаміку цін на продукцію:

$$КРЦ = (C_{max} - C_{min}) / 2C_{в.ф.}, \quad (1.14)$$

де  $C_{max}$  – максимальна ціна товару на ринку;

$C_{min}$  – мінімальна ціна товару на ринку;

$2C_{в.ф.}$  – ціна товару встановлена фірмою.

*Доведення продукту до споживача* – коефіцієнт доведення продукту до споживача, що показує прагнення підприємства до підвищення конкурентоспроможності за рахунок покращення збутової діяльності (КЗб)

$$КЗб = КЗОП * ЗЗб_{к.з.п.} / ЗЗб_{п.з.п.} \quad (1.15)$$

де  $ЗЗб_{к.з.п.}$  – сума затрат на функціонування системи збуту на кінець звітнього періоду;

$ЗЗб_{п.з.п.}$  – затрат на функціонування системи збуту на початок звітнього періоду.

*Просування продукції* – Коефіцієнт рекламної діяльності (КРД), що характеризує прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення рекламної діяльності:

$$КРД = КЗОП - ЗРД_{к.з.п.} / ЗРД_{п.з.п.}, \quad (1.16)$$

де  $ЗРД_{к.з.п.}$  – затрати на рекламну діяльність на кінець звітнього періоду;

$ЗРД_{п.з.п.}$  – затрати на рекламну діяльність на початок звітнього періоду.

Коефіцієнт використання персональних продажів (КВПП), що показує прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок росту персональних продажів із залученням торгових агентів:

$$KBPII = KZOП * BПТА_{к.з.п.} / BПТ_{п.з.п.}, \quad (1.17)$$

де  $BПТА_{к.з.п.}$  – сума витрат на оплату праці торгових агентів на кінець звітнього періоду;

$BПТ_{п.з.п.}$  – сума витрат на оплату праці торгових агентів на початок звітнього періоду.

Коефіцієнт використання зв'язків з громадкістю (KBЗГ), що показує прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності за рахунок покращення зв'язків з громадкістю:

$$KBЗГ = KZOП - BP_{к.з.п.} / BP_{п.з.п.}, \quad (1.18)$$

де  $BP_{к.з.п.}$  – витрати на зв'язки з громадкістю на кінець звітнього періоду;

$BP_{п.з.п.}$  – витрати на зв'язки з громадкістю на початок звітнього періоду.

*Фінансовий стан*

*Показники ліквідності та платоспроможності* – коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ):

$$КАЛ = \text{Грошові кошти} / \text{Короткострок. пасиви}. \quad (1.19)$$

Коефіцієнт критичної ліквідності (ККЛ):

$$ККЛ = \text{Ліквідні кошти} / \text{Короткострокові пасиви}. \quad (1.20)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ):

$$КПЛ = \text{Оборотні кошти} / \text{Короткострокові пасиви}. \quad (1.21)$$

*Показники фінансової стійкості* – Коефіцієнт автономності (КА):

$$КА = \text{Власний капітал} / \text{Вартість усіх активів}. \quad (1.22)$$



Коефіцієнт маневреності (КМ):

$$\text{КМ} = \text{Оборотні кошти} / \text{Величина капіталу}. \quad (1.23)$$

Коефіцієнт майна (КМ) виробничого призначення:

$$\text{КМ} = (\text{Поза оборотні активи} + \text{запаси}) / \text{Вартість активів підприємства}. \quad (1.24)$$

### *Менеджмент*

*Управління підприємством* – Рентабельність продажів:

$$R_{\text{п}} = \text{ПР} / \text{Валова виручка}. \quad (1.25)$$

Рентабельність виробництва:

$$R_{\text{вир.}} = \text{ПБ} / \Phi + O, \quad (1.26)$$

де  $\Phi$  – основні засоби;

$O$  – оборотні засоби.

*Кадровий менеджмент* – продуктивність праці (ПП):

$$\text{ПП} = Q / \text{ПВП}, \quad (1.27)$$

де  $Q$  – об'єм виробленої продукції,

$\text{ПВП}$  – чисельність промислово-виробничого персоналу.

Прибуток на одного працівника:

$$\text{П на 1 робітника} = \text{ПБ} / \text{ПВП}; \quad (1.28)$$

Частка кваліфікованих робітників підприємства:

$$K_{кр} = KP/ПВП, \quad (1.29)$$

де  $KP$  – кількість кваліфікованого персоналу.

*Управління якістю* – забезпечення якості продукції за міжнародними та українськими стандартами, сертифікація продукції : Так/Ні.

*Структура підприємства* – ефективність структури управління: Так/Ні.

*Частка ринку* – коефіцієнт ринкової частки (КРЧ)

$$КРЧ = ЧП/ДОЗ, \quad (1.30)$$

де  $ЧП$  – чистий прибуток,

$ДОЗ$  – джерела основних коштів (засобів).

*Управління інноваціями. Інвестиційна діяльність* – наявність або відсутність на підприємстві інноваційної діяльності: Так/Ні.

*Об'єкт інвестування* – виробничі вкладення, Фінансові вкладення, Людський капітал: Так/Ні.

*Галузь інвестування* – характеризує інвестиції на різних стадіях виробничо-збутового циклу, постачання, виробництво, збут, управління: Так/Ні.

*Організація збутової діяльності*

*Просування товарів по каналам збуту*– Рентабельність дистриб'юторської мережі:

$$R_n = П_д/V_д, \quad (1.31)$$

де  $П_д$  – прибуток від дистриб'юторської мережі;

$V_д$  – витрати на дистриб'юторську мережу.

Рентабельність оптових каналів товаропросування:

$$R_o = П_o/V_o, \quad (1.32)$$

де  $P_o$  – прибуток від оптових каналів;

$B_o$  – витрати на оптовий канал.

*Стимулювання збуту* - середня величина знижок на партії товарів для оптовиків та дистриб'юторів – коефіцієнт (відсоток знижки)» [85].

## Висновки до розділу 1

Таким чином, проведений аналіз теоретико-методологічних основ оцінки конкурентоспроможності підприємств можна зробити висновок, що:

Існування дискусії навколо трактування аналізованого поняття підтверджує важливість і перспективність глибоких досліджень ученими-економістами конкурентоспроможності підприємств. Недостатньо вивченою в цьому сенсі постає конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі.

Політика просування товару вирішує питання стосовно шляху просування його до споживача продукції, виготовленої підприємством. Вона гармонійно поєднує всі види діяльності, необхідні для надання споживачу продукції в потрібній кількості і якості в потрібний час і в потрібному місці.

Регулярна оцінка конкурентоспроможності дозволить визначити конкурентну позицію підприємства та правильно обрані конкурентні стратегії, ефективність управлінських рішень та інвестиційну привабливість підприємства для інвесторів, а також своєчасно виявити та усунути негативні фактори, які можуть послабити фінансову стійкість організації.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ТА РІВЕНЬ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

#### 2.1 Аналіз фінансового стану підприємства харчової галузі на прикладі ТОВ «Український кристал»

Хліб і хлібобулочна продукція є головною харчовою продукцією, що споживається всіма категоріями населення, незалежно від місця проживання, статі, соціального статусу та рівня доходів. Тому хлібопекарська промисловість, яка забезпечує населення цією продукцією, є стратегічно важливою для життєзабезпечення суспільства і гарантування продовольчої безпеки держави.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Український кристал» було створено у 2011 році. Основними видами діяльності є виробництво хліба та хлібобулочних виробів (131 найменування видів продукції); виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (272 найменування видів продукції).

Проведений аналіз балансу компанії надає змогу оцінити стан активів, зобов'язань та капіталу компанії, щоб визначити фінансову позицію компанії за останні два роки.

Сума активів показує ресурси (необоротні та оборотні активи), якими володіє компанія за результатами діяльності попередніх періодів і від яких залежать майбутні економічні вигоди компанії.

Пасив балансу відображає, як фінансуються активи компанії.

Він розкриває суму довгострокових та поточних зобов'язань, які є очікуваним відтоком коштів для реалізації економічних вигод компанії у майбутньому, а також суму капіталу, що відображає залишковий інтерес у активах компанії, який залишається після утримання зобов'язань.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміку балансу ТОВ «Український кристал»

| Статті  | 2017        | 2018        | 2019        | Зміна (+,-) |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Актив</b>  |             |             |             |             |
| <b>1. Необоротні активи</b>   |             |             |             |             |
| <b>Нематеріальні активи:</b>  | 3           | 1           |             |             |
| первісна вартість   | 6           | 6           | 6           |             |
| Накопичена амортизація  | 3           | 5           | 6           | 1           |
| <b>Основні засоби:</b>  | 669         | 1450        | 1317        | -133        |
| первісна вартість   | 3088        | 4267        | 4540        | 273         |
| знос  | 2419        | 2817        | 3223        | 406         |
| <b>Усього за розділом 1.</b>  | <b>672</b>  | <b>1451</b> | <b>1317</b> | <b>-134</b> |
| <b>2. Оборотні активи</b>   |             |             |             |             |
| <b>запаси</b>   | 2229        | 2956        | 3729        | 773         |
| <b>Дебіторська заборгованість за товари, послуги, роботи:</b>                 | 460         | 468         | 609         | 141         |
| <b>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</b>                            |             |             |             |             |
| за виданими авансами:   | 42          | 61          | 311         | 250         |
| з бюджетом  | 1           | 12          | 2           | -10         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                       | 18          | 13          |             |             |
| <b>Грошові кошти та їх еквіваленти</b>  | 1           | 1           | 1           |             |
| Готівка   | 1           | 1           | 1           |             |
| Інші оборотні активи  | 25          | 13          | 16          | 3           |
| <b>Усього за розділом 2.</b>  | <b>2776</b> | <b>3524</b> | <b>4668</b> | <b>1144</b> |
| <b>Баланс</b>   | <b>3448</b> | <b>4975</b> | <b>5985</b> | <b>1010</b> |
| <b>Пасив</b>  |             |             |             |             |
| <b>1. Власний капітал</b>   |             |             |             |             |
| Зареєстрований (пайовий) капітал  | 2100        | 2100        | 2100        |             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                   | -967        | -942        | -685        | -1627       |
| <b>Усього за розділом 1.</b>  | <b>1133</b> | <b>1158</b> | <b>1415</b> | <b>257</b>  |
| <b>2. Довгострокові зобов'язання</b>  |             |             |             |             |
| Довгострокові кредити банків  | 5           |             |             |             |
| <b>Усього за розділом 2.</b>  | <b>5</b>    |             |             |             |
| <b>3. Поточні зобов'язання</b>  |             |             |             |             |
| Короткострокові кредити банків  | 286         | 103         | 572         | 469         |
| <b>Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями</b> | 271         |             |             |             |
| товари, роботи, послуги   | 119         | 898         | 514         | -384        |
| розрахунками з бюджетом   | 67          | 93          | 63          | -30         |
| розрахунками зі страхування   |             |             | 26          |             |
| розрахунками з оплати праці   | 112         | 156         | 146         | -10         |
| за одержаними авансами  |             |             | 16          |             |
| Поточні забезпечення  | 517         | 573         | 573         |             |
| Інші поточні зобов'язання   | 938         | 1994        | 2660        | 666         |
| <b>Усього за розділом 3.</b>  | <b>2310</b> | <b>3817</b> | <b>4570</b> | <b>753</b>  |
| <b>Баланс</b>   | <b>3448</b> | <b>4975</b> | <b>5985</b> | <b>1010</b> |

Джерело: розраховано автором

Після аналізу динаміки компанії ТОВ «Український кристал» у роках 2018 та 2019 можна стверджувати, що загальна сума активу та пасиву балансу зросла у 2019 році на 5 985 000 грн у порівнянні до попереднього року і склала 4 975 000 грн.

Таблиця 2.2 – Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості (капіталізації) компанії ТОВ «Український кристал»

| № | Показники  | 2018 р. | 2019 р. | Зміна (+. –) |
|---|--|---------|---------|--------------|
| 1 | 2  | 4       | 5       | 6= 5-4       |
| 1 | Коефіцієнт автономії   | 0,2     | 0,2     | 0            |
| 2 | Коефіцієнт фінансової залежності   | 4,3     | 4,2     | -0,1         |
| 3 | Коефіцієнт фінансового ризику  | 3,3     | 3,2     | -0,1         |
| 4 | Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними засобами | -0,08   | 0,02    | 0,1          |
| 5 | Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами           | -0,01   | 0,03    | 0,04         |
| 6 | Коефіцієнт маневреності власного капіталу                                | -0,3    | 0,07    | 0,37         |
| 7 | Коефіцієнт поточної заборгованості                                       | 0,8     | 0,8     | 0            |

*Джерело: розраховано автором*

На основі розрахованих даних можемо зробити висновок, що стан коефіцієнта автономії компанії не змінився порівняно на початок звітного періоду і складає 0,2 процентних пункти, в той час як коефіцієнт фінансової залежності зменшився на 0,1 процентних пункти. Це свідчить про те, що компанія ТОВ «Український кристал» стала менш стійкою і більш залежною від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт фінансового ризику компанії ТОВ «Український кристал» перевищує нормативне значення, хоча на кінець звітного періоду він знизився на 0,1 процентних пункти. Це свідчить про високий рівень фінансового ризику для акціонерів. Викликано це тим, що майно, яке належить підприємству, придбано переважно за рахунок позикового капіталу і управлінський персонал товариства вже не в змозі самостійно приймати рішення щодо розвитку підприємства. Тобто остаточне рішення про здійснення тої або іншої угоди

вже буде прийматися тільки після згоди на це кредиторів товариства. Кредитори компанії звичайно віддають перевагу найнижчому показникові фінансової залежності, прагнучи гарантувати повернення за зобов'язаннями підприємства. Оборотні активи та запаси не забезпечуються власними оборотним засобами відповідно до розрахованих коефіцієнтів забезпеченості оборотних активів і запасів власними оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу в компанії ТОВ «Український кристал» також від'ємний, оскільки компанія не фінансує власні оборотні засоби виключно за рахунок власного капіталу. Для цього залучається позиковий капітал.

Коефіцієнт поточної заборгованості на кінець звітного періоду не змінився порівняно на початок звітного періоду.

Оцінюючи ліквідність балансу, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань (короткострокової кредиторської заборгованості). В табл.2.3 розраховано коефіцієнти ліквідності компанії ТОВ «Український кристал».

Таблиця 2.3–Коефіцієнти показників ліквідності підприємства ТОВ «Український кристал»

| <b>Коефіцієнти ліквідності</b>                 | <b>Нормативні значення</b> | <b>2018 р.</b> | <b>2019 р.</b> | <b>Зміни (+,-)</b> |
|--|----------------------------|----------------|----------------|--------------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності              | 0,2 – 0,25                 | 0,0003         | 0,0002         | -0,0001            |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                 | 0,7 – 0,8                  | 0,2            | 0,2            | 0                  |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                | 2,0 – 2,5                  | 0,9            | 1,02           | 0,12               |
| Коефіцієнт ліквідності при мобілізації засобів | 0,5 – 1,0                  | 0,8            | 0,8            | 0                  |

Чотири представлених коефіцієнти ліквідності задовольняють інтереси різних економічних суб'єктів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є важливим для постачальників сировини і матеріалів. За звітний період коефіцієнт

абсолютної ліквідності змінився порівняно з попереднім періодом. Це свідчить про те, що компанія не може погасити поточні зобов'язання. Як ми бачимо значення показника нижче нормативного, тому компанія може залучити позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Готівка є засобом, яким всі учасники фінансового процесу згодні обмінюватися при здійсненні фінансових транзакцій. Для того, щоб готівкові кошти могли бути класифіковані як оборотні активи, необхідно, щоб будь-які обмеження на їх зберігання та використання були відсутніми. Така ситуація можлива, наприклад, у разі рішення суду про арешт коштів. Якщо є такі обмеження, то необхідно відкоригувати показник грошових коштів та їх еквівалентів, який використовується при розрахунку показника абсолютної ліквідності. Часто компанії відображають готівку, на яку діють обмеження, як грошові кошти і еквіваленти в балансі. У такому випадку інформацію про обмеження можна знайти в примітках до фінансової звітності. Окрім зниження обсягу грошових коштів і еквівалентів на суму обмеженої частини, необхідно також скорегувати значення поточних зобов'язань і відняти ті, які пов'язані з обмеженням.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є важливим для банків, які надають кредити компанії. Він зменшився у порівнянні з нормативним значенням в компанії та складає 0,2 процентних пунктів, але на жаль не знаходиться в межах оптимального значення. Це свідчить, що грошових і інших ліквідних активів компанії може бути недостатньо для погашення поточних зобов'язань. Якщо значення показника є нижче нормативного, то слід працювати в напрямку збільшення суми високоліквідних активів і зниження суми поточних активів.

Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 0,12 процентних пункти і дорівнює тепер 1,02 процентних пунктів, які на жаль не знаходиться в межах оптимального значення. Це свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього,



проблеми з платоспроможністю ведуть до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат.

Коефіцієнт ліквідності при мобілізації засобів не змінився у порівняно з попереднім періодом, який складає 0,8 процентних пунктів. Це характеризує достатність мобілізації запасів для покриття короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки та структури формування фінансових результатів підприємства

| Найменування статей  | Абсолютні величини<br>(тис. грн.) |         |             |                |
|--|-----------------------------------|---------|-------------|----------------|
|  | 2018 р.                           | 2019 р. | Зміни (+,-) | темпи росту, % |
| 1  | 3                                 | 4       | 5= 4-3      | 6=4:3*100-100  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 13078                             | 15117   | 2039        | 15,6%          |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | (11145)                           | (12286) | -1141       | 10,2%          |
| <b>Валовий:</b>  |                                   |         |             |                |
| прибуток   | 1933                              | 2831    | 898         | 46,5%          |
| збиток   | ()                                | ()      |             |                |
| Інші операційні доходи   | 650                               | 217     | -433        | -66,6%         |
| Адміністративні витрати  | (1812)                            | (2115)  | -303        | 16,7%          |
| Витрати на збут  | (378)                             | (384)   | -6          | 1,6%           |
| Інші операційні витрати  | (285)                             | (122)   | 163         | -57,2%         |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>        |                                   |         |             |                |
| прибуток   | 108                               | 427     | 319         | 295,4%         |
| збиток   | ()                                | ()      |             |                |
| Інші доходи  | 35                                |         |             |                |
| Фінансові витрати  | (112)                             | (113)   | -1          | 0,9%           |
| Втрати від участі в капіталі                                   | ()                                | ()      |             |                |
| Інші витрати   | ()                                | ()      |             |                |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                  |                                   |         |             |                |
| прибуток   | 31                                | 314     | 283         | 912,9%         |
| збиток   | ()                                | ()      |             |                |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          |                                   | -57     |             |                |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                            |                                   |         |             |                |
| прибуток   | 31                                | 257     | 226         | 729%           |
| збиток   | ()                                | ()      |             |                |

На першому етапі аналізу фінансових результатів (прибутків та збитків) необхідно дослідити їхній рівень і динаміку, який проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період з фактичними даними за попередній період за даними Звіту про прибутки (табл. 2.7). В ході аналізу необхідно дати оцінку темпів зростання прибутку в цілому і окремо по кожній її частині, вивчити і розрахувати фактори, що впливають на зміну прибутку і визначити рівень їхнього впливу, виявити резерви збільшення прибутку, дати оцінку рівня рентабельності підприємства.

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників ділової активності підприємства

| Показник  | Алгоритм розрахунку  | 2018  | 2019   | Зміни (+, -) |
|---|--|-------|--------|--------------|
| 1   | 2  | 3     | 4      | 5=4-3        |
| Фондовіддача необоротних активів                    | $K_{ф.в.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Необоротні активи}} = \frac{\text{ряд. 2000 ф.2}}{\text{ряд. 1095 ф.1}}$   | 9,0   | 11,5   | 2,5          |
| Коефіцієнт оборотності активів                      | $K_{об.а.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Активи}} = \frac{\text{ряд. 2000 ф.2}}{\text{ряд. 1300 ф.1}} \geq 1$  | 2,6   | 2,5    | -0,1         |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів            | $K_{об.о.а.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Оборотні активи}} = \frac{\text{ряд. 2000 ф.2}}{\text{ряд. 1195 ф.1}}$  | 3,7   | 3,2    | -0,5         |
| Оборотність оборотних активів у днях                | $T_{об.о.а.} = \frac{T(360, 180 \text{ або } 90 \text{ днів})}{K_{об.о.а.}}$   | 97,3  | 112,5  | 15,2         |
| Коефіцієнт оборотності запасів                      | $K_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Запаси}} = \frac{\text{ряд. 2050 ф.2}}{\text{ряд. 1100 + ряд. 1110 ф.1}}$   | -3,8  | -3,3   | 0,5          |
| Оборотність запасів у днях                          | $T_{об.з.} = \frac{T}{K_{об.з.}}$  | -94,7 | -109,1 | -14,4        |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | $K_{об.дз.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Дебіторська заборгованість}} = \frac{\text{ряд. 2000 ф.2}}{\text{ряд. 1125 + ряд. 1130 + ряд. 1135 + ряд. 1155 ф.1}}$                    | 23,6  | 16,4   | -7,2         |
| Оборотність дебіторської заборгованості у днях      | $T_{об.дз.} = \frac{T}{K_{об.дз.}}$  | 15,3  | 21,9   | 6,6          |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | $K_{об.кз.} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Кредиторська заборгованість}} = \frac{\text{ряд. 2050 ф.2}}{\text{ряд. 1610 + ряд. 1615 + ряд. 1620 + ряд. 1625 + ряд. 1630 + ряд. 1690}}$ | -3,5  | -3,6   | -0,1         |

## Продовження таблиці 2.5

| 1   | 2  | 3      | 4     | 5=4-3 |
|---|--|--------|-------|-------|
| Оборотність кредиторської заборгованості у днях | $T_{об.КЗ} = \frac{T}{K_{об.КЗ}}$  | -102,9 | -100  | 2,9   |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу        | $K_{об.ВК} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Власний капітал}} = \frac{\text{ряд. 2000 ф.2}}{\text{ряд. 1495 ф.1}} \geq 1$ | 11,3   | 10,7  | -0,6  |
| Тривалість операційного циклу                   | $T_{ОЦ} = T_{об.З} + T_{об.ДВ}$  | -79,4  | -87,2 | -7,8  |
| Тривалість фінансового циклу                    | $T_{ФЦ} = T_{об.З} + T_{об.ДВ} - T_{об.КЗ}$<br>або<br>$T_{ФЦ} = T_{ОЦ} - T_{об.КЗ}$  | 23,5   | 12,8  | -10,7 |

Дані табл. 2.5 свідчать про те, що за звітний період фондівдача основних засобів та інших необоротних активів збільшились на 2,5 процентних пунктів, що свідчить про ефективне використання необоротних активів.

Коефіцієнт оборотності активів в компанії ТОВ «Український кристал» зменшився незначно, всього на 0,1 процентних пунктів і дорівнює 2,5 що свідчить про високий рівень окупності.

Також, є негативне явище – зменшення коефіцієнту оборотності оборотних активів на 0,5 процентних пунктів у порівнянні з попереднім роком. Нажаль було ще негативне явище - зменшення коефіцієнту оборотності власного капіталу на 0,6 процентних пунктів. Коефіцієнт оборотності запасів зменшився на 0,5 процентних пункти, що свідчить про зменшення запасів в компанії та не ефективне використання капіталу. Втім збільшилась оборотність запасів у днях на 14,4 днів і дорівнює тепер 109,1 днів.

Нажаль негативно вплинуло на фінансовий стан підприємства зниження швидкості оборотності дебіторської заборгованості на 7,2 процентних пунктів з одночасним збільшенням терміну її погашення на 6,6 дня.

Збільшення швидкості оборотності кредиторської заборгованості на 0,1 процентних пунктів також позитивно вплинуло на фінансовий стан

компанії і є результатом збільшення залучення позикових засобів в оборот. Оборотноість кредиторської заборгованості у днях зменшилась на 2,9 днів, що свідчить про значне зростання середнього терміну повернення боргів компанією, який тепер становить 100 днів.

Негативним моментом слід вважати збільшення тривалості операційного циклу практично на 7,8 дня. Що стосується тривалості фінансового циклу, то від'ємні розрахунки показують, що компанія відчуває великі потреби в ресурсах.

*Рентабельність* – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. У такому визначенні підкреслено у яких випадках рентабельність є дійсно критерієм економічної ефективності діяльності підприємства, а також враховано, що різні показники рентабельності можуть свідчити про ефективність різних ділянок роботи менеджменту. На даний час в економіці спостерігаються складні кризові процеси. В таких умовах вкрай важливо шукати доступні резерви підвищення рентабельності, які дозволи б суб'єктам господарювання проводити безперервну діяльність, здійснювати просте та розширене відтворення. Висока вартість позикових коштів, стрімке знецінення вартості національної валюти, малий внутрішній ринок - усі ці фактори сприяють підвищенню актуальності дослідження аспектів управління рентабельністю підприємства з метою забезпечення його ефективної роботи. Загальноприйнятих значень рентабельності, на які можна орієнтуватися при аналізі, не існує. Тому зростання усіх показників рентабельності в динаміці по періодах звітності розглядається як позитивна тенденція.

В залежності від того, з чим порівнюється обраний показник прибутку, виділяють дві групи коефіцієнтів рентабельності:

- рентабельність інвестицій (капіталу);
- рентабельність продажів.

Таблиця 2.6 – Рентабельність капіталу та продажів компанії

| Показник   | 2018 р. | 2019 р. | Зміни (+, –) |
|--|---------|---------|--------------|
| Рентабельність активів                           | 0,6     | 4,3     | 3,7          |
| Рентабельність власного капіталу                 | 2,7     | 18,2    | 15,5         |
| Валова рентабельність реалізованої продукції     | 14,8    | 18,7    | 3,9          |
| Операційна рентабельність реалізованої продукції | 0,8     | 2,8     | 2            |
| Чиста рентабельність реалізованої продукції      | 0,2     | 1,7     | 1,5          |

Як показують дані табл. 2.6, рентабельність активів на кінець звітного періоду становить 4,3 %, тобто чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії.

Рентабельність власного капіталу збільшився на 15,5 % у порівнянні з попереднім роком та становить 18,2 %, це свідчить про відносне збільшення чистого прибутку, що генерується на ту ж суму капіталу.

Валова рентабельність реалізованої продукції збільшилося на 3,9 % у порівнянні з попереднім роком, та показує високу ефективність виробничої діяльності компанії, а також ефективність політики ціноутворення.

Операційна рентабельність реалізованої продукції показує, яка сума операційного прибутку припадає на чистий дохід від реалізації продукції, у даному випадку показник збільшився 2 % та складає 2,8 процентних пунктів, що є позитивною новиною для компанії.

Чиста рентабельність реалізованої продукції збільшилося на 1,5% у порівнянні з попереднім роком та складає 1,7%. Зростання значення говорить про сильне ринкове положення, цінності послуги або товару компанії, хороше управління.

## 2.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі

В Хмельницькій області зареєстровано 17 хлібопекарських підприємств Філія ТОВ «Агробізнес», ПП «Пекарня Ковальчука» (потужність підприємства 2 тонни на добу), ПрАТ «Ізяславський хлібзавод» (потужність підприємства 14–15 тонн/добу), ПП «Хліб Поділля» (Хліб пшеничний-3,7 тони, Хліб пшенично-житній і житньо-пшеничний -21,6 тонн), ТОВ «Український кристал» (потужність підприємства 7-8 тонн на добу),

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства треба визначитися з критеріями оцінки. З цією метою було проведене маркетингове дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів Хмельницької області. При цьому використовувалася структуризована анкета, яка призначається для вивчення ринку споживання щодо визначення потенційних споживачів на продукцію (Додаток А). Генеральна сукупність респондентів складала 335,9 тис. осіб. Вибіркова сукупність охоплювала 300 осіб при відносній похибці 9 %. Опитування проводилося серед хмельничан у віці від 18 років до 65 років, які найбільш часто купують хлібобулочні вироби для своєї родини. Вибірка є репрезентативною за статтю, віком та як показали результати опитування, у більшості домогосподарств основними покупцями хлібобулочних виробів є жінки. За результатами опитування було встановлено основні фактори, які впливають на вибір споживачів хлібобулочних виробів, до них належать: свіжість та якість продукції – 58,3 %, ціна – 20,3 % (рис. 2.1).

Усі інші фактори (виробник, торгова марка, маса та форма, наявність нарізки, пакування, реклама) в значно меншій мірі впливають на попит і, відповідно, реалізацію продукції. Це говорить про те, що споживачі з недовірою відносяться до нової продукції і брендів, а більше довіряють своєму досвіду та почуттям, надають перевагу смаку, аромату, зовнішньому вигляду готових виробів, їх м'якості, забарвленню скоринки та еластичності м'якушки, які в комплексі характеризують свіжість хлібобулочної продукції.

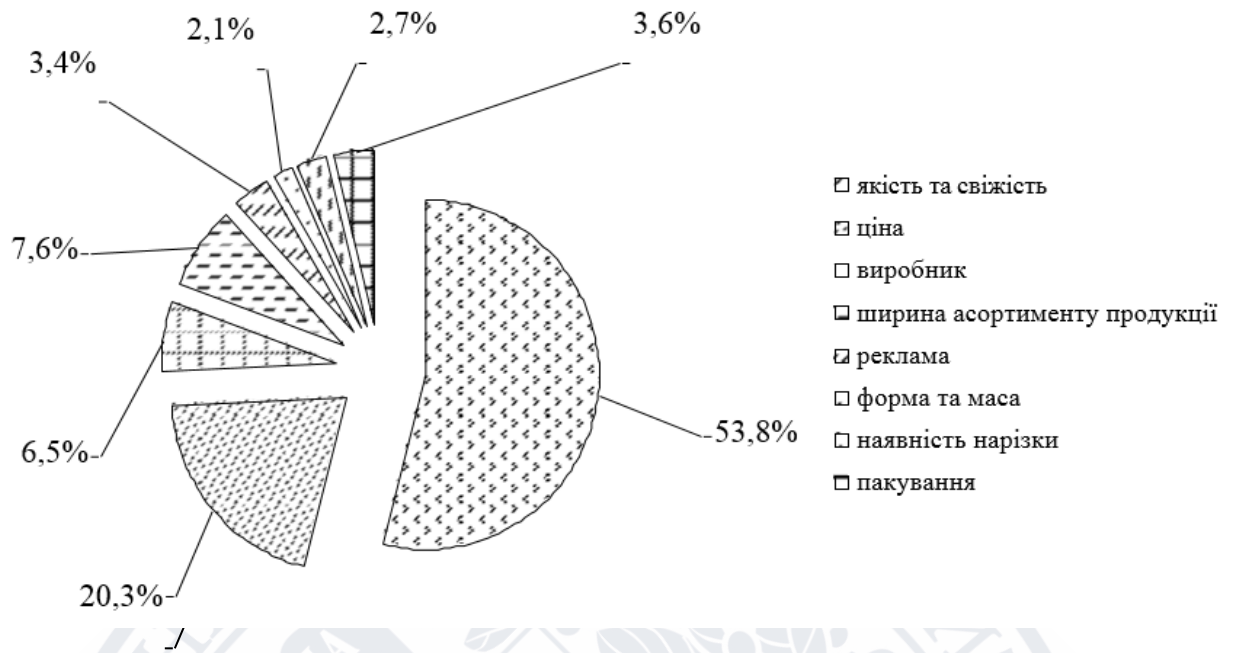


Рисунок 2.1 – Фактори впливу на вибір споживачів хлібобулочних виробів

Джерело: дослідження автора.

Аналізуючи результати опитування, одержали наступні дані щодо асортиментних уподобань споживачів області: 38 % респондентів віддають перевагу хлібу пшеничному вищого ґатунку, що типово як для хмельничан, так і для більшості українців узагалі. Найменшим попитом у споживачів користується хліб пшеничний другого ґатунку – 6,7 % (рис 2.2).

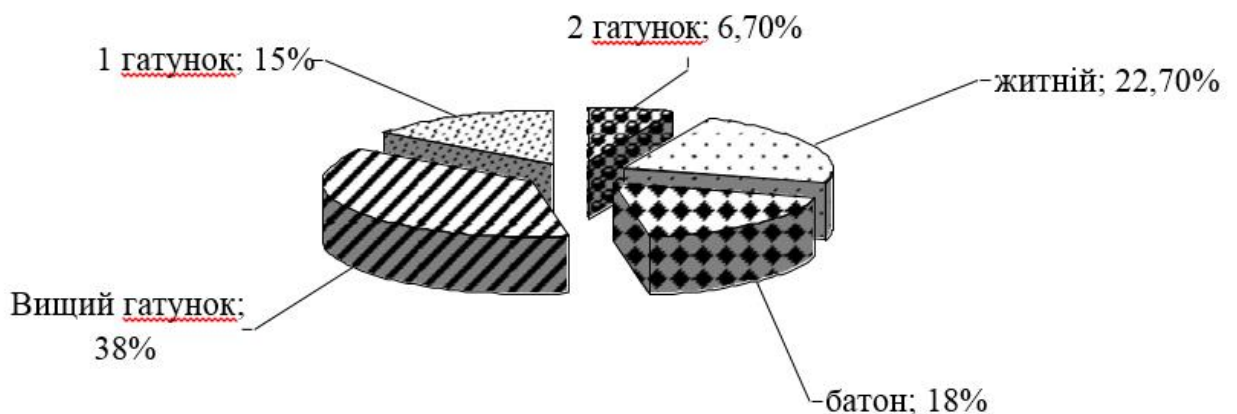


Рисунок 2.2 – Асортимент хлібобулочних виробів, яким віддається найбільша перевага споживачами Хмельницької області

Джерело: дослідження автора.

Найчастіше хлібобулочні вироби купують у кіосках (34 %) та у супермаркетах (28 %), популярність яких серед покупців зростає з кожним роком. Також перевага споживачів віддається великим підприємствам-виробникам хлібобулочної продукції, оскільки в них споживач має змогу придбати й іншу потрібну для нього продукцію. Позитивно, що все це знаходиться в одному торговому приміщенні, що досить зручно, особливо у зимовий період року. Найменша кількість покупок здійснюється на стихійних ринках (5 %).

У залежності від віку найчастіше хліб вищого ґатунку купують споживачі від 25-55 років (39,2 %), вони ж у найменшій мірі схильні до придбання хліба другого ґатунку (5,4 %). У залежності від доходу родини визначаються і нахили споживачів. Так, при доході 1800 грн на особу найбільшим попитом користується хліб вищого ґатунку (43,1 %). Щодо батону, то найбільшу частку цього продукту споживають родини з доходом 2700 грн (27,8 %), що в свою чергу свідчить про статки споживача. Сам по собі, батон це «невигідний» вид продукту, оскільки за смаковими властивостями нагадує булочку. Якщо прийти додому після напруженого робочого дня, то її можна з'їсти за один раз, не дочекавшись поки приготується або розігріється основна страва. А для родини, що має помірні доходи, це не зовсім прийнятно, оскільки одна буханка хліба розраховується на день (звісно, в залежності від кількості членів родини). Найбільша кількість споживачів, що приймали участь в опитуванні, мають родину з двох осіб (28 %), з них більшість віддає перевагу хлібові вищого ґатунку – 51,1 %, а житньому хлібу – 21,3 %.

У процесі дослідження було здійснено аналіз популярності марок виробників хлібобулочних виробів. Запитання щодо обізнаності у марках виробників ставилося у відкритій формі, тобто без підказки. Респондентам пропонувалося згадати ті назви, які вони знають і бачили в торгових точках. Ми вважали, що чим вищий показник популярності, тим вищим є показник ідентифікації марки з продуктом, в даному випадку з хлібобулочними виробами. Як показали результати опитування, найбільшою популярністю в



жителів Кам'янець-Подільського користується хліб, що випускається ТОВ «Український кристал». Цього виробника відзначили 42,3 % опитаних. На другому місці популярності розташовується торгівельна марка «Цар-Хліб» з показником 23,7 %. Третю позицію посідає ПАТ «Філія ТОВ «Агробізнес» – 15,2 % опитаних (рис. 2.3).

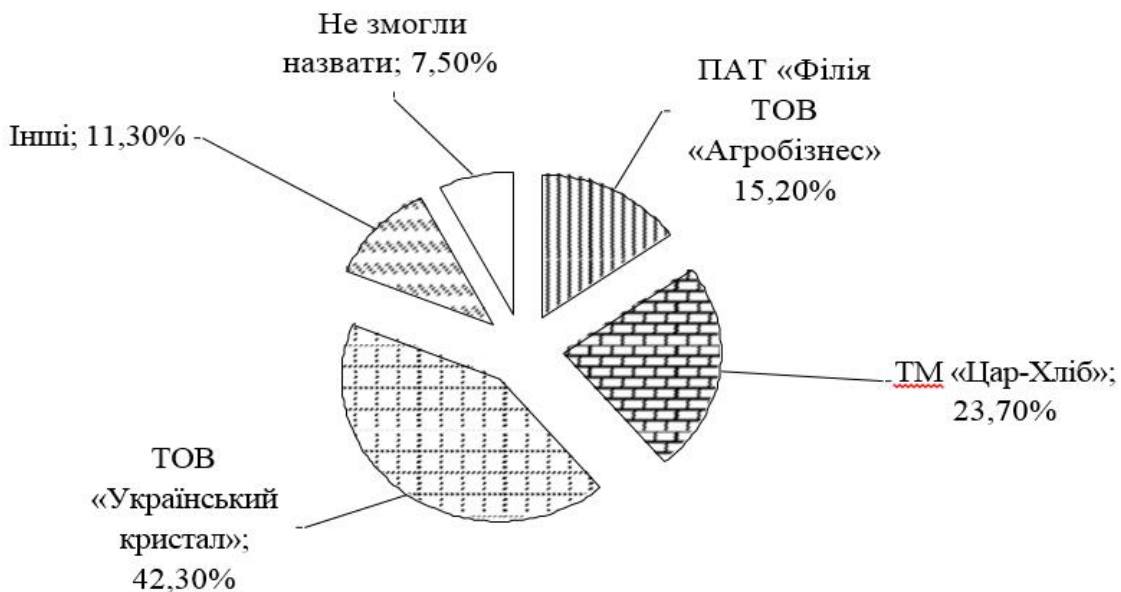


Рисунок 2.3. Популярність виробників хлібобулочних виробів на ринку м. Кам'янець-Подільського, %

Джерело: дослідження автора

Дослідження дозволило проаналізувати не тільки популярність виробників хлібобулочних виробів, але і лояльність споживачів по відношенню до того чи іншого бренду. У зв'язку з невисокою рекламною активністю учасників ринку показник популярності певної марки несуттєво перевищує показник лояльності. Так, продукцію ТОВ «Український кристал», яка має показник популярності 42,3 %, за останній місяць купували 33,1 % опитаних. ТМ «Цар-Хліб» при показнику обізнаності 23,7 %, має показник лояльності 39,6 %, а ПАТ «Філія ТОВ «Агробізнес» – відповідно 15,2 % і 23,0 %. На запитання про те, хлібобулочні вироби якого виробника респонденти купували за останній місяць, не змогли відповісти 30,8 %

учасників опитування. Це свідчить про нежорстку прихильність цих покупців до певних брендів. Аналізуючи дані проведеного опитування, можна з упевненістю стверджувати, що марка виробника має значення для багатьох покупців (76,4 %). Зважаючи на це, частина з них готова піти в іншу торгову точку в пошуках продукції улюбленої марки.

Найбільшу кількість прихильників має продукція ТОВ «Український кристал» – його обирають 27,8 % опитаних. Хлібобулочні вироби ТМ «Цар-Хліб» та «Філія ТОВ «Агробізнес» бажають купувати відповідно 22,1 % та 19,5 % опитаних. Інші виробники набрали 11,1 % голосів разом. Розподіл виробників хліба та хлібобулочних виробів за прихильністю споживачів наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розподіл виробників за прихильністю споживачів хліба та хлібобулочних виробів

| Виробник                  | Прихильність споживачів до виробника, % від кількості опитаних | Переваги споживачів відносно хлібобулочних виробів, % від кількості опитаних |
|---------------------------|--|--|
| ТОВ «Український кристал» | 27,8   | 21,1   |
| ТМ «Цар-Хліб»             | 22,1   | 34,7   |
| «Філія ТОВ «Агробізнес»   | 19,5   | 12,9   |
| Не змогли відповісти      | 31,3   | 11,1   |
| Всього                    | 100,0  | 100,0  |

*Джерело: дослідження автора*

Рекламне просування в цьому сегменті майже відсутнє, тому показники популярності та лояльності забезпечуються в основному представленістю продукції в торгових точках. Узагальнені дані дають загальну картину по місту, а в реальності ж конкурентна боротьба йде за кожен район.

Вивчення теоретичних підходів і практичний аналіз опрацювання різних поглядів провідних вітчизняних та зарубіжних вчених дозволить підприємству визначитися з вибором моделі оцінки конкурентоспроможності. Найбільш розповсюдженою є модель, яка включає в комплекс «4Р»: продукт, ціну, місце, просування. Виходячи з попередніх міркувань щодо найважливішого для підприємств харчової промисловості фактора забезпечення конкурентоспроможності – якості продукції, основним елементом комплексу для них повинен

статі товар-мікс. У цьому плані комплекс слід розглядати як сукупність заходів, що забезпечують підприємству просування своєї продукції на певному цільовому ринку. Як відомо, товар-мікс характеризується широтою (кількість товарних позицій), довжиною (загальна кількість асортиментних різновидів), глибиною (кількість товарних субпозицій), гармонійністю (сумісність з точки зору виробництва, просування тощо). На підставі цих характеристик підприємства-виробники споживчих товарів можуть планувати свій розвиток за такими напрямками: розширювати асортимент, насичувати його за загальною кількістю, впроваджувати нові види товарів, посилювати гармонійність асортименту.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства, згідно методичних рекомендацій, було залучено десять провідних експертів у діяльності хлібопекарських підприємств та науковців, що глибоко досліджували діяльність підприємств хлібопекарської галузі. Коефіцієнт варіації отриманих результатів не перевищує 33 %. Оцінка факторів конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств здійснювалася за п'ятибальною шкалою, з урахуванням коефіцієнту вагомості кожного з них та за наступною логікою. Кожному з оцінюваних показників надається експертна оцінка від 1 до 5 балів: оцінка в 1 бал означає слабку конкурентну позицію за певним показником, 5 балів – сильну. З наведеної інформації в табл. 2.8 інформації можна дійти таких висновків: зроблені у відповідності з концепцією «4P» розрахунки свідчать, що конкурентні позиції підприємства ТОВ «Український кристал» вищі за Філія ТОВ «Агробізнес» та нижчі, ніж у Холдингу «Хлібні інвестиції» (ТМ Цар-Хліб). За фактором конкурентоспроможності лідером є Холдингу «Хлібні інвестиції» зведена оцінка дорівнює 4,51, у Філія ТОВ «Агробізнес» найнижча – 3,89 бала. Так, ТОВ «Український кристал» має за «1P» – продукт зведену оцінку 2,88, що нижче від Холдингу «Хлібні інвестиції» на 0,14 бала. Якщо розглядати ціну, то очевидно, що зведена оцінка найвища у ТОВ «Український кристал» – 0,62, від нього Холдингу «Хлібні інвестиції» відстає на 0,05 бала, найнижча позиція у

Філія ТОВ «Агробізнес» – зведена оцінка дорівнює 0,47 бала. За каналами збуту та просування на ринку зведена оцінка Холдингу «Хлібні інвестиції» найвища, ТОВ «Український кристал» займає середню позицію – 0,45. За показниками просування продукції на ринку спостерігається аналогічний розподіл позицій конкурентів. Лідером є Холдингу «Хлібні інвестиції», аутсайдером Філія ТОВ «Агробізнес», ТОВ «Український кристал» займає середню позицію (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Український кристал» на основі комплексу «4Р»

| Фактори конкурентоспроможності           | Ваговий коефіцієнт | Оцінка конкурентоспроможності |         |            |         |                        |         |
|--|--------------------|-------------------------------|---------|------------|---------|------------------------|---------|
|  |                    | ТОВ «Український кристал»     |         | «Цар-Хліб» |         | Філія ТОВ «Агробізнес» |         |
|  |                    | Бали                          | Зведена | Бали       | Зведена | Бали                   | Зведена |
| <b>Розділ «1Р» – продукт</b>             |                    |                               |         |            |         |                        |         |
| Якість                                   | 0,14               | 5                             | 0,7     | 5          | 0,70    | 4                      | 0,56    |
| Унікальність                             | 0,11               | 4                             | 0,44    | 4          | 0,44    | 4                      | 0,44    |
| Упаковка                                 | 0,11               | 4                             | 0,44    | 5          | 0,55    | 5                      | 0,55    |
| Надійність                               | 0,10               | 5                             | 0,5     | 5          | 0,50    | 4                      | 0,40    |
| Товарна марка                            | 0,10               | 4                             | 0,4     | 4          | 0,40    | 3                      | 0,30    |
| Асортимент                               | 0,07               | 4                             | 0,28    | 4          | 0,28    | 5                      | 0,35    |
| Економічність                            | 0,03               | 4                             | 0,12    | 5          | 0,15    | 4                      | 0,12    |
| Сума                                     | 0,66               | 30                            | 2,88    | 32         | 3,02    | 29                     | 2,72    |
| <b>Розділ «2Р» – ціна</b>                |                    |                               |         |            |         |                        |         |
| Оптова                                   | 0,02               | 5                             | 0,1     | 5          | 0,10    | 3                      | 0,06    |
| Роздрібна                                | 0,05               | 5                             | 0,25    | 4          | 0,20    | 4                      | 0,20    |
| Види знижок                              | 0,03               | 4                             | 0,12    | 4          | 0,12    | 4                      | 0,12    |
| Умови розрахунків                        | 0,03               | 5                             | 0,15    | 5          | 0,15    | 3                      | 0,09    |
| Сума                                     | 0,12               | 19                            | 0,62    | 18         | 0,57    | 14                     | 0,47    |
| <b>Розділ «3Р» – канали збуту</b>        |                    |                               |         |            |         |                        |         |
| Ступінь охоплення ринку                  | 0,04               | 4                             | 0,16    | 4          | 0,16    | 5                      | 0,20    |
| Регіони збуту                            | 0,03               | 3                             | 0,09    | 4          | 0,12    | 2                      | 0,06    |
| Ефективність збутової мережі             | 0,04               | 5                             | 0,2     | 5          | 0,2     | 3                      | 0,12    |
| Сума                                     | 0,12               | 12                            | 0,45    | 13         | 0,48    | 10                     | 0,38    |
| <b>Розділ «4Р» – просування на ринок</b> |                    |                               |         |            |         |                        |         |
| Канали реклами                           | 0,04               | 4                             | 0,16    | 5          | 0,20    | 2                      | 0,08    |
| Бюджет реклами                           | 0,03               | 4                             | 0,12    | 4          | 0,12    | 3                      | 0,09    |
| Зв'язки з громадськістю                  | 0,03               | 5                             | 0,15    | 4          | 0,12    | 5                      | 0,15    |
| Сума                                     | 0,1                | 13                            | 0,43    | 13         | 0,44    | 10                     | 0,32    |
| Разом                                    | 1,0                |                               | 4,38    |            | 4,51    |                        | 3,89    |

Джерело: розрахунки автора

В таблиці 2.9 для більш повного аналізу нами проведено ранжування можливостей і загроз зовнішнього середовища ТОВ «Український кристал».

Таблиця 2.9 – Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища ТОВ «Український кристал»

| Чинник середовища   | Вагомість чинника | Ступінь впливу на організацію | Напрямок впливу (+,-) | Зведений рівень чинника |
|---|-------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Макрооточення</b>  |                   |                               |                       |                         |
| Вплив зовнішньополітичних ризиків (ризик припинення постачання сировини, залежність від імпорту обладнання) | 3                 | 3                             | -1                    | -9                      |
| Посилення міграційних тенденцій   | 2                 | 2                             | -1                    | -4                      |
| Переваги розміщення населення на території країни   | 2                 | 2                             | 1                     | 4                       |
| Незбалансована фінансово-кредитна політика  | 3                 | 3                             | -1                    | -6                      |
| Інфляція  | 2                 | 3                             | -1                    | -6                      |
| Загальний рівень впливу макрооточення   |                   |                               |                       | -21                     |
| <b>Мезооточення</b>   |                   |                               |                       |                         |
| Розширення географії надання послуг в Україні та за кордоном  | 3                 | 3                             | 1                     | 9                       |
| Збільшення кількості споживачів   | 3                 | 3                             | 1                     | 9                       |
| Гарантія якості сировини з боку постачальників  | 2                 | 3                             | 1                     | 9                       |
| Збільшення кількості наявних у галузі конкурентів   | 3                 | 2                             | -1                    | -6                      |
| Загальний рівень впливу мезооточення  |                   |                               |                       | +21                     |

*Джерело: розрахунки автора*

Виявлені у макро- і мезооточенні можливості та загрози проранжовані шляхом призначення оцінки їх вагомості за шкалою: від 1 до 3, а також напрямку впливу на організацію: від 0 до 3. Напрямок впливу: позитивний – (1) і негативний – (-1). Рівень важливості чинника визначається як добуток цих трьох експертних оцінок [2]. Проведене ранжування чинників зовнішнього середовища ТОВ «Український кристал» свідчить, що оточення є досить сприятливим, містить істотні можливості для подальшого розвитку підприємства. Загальна негативна оцінка впливу макрооточення (-21) нівелюється позитивним впливом мезооточення (+21), що є наслідком впливу макроекономічних показників на діяльність товариства та незначного рівня

конкурентної боротьби за ринки збуту. У результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища можна стверджувати, що незважаючи на існуючі труднощі, ТОВ «Український кристал» має досить сприятливий потенціал для подальшого зростання (+51) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «Український кристал»

| Чинник середовища                                     | Вагомість чинника | Вплив на товариство | Напрямок впливу (+,-) | Рівень важливості чинника |
|---|-------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|
| <b>Сильні сторони</b>                                 |                   |                     |                       |                           |
| Висока якість товару                                  | 3                 | 3                   | 1                     | 9                         |
| Унікальність товару                                   | 2                 | 2                   | 1                     | 4                         |
| Висока конкурентоспроможність товару                  | 3                 | 3                   | 1                     | 9                         |
| Високий рівень кваліфікації робітників                | 3                 | 3                   | 1                     | 9                         |
| Компетентне обслуговування споживачів                 | 3                 | 3                   | 1                     | 9                         |
| Задовільний рівень фінансової стійкості підприємства  | 2                 | 3                   | 1                     | 6                         |
| Висока платоспроможність підприємства                 | 2                 | 3                   | 1                     | 6                         |
| Висока швидкість обертання оборотних активів          | 2                 | 2                   | 1                     | 4                         |
| Екологічна безпека виробництва                        | 3                 | 3                   | 1                     | 9                         |
| Наявність власної фірмової торгової мережі            | 3                 | 2                   | 1                     | 6                         |
| Стабільна мережа коопераційних угод з постачальниками | 3                 | 2                   | 1                     | 6                         |
| Разом   |                   |                     |                       | 77                        |
| <b>Слабкі сторони</b>                                 |                   |                     |                       |                           |
| Недосконала система мотивації працівників             | 2                 | 2                   | -1                    | -4                        |
| Низька якість реклами                                 | 2                 | 2                   | -1                    | -4                        |
| Високі витрати на виробництво                         | 2                 | 3                   | -1                    | -6                        |
| Волатильність чистого прибутку                        | 2                 | 3                   | -1                    | -6                        |
| Недоліки системи логістики                            | 2                 | 2                   | -1                    | -4                        |
| Разом   |                   |                     |                       | -24                       |
| Загальний рівень впливу внутрішнього середовища       |                   |                     |                       | -53                       |

*Джерело:* розрахунки автора

Побудована матриця SWOT – аналізу (табл. 2.11) свідчить, що ТОВ «Український кристал», незважаючи на існуючі на даний момент труднощі, займає досить сильну та стабільну позицію на ринку і має добрі шанси для подальшого розвитку [2].

Оптимістичний прогноз передбачає як подальше нарощування обсягів надання вже традиційних послуг, так і активне оновлення їх асортименту. Можливості та сильні сторони підприємства набагато більші слабких сторін та загроз, що дає підстави для позитивного прогнозу.

Для дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Український кристал» нами були використані різні методики [2; 8; 11; 15], які дозволили виявити пріоритетні напрями та ті, що потребують змін.

Таблиця 2.11 – Побудова матриці SWOT

| Зовнішнє середовище                                       |                | Можливості:   | Оцінка в балах | Загрози:   | Оцінка в балах |
|---|----------------|---|----------------|--|----------------|
|   |                | 1. Переваги розміщення населення на території країни                                      | 4              | 1. Вплив зовнішньополітичних ризиків                 | -9             |
|   |                | 2. Розширення географії надання послуг в Україні та за кордоном                           | 9              | 2. Посилення міграційних тенденцій                   | -4             |
|   |                | 3. Збільшення кількості споживачів  | 9              | 3. Незбалансована фінансово-кредитна політика        | -6             |
|   |                | 4. Гарантія якості сировини   | 9              | 2. Інфляція  | -6             |
|   |                |   |                | 5. Збільшення кількості наявних у галузі конкурентів | -6             |
|   |                | Усього:   | 31             | Усього:  | -31            |
| Сильні сторони:   | Оцінка в балах | СіМ 108<br>Оптимізація продуктового «портфелю» підприємства<br>Стратегія розширення ринку |                | СіЗ +46<br>Активізація маркетингової стратегії       |                |
| 1. Висока якість товару                                   | 9              |   |                |  |                |
| 2. Унікальність товару                                    | 4              |   |                |  |                |
| 3. Висока конкурентоспроможність товару                   | 9              |   |                |  |                |
| 4. Високий рівень кваліфікації робітників                 | 9              |   |                |  |                |
| 5. Компетентне обслуговування споживачів                  | 9              |   |                |  |                |
| 6. Задовільний рівень фінансової стійкості підприємства   | 6              |   |                |  |                |
| 7. Висока платоспроможність підприємства                  | 6              |   |                |  |                |
| 8. Висока швидкість обертання оборотних активів           | 4              |   |                |  |                |
| 9. Екологічна безпека виробництва                         | 9              |   |                |  |                |
| 10. Наявність власної фірмової торгової мережі            | 6              |   |                |  |                |
| 11. Стабільна мережа коопераційних угод з постачальниками | 6              |   |                |  |                |
| Усього:   | +77            |   |                |  |                |

## Продовження таблиці 2.11

| Слабкі сторони:                              | Оцінка в балах |  |     |
|--|----------------|--|-----|
| 1. Недосконала система мотивації працівників | -4             | СлМ  | 7   |
| 2. Низька якість реклами                     | -4             | Розробка ефективної конкурентної стратегії | СлЗ |
| 3. Високі витрати на виробництво             | -6             |  |     |
| 4. Волатильність чистого прибутку            | -6             |  |     |
| 5. Недоліки системи логістики                | -4             | Стимулювання збуту                         | -55 |
| Усього:                                      | -24            |  |     |

Примітка: Сім – «Сила і можливість»; СлМ – «Слабкість і можливість»; СіЗ – «Сила і загрози»; СлЗ – «Слабкість і загрози».

Джерело: дослідження автора

Матриця «GE-McKinsey» (рис. 2.4) має деякі переваги порівняно з матрицею BCG. Зокрема аналіз та вибір стратегічної позиції на основі матриці «GE-McKinsey» є більш обґрунтованим та достовірним, в той час як матриця BCG лише надає інформацію проте, яким чином може бути досягнута нова конкурентна позиція підприємства.

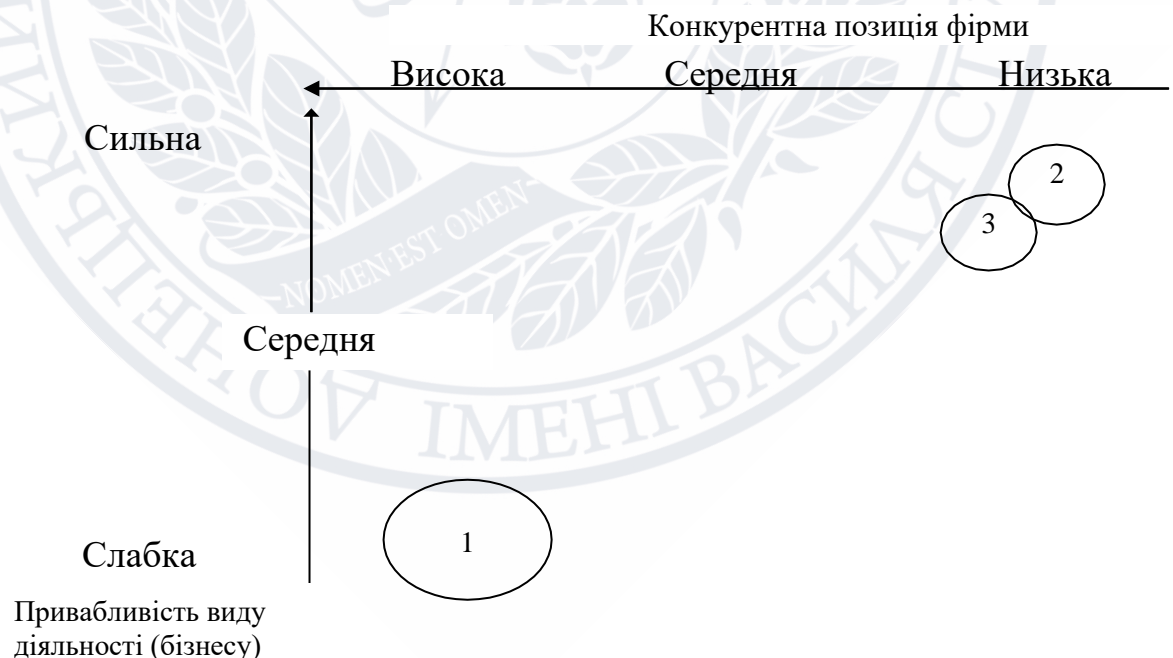


Рисунок 2.4 – Матриця «GE-McKinsey» ТОВ «Український кристал»

Примітка: 1 - Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, 2 - виробництво борошняних кондитерських виробів; 3 – виробництво тортів і тістечок нетривалого зберігання

Джерело: дослідження автора



Аналізуючи рис. 2.4 можна сказати, що виробництво хліба та хлібобулочних виробів займає позицію «Дійна корова» за класифікацією Бостонської консалтингової групи, що передбачає лідируюче положення, але на відносно зрілій галузі.

Ця позиція характеризується високими прибутками при стабільному збуті без значних витрат та необхідністю впровадження стратегії збереження частки ринку.

Інші два напрямки виробництва компанії займають позицію «Дикі кішки», що означає, що продукція є відносно новою на ринку, продукція ще слабо впливає на ринок, відмітні переваги неясні, провідне становище на ринку займають конкуренти. Така позиція потребує значних витрат на маркетинг та просування продуктів.

Підсумовуючи викладене, маємо зазначити, що за останні десятиліття хлібопекарська галузь України зазнала значних змін і не всі вони є позитивними.

Зміна форми власності дала можливість розвиватися малому, середньому і великому бізнесу в цій галузі, проте це не завжди позитивно впливало на якість продукції, яку підприємства виробляли. Гонитва за прибутком й долею ринку, державні обмеження та постійні економіко-правові зміни не дозволили якісно розвивати галузь на рівні держави, регіону чи підприємства.

Зважаючи на це, нами була розроблена трирівнева структура проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі (рис. 2.5).

Представлена ієрархічна структура взаємопов'язаних між собою проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі вимагає уваги не лише керівників хлібопекарських підприємств, але й обласних адміністрацій та Уряду країни.

### ***Державний рівень***

- державне регулювання цін та рівня рентабельності хлібопекарських підприємств;
- обмеженість обсягу борошна Аграрного фонду для виробництва соціального хліба;
- відсутність державної підтримки щодо оновлення основних засобів хлібопекарських підприємств (пільгове кредитування);
- відсутність лояльного інвестиційно-інноваційного клімату для розвитку хлібопекарських підприємств;
- нормативно-правова база, яка потребує оновлення відповідно до політико-економічних змін, що відбуваються в країні тощо.

### ***Регіональний рівень***

- низький рівень лобіювання інтересів місцевих виробників хлібопродуктів на державному рівні;
- відсутність програми розвитку хлібопекарської галузі на регіональному рівні та розробки ефективних рішень і дій для аналогічної програми державного рівня;
- слабкий розвиток інфраструктури та логістичної системи регіону, інвестиційно-інноваційного середовища Херсонської області;
- слабка підтримка регіонального виробника на ринках продовольчих товарів Херсонщини.

### ***Рівень підприємства***

- висока собівартість продукції;
- відсутність складських приміщень для закупівлі та зберігання необхідної кількості зерна у період збирання врожаю за доступною ціною;
- неефективна система контролю на підприємстві;
- слабка інвестиційно-інноваційна складова діяльності підприємства;
- відсутність ефективної маркетингової діяльності хлібопекарських підприємств;
- слабка взаємодія сільськогосподарських виробників сировини, переробних підприємств, торговельних посередників, постачальників на основі кооперації;
- конкуренція виробників хлібобулочних виробів інших областей на ринку Херсонщини;
- використання застарілого обладнання.

Рисунок 2.5 – Трирівнева структура проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі

*Джерело:* розробка автора

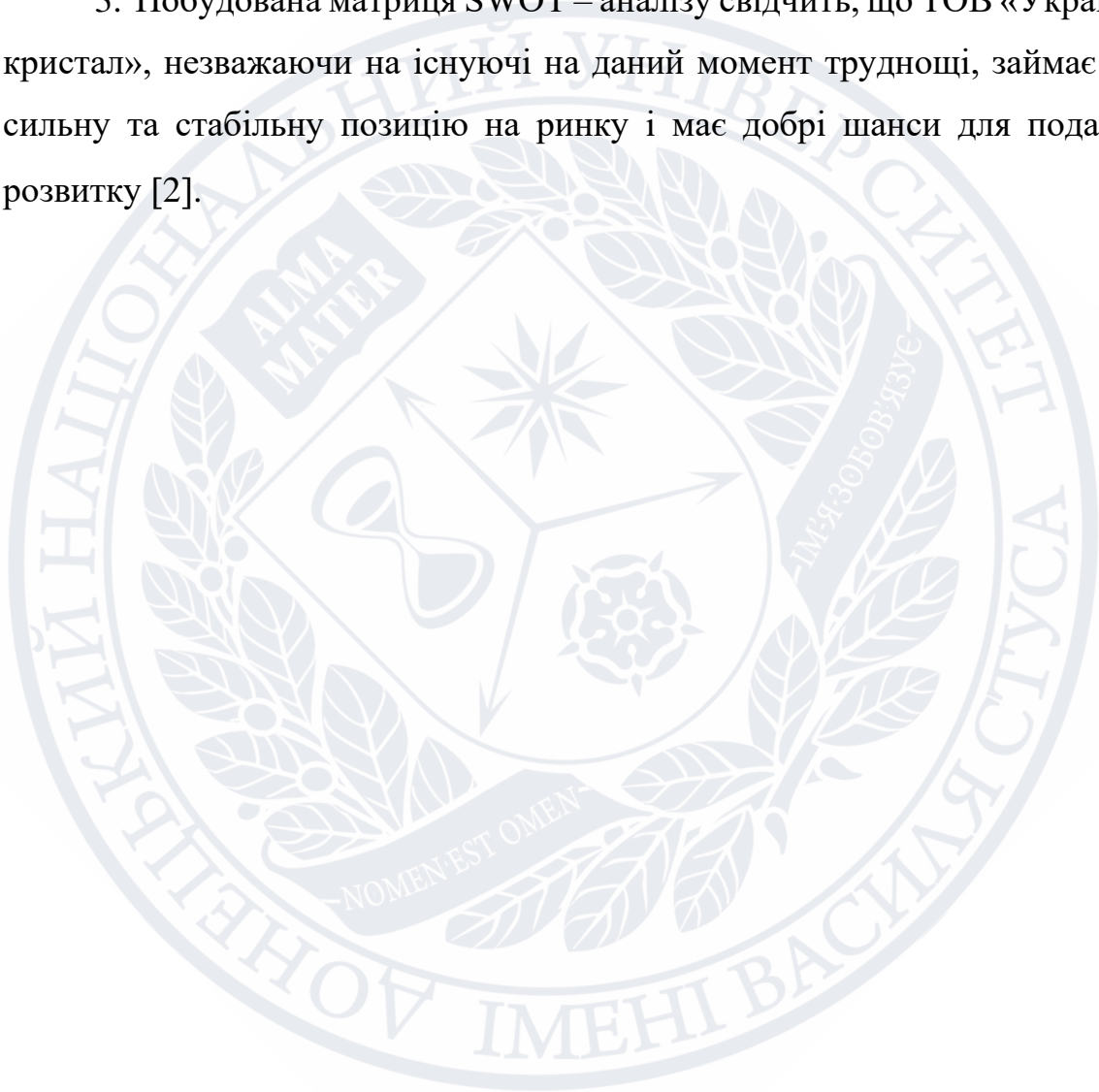
## **Висновки до розділу 2**

Дослідження сучасного стану підприємств хлібопекарської галузі та рівня їх конкурентоспроможності надає можливості дійти наступних висновків:

1. Хлібопекарські підприємства повинні відігравати стратегічну роль у забезпеченні населення країни одним з основних продуктів харчування. Наразі підприємства хлібопекарської галузі забезпечують лише 35% потреб споживачів у хлібі та хлібобулочних виробах, хоча їх потенційні можливості дозволяють забезпечити споживача на 100 %.

2. Аналіз динаміки обсягів виробництва продукції хлібопекарської галузі дозволив констатувати факт його спаду, що зумовлено, зміною структур виробництва та споживання, підвищення цін на хліб та хлібобулочні вироби, скороченням чисельності населення. Проте слід зазначити, що рівень фактичного споживання хлібобулочних виробів на одну особу залишається незмінним

3. Побудована матриця SWOT – аналізу свідчить, що ТОВ «Український кристал», незважаючи на існуючі на даний момент труднощі, займає досить сильну та стабільну позицію на ринку і має добрі шанси для подальшого розвитку [2].



## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

#### **3.1 Напрямки ефективного управління хлібопекарськими підприємствами**

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств недостатньо впровадження лише внутрішніх змін діяльності підприємства. «Оскільки на її рівень мають великий вплив чинники зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу, нам першо чергово слід звернути увагу саме на ці чинники та розробити ефективний механізм управління ними. Щоб схематично візуалізувати взаємодію сфер впливу на рівень конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств, нами було визначено основні складові ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі» [85]. На рис. 3.1 представлено концептуальну модель управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств у регіональному та державному розрізі функціонування хлібопекарської галузі, запропоновану дослідником Т. В. Федоровою [84], яка визначає вплив на рівень конкурентоспроможності окремого виробника, ефективність управління галуззю на вказаних рівнях.

Пропонуємо включити до Проекту галузевої програми розвитку хлібопекарської галузі на період до 2020 р. наступні пункти:

1. Запровадження механізму компенсацій споживачам підвищення вартості соціальних сортів хліба за державний рахунок (доплати до заробітної плати, пенсій, стипендій тощо);
2. Збільшити обсяги забезпечення виробників хлібопродуктів пільговим борошном з Аграрного фонду (на сьогоднішній день рівень забезпеченості складає лише 10%);
3. Зниження податкової ставки підприємств хлібопекарської галузі для вивільнення коштів на розвиток інноваційної діяльності підприємств;

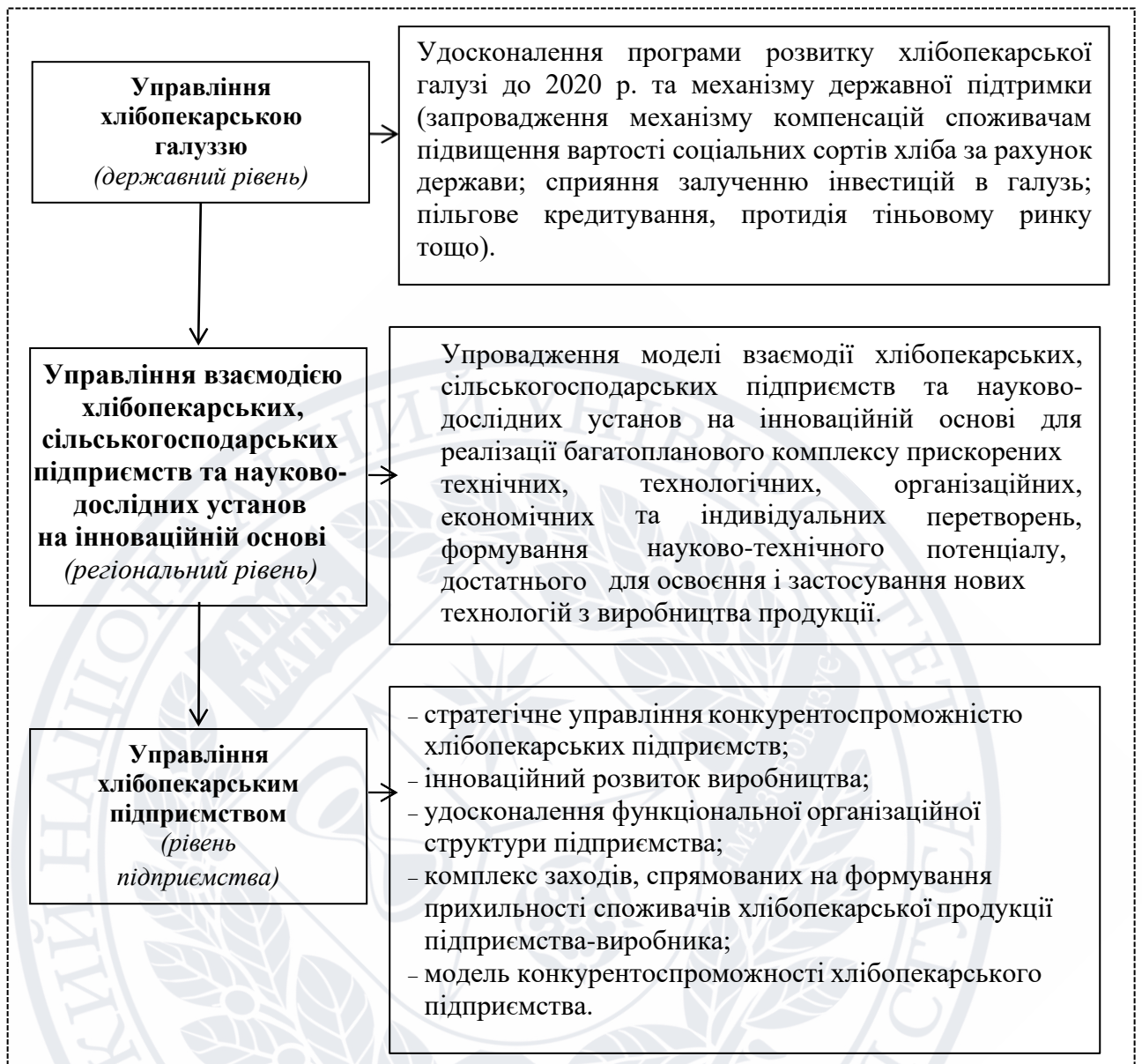


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі [85]

4. Розробити програму пільгового кредитування підприємств хлібопекарської галузі;

5. Розробити ефективний механізм протидії тіньовій (прихованій діяльності) суб'єктів ринку хліба та хлібобулочних виробів й сприяння його легалізації;

6. Розробити систему державних дотацій на виробництво соціальних сортів хлібобулочних виробів;

7. Сприяти залученню інвестицій у хлібопекарську галузь.

Проте наразі в Україні не створена система розробки та виробництва сучасних машин і обладнання для харчової промисловості та хлібопекарської галузі зокрема. Це зумовлює активізацію основної ідеї розробки стратегічного бачення та місії майбутнього підприємства хлібопекарської галузі, сільського господарства та науково-дослідних установ як співробітництва для спільного використання переваг регіону і виробничих потужностей, проведення спільних досліджень, обміну та узгодження технологічних процесів, просування своєї продукції на вітчизняних і закордонних ринках, створення продукції об'єднаними зусиллями. Така взаємодія дасть змогу досягти синергетичного ефекту, посилити спільні можливості всіх ланок вітчизняного

Створення повного виробничого циклу хлібопекарських підприємств, що ґрунтується на взаємодії суб'єктів господарювання (сільське господарство – виробництво та надання якісної й доступної сировини для виготовлення хліба та хлібобулочних виробів; науково-дослідні установи – розробка енерго-, ресурсозберігаючих технологій, нових асортиментних груп тощо) на інноваційній основі, надасть можливості підвищити рівень конкурентоспроможності, закріпити та/або посилити свою позицію на регіональному ринку хлібопродуктів, за рахунок зниження собівартості продукції, ширини та глибини асортименту, яких вдалося досягти засобами реалізації стратегії інноваційного розвитку.

«Процес управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності» [84]. «Тенденції розвитку управління підприємством, викликані науково-технічним прогресом, соціально-культурними змінами, економічними умовами, визначають розвиток і характер змін, що відбуваються» [85].

Також необхідно зазначити, що «тільки інтеграція системи, механізму і процесу стратегічного управління в результаті синергетичного ефекту може забезпечити конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі» [86].

Встановлено, що не зважаючи на те, що «хлібопекарські підприємства

виробляють продукт першої необхідності щоденного вжитку, вони повинні постійно вдосконалювати виробничі процеси, організаційні системи, відносини з постачальниками та споживачами хлібопекарської продукції, налагоджувати зв'язки з науково-дослідними установами з метою розширення асортименту хлібопекарської продукції та технології її виробництва, щоб виробляти й реалізувати якісний продукт оперативніше ніж конкуренти й забезпечити виграшну позицію на ринку хліба та хлібобулочних виробів» [87].

У процесі реалізації хлібопекарської продукції «підприємства мають за мету: досягнення максимального прибутку (цінова конкуренція) і забезпечення високої якості основного соціального продукту (нецінова конкуренція), оскільки товаровиробник не повинен нехтувати соціальною відповідальністю перед споживачем у гонитві за прибутком та завжди турбуватися про безпечність продукту, що виробляє» [88].

«Маркетинговий підхід до державного регулювання хлібопекарської галузі передбачає підтримку маркетингового інструментарію хлібозаводів та створення умов для виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції: покращення іміджу галузі, стимулювання інноваційної, реінвестиційної діяльності підприємств, сприяння розвитку вертикально інтегрованих організацій регіонального рівня, налагодження взаємозв'язків між ланками створення товарної пропозиції, оптимізація заготівельної та виробничо-збутової діяльності на основі логістичного підходу, удосконалення організаційно-економічного механізму підприємства» [80].

«Основними засобами вирішення ключових проблем є вдосконалення та практичне застосування науково-інноваційного та кредитно-інвестиційного механізмів» [81, с.67]. Слід також зазначити, що «рівень конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства знаходиться у прямій залежності із рівнем конкурентоспроможності галузі, до якої він належить, та рівня конкурентоспроможності продукції, яку він виробляє» [82]. «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює наступні функціональні системи: планування управління конкурентоспроможністю,

стратегічної організації і мотивації управління конкурентоспроможністю, стратегічного управління конкурентними перевагами та стратегічного контролю. Інтеграція між окремими підсистемами, компонентами системи управління конкурентоспроможністю забезпечується поглибленням, кооперацією взаємозв'язків між ними і формуванням єдиної узгодженої інформаційної системи» [84]. Завдяки функціонуванню інформаційної системи, можливо накопичувати необхідну інформацію, спеціальні знання і управлінський досвід для здійснення розробки конкурентної стратегії, тактики, програми конкурентних дій тощо. «Стратегічне управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення можливих загроз та ризиків, аналіз конкурентних ситуацій в хлібопекарській галузі й на ринку хліба та хлібобулочних виробів, визначати стратегічну конкурентну позицію, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби» [85].

### **3.2 Удосконалення комплексу маркетингу в стратегії підвищення конкурентних позицій підприємств хлібопекарської галузі**

«На сьогоднішній день у більшості підприємств хлібопекарської галузі не функціонує маркетинговий відділ і відповідні функції використовуються дуже слабо, як приклад, слабка конкурентна позиція регіональних виробників хлібопродуктів на ринку хліба та хлібобулочних виробів» [84]. «Маркетинг виступає рівноцінно поряд з іншими функціями підприємства, базується на розподілі праці за встановленими і виникаючими функціями, на спеціалізації робітників. Проектований кадровий склад відділу маркетингу хлібопекарського підприємства буде складатися з трьох осіб: начальник відділу, який буде поєднувати обов'язки керівника, фахівця з реклами та стимулювання збуту продукції; маркетолог, обов'язки якого входить проведення маркетингових досліджень, розробка та планування асортименту хлібопекарської продукції; логіст, в обов'язки якого передбачатимуть забезпечення збуту та маркетинго-логістичні операції. При ефективній діяльності маркетингового відділу кадровий склад буде можливо розширити» [86].



«Важливе значення для посилення конкурентних позицій хлібопекарського підприємства на ринку хліба та хлібобулочних виробів посідає товарна політика виробника, а саме існуючий асортимент продукції, його постійне вдосконалення та оновлення під впливом змін уподобань споживачів. Спираючись на результати проведених маркетингових досліджень ринку хлібопродуктів, які представлені у другому розділі, сучасний споживач хоче отримувати не лише якісний продукт, але й продукт наділений додатковими властивостями, що сприяють покращенню його здоров'я (лікувально-профілактична дія) для щоденного здорового харчування» [87].

«Удосконалення асортименту хлібопекарської продукції відповідно до потреб споживача, покладено в основу комерційного успіху виробника» [88]. Це дає можливість товаровиробникам перетворити продукт своєї товарної марки у бренд, реалізувавши комплекс заходів розроблений для формування прихильності споживачів хлібопекарської продукції конкретного виробника, що представлений на рис. 3.2.

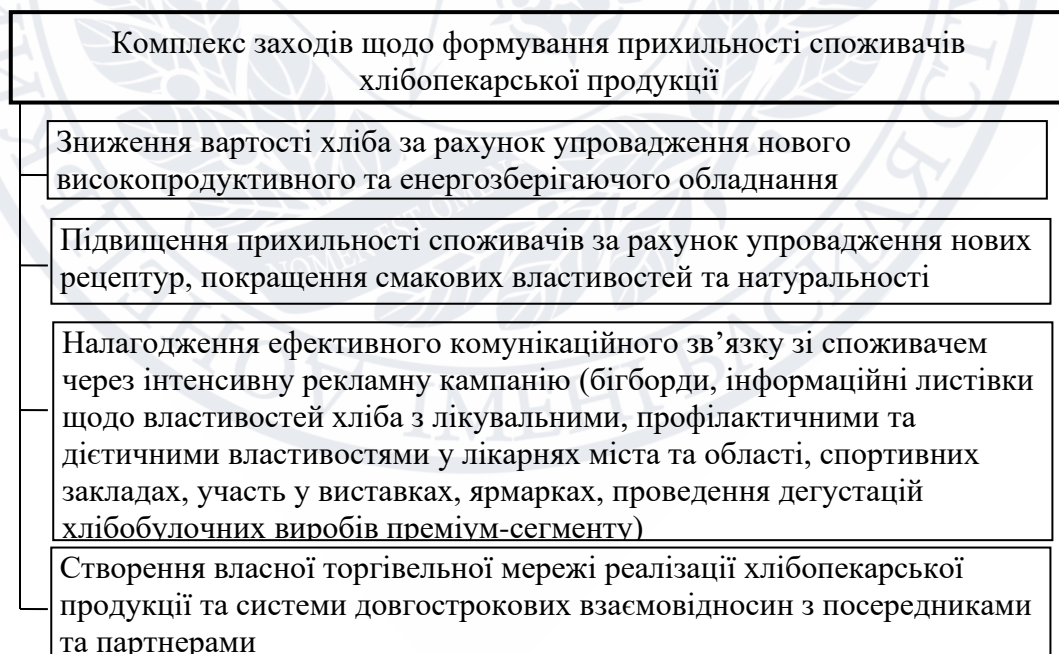


Рисунок 3.2 – Комплекс заходів, спрямованих на формування прихильності споживачів хлібопекарської продукції підприємства-виробник [88]

«За умов ринкових відносин для підтримки економічної зацікавленості виробників хлібопродуктів слід запроваджувати компенсуючі заходи: дотації підприємству-виробнику; пільги в оподаткуванні, кредитуванні або збільшенні рівня рентабельності виробництва несоціальних видів хлібу і хлібобулочних виробів» [85]. Рекомендовані Федоровою Т. В. [85] стратегії відносно кожного виробника представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані стратегії ціноутворення на нові види хлібобулочних виробів [85]

| Підприємства              | Позиція на ринку          | Рекомендовані стратегії   |
|---------------------------|---------------------------|---|
| ТМ «Цар-Хліб»             | Лідер ринку               | „Зняття вершків”, „спадаючої ціни”  |
| ТОВ «Український кристал» | Послідовник лідерів ринку | „Встановлення ціни з орієнтацією на лідера”, „стратегія міцного закріплення на ринку” |
| «Філія ТОВ «Агробізнес»   | Послідовник лідеру ринку  | „Встановлення ціни з орієнтацією на лідера”, але з урахуванням своєї якості           |

Холдинг «Хлібні інвестиції» як лідер ринку хлібу та хлібобулочних виробів, має можливість використовувати стратегію спадаючої ціни, тобто змінювати розмір ринкової вартості залежно від ціни попиту. Стратегія міцного закріплення на ринку передбачає встановлення відносно низьких цін на нові сорти хлібобулочних виробів для приваблення більшої кількості споживачів та захоплення значної частки ринку. Впровадження цієї стратегії доцільне для ТОВ «Український кристал». Вона сприятиме забезпеченню прибутковості хлібопекарського підприємства на протязі тривалого періоду. В той же час запропонована стратегія має за недолік те, що цей процес може зайняти багато часу, тому виробники не будуть в змозі покрити всі витрати.

Стратегічний підхід до встановлення цін з орієнтацією на лідера передбачає визначення ринкової вартості хлібопекарської продукції на рівні з ціною лідера ринку. Використовувати окреслену стратегію ТОВ «Український кристал» та «Філія ТОВ «Агробізнес» при досягненні відповідної якості продукції. Херсонському виробнику слід розширити асортимент хлібопекарських виробів за рахунок розробки та впровадження продукції за фірмовими рецептурами, тоді в цінах вони можуть не пристосуватися до лідерів ринку.

За результатами дослідження було визначено, що на якість хлібопекарської продукції впливає вибір типу каналу збуту, оскільки терміни зберігання та реалізації обмежені в залежності від виробу, тому найбільш оптимальним є використання власних фірмових магазинів та роздрібну торговельну мережу для її реалізації.

«Ефективна робота відділу маркетингу хлібопекарського підприємства дозволить розширити ринки збуту цієї продукції» [88] за всіма запропонованими на рис. 3.3 каналами реалізації хлібобулочних виробів та підвищити рівень конкурентоспроможності виробника.



Рисунок 3.3 – Канали реалізації хлібобулочних виробів та їх основні функції

*Джерело:* узагальнено за даними [85, 86, 88]

«Для стабільного функціонування підприємств хлібопекарської галузі, посилення конкурентних позицій доцільно розробляти або вдосконалювати

маркетингове забезпечення продукції з урахуванням стратегії просування на основі чинників, що впливають на вибір споживача під час придбання хлібобулочних виробів» [85].

«Основними витратними статтями бюджету просування є реклама та стимулювання збуту, тому слід більш ретельно підходити до вибору інструментів цих комунікаційних складових. Також особливою умовою функціонування підприємств хлібопекарської галузі є державне регулювання цін на її продукцію, що позначається на ефективності виробничо-збутової діяльності цього суб'єкта господарювання» [86].

### **3.3 Підходи до формування конкурентних стратегій розвитку хлібопекарських підприємств**

В умовах ринкової економіки керівництву хлібопекарського підприємства недостатньо мати якісний продукт. Воно повинно уважно стежити за появою нових технологій і планувати їх упровадження на своєму підприємстві, щоб постати перед можливими в конкурентній боротьбі. Стратегію можна визначити як процес прийняття рішень. Усе більша кількість фірм визнає необхідність стратегічного планування й активно впроваджує його. Це обумовлено зростаючою конкуренцією. Не можна жити тільки сьогоднішнім днем, тому актуальною постає проблема передбачати й планувати можливі зміни, щоб вижити й виграти в конкурентній боротьбі.

«Розробка конкурентних стратегій дає можливість хлібопекарським підприємствам 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» [85]. Доцільно використовувати «широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, щоб урахувати всі складові конкурентоспроможності підприємства в комплексі, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства, тобто систему стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та

зміцнення його довгострокової позиції на ринку хлібобулочних виробів» [87] (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Конкурентні стратегії хлібопекарських підприємств

*Джерело:* за даними [78]

«Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній, маркетинговій, виробничій, інноваційно-інвестиційній та інших сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, рівень рентабельності, частка ринку, об'єм продажів)» [86]. Вони є результатом низької собівартості продукції, високого ступеня диференціації товарів, розумної сегментації ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на зміну та коригування потреб ринку. «До них також можуть

відноситися вищий рівень продуктивності праці і кваліфікації виробничого, технічного, управлінського персоналу; якість, технічний та технологічний рівень продукції, що виробляється підприємством; управлінська майстерність та хист, стратегічне мислення керівників та спеціалістів на різних рівнях структури підприємства, що виявляються в економічному зростанні» [86].

Ключові фактори конкурентної боротьби впливають на ефективність діяльності хлібопекарських підприємств та визначають їх місце на ринку хліба та хлібобулочних виробів. «Оскільки цей ринок характеризується великою кількістю підприємств-виробників – конкурентів, тому інтенсивність конкуренції висока. Проте їх діяльність розглядається як однорідна, диференціація продукції вузька, що визначає незначну інтенсивність за цими факторами. Рівень доступності інформації значний, що збільшує інтенсивність конкуренції у хлібопекарській галузі. Вхід на ринок досить ускладнений у зв'язку із розподілом сегментів ринку між учасників – виробниками за регіональним принципом» [84].

Стратегія конкуренції є планом дій підприємства для досягнення успіху в конкурентній боротьбі на ринку хлібобулочних виробів, що схематично представлена на рис. 3.5 [86].

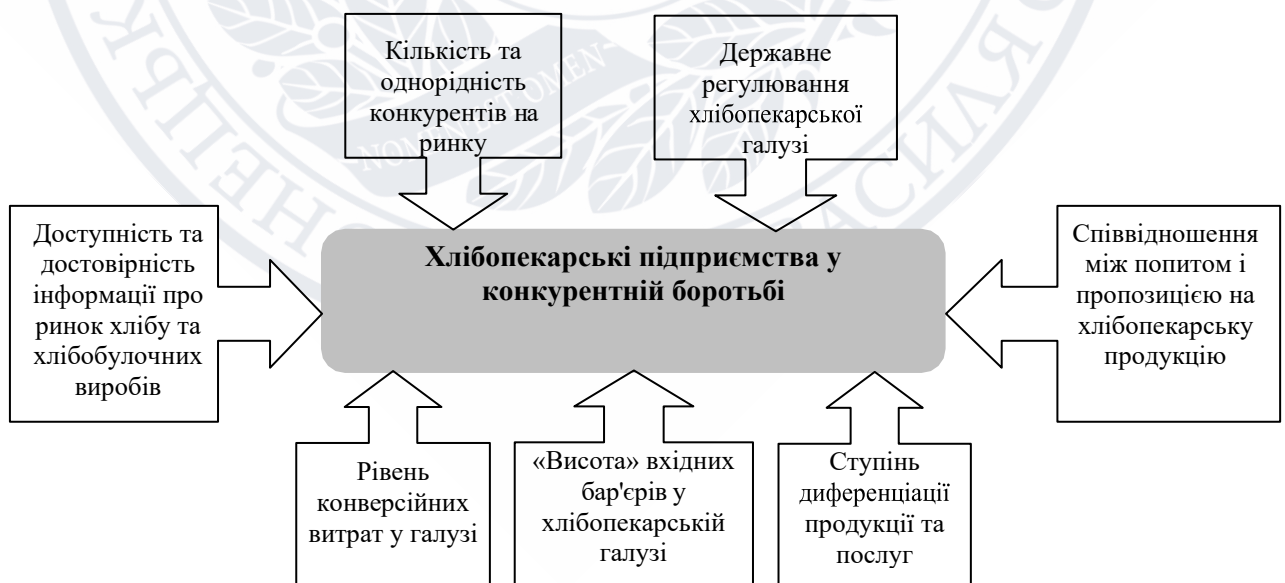


Рисунок 3.5 – Особливості конкурентної боротьби хлібопекарських підприємств [86]

Розгляд пропонованої моделі підтверджує необхідність розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка являється комплексною і містить наступні складові [85]:

– *товарно-ринкова стратегія* – це комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент, обсяги виробництва, а також просування і реалізацію хлібопекарської продукції;

– *ресурсно-ринкова стратегія* – це сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінку підприємства на ринку виробничо-фінансових та інших факторів і ресурсів виробництва;

– *технологічна стратегія* – стратегічні рішення, що визначають динаміку технології хлібопекарського підприємства та вплив на неї ринкових факторів;

– *соціальна стратегія* – це система стратегічних рішень, які визначають склад трудового колективу, зміст та умови роботи його членів;

– *фінансово-інвестиційна стратегія* – сукупність рішень, що визначають способи залучення, нагромадження й витрати фінансових ресурсів;

– *інтеграційна стратегія* – сукупність рішень, що визначають інтеграційні функціонально-управлінські взаємодії підприємства з іншими підприємствами, окремими підрозділами, об'єктами бізнесу;

– *управлінська стратегія* – загальна концепція того як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси;

– *маркетингова стратегія* – програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей;

– *інноваційна стратегія* – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають

довгострокові наслідки;

– *логістична стратегія* – узагальнена модель дій, що ідентифікується в логістичних системах і ґрунтується на таких цілях оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного сервісу, мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі» [85].

«Знання цілей і намірів конкурентів дозволяє визначити ступінь їх задоволеності поточною позицією на ринку, а також передбачати можливі дії щодо зміни існуючої розстановки сил. Це дасть змогу окреслити напрями зміни конкурентної ситуації, що склалася. При впровадженні розроблених конкурентних стратегій необхідно забезпечити пріоритетність ключових елементів механізму реалізації стратегій та простежувати відповідність між обраною стратегією і внутрішнім потенціалом підприємства» [87].

«Ефективність конкурентної стратегії визначається рівнем конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на те, що конкурентна стратегія зорієнтована передусім на формування власного ринкового простору, максимально недосяжного для конкурентів, головне завдання підприємства полягає в ефективному використанні конкурентних переваг для створення нової (додаткової) споживної вартості» [88].

### **Висновки до розділу 3**

1. Створення повного виробничого циклу хлібопекарських підприємств, що ґрунтується на взаємодії суб'єктів господарювання (сільське господарство – виробництво та надання якісної й доступної сировини для виготовлення хліба та хлібобулочних виробів; науково-дослідні установи – розробка енерго-, ресурсозберігаючих технологій, нових асортиментних груп тощо) на інноваційній основі, надасть можливості підвищити рівень конкурентоспроможності, закріпити та/або посилити свою позицію на регіональному ринку хлібопродуктів, за рахунок зниження собівартості



продукції, ширини та глибини асортименту, яких вдалося досягти засобами реалізації стратегії інноваційного розвитку.

2. На регіональному рівні встановлено пріоритетною взаємодію підприємств хлібопекарської галузі, сільського господарства та науково-дослідних установ для спільного використання переваг регіону і виробничих потужностей, проведення спільних досліджень, обміну та узгодження технологічних процесів, просування продукції на вітчизняних і закордонних ринках.

3. Адаптовано комплекс маркетингу до особливостей виробничо-збутової діяльності хлібопекарських підприємств, який ґрунтується на засадах застосування системного підходу до його формування. Означений комплекс сприяє визначенню впливу соціально-психологічних особливостей споживачів, узгодженню маркетингових дій посередників і підприємств-виробників, а також застосування інноваційного підходу до брендінгу хлібопекарської продукції як перспективного напрямку збутової політики та удосконалення асортиментної політики хлібопекарських підприємств.

4. Розроблений механізм реалізації конкурентних стратегій в системі управління підприємствами пропонується адаптувати до умов хлібопекарської галузі, що надасть можливість забезпечити матричний підхід при розподілі функцій між підсистемами підприємства та визначення взаємозалежності при організації роботи виконавців програм на принципах інноваційності, здатності фахівців визначати альтернативні варіанти досягнення необхідних результатів на основі реальної оцінки умов конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів, впливу змін конкурентного середовища при наявності достатнього ресурсного потенціалу, що дозволить досягти оптимального рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі.

## ВИСНОВКИ

1. Визначальною умовою ефективного функціонування та розвитку підприємств хлібопекарської галузі є їх конкурентоспроможність, яку, відповідно до авторського трактування, слід розглядати комплексно з чотирьох позицій: характеристика конкурентних переваг, критерій ефективності господарської діяльності та реалізації сукупності потенціалів підприємства, індикатор оптимальної взаємодії суб'єктів ринку хлібобулочних виробів та чинник забезпечення потреб споживачів у соціально важливому продукті. Система чинників впливу навколишнього бізнес-середовища на рівень конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств враховує особливості функціонування галузі та базується на ідентифікації тих із них, що негативно впливають на рівень конкурентоспроможності і зумовлюють тінізацію ринку хлібобулочних виробів.

2. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі уможливорюється за допомогою маркетингового підходу, спрямованого на задоволення цільових груп споживачів, який розглядається як система заходів товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій. Реалізація даного підходу сприятиме ефективному використанню сукупності потенціалів підприємства (ресурсного, виробничого, збутового, інформаційного тощо), формуванню прихильності споживачів хлібопекарської продукції до підприємства-виробника, вирішенню проблем хлібопекарської галузі на рівні підприємства (впровадження ефективного комплексу маркетингу).

3. Оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі слід здійснювати за допомогою методики моделювання конкурентоспроможності підприємств, розробленої на основі економіко-математичної моделі визначення ідеального варіанту (максимального потенціалу внутрішніх можливостей підприємства) конкурентоспроможності із врахуванням ефективності менеджменту, маркетингової діяльності

хлібопекарського підприємства та його іміджу. Застосування моделі дає можливість визначити максимально можливий рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, оптимізувати наявний виробничий потенціал та обрати пріоритетні напрями розвитку діяльності на основі застосування конкурентних стратегій.

4. Результати дослідження сучасного стану хлібопекарської галузі свідчать про скорочення обсягів промислового виробництва хлібобулочних виробів під впливом зміни структури споживання та підвищенням рівня цін на продукцію, зменшення кількості населення, збільшення обсягів виробництва хлібопекарської продукції домогосподарствами для особистого споживання. Це вказує на наявність тіньового сектора ринку хліба та хлібобулочних виробів, що не гарантує якості продукції, яка випускається, позбавляє місцеві бюджети надходжень податкових платежів, посилює корупцію.

5. Підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств слід здійснювати з використанням інтеграційного підходу, що лежить в основі концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі, в якій чітко простежується механізм співпраці суб'єктів господарювання на регіональному рівні та лобювання інтересів місцевих виробників державою. Результати моделювання виступають орієнтиром щодо розвитку галузі в цілому та видів діяльності в межах окремих підприємств.

6. Удосконалення механізму розробки та реалізації конкурентних стратегій у системі управління підприємствами хлібопекарської галузі забезпечить зростання не лише конкурентоспроможності підприємств, а й їх економічної та соціальної ефективності. Складовими елементами механізму у функціональній частині визначено організаційну, виробничу, маркетингову та соціальну підсистеми, інформаційній (змістовій) частині – підсистеми прийняття управлінського рішення щодо вибору конкурентної стратегії та контролю за її імплементацією.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентне переваги фірми. М.: ОАО «Типографія «Новості», 2000. 256 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління; пер. с англ. Л.І. Євєнко. М.: Економіка, 1989. 519 с.
3. Ахметжанова С. Параметри конкурентоспроможності харчової продукції. *Маркетинг*, 2001. № 2. С. 70–75.
4. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2004. 224 с.
5. Балабанова Л. В., Мажинський Р. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2005. 153 с.
6. Бланк І. О., Гуляєва Н. М. Інвестиційний менеджмент: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. 398 с.
7. Борисов А. Б. Большой економічний словарь. М.: Книжний мир, 2002. 677 с.
8. Белов Б. О. Організаційно-економічний механізм розробки і реалізації підприємствами АПК маркетингових стратегій взаємодії. *Економіка АПК*, 2006. № 10. С. 124–130.
9. Виноградов О. А. Методи аналізу конкурентоспроможності впровадження інновацій на засадах маркетингу. *Маркетинг і бізнес*, 2006. С. 65-73.
10. Витрати і ресурси домогосподарств: статистична інформація. *Державний комітет статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
11. Галузева програма розвитку хлібопекарської галузі на період до 2015 року: 20.03.2008 N 164. Офіц. Вид. К.: М-во аграрної політики України, 2008. 7 с. – (Нормативний документ Міністерства аграрної політики України).
12. Гаркавенко С. С. Маркетинг. К.: Лібра, 2002.
13. Головікіна Н. В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 2. С. 47–52.

14. Гречаник Н. Ю. Теоретичні основи конкуренції у ринковій економіці. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 2006. № 2. С. 228–237.

15. Гречаник Н. Ю. Маркетингова стратегія підприємства в умовах конкуренції. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 2007. № 5. С. 236–243.

16. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. М.: Издательство стандартов, 1991. 128 с.

17. Дудяк Р. П. Роль і місце товарів у системі маркетингових комунікацій. *Вісник ЛДАУ: Економіка АПК*, 2009. № 14 (2). С. 274–279.

18. Євчук Л. А. Формування конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами. URL: [http://www.rusnauka.com/21\\_DNIS\\_2009/Economics/49529.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_DNIS_2009/Economics/49529.doc.htm)

19. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. 348 с.

20. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / [Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько и др.]. Х.: ХНЭУ, 2004. 255 с.

21. Казакуца О. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства/ *«Вісник»* № 2 (7), 2007. С. 83–86.

22. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.

23. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие. СПб, 2000. 284 с.

24. Колобаева Ю. А., Сидорова Т. А., Золотовицкий И. М. Экономика, организация и планирование хлебопекарного производства. М.: Издательство «Пищевая промышленность», 1985. 364 с.

25. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. *Легка пром-ть.*, 2003.

№3. С. 37.

26. Коноплянникова М. А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції, завдання. *Маркетинг в Україні*, 2003. № 1. С. 44–48.

27. Комісаренко Є. М. Модель державного регулювання розвитку пріоритетних підкомплексів АПК. *Матеріали всеукраїнської наукової конференції молодих учених* / [Редкол.: П. Г. Копитко (відп. ред.) та ін.]. Умань, 2008. Ч. 2. С. 14.

28. Косован А. П. Общая концепция и системная экологизация хлебопекарного производства. *Хранение и переработка сельхозсырья*, 2008. № 12. С. 34-36.

29. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох; [пер. з англ. Т. Манвелова]. СПб.: Питер, 2003. 320 с.

30. Кочетков О. В., Марков Р. В. Методичні особливості дослідження еластичності попиту на хлібні продукти. Методичні основи сучасного дослідження в аграрній економіці : матеріали Міжнар. наук.-теор. конф.: в 3-х ч. Житомир, 2005. Ч. 2. С. 83–87.

31. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування: навч. посібн. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 244 с.

32. Кэмпбелл Р., Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика / Пер. с 13-го англ.изд. М.: ИНФРА М, 1999. XXXIV. 974 с.

33. Ладико І. Ю., Ладико Л. М. Аналіз стану підприємств хлібопекарської промисловості України. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво* : зб. наук. праць. Луганськ, 2011. № 23 (І). URL: <http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/>

34. Лебеденко Т. Є., Соколова Н. Ю. Аналіз сучасних технологій хлібобулочних виробів із пшеничного борошна та перспективи їх удосконалення. *Зернові продукти і корми*. № 2 (46). 2012. С. 38-43.

35. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: КНТУ, 2005. 377 с.

36. Лучко О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств. *Фондовий ринок*. № 4. 2008. С. 30-36.
37. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність. К.: Вид-во: КНТЕУ, 2010. 383 с.
38. Маркетинг. Словарь / Г. Л. Азоев, П. С. Завьялов, Л. Ш. Лозовский, А. Г. Поршев, Б. А. Райзберг. М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. 545 с.
39. Махинько В. М., Махинько Л. В., Ященко О. М. Перспективи та проблеми виробництва зернового хліба. *Хранение и переработка зерна*, 2008. С. 59-62.
40. Махнуша С. М. Методика оцінювання параметрів конкурентоспроможності торгової марки як елементу її потенціалу. *Маркетинг і бізнес*, 2006. С. 80-93.
41. Международный маркетинг: учебн. пособ. / под ред. Н. И. Перцовского. М.: Высшая школа, 2001. 239 с.
42. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. М.: Дело, 1997. 704 с.
43. Мілевський С. В., Мілов О. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 156 с.
44. Минаева Е. В., Сидоров А. Н. Оценка экономического развития предприятий хлебопродуктового комплекса – теория и методология. *Хранение и переработка сельхозсырья*. № 12. 2006. С. 8-13.
45. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия. *Корпоративный менеджмент*, 2014. URL : <http://www.cfin.ru/management>
46. Нестеренко С. А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект : монографія. К.: Аграр Медіа Груп, 2013. 483 с.
47. Обідіна Я. І. Рентабельність і конкурентоспроможність. Про стан та

перспективи розвитку хлібопекарської галузі України. *Харчова і переробна промисловість*, 2008. № 4. С. 10-12.

48. Ожегов С. И. Словарь русского языка: 6-е исправленное и значительно дополненное издание. М.: Оникс 21 век, 2004. 1198 с.

49. Омельченко К. Ю. Вплив цін на рівень прибутковості хлібопекарських підприємств. *Економіка АПК*. 2008. № 1. С. 116–120.

50. Павлова В. А. Система реалізації конкурентної стратегії підприємства: постановний аспект. *Регіональна економіка*, 2006. №3. С. 216–219.

51. Павлова В. А. Моделювання оцінки ситуації на ринку продукції харчової промисловості. *Вісник ДонДУЕТ: Економічні науки*, 2005. №4(28). С. 116–125.

52. Павлова В. А., Губарев Р. В. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*, 2010. № 1 (9). С. 5-17.

53. Петрович О. Прочно занимаем свою нишу. *Продукты питания*, 2006. №12. С. 25-29.

54. Піддубна А. С. Соціальна бакалія. *Продукти харчування*, 2008. № 3. С. 30–37.

55. Печінкин А., Фомін В. Про оцінку конкурентоспроможності то-варів та товаровиробників. *Маркетинг*, 2000. №2. С. 23–27.

56. Підсумки роботи ПАТ «Аграрний фонд» за 2014 рік *ПАТ "Аграрний фонд"*, 2015. URL: <http://agrofond.gov.ua/pidsumky-2014>

57. Плотницина Т. М. Основные проблемы и возможности практической оценки конкурентоспособности предприятия. *Вестник ТГТУ*. Т.16. 2010. №2. С.465-473

58. Портер М. Е. Конкуренция / Пер. с англ. О. Л. Пилявского. М.: Издательский дом „Вильямс”, 2005. 608 с.

59. Про довгострокову стратегію сталого розвитку агропромислового



комплексу / В. М. Трегобчук, Б. Й. Пасхавер, А. Е. Юзефович та ін. *Економіка АПК*, 2005. № 7. С. 3–11.

60. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь: 5-е изд. М.: Инфра-М, 2009. 536 с.

61. Расхн Е. И., Косова А. П. Современная наука в технологии и технике хлебопекарской продукции. *Хранение и переработка сельхозсырья*, 2007. № 1. С. 7–11.

62. Расхн Е. И., Сизенко О. О. Стратегия научного обеспечения развития конкурентоспособного производства отечественных продуктов питания высокого качества. *Хранение и переработка сельхозсырья*, 2006. № 1. С. 7-11.

63. Річна звітність ТОВ «Український кристал» за 2015–2019 роки.

64. Родионова В. М. Оценка конкурентоспособности продукции. *Маркетинг в России и за рубежом*, 2000. № 1. С. 63–77.

65. Романова Л. В. До проблеми формування внутрішнього маркетингу як важливої складової ефективності підприємства. *Формування ринкової економіки*. КНЕУ Київ, 2012. С.116-124.

66. Рыбинцев В. А., Рыбинцев Е. В. Стимулирующая составная маркетинговых коммуникаций. *Економіка АПК*, 2005. №3. С. 108–115.

67. Рынок хлеба Украины. *РБК – Украина Информационное агентство*, 2008. Режим доступа: <http://www.RetailStudio.org>.

68. Савченко С. М. Загальні положення оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-4/Savchenko\\_408.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-4/Savchenko_408.htm)

69. Савчук В., Будаєва О. Оцінка ефективності маркетингових програм. *Економіка України*. 2005. № 1. С. 47–52.

70. Савчук С. И. Фактор конкурентоспособности как экономическая категория. Микроэкономический подход. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ, 2004. Вип. 189. Т.1. С. 177-188.

71. Самодуров Д. О. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие. М.: Альфа, 2005. 146 с.

72. Сергеев И. В. Экономика предприятий. М: Финансы и статистика, 2000. 312 с.
73. Системи управління безпечністю харчових продуктів; Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга (ISO 22000:2005, IDT): ДСТУ ISO 22000:2007/ [пер.і наук.-техн.ред. М. Мухаровський]. Вид. офіц. К.: Держспоживстандарт України, 2007. 30 с.
74. Силантьева Н., Маринченко Л. Інноваційна активність підприємств. Харчова та переробна промисловість, 2007. № 7. С. 4-7.
75. Соловійов І. О., Мурзак О. О. Маркетингові аспекти діяльності суб'єктів ринку хлібобулочних виробів. *Економіка АПК*, 2005. №2 (124). С. 112-118.
76. Степаненко С. І. Про визначення рівня конкурентоспроможності переробних підприємств. *Економіка АПК*, 2001. № 5. С. 56-60.
77. Сирохман І. В., Лозова Т. М. Якість і безпечність зерноборошняних продуктів: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
78. Таран В. А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегии в области качества. *Машиностроитель*, 1998. № 2. С. 6-12.
79. Томпсон А. А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
80. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.
81. Управление маркетингом: опыт и проблемы. Выпуск 2. Инструменты рекламы / Д. Белл и др.; пер. с англ. М.: МПБ «Деловая культура», Альпина Бизнес Букс, 2005. 180 с.
82. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность. М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2005. 504 с.

83. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.

84. Федорова Т. В. Особливості виробничо-збутової діяльності підприємств хлібопекарської галузі. *Таврійський науковий вісник*. Випуск 75. Частина 2. Херсон: Айлант, 2011. С. 113-117.

85. Федорова Т. В. Ринок хлібопродуктів України: стан та перспективи розвитку. *Таврійський науковий вісник: збірник наукових праць*. Вип. 61. Херсон: Айлант, 2008. С. 270–278.

86. Федорова Т. В. Формування конкурентних переваг підприємств хлібопекарської галузі. *Формування ринкової економіки. КНЕУ* Київ, 2012. С. 143–151.

87. Федорова Т. В., Соловйов І. О. Конкурентоспроможність регіональних виробників хлібопекарської галузі. *Вісн. ХНТУСГ*, 2010. Вип. 97. С. 317–321.

88. Федорова Т. В. Теоретико-методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності виробників хлібопекарської продукції та шляхи її підвищення. Підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу сільського господарства в умовах сталого розвитку: матер. всеукр. наук. практ. конф., 2012. Харків: ХНАУ. С. 261–264