

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Економіко-гуманітарний інститут
Факультет економіки та управління**

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра маркетингу та логістики

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти (освітній ступінь))

на тему **УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Виконала: студентка VI курсу, групи ФСУ – 413

спеціальності (напряму підготовки)

075 «Маркетинг»

(код і назва напряму підготовки, спеціальності)

Борнікова М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник **Соколова Ю.О.**

(прізвище та ініціали)

Рецензент **Галич Л.І.**

(прізвище та ініціали)

м.Запоріжжя
2018 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет ЕТІ ФБУ
Кафедра маркетингу та логістики
Ступінь вищої освіти (освітній ступінь) магістр
Спеціальність 075 "Маркетинг" (Маркетинг)
(код і назва)
Напрямок підготовки _____
(код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
проф. Г.В.Н. Андран І.В.
"17" грудня 2018 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Борнікова Марія Валеріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Ураховування конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості

керівник проекту (роботи) Сотлова Тамарі Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "10" жовтня 2018 року № 52



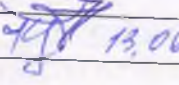
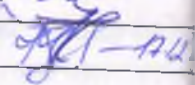


2. Строк подання студентом проекту (роботи) 17.12.18

3. Вихідні дані до проекту (роботи) метод роботи деконструкції щодо ураховування конкурентної стратегії ТК "Хлібогар" здійснено загальної літератури, читав роботу конкурентної стратегії підприємстві дані, джерела: мережі "Бізнесмент"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1 Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства. Розділ 2 Аналіз переваг у враховування конкурентної стратегії ТК "Хлібогар". Розділ 3 Ураховування конкурентної стратегії підприємства "Хлібогар"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
24 рис, 24 табл

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1-3	Соколова ІО О. дачист		
Розділ 4	Муравель С.М., ст. викл.		
Першоосвіталь	Вочкова І.В., ст. викл.		

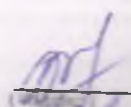
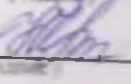
7. Дата видачі завдання 13.06.18

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	
1	Вибір теми		
2	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі	04.06.18-11.06.18	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	12.06.18 13.06.18	
4	Видача завдання до дипломної роботи	13.06.18	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	14.06.18-27.06.18	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	01.09.18-21.09.18	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	24.09.18-19.10.18	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	22.10.18-09.11.18	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	12.11.18-23.11.18	
10	Написання IV розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	26.11.18-03.12.18	
11	Попередній захист дипломної роботи	19.11.18	
12	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	17.12.18	
13	Захист дипломної роботи перед ЕК	19.12.18	

Студент

Керівник проекту (роботи)

 Вочкова І.В.
 Соколова ІО.

РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота «Удосконалення конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості»: 118 с., 24 табл., 24 рис., 95 джерел, 4 додатки.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

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

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

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, графічний, стратегічного аналізу, експертних оцінок, модель М. Портера, метод SPACE-аналізу.

Результати та їх новизна. В роботі визначені методичні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія», запропоновано нове змістовне наповнення цього поняття, розглянуто підходи до класифікації та алгоритм формування конкурентної стратегії, проведено дослідження конкуренції на ринку хлібобулочних виробів м.Запоріжжя, визначено поточну конкурентну стратегія ГК «Хлібодар», запропоновано рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії ГК «Хлібодар» та пропозиції щодо формування товарного асортименту.

Основні положення роботи. Проведено теоретичне дослідження сутності конкурентної стратегії. Здійснено аналіз конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості на прикладі ГК «Хлібодар». Надано рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії ГК «Хлібодар».

Ключові слова: МАРКЕТИНГ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, ТОРГІВЕЛЬНА МАРКА, ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ, МОДЕЛЬ М.ПОРТЕРА, SPACE-АНАЛІЗ, ХЛІБОДАР

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ВСТУП.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства.....	9
1.1 Сутність поняття «конкурентна стратегія».....	9
1.2 Класифікація конкурентних стратегій.....	17
1.3 Формування та оцінка конкурентних стратегій підприємства.....	24
Розділ 2 Аналіз передумов удосконалення конкурентної стратегії ГК «Хлібодар».....	32
2.1 Дослідження стану та тенденцій розвитку харчової галузі України.....	32
2.2 Дослідження конкурентного середовища на ринку хліба та хлібобулочних виробів м. Запоріжжя.....	42
2.3 Оцінка конкурентної стратегії групи компаній «Хлібодар» (ТМ «Хлібодар»).....	56
Розділ 3 Удосконалення конкурентної стратегії групи компаній «Хлібодар».....	65
3.1 Визначення напрямку удосконалення конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу.....	65
3.2 Розробка заходів удосконалення асортиментної політики ГК «Хлібодар».....	74
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	82
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	114
Додаток А. Еволюція підходів до визначення поняття «конкурентна	

стратегія».....	115
Додаток Б. Перелік основних гравців запорізького ринку хліба та хлібобулочних виробів за показником обсягу виробництва хліба.....	116
Додаток Б. Середні ціни на хліб станом на 25.09.2018 р.	117
Додаток Б. Логотипи ТМ «Хлібодар».....	118

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Саме такі ринкові перетворення актуалізують необхідність дослідження проблеми конкурентоспроможності як передумови підтримання стійких позицій підприємств в умовах конкурентного ринку та спричиняють необхідність посилення уваги до стратегічних напрямів діяльності компаній. Важливе місце в стратегічній діяльності будь-якого суб'єкта господарювання посідає конкурентна стратегія, яка, використовуючи її конкурентні переваги, забезпечує йому стратегічну конкурентоспроможність. Конкурентну стратегію можна розглядати як засіб, завдяки якому компанія переміщається з поточної ринкової позиції до бажаної. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до наявних можливостей. Посилення конкуренції вимагає від компаній відповідної реакції, що спричиняє підвищену увагу до формування та удосконалення конкурентної стратегії.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості.

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

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

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність поняття «конкурентна стратегія»;
- розглянути класифікацію конкурентних стратегій;
- вивчити процес формування та оцінки конкурентних стратегій підприємства;

- дослідити стан та тенденції розвитку харчової галузі України;
- дослідити конкурентне середовище на ринку хліба та хлібобулочних виробів м. Запоріжжя;
- оцінити конкурентну стратегію групи компаній «Хлібодар» (ТМ «Хлібодар»);
- визначити напрямок удосконалення конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу;
- розробити заходи з удосконалення асортиментної політики ГК «Хлібодар».

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

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

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

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «конкурентна стратегія»

Сутність поняття «конкурентна стратегія» доцільно розглядати з позиції генезису (походження) основних її категорій: стратегії та конкуренції.

Перше згадування стратегії зустрічається у військовій справі, означаючи «мистецтво полководця». Згодом воно поширилось на багато сфер людської діяльності, зокрема на економічно и почало трактуватися як «спосіб досягнення складної мети» [70].

Незважаючи на своє походження, цей термін міцно зміцнився в економічних відносинах. Однак, назваючи на це, єдиного підходу до трактування поняття «стратегія» відсутнє, через це багато науковців пропонують своє визначення.

У таблиці 1.1 запропоновано ряд визначень поняття «стратегія» наведених науковцями.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія»

Автори	Визначення	Посилання
Дойль П. Штерн Ф.	... комплекс прийнятих менеджментом рішень по розміщенню ресурсів компанії і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках	[25]
Дафт Р.	...план, який відповідав би розподіл ресурсів та інші дії, необхідні для реагування на зовнішнє середовище, отримання конкурентної переваги і досягнення організаційних цілей	[22]
Портер М.	... бачення свої індивідуальної ринкової переваги	[60]
Алексунін В.А.	...визначення основних довгострокових цілей і завдань фірми, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	[5]
Веснін В.Р.	... загальна концепція того, як реалізується місія і головні цілі організації, вирішуються стоять перед нею проблеми і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси	[18]

Набагато ширше від наведених трактує поняття «стратегія» Г. Мінцберг він зазначає, що не може бути єдиного тлумачення цього поняття. Як альтернативу він пропонує визначення поняття у розрізі «п'яти «П»: план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві» [52].

Таке визначення дозволяє визначити стратегію як напрямок та конкретні заходи для досягнення мети. Варто зауважити, що вся маркетингова діяльність підприємства націлена на споживача, а отже є доступною для наслідування. С. Юринець наголошує на можливості ситуації за якої «з вже існуючих ідей формується новий лідер на спеціально створеному для нього ж ринку. Фактично підприємство самостійно формує незадоволену потребу суспільства, і власними ресурсами її задовольняє. Така теорія створення нового товару шляхом використання унікальної ідеї» [93, с. 406-407]. Ця концепція має назву концепція «блакитних океанів». Її автори Ч. Кім та Р. Моборн цим терміном позначити всі індустрії, які «не існують на момент створення та реалізації продукту чи послуги – невідомий ринковий простір. В «блакитних океанах» попит, на відміну від високо конкурентного середовища, створюється і не відвойовується, адже цільовий ринок обслуговується на монопольних засадах, тобто без конкурентів, що зумовлює найбільші можливості для швидкого та прибуткового зростання» [33]. При цьому вони ж відмічають привабливість нового ринку для інших компаній, а отже для появи і загострення конкурентної боротьби, що призводить до того, що «блакитний океан» поступово червоніє та переходить до категорії «багряний океан», як наведено на рисунку 1.1, що означає посилення конкуренції на цьому етапі «блакитний океан» зникає і підприємство починає функціонувати за звичною схемою [93, с. 406-407].

Для більшості галузей і ринків характерною є наявність конкурентної боротьби за споживача. Тож конкуренція є об'єктивною умовою розвитку ринку.

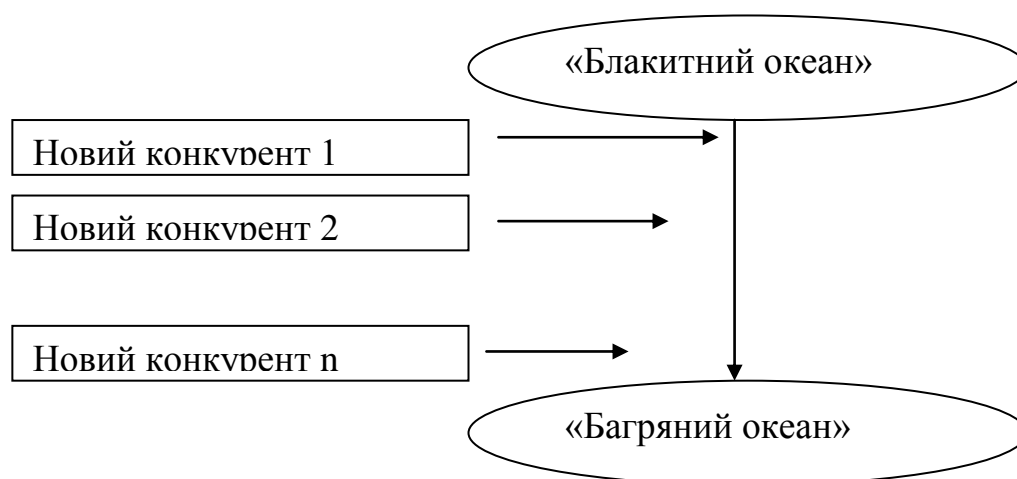


Рис 1.1. Трансформація «блакитного океану» в «багряний» [93, с. 407]

Закон конкуренції є одним із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їхньої продукції [36, с. 13].

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція» наведено у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкуренція» [36, с. 12]

Автори	Визначення
1	2
Азоєв Г.Л.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємства для забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Макконел К.Р.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його

Продовження табл. 1.2

1	2
Фатхутдінов Р.А.	Змагання суб'єктів господарювання, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.
Юр'єва Т.В.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини.

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

- цивілізований, легалізований характер боротьби;
- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво [36, с. 13].

Як економічна категорія вона має притаманні їй об'єкт, предмет та мету, які наведено на рисунку 1.2.

П. Стребел наголошує на принциповому значенні врахування конкуренції в розробці загальної стратегії підприємства. Він вважає, що:

- правомірно виділяти стратегію конкуренції, або конкурентну стратегію підприємства як важливий елемент загальної стратегії;
- досягнення конкурентних переваг – це мета, яку слід розглядати як один з основних орієнтирів загальної стратегії;
- конкурентоспроможність підприємства, що випускає товари (послуги), є чинником, який необхідно враховувати під час розроблення й реалізації стратегічних напрямів;
- конкуренція на товарних, фінансових та інших ринках, між країнами (міжнародна), між галузями (міжгалузева) і серед підприємств однієї галузі

(внутрігалузева) – постійно діючий чинник, стихійний фон діяльності будь-якої ринкової структури;

- конкуренція займає пріоритетне становище серед інших складових загальної стратегії (інноваційної, фінансової, маркетингової тощо) [72].

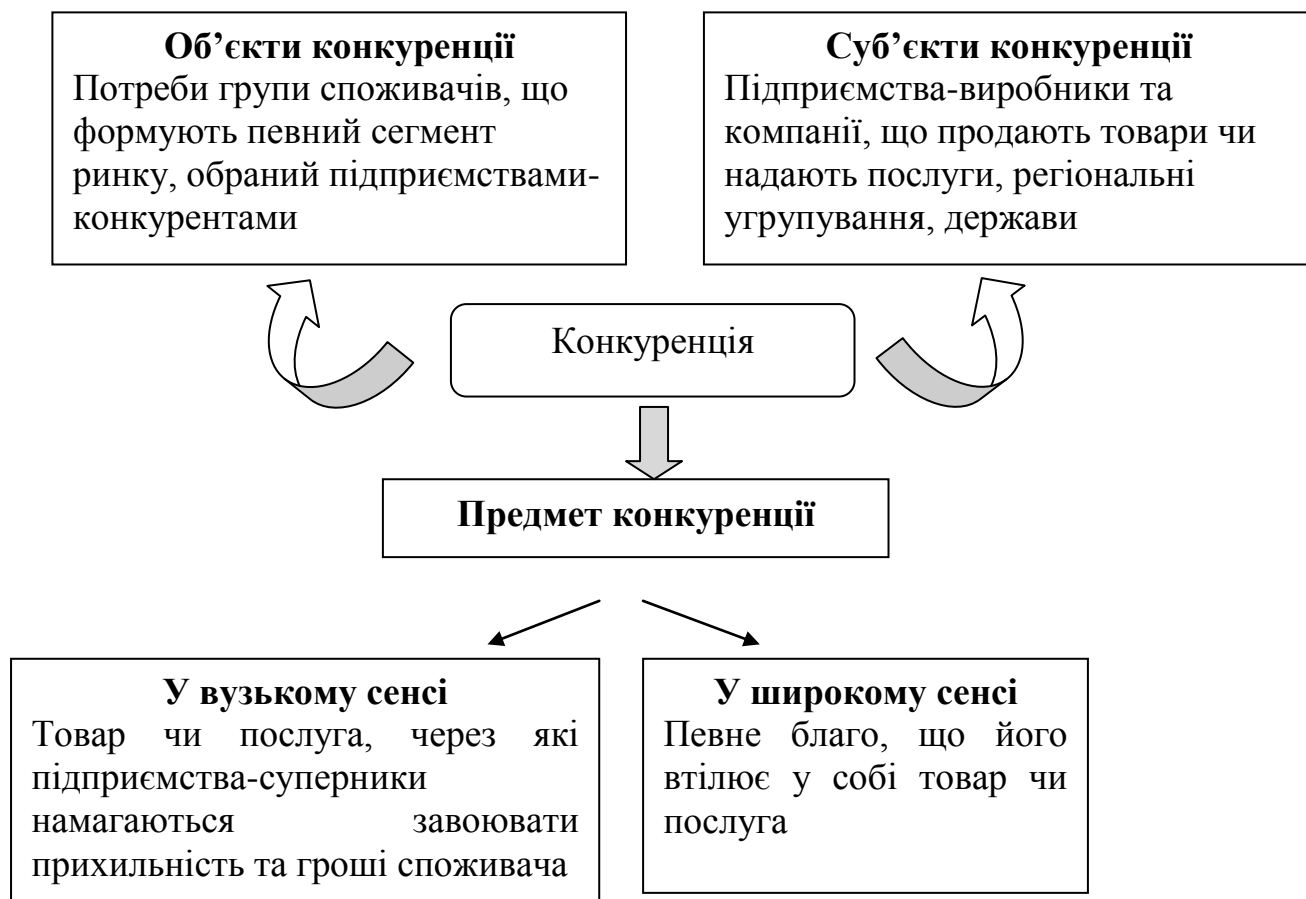


Рис. 1.2. Конкуренція як економічна категорія [36, с. 13; 59]

Таким чином, конкурентна стратегія вимагає детальної розробки, інтеграції у загальну стратегію компанії та систематичних досліджень, направлених на її удосконалення, тобто постає необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності компанії. Точкою відліку систематичних досліджень щодо конкурентних стратегій називають другу половину ХХ ст. На рисунку 1.3 наведено еволюцію підходів до визначення конкурентної стратегії організації.

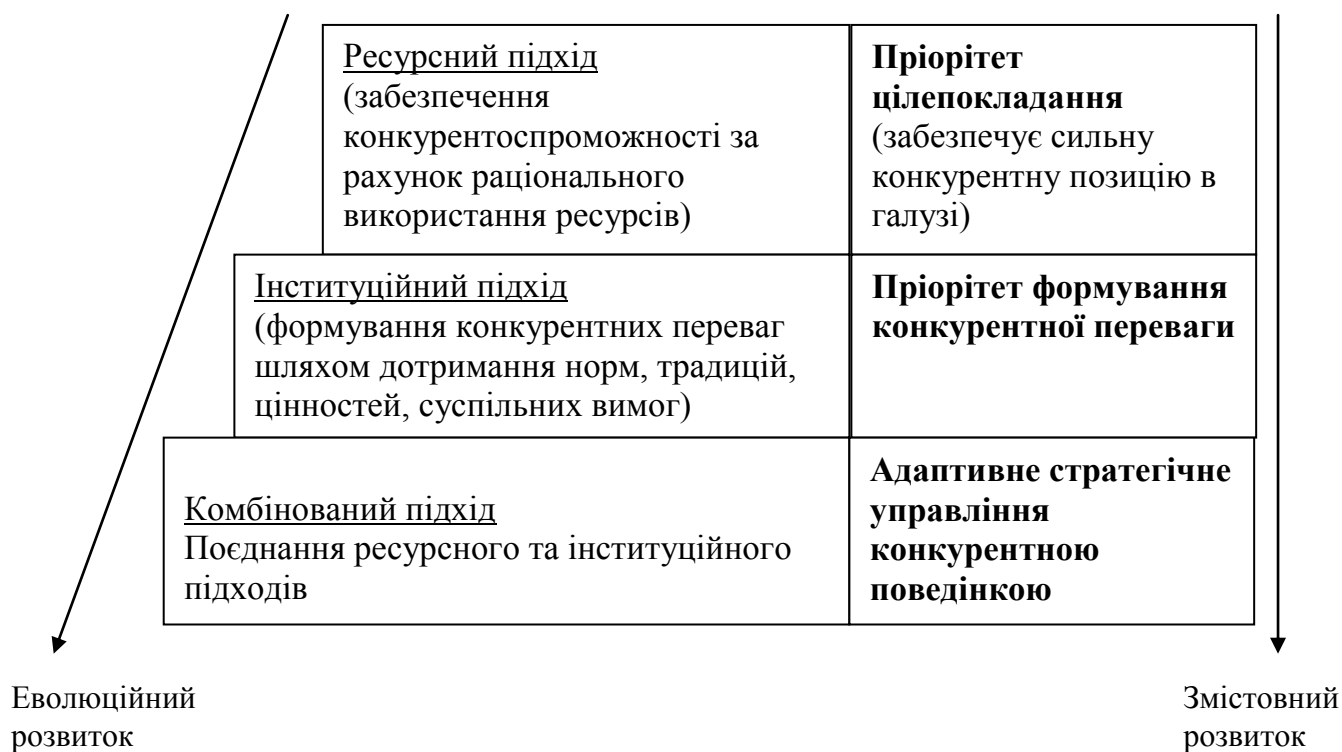


Рис. 1.3. Еволюція розвитку категорії «конкурентна стратегія» [8]

З рисунку видно, що на перші два етапи передбачали тільки розробку стратегії, однак не приділяли уваги її впровадженню. З цим твердженням згоден і Ю.І.Кулиняк [44, с 89]. Проте значна кількість науковців єдині у думці що маркетинговий сенс конкурентних стратегій полягає саме у тому, що вони сприяють збільшенню або утриманню суб'єктом господарювання свого положення на ринку відносно конкурентів.

Поняття конкурентної стратегії також має безліч тлумачень. Його розглядають через призму багатьох економічних категорій, таких як конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага та стратегія.

Основоположником конкурентної стратегії вважається М. Портер, який зазначив, що «конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил» [60]. Його основний внесок полягає у тому, що він вказав на існування двох основних шляхів оптимального функціонування: або ви стаєте у своїй галузі виробником з найнижчими витратами, або диференціюєте свою продукцію чи послуги, які настільки цінуються покупцем, що він готовий заплатити найвищу

ціну, щоб отримати їх. Організації можуть вибирати, де застосовувати ці стратегії – на всьому ринку чи в окремому його сегменті [44, с. 90]

По-іншому трактують це поняття А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд: «стратегія конкуренції компанії містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку» [76, с. 74].

З розвитком ринкових відносин та зміни забарвлення конкурентної боротьби сучасні науковці вносять корективи у напрацювання М.Портера пропонючи нові трактування цього поняття. Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія» наведено у таблиці 1.3. Еволюцію поглядів визначень цього поняття наведено у таблиці А.1. додатку А.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «конкурентна стратегія» [узагальнено автором]

Автори	Визначення	Посилання
1	2	3
Ансофф І.	... стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)	[7, с.260].
Василенко В.О. Ткаченко Т.І.	... формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства	[17, с. 271]
Книш М.	... план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій у цілях подолання п'яти сил конкуренції	[37, с. 124]
Ковальська Ю.Г	... це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства	[38, с. 10]
Куденко Н.	... різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найважливіших запитань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?»	[42, с.171]

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Кулиняк Ю. І.	... це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил	[44, с. 93]
Нефедова О.Г.	... це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого	[53, с. 118]
Саєнко М.	... спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти	[66, с.234]
Смоленюк П.С.	...спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти	[69, с. 86]
Ступак І.О.	... це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.	[74, с. 86]
Шершньова З.	... це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага	[91, с.24]

З наведених визначень можна зробити наступні важливі висновки:

- по-перше, більшість авторів вважає конкурентну стратегію синонімом ділової стратегії, бізнес-стратегії чи базової стратегії;

- по-друге: поділяється думка щодо того, що конкурентна стратегія розробляється для одного виду діяльності (сфери бізнесу, сегменту ринку, стратегічного підрозділу організації);

- по-третє, за мету визнається досягнення чи зміцнення конкурентної позиції, успіх у конкурентній боротьбі, виявлення чи розвиток конкурентних переваг.

З одного боку це деталізує поняття «конкурентна стратегія», а з іншого призводить до появи значної кількості різноманітних підходів до класифікації конкурентних стратегій.

Виходячи з наведеного можна зробити висновок що, конкурентна стратегія може бути визначена як спосіб довгострокової [14; 53] поведінки підприємства в умовах конкуренції, що передбачає розробку комплексу заходів [38, 44, 61] призначений для реалізації на певному ринку чи сфері бізнесу [7, 17, 66] з метою формування стійких конкурентних переваг [38, 91] чи нейтралізації конкурентних сил [37, 42, 44]. Проте, на думку автора, навіть таке узагальнене визначення не враховує таку важливу передумову для ефективної реалізації конкурентної стратегії як динамічність, адаптивність та гнучкість реагування на мінливе середовище. Таким чином, є підстави запропонувати авторське визначення конкурентної стратегії як довгострокового плану, що стосується певного напрямку діяльності на конкретному ринку, призначеного для посилення конкурентної позиції в основі якого лежить постійний комплексний моніторинг зовнішнього середовища, завдяки якому забезпечується можливість оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та протидіяти впливу п'яти сил конкуренції.

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

1.2 Класифікація конкурентних стратегій

Різноманіття підходів до визначення сутності та змісту поняття «конкурентна стратегія» призвели до використання багатьох ознак, що покладено в основу терміну. На сьогоднішній день існує складна і багатоманітна сукупність конкурентних стратегій, які класифікують за різними підходами. Проте, не зважаючи на це, кожне підприємство визначає і адаптує певну стратегію з урахуванням становища підприємства у галузі, цілей функціонування та наявних ресурсів одна із класифікацій представлена на рисунку 1.4.

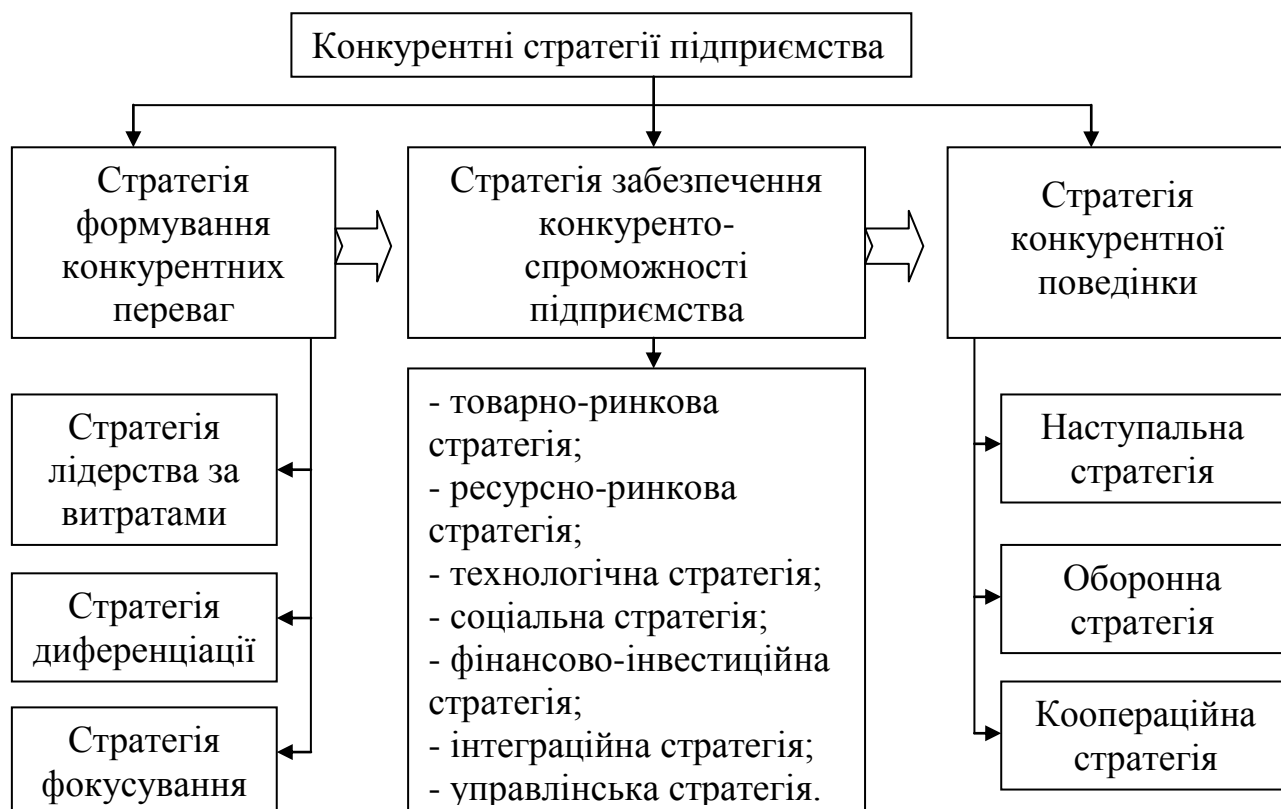


Рис 1.4. Система конкурентних стратегій [36, с. 178; 41, с. 92]

Рисунку видно, що система конкурентних стратегій включає в себе стратегії які передбачають формування конкурентних переваг, стратегії покликані забезпечити конкурентоспроможність підприємства та стратегії, що визначають його конкурентну поведінку.

С.М. Клименко виділяє чотири підходи, які об'єднують у собі декілька груп конкурентних стратегій, зокрема:

Перший підхід: залежно від конкурентних переваг (М. Портер, І. Ансофф, Трейсі і Вірсема);

Другий підхід: залежно від ринкових позицій компанії (Ф. Котлер, А.Д. Літл);

Третій підхід: залежно від характеру ринкових дій компанії (Е. Райс, Дж. Траут, Р. Майлз);

Четвертий підхід: «біологічний» (А. Юданов) [36, с. 178].

В узагальненому вигляді підходи, автори, принципи класифікації та різновиди стратегій наведено на рисунку 1.5.

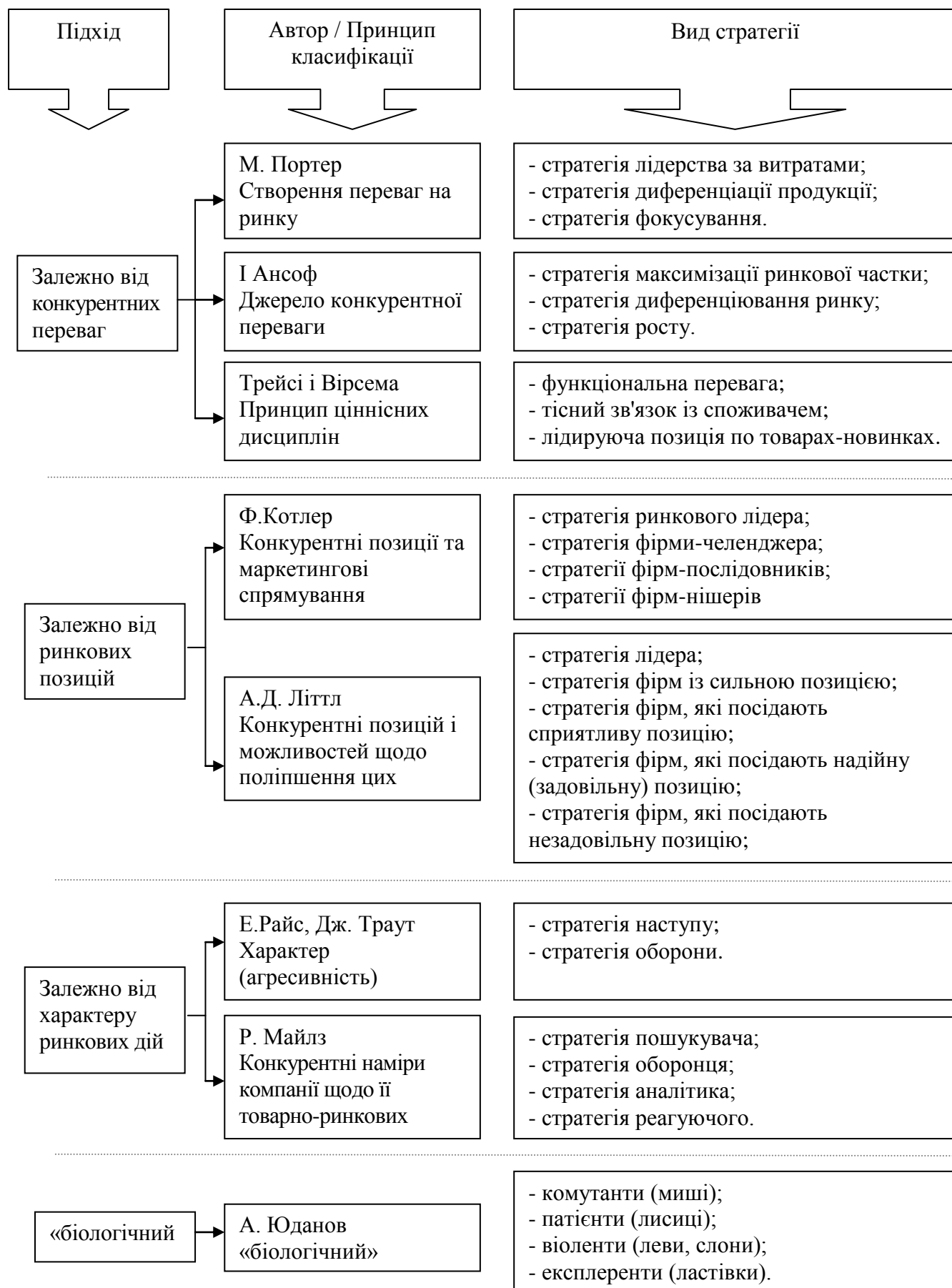


Рис. 1.5. Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій*
складено автором на основі [37, 42, 57, 61, 64, 69, 78, 81].

Найбільш відомими авторами класифікацій конкурентних стратегій є М. Портер та Ф. Котлер, тож варто розглянути їх стратегії детальніше.

Стратегії конкуренції за М.Портером, які часто називають базовими стратегіями, відображають залежність конкурентних переваг від частки ринку, що наведено на рисунку 1.6.

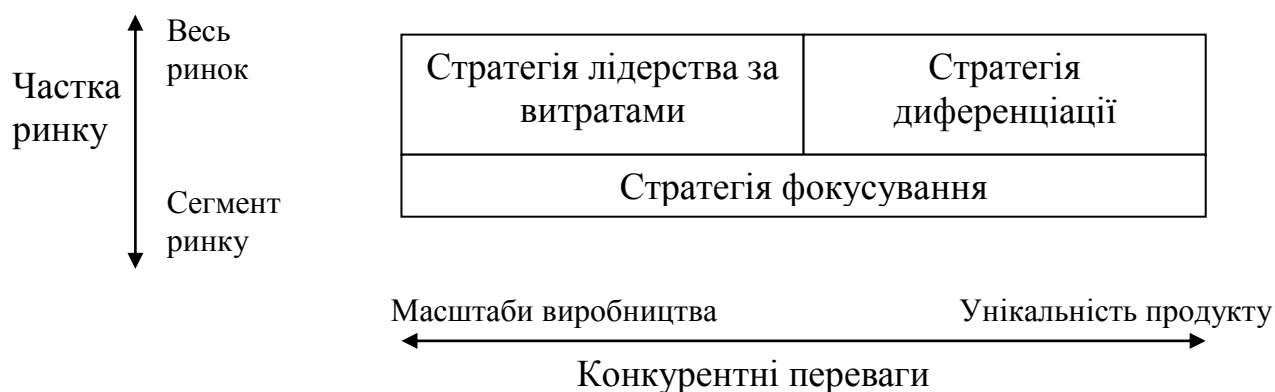


Рис. 1.6. Ознаки класифікації конкурентних стратегій за М.Портером [60]

Стисла характеристика наведених на рисунку конкурентних стратегій за М.Портером наведена у таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика конкурентних стратегій за М.Портером [9, 81]

Параметр	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
1	2	3
Мета		
- бути виробником із найменшими в галузі витратами	- надати своїй продукції рис, відмінних від продукції конкурентів	- концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Основа конкурентної переваги		
- спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	- здатність запропонувати покупцям товар, відмінний від товарів конкурентів	- більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку
Умови формування		

Продовження табл. 1.4

1	2	3
- велика частка на ринку і дешева сировина; - цінова еластичність попиту на продукцію; - цінова конкуренція; - галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	- наявність широких можливостей виділення товарів на ринку; - різноманітна структура попиту на продукцію; - нецінова конкуренція; - нерозвиненість стратегії диференціації продукції.	- урізноманітнення споживачів по цільовому використанню товару; - відсутність спеціалізації конкурентів на ринку; - обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку.
Асортимент виробництва продукції		
- гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій	- багато різновидів товарів, можливості широкого вибору.	- асортимент для задоволення особливих запитів обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності		
- пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості товару	- пошук нових способів кращого задоволення запитів покупців	- індивідуалізація товару для задоволення особливих запитів покупців ринку

Конкурентні стратегії за М.Портером мають універсальний характер, тобто можуть бути впроваджені будь-яким підприємством і, як результат, забезпечити конкурентні переваги.

Варто відмітити, що західними вченими А.А. Томпсоном та А.Дж. Стриклендом пропонується більш розширена класифікацію. Науковці виділяють п'ять видів конкурентних стратегій, які наведено на рисунку 1.7:

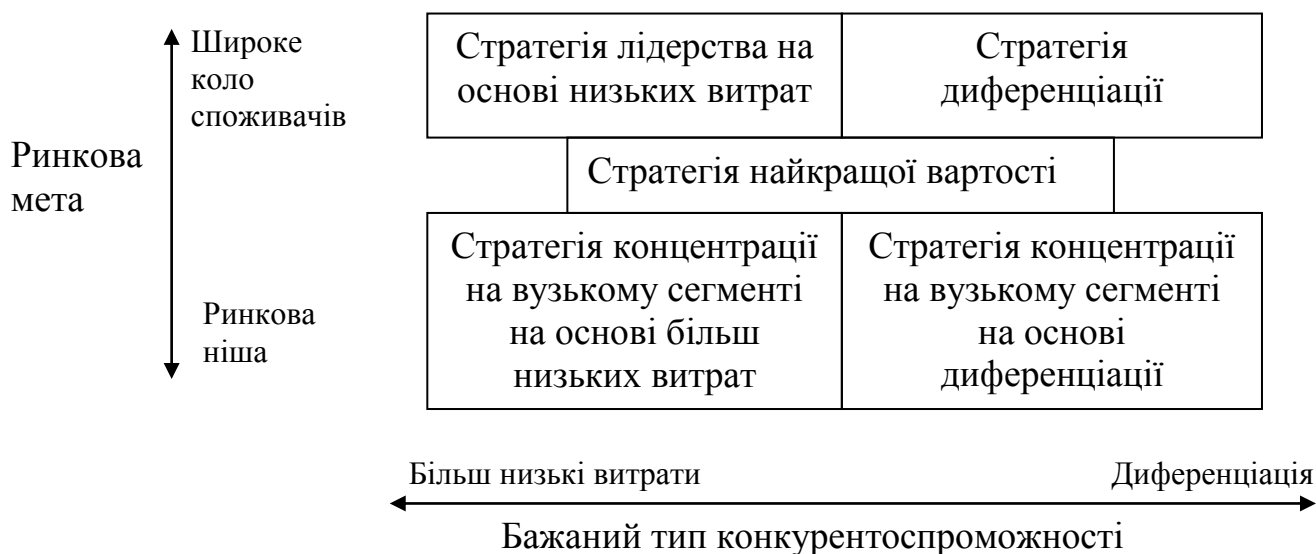


Рис. 1.7. Ознаки класифікації конкурентних стратегій за А.А. Томпсоном та А.Дж. Стриклендом [76, с. 154]

Стисла характеристика стратегії дозволяє виокремити їх сутність, та відмітити, що вони деталізують стратегію фокусування М.Портера:

- стратегія лідирування у витратах передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що залучає велику кількість покупців;

- стратегія широкої диференціації направлена на надання товарам компанії специфічних рис, які відрізняють їх від товарів компаній-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців;

- стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати і ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами і якістю;

- сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші на основі низьких витрат, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

- сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші на основі диференціації продукції, задається метою забезпечити представників обраного сегменту товарами або послугами, які найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам [76, с 154].

Ще однією поширеним підходом до класифікації конкурентних стратегій є підхід Ф. Котлера, він базується на усвідомленні ролі та місця певної організації серед її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії:

- стратегія лідера реалізується тоді, коли організація посідає домінуючі позиції на ринку. При цьому позиція лідера визнана конкурентами. Цю стратегію можна назвати «еталоном», з яким порівнюють свою можливість решта конкурентів;

- стратегія челенджера характеризує компанію номер два на ринку. Челенджер успішно розвивається та часто атакують лідера;

- стратегія послідовників. Її обирають компанії, які утримують невелику частку ринку і тому вимушені адаптуватися до стратегій основних конкурентів. Стратегії послідовників відмінні тим, що компанії, які їх використовують орієнтуються на певні сегменти ринку для повнішої реалізації своєї унікальності; впроваджують передові технології з метою зниження витрат; дотримуються спеціалізації, а не диференціації. Тобто, як зазначає Г.І. Кіндрацька «ця стратегія передбачає не пасивну поведінку її керівника, а швидше його турботу про забезпечення напряду розвитку, який не викличе опору з боку лідера ринку» [34];

- стратегія «нішера» (фахівця) збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером – стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, рентабельна за умови відповідності наступним умовам: наявність достатнього потенціалу для отримання прибутку, бажаних темпів зростання, незначна привабливість для конкурентів; відповідність специфічним можливостям компанії, наявність стійкого бар'єру для входження інших організацій. Ця стратегія є найефективнішою для невеликих організацій, які лише розпочинають свою діяльність на ринку [39].

Резюмуючи можна відмітити, що конкурентна стратегія представляє собою універсальний економічний інструмент, використовуючи який компанія отримує можливість зайняти певну конкурентну позицію на ринку та підвищити рівень своєї конкурентоспроможності. Зміст стратегії підприємства відображає особливості його функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус. Саме тому, висока ефективність господарської діяльності та конкурентоспроможність підприємства залежить від правильності та доцільності вибраної стратегії. При цьому варто відмітити, що розглянуті конкурентні стратегії не є взаємовиключними, а можуть поєднуватися залежно від ситуації, що склалася. Найчастіше підприємці об'єднують два-три види стратегій в одну, але кожна з них має свої передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком.

1.3 Формування та оцінка конкурентних стратегій підприємства

Кожне суб'єкт господарювання незалежно від галузі діяльності та розмірів, діє в умовах конкуренції, а отже вимушений мати конкурентну стратегію. Практика показує, що більшість вітчизняних компаній підходять до вибору конкурентної стратегії стихійно, діючи відповідно до обставин що склались, і лише одиниці – як до процесу стратегічного планування. Унаслідок цього компанії часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягти високих фінансових результатів і забезпечити подальший розвиток бізнесу. Як зазначає Н.М. Гуржій в «відсутність у багатьох українських фірм процесів планування та формування стратегії діяльності, зокрема конкурентної стратегії, веде до їх конкурентної неспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках» [21, с. 147]. Натомість ретельно спланована конкурентна стратегія принесе значний економічний ефект.

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

Якщо ж абстрагуватися від типу конкурентного ринку, то, на наш погляд, будь-який ринок, незалежно від його належності до того чи іншого типу, можна класифікувати в залежності від рівня розвитку конкуренції на ньому або іншими словами, концентрації конкуренції. Дана взаємозалежність використання конкурентних стратегій та рівня конкуренції на ринку представлена в таблиці 1.5 [8, с 12].

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

Таблиця 1.5

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

Конкурентне середовище	Висококонцентроване	Помірноконцентроване	Низькоконцентроване
Роль маркетингових заходів в конкурентній боротьбі	Незначна	Істотна	Незначна
Роль нецінових конкурентних стратегій	Значна	Істотна	Незначна
Продукція	Стандартизована або з невеликою диференціацією	Диференційована (за якістю, рівнем сервісу, умовами використання)	Диференційована, але істотних відмінностей немає
Перевага віддається	Стратегії лідерства	Стратегіям ефективних або низьких витрат	Стратегії фокусування
Пріоритет	Стратегіям вибірковості	Стратегіям позиційної оборони або конфронтації	Стратегіям інтеграції і диференціації
Ведення конкурентної боротьби	Індивідуальне	Переважно	Індивідуальне і спільне (2 - 3 учасники)

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

Таблиця 1.6

**Характеристика конкурентних стратегій в різних умовах
конкурентного середовища[8, с. 12]**

Конкурентна стратегія за М.Портером	Конкурентне середовище		
	Висококонцентроване	Помірноконцентроване	Низькоконцентроване
1	2	3	4
Лідер	Агресивний маркетинг атакуючого характеру, акцент на зменшення витрат, лобіювання	Агресивний маркетинг з вираженою конфронтацією, акцент на зменшення витрат за	Вибірковість елементів маркетингу та їх обороний характер. Акцент на помірні

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
	інтересів, посилення бар'єрів входу	рахунок ефекту масштабу	витрати, активну марочну політику
Челенджер	Атакуючий маркетинг з конфронтацією, пріоритет – значення витрат	Атакуючий маркетинг, пріоритет на інновації та низькі витрати, сегментування	Атакуючий маркетинг. Пріоритет на диференціацію та активну марочну політику
Послідовник	Вибірковість використання елементів маркетингу. Акцент – спеціалізація на декількох нішах	Нішевий позиційний маркетинг інноваційного характеру. Акцент – консолідація, цільовий ринок	Нішеве сегментування. Акцент на диференціацію асортименту, пошук нетрадиційних ринків або способів збуту
Нішер	Нішовий оборонний маркетинг. Пріоритет – раціоналізація ділової активності	Концентрований позиційний маркетинг. Пріоритет – договірна горизонтальна інтеграція	Орієнтація маркетингу на постійний клієнтів. Пріоритет – фокусна диференціація асортименту

Посилаючись на роботи І.Ф. Кошелупова, Ю.І. Кулиняка, Є.А. Бельтюкова, Д.Д. Савченко та інших можна виділити базові принципи формування конкурентної стратегії, які наведені на рисунку 1.8.

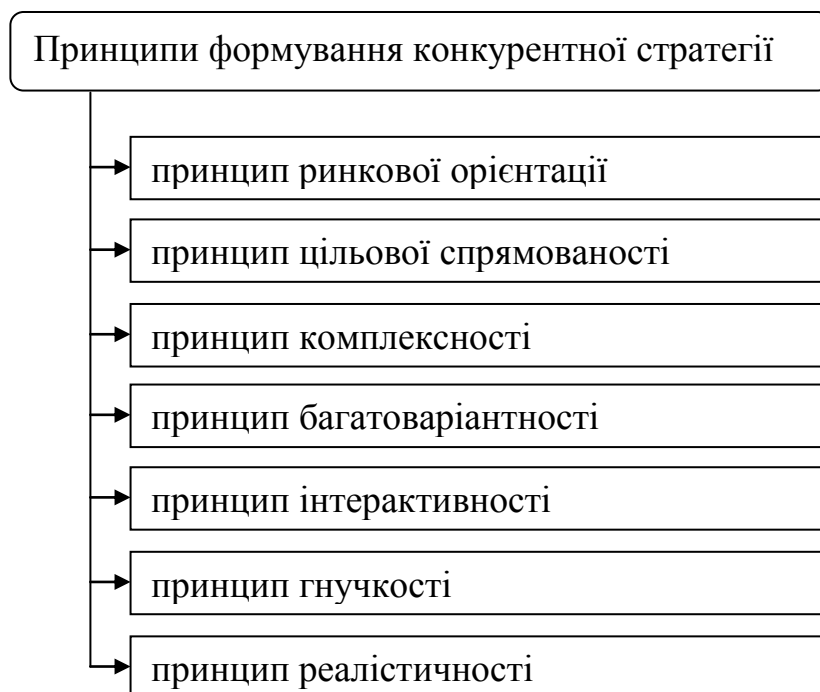


Рис 1.8. Базові принципи формування конкурентної стратегії [11, с. 8; 41, с. 94; 44, с.93; 65, с. 6]

Щодо процесу формування конкурентної стратегії підприємства, то слід зазначити, що існує велика різноманітність підходів до визначення алгоритму розроблення конкурентної стратегії. А вирішення питання залежить від сили конкуренції на ринку. Наведений у таблиці 1.7 порядок розробки конкурентної стратегії складено на основі аналізу та синтезу існуючих підходів до розроблення конкурентних стратегій.

Таблиця 1.7

Порядок розробки конкурентної стратегії [36; 41, с.92; 80]

Етап	Характеристика
1. Цілепокладання	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довгострокових цілей компанії потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент формування конкурентної стратегії.
2. Аналіз структури і рушійних сил галузі	Процес моніторингу організаційного оточення компанії ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
2.1 Аналіз зовнішнього середовища	Передбачає вивчення конкурентів, які становлять загрозу для реалізації конкурентної стратегії компанії
2.2 Аналіз конкурентів	Передбачає збір, обробку та аналіз ринкової інформації про наявних та потенційних споживачів та їх потреби.
3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін компанії, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг.
4. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
5. Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної конкурентної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
6. Реалізація стратегічних рішень	Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

При формуванні ефективної конкурентної стратегії компанія повинна бути направлена на комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг, що забезпечуватимуть адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього

середовища і сприятимуть сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді [57, с. 35].

У процесі розробки системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій, стислий перелік якого наведено на рисунку 1.9.

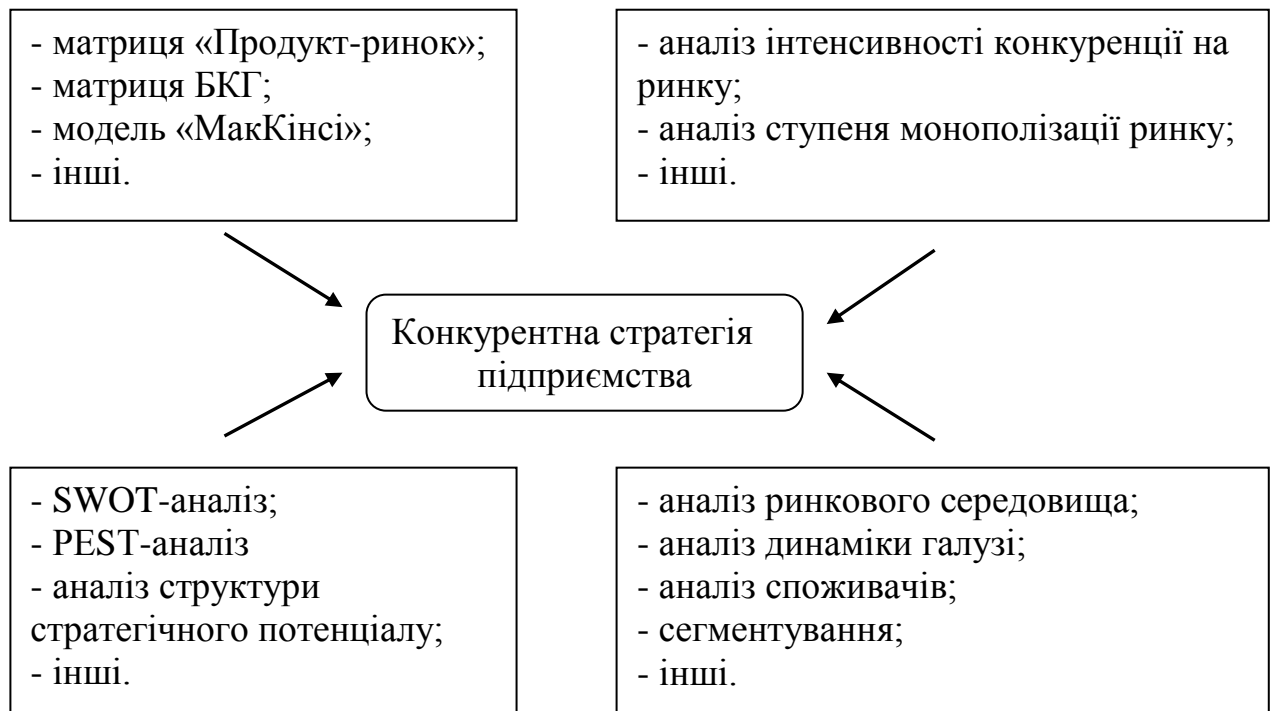


Рис 1.9. Інструментарій, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства [41, с. 95]

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. О.І. Хоменко зазначає, що для вирішення окресленої задачі існує досить розвинутий інструментарій. При цьому система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;

- забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва;
- виконувати критеріальну функцію [41, 88].

Проаналізувати ефективність реалізації конкурентної стратегії можна багатьма методами. Основні методи, їх недоліки та переваги наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

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

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

Для визначення основних аспектів стратегії конкуренції М.Портером було запропоноване так зване колесо стратегії конкуренції, яке наведене на рисунку 1.10.

У центрі колеса позначено цілі компанії, що чітко визначають, як вона прагне конкурувати та якими є її конкретні економічні та позаекономічні цілі. Спиці колеса – основні оперативні засоби для досягнення компанією окреслених цілей. Під кожним заголовком колеса слід подати стислий перелік основних оперативних засобів у цій функціональній сфері. Як і колесо, спиці (засоби) мають виходити з осі (цілей) і бути поєднані одна з одною, бо інакше колесо не котитиметься [61]. Таким чином, вчений зазначив, що система

конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.10. Колесо стратегії конкуренції [61]

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

Різноманіття підходів до трактування визначення «конкурентна стратегія» базується на різних аспектах її реалізації, що знайшло відображення у появі розгалуженої класифікації конкурентних стратегій, які можна об'єднати у групи на основі використовуваних підходів. Найбільш відомими підходами до класифікації конкурентних стратегій є класифікація за М. Портером та Ф. Котлером.

Розробка конкурентної стратегії досить складне завдання, вирішення якого передбачає послідовне виконання низки етапів. Крім того, відмічено, що формування конкурентної стратегії не обмежується її формалізацією, оскільки у процесі реалізації вона потребує перегляду та коригування на основі оцінки ефективності її реалізації.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ГК «ХЛИБОДАР»

2.1 Дослідження стану та тенденцій розвитку харчової галузі України

На сучасному етапі розвитку склалося важке економічне становище для народного господарства України взагалі, та харчової промисловості зокрема. Це пояснюється залежністю галузі від інших галузей – машинобудівної, хімічної, нафтопереробної, і особливо платоспроможності населення. У різні роки с початку незалежності України сектор харчової переробної продукції забезпечував вклад у ВВП країни на рівні від 14 до 18% [13]. Сьогодні цей показник за різними оцінками складає від 15 % до 20% [40 , с. 38; 82].

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

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

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

При цьому, варто відмітити значні втрати, які понесла харчова промисловість від вступу в СОТ (Світову організацію торгівлі). За різними оцінками сукупне виробництво продукції в галузі знизиться на 22-24%, що є

результатом зниження ставок увізного мита та неможливістю національних харчових підприємств конкурувати з лідерами світового ринку за рівнем витрат на виробництво. Із 97 позицій зобов'язань по зниженню тарифного регулювання імпорту 25 позицій або 25,8 % стосуються сільськогосподарської та харчової продукції [13].

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

Незважаючи на це, питома вага харчової промисловості у загальному обсязі промислової продукції складає 16,3 %, а продукції агропромислового комплексу – 33,5 %. Продовольчі товари становлять 68,1 % загального виробництва товарів народного споживання у відпускних цінах, 63 % загального обсягу роздрібного товарообороту та 61,5 % у структурі особистого споживання матеріальних благ населенням країни [86]. За статистикою на продукти харчування витрачається «половина бюджетів вітчизняних домогосподарств» [47]. Структура доходів від продажу харчових продуктів у 2016 р. наведена на діаграмі рисунку 2.1. Відмічено, що оновлених даних на 2017 р. Державною службою статистики ще не наведено.

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

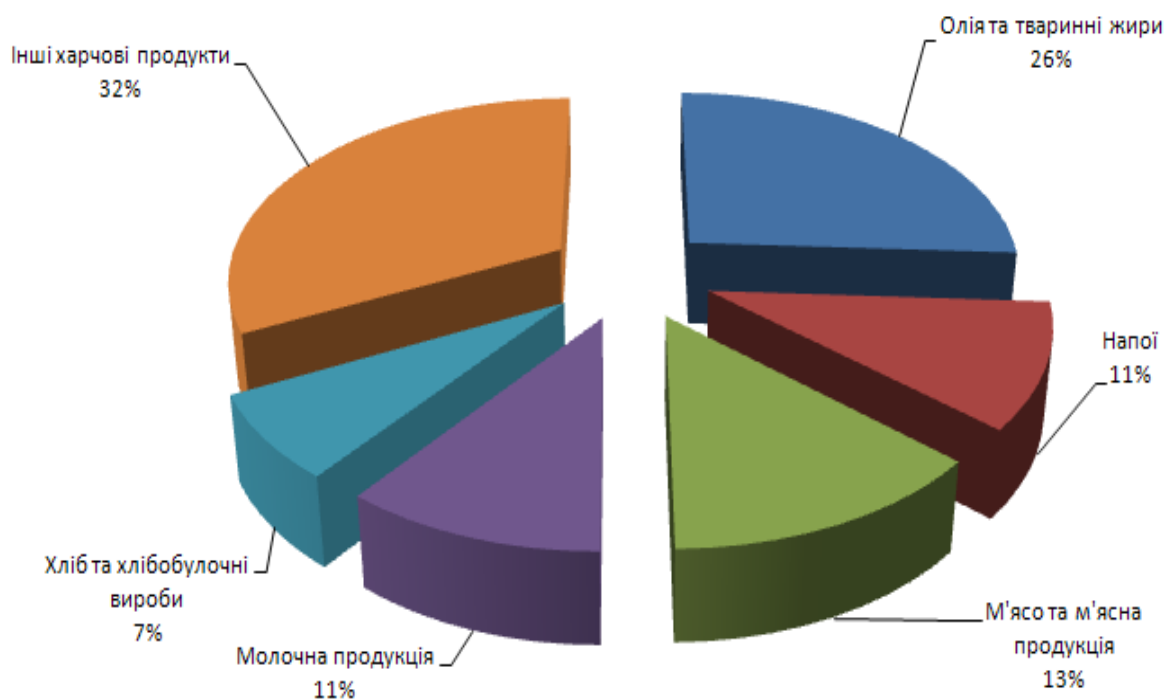


Рис 2.1. Структура доходів від продажу харчових продуктів у 2016 р. [47]

Харчова промисловість має складну структуру. До її складу входить більше 30 галузей, що виробляють як готову продукцію, так і напівфабрикати. Серед провідних галузей можна виділити: борошномельно-круп'яні, спиртові, цукрові, пивоварні, кондитерські, хлібопекарні, молочні, рибні, крохмальні, макаронні, м'ясні, лікєро-горілчані, виноробні, олійно-жирові, консервні, соляні, овочеві та інші підприємства, продукція яких вноситься до товарів першої необхідності.

Основними чинниками розміщення зазначених галузей є чисельність і густота населення, сировинна база, форми організації виробництва, транспорт, об'єктивними – природні умови та науково-технічний прогрес. Основними факторами її розміщення вважаються сировинний та споживчий. Залежно від дії основних факторів галузі первинної переробки сільськогосподарської сировини поділяють на групи, які наведено на рисунку 2.2.

Наведений на рисунку поділ галузей у залежності від орієнтації дозволяє стверджувати, що окреслення регіону має значення для певних складових

галузі, таких як м'ясна, овочеконсервна, борошномельно-круп'яна та хлібопекарська.



Рис. 2.2. Основними факторами розміщення підприємств харчової промисловості [49; 82].

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

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

Оскільки ця галузь орієнтується і на місце постачання сировини і на попит, а Україна є аграрною країною, то можна констатувати розвиток підприємств хлібопекарської галузі по всій території України. Проте, І.В. Матрусенко наводить наступні дані, які характеризують зосередженість підприємств «найбільша її зосередженість – у великих містах, таких як Київ, Дніпро, Львів, Харків, Запоріжжя, Одеса» [49]. Хліб є одним з основних продуктів харчування українців. Норма споживання для пересічного громадянина становить 101 кг. хліба і хлібобулочних виробів на рік [2]. Щорічно в Україні виробляється близько 1,8 млн. тонн хліба та хлібобулочних виробів, понад 70 % від загального обсягу випікають великі промислові підприємства, решту – приватні пекарні, мережа торгівлі, великі супермаркети та інші виробники [20].

Частка хлібопродуктів у раціоні населення України складає 15%, що підтверджує їхній статус як основного продукту харчування. Традиційно цій галузі приділяється менше уваги, ніж іншим, але будь-які зміни, що відбуваються на ринку хліба і хлібобулочних виробів, моментально впливають на соціально-політичне життя країни [90, с. 38].

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

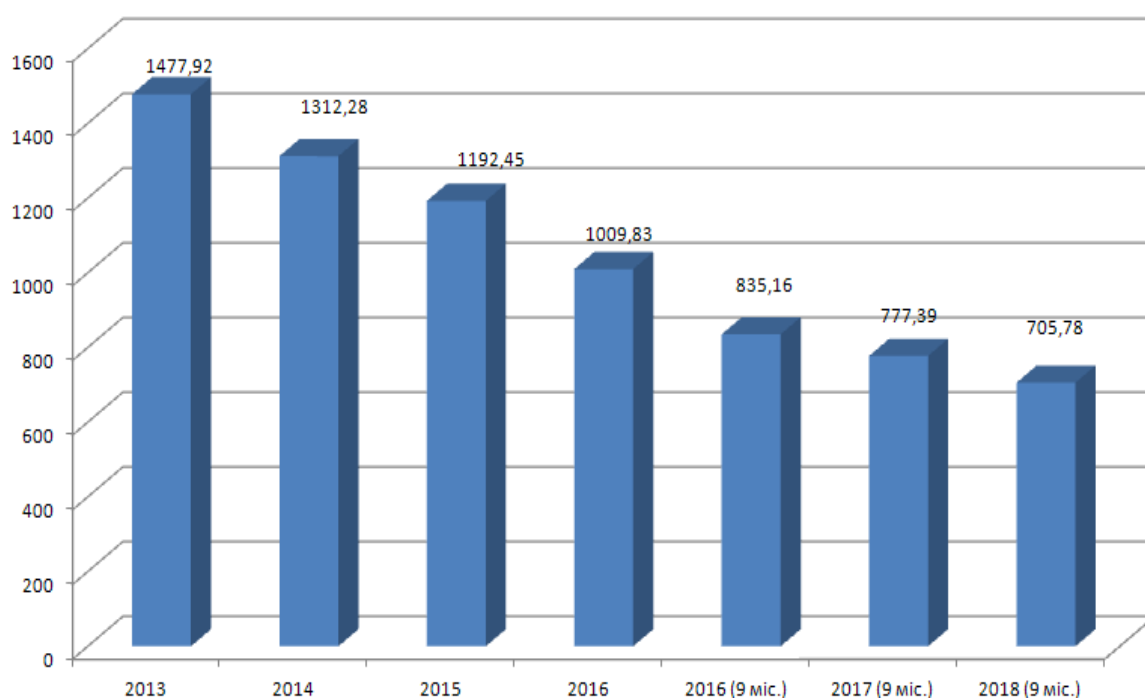
Стан вітчизняного ринку хлібобулочних виробів (ХБВ) відповідає економічним і демографічним процесам, що відбуваються в країні. У 2014-2017 рр. спостерігається стійка тенденція скорочення обсягів виробництва даної продукції, що наведено у таблиці 2.1 [75].

Подання наведених у таблиці даних у вигляді діаграми наочно показує падіння виробництва (див. рис. 2.3).

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва хлібобулочних виробів в 2013-2017 в
натуральному вираженні, тис.т. [43; 75]**

Показник	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2016 Січень- вересень	2017 Січень- вересень
Ємність ринку, тис.т.	1477,92	1312,28	1192,45	1009,83	835,16	777,39
Темп приросту, %		-11,2%	-9,1%	-6,9%		-6,9%



**Рис. 2.3. Динаміка виробництва хлібобулочних виробів в 2013-2017 в
натуральному вираженні, тис.т. [23, 27; 43; 75]**

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

Серед причин падіння обсягів виробництва хлібобулочних виробів аналітики та практики називають наведені у таблиці 2.2

Причини падіння обсягів виробництва хлібобулочних виробів*

Фактор, що викликав падіння	Характеристика
Законодавчий	- відмова від державного впливу на ринок (до осені 2016 р. ціни на хліб підлягали державному регулюванню. Для виробників встановлювалися норми рентабельності, а на соціальні сорти хліба встановлювалась конкретна ціна)
Економічний	- зниження дотацій з державного бюджету у аграрний сектор; - підвищення вартості сировини (зерна) та підвищення цін на продукцію;
	- відсутність інвестицій у підприємства хлібопекарської галузі; - збільшення вартості енергоресурсів; - зменшення рівня доходів населення; - підвищення рівня безробіття.
Технічний	- значний рівень зносу основних виробничих ліній (витрати на обслуговування – підвищення ціни на продукцію); - використання тупикових печей типу ФТЛ, які не завжди забезпечують високу якість хлібопечення
Демографічний	- втрата ринків збуту (окремих районів Донецької та Луганської областей); - втрата споживчів – жителів тимчасово окупованої АР Крим; - зниження чисельності населення України (з природніх причин); - зниження кількості споживачів за рахунок міграції (зокрема у країни ближнього зарубіжжя)
Споживчий	- спостерігається тенденція до розвитку сегменту заморожених хлібних напівфабрикатів; - зменшення споживання хліба (зменшення кількості вуглеводів у раціоні). Відмітимо, що у 2013 рівень споживання складав 9 кг. на особу, а в 2016 лише 8,3 кг. на одну особу; - зміна споживчих уподобань у сторону цільнозернового, бездріжжового і т.п. хліба
Структурний	- відмічається збільшення тіньової частки ринку хлібобулочних виробів; - збільшення частки домогосподарств та мініпекарень в структурі виробників, що призводить до продажу хлібобулочних виробів фізичними особами-підприємцями, статистика за якими не ведеться; - висока конкуренція на ринку хлібобулочних виробів

* складено автором на основі [15-16; 55; 75; 87]

В Україні налічується також близько 400 промислових пекарень і приблизно така ж кількість приватних малопотужних хлібопекарень продуктивністю від 1 т. продукції на рік і більше. Більшість міні-пекарень в Україні – це пекарні з неповним виробничим циклом, тобто випікання

хлібопродуктів на основі заморожених напівфабрикатів, продуктивність яких складає від 200 до 5 тис. кг. за добу. За даними Ліщинської В.В, на подібний формат підприємств припадають 4-5% національного ринку хліба. Так звані, «пекарні-бекерай» (поєднанні пекарні і кафе) працюють, в основному, в столиці, але останнім часом з'являються і в регіонах. Найбільше зареєстровано малих пекарень в Закарпатській, Івано-Франківській, Тернопільській, Чернівецькій, Херсонській, Миколаївській, Запорізькій та Харківській областях. Частка хліба, яка виготовлена міні-пекарнями, в загальному обсязі випуску в цих регіонах вище, ніж в середньому по Україні, та коливається в межах 15-35% [46].

Структурно випуск українських пекарів більш ніж на 70% складається з виробів, які узагальнено називаються хлібобулочними, ще майже 20% – це вафлі і печиво, трохи більше 4% – здоба. Інші кондитерські вироби все разом заповнюють близько 5,4% ринку. Детальніша сегментація показана на діаграмі, яка наведена на рисунку 2.4 [55].

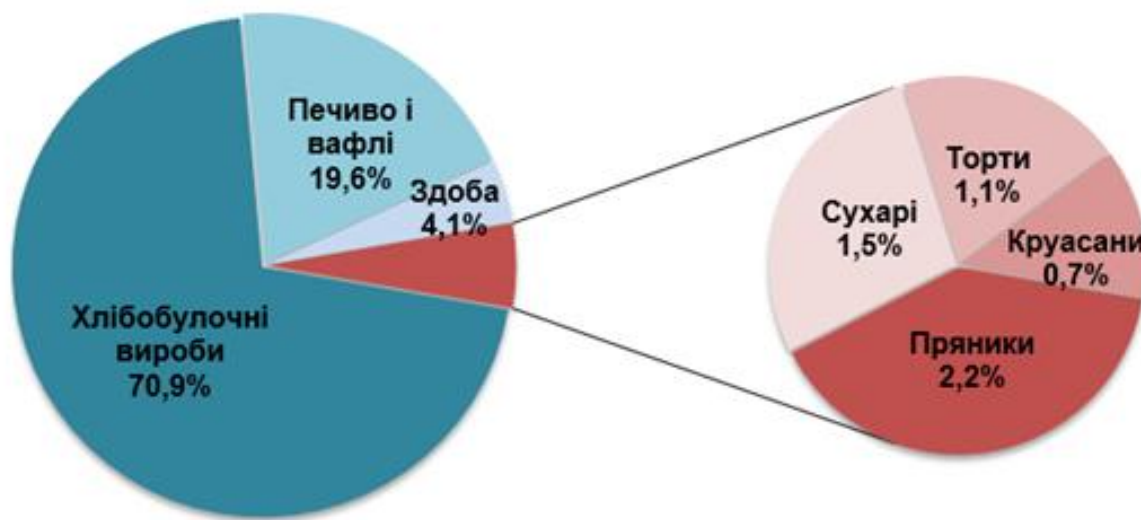


Рис 2.4. Сегментація виробництва в 2017 р.,% [55]

Всі хлібобулочні вироби можна поділити на декілька основних груп:

- хліб з пшеничного борошна;
- хліб з житнього борошна;

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

Ранжування хлібобулочних виробів за рівнем популярності серед українців наведено на рисунку 2.5.

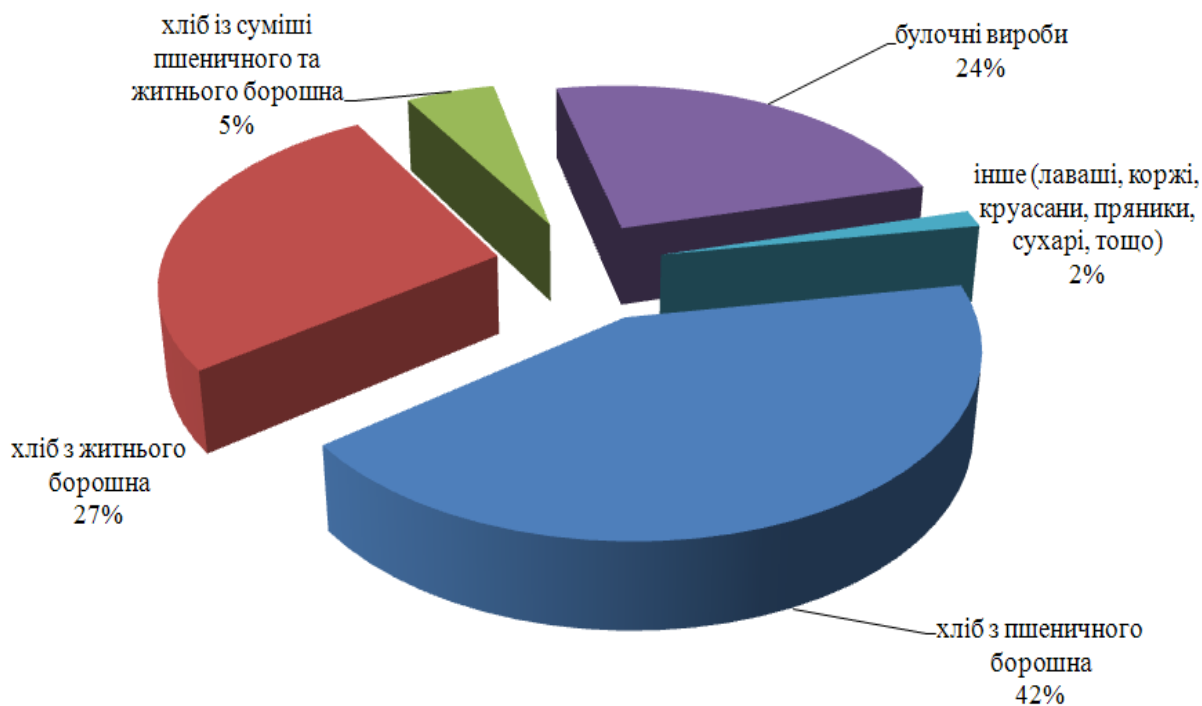


Рис 2.5. Споживання хлібобулочних виробів в 2016 р. у розрізі видів [75]

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

Якщо до уваги брати тільки хліб, то помітно, що попитом користуються переважно соціальні сорти хліба, про що свідчать дані наведені на рисунку 2.6.

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

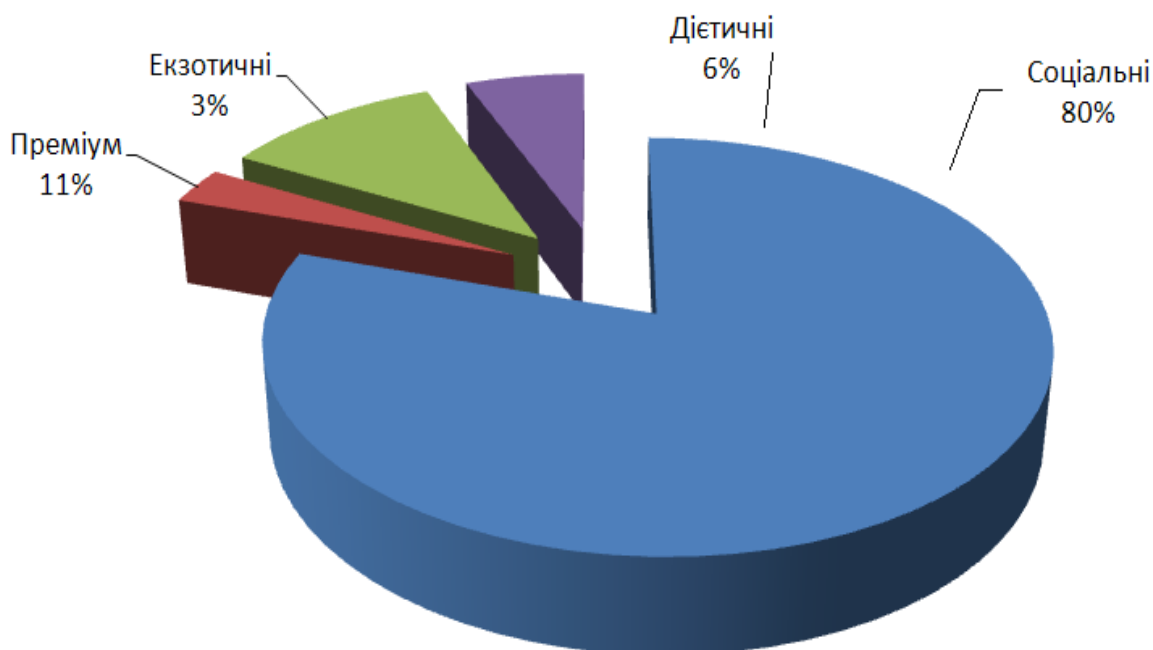


Рис 2.6. Споживання хліба у розрізі сортів [16]

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

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

Характер подальших процесів на ринку хлібобулочних виробів в Україні буде залежати від динаміки внутрішнього попиту. Зовнішня торгівля надає на цей ринок незначний вплив. Незважаючи на скорочення обсягів виробництва ринку в останні роки, хліб продовжує залишатися одним з основних продуктів в раціоні українців, тому попит на нього буде присутній завжди. Його рівень

залежить від купівельної спроможності, стилю життя і кількості населення України. Щодо підприємств – операторів галузі, то їм доведеться змінювати свої стратегії та підходи до роботи зі споживачами та постійно пропонувати йому бажану продукцію, що призведе до подальшого посилення конкурентної боротьби на ринку хлібобулочних виробів.

2.2 Дослідження конкурентного середовища на ринку хліба та хлібобулочних виробів м. Запоріжжя

В умовах соціально-орієнтованої економіки, основною метою функціонування підприємств харчової промисловості є увага до потреб населення у високоякісних продовольчих товарах. Задоволення цих потреб є способом утриматись на ринку, але задоволення їх найкращим чином – є основою досягнення високого рівня конкурентоспроможності господарської діяльності.

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

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

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

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

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

Зауважимо, що незважаючи на регіональну орієнтованість виробників, на ринку України присутня продукція імпортного виробництва. Однак імпортні поставки незначні по всіх позиціях товарів, за винятком круасанів. Тут світовий виробник Chipita зумів відвоювати майже 23% ринку для своєї торгової марки «7 days» [55]. Співвідношення вітчизняної та імпортної продукції на ринку хлібобулочних виробів в натуральному вираженні за 2017 р. наведені на рисунку 2.7.

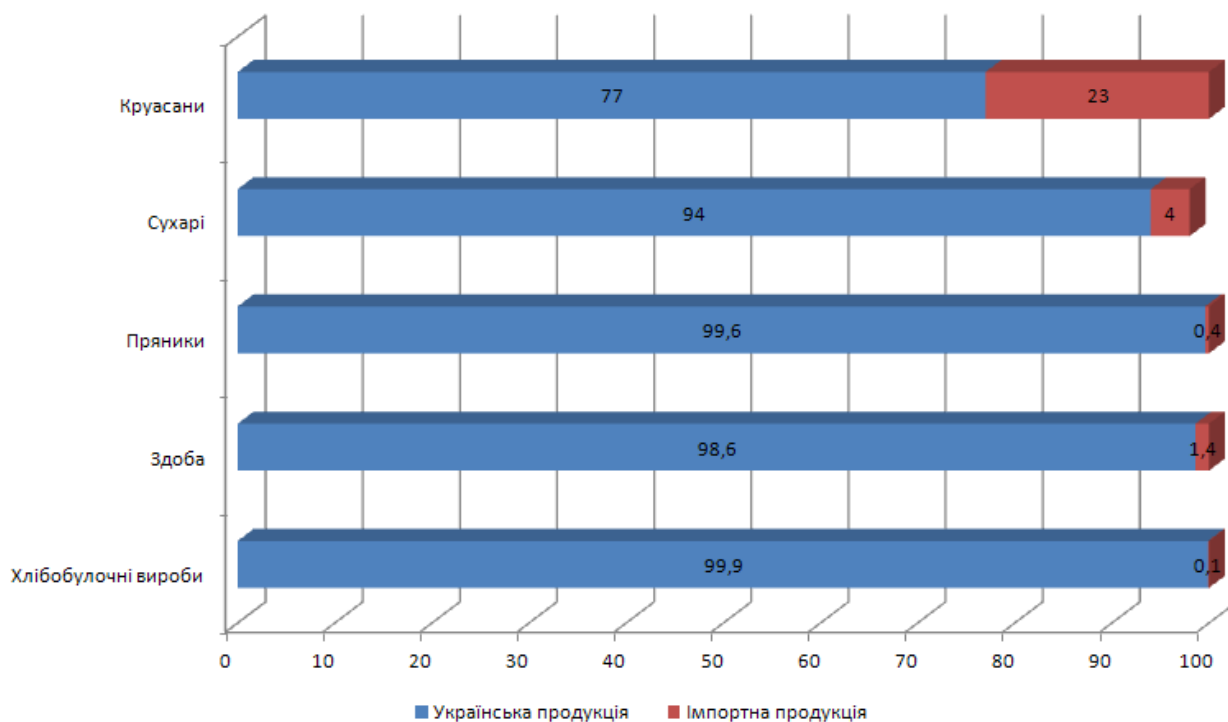


Рис 2.7. Співвідношення вітчизняної та імпоротної продукції на ринку хлібобулочних виробів в натуральному вираженні за 2017 р. [55]

У минулі роки ринок хлібобулочних виробів не був прикладом успішного розвитку. Його ємність скорочувалася. Причин цього явища кілька. По-перше, це зменшення чисельності населення нашої країни через втрату частини територій, міграційних процесів і природних втрат. По-друге, наявність значного тіньового сегмента ринку, що не потрапляє в статистику. До того ж, деякі домогосподарства воліють пекти хліб самостійно. Не сприяє розвитку рику і підвищення собівартості випічки через підвищення цін на енергоресурси і інгредієнти. Держрегулювання вартості хліба було скасовано в 2017 році. І все ж підвищення цін на продукцію пекарів протягом трьох років нижче загального індексу інфляції [55]. Індекси споживчих цін наведено у таблиці 2.3.

Оскільки бар'єри входу в хлібо-пекарську галузь є не високими, то конкуренція між виробниками щороку посилюється. При цьому В.В. Ліщинська відмічає, що за характером прояву, конкуренції в цій галузі носить переважно локальний та міжрегіональний характер [46].

Таблиця 2.3

Індекси споживчих цін в 2016-2018 рр в Україні (березень 2018 до березня 2017 та 2016 рр.) [27]

Показник	2016	2017	2018
Індекс споживчих цін, %	120,9	115,1	113,2
Індекс споживчих цін на хліб і хлібопродукти, %	110,0	108,2	108,7

З позицій економічної теорії «регіональний ринок» визначається як «упорядкована система (механізм) взаємовз'язків і взаємовідносин щодо виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ і послуг, який спрямований на розвиток відповідних територій» [35, с. 30]. Таким чином наведена категорія охоплює як економічну та і просторову складові. Тому пропонується розглядати регіональний ринок у розрізі економічної та просторової складових. При цьому економічна стосується взаємодії учасників ринку, а просторова – означає ринок, як місце фізичної зустрічі споживачів, виробників та посередників. Деталізовані ознаки регіонального ринку хлібопекарських виробів у розрізі економічної та регіональної складових, наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Деталізовані ознаки регіонального ринку хлібопекарських виробів [пропозиція автора]

Складова ринку	Ознака	Характеристика
1	2	3
Просторова (географічна)	- традиції та звички споживання; - швидкопсувність продукції; - термін доставки; - доцільність доставки.	Продукція призначена для швидкої реалізації (термін зберігання хліба – 36 год). Цього простіше досягти якщо орієнтуватися на конкретний регіон, а не країну взагалі
Економічна	- особливості пропозиції; - вартість транспортування; - особливості попиту; - державне регулювання ринку.	Асортимент хлібопекарської продукції є широким, а враховуючи особливість попиту на продукцію, постачання хліба має бути бесперебійним. Обсяги споживання хліба в Україні високі, але,

Продовження табл. 2.4

1	2	3
		через нерозвинутість вітчизняного транспортного господарства, ускладнена доставка продукту до споживачів сільської місцевості. Попит у цих регіонах задовольняється продукцією місцевого виробництва. При цьому через відміну державного регулювання цін на хліб, підприємці можуть самостійно встановлювати ціну на продукцію, діючи практично у статусі монополіста

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

Таке локальне зосередження має об'єктивний характер, та зумовлене нетривалим терміном зберігання хлібобулочної продукції. Саме термін зберігання в поєднанні з вартістю транспортування обмежує радіус доставки товару. Доставка продукції в радіусі понад 150 км економічно ефективна лише для хлібопродуктів тривалого зберігання, адже збільшення часу транспортування хліба в торговельну мережу знижує його конкурентоспроможність за рахунок значного зниження якості на етапі доставки покупцям. Схематично Запорізький локальний ринок хліба та хлібобулочних виробів наведений на рисунку 2.8.

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



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

* розробка автора на основі [63]

Однак зауважимо, що оскільки аналітичні дослідження роздрібних цін на продуктових ринках (від український науково-дослідного центру продуктивності агропромислового комплексу «Украгропромпродуктивність») ведуться за географічними регіонами, то у подальшому під запорізьким локальним ринком будемо розуміти всіх виробників, які зареєстровано у Запорізькій області. Структура запорізького локального ринку хліба та хлібобулочних виробів представлена у таблиці 2.5.

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

підприємствам, розташованим в інших місцях (наприклад у м. Вільнськ, де споживачів у десятки раз менше).

Таблиця 2.5

Основні учасники ринку хліба та хлібобулочних виробів Запорізького локального ринку*

Ланцюг постачання	Кількість учасників	Основні гравці
Постачальники (виробництво)	Більше 20 хлібзаводів та понад 50 міні-пекарень	Група компаній «Хлібодар» (5 підприємств), Українсько-іспанське ТОВ «Урожай», міні-пекарні, підприємства торгівлі, громадського харчування та фізичні особи, у сільській місцевості – населення в домашніх умовах
Торівля	Більше 100 учасників	Торгівельні мережі, супермаркети, магазини, кіоски
Споживачі	Населення запорізького регіону	

* розробка автора на основі [6; 45-46; 84-85; 92]

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

Розглянемо кожен з запропонованих М.Портером конкурентних сил окремо:

а) загроза появи нових конкурентів можна оцінити шляхом аналізу факторів наведених у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Фактори, що визначають рівень загрози з боку нових конкурентів [аналітика автора]

№ п/п	Фактор	Характеристика
1	Рівень інвестицій для початку бізнесу	Чим вище початковий рівень інвестицій для виходу на ринок, тим складніше увійти в нього новим гравцям, тим він менш привабливий для нових гравців. Щодо хлібопекської галузі взагалі, то вона не потребує значних інвестицій для початку роботи
2	Різноманітність продуктів на ринку	Чим вище різноманітність товарів і послуг в ринковій ніші, тим складніше новим гравцям вступити на ринок. Хліб – дуже стандартизований товар, виготовлення якого регламентовано певною рецептурою
3	Сила існуючих на ринку брендів	На ринку хліба бренди майже не виконують свою функцію позиціонування товару. Покупець може замінити одну товарну марку на іншу без будь-яких наслідків, оскільки популярні сорти хліба є у кожного з гравців ринку
4	Обсяг виробництва існуючих гравців	Працює ефект масштабу, коли витрати на виробництво перерозподіляються на більшу кількість одиниць продукції. Загалом середня потужність хлібопекарських підприємств в Україні складає 46 т. на добу. Проте показник коливається у діапазоні від 1 до 250 т.на добу [54]. У хлібопекарській галузі це чи не єдиний стримуючий фактор, що обмежує вхід малих підприємств на ринок.
5	Державне регулювання	У жовтні 2017 року було відмінено державне регулювання цін на хліб, то ж державне регулювання проявляється лише у вимогах до дотримання санітарних норм та стандартів виробництва, таких як, наприклад, ГОСТ 26987-86 «Хліб з пшеничної муки вищого гатунку» та інші. Відмітимо також, що підприємство має право користуватись ТУ (технічні умови на випікання хліба за власною рецептурою) за умовами, коли на певний сорт або вид хліба ГОСТИ відсутні
6	Доступ до каналів споживання	Цей фактор також у певній мірі є стримуючий, оскільки невеликим пекарням важко розширити свою присутність на ринку через складнощі співпраці з супермаркетами та кіосками
Резюме		Таким чином, загрозу появи нових конкурентів можна охарактеризувати як значну. Особливо це стосується невеликих пекарень та власних пекарських підрозділів великих супермаркетів.

б) залежність від покупця. Покупець забезпечує за рахунок задоволення своїх потреб існування ринку, тому його вплив на ринок є значним. Серед чинників, які продукуються покупцем та впливають на прибуток підприємців можна видіти декілька, характеристика яких наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Фактори, що визначають рівень залежності підприємств
хлібопекарської галузі від покупця [аналітика автора]**

№ п/п	Фактор	Характеристика
1	Незадоволеність якістю продукції	Породжує потребу в якісній продукції, яка може бути задоволена конкурентами або новими гравцями ринку. Оскільки виробництво суворо регламентоване, тож всі виробники пропонують однаковий товар, то за цим параметром рівень впливу не значний
2	Концентрація споживачів	Споживачами хліба є все населення країни, прямо чи опосередковано (при харчування у закладах загального харчування, первинним покупцем є заклад) вони споживають всю вироблену продукцію. Однак у містах покупців більше, ніж у селах, а покупці у сільській місцевості не мають змоги вибирати між постачальниками, тож можна відмітити, що у сільській місцевості вплив майже відсутній, однак тут є альтернатива – самостійне випікання хліба.
3	Унікальність продукції	Хліб – продукція майже не унікальна. Тож перелючення не складає труднощів. Вибір покупця буде носити переважно випадковий характер
4	Бренд	На запорізькому ринку хліба та хлібобулочних виробів важко виділити конкретний бренд, проте є дві відомі торгівельні марки – ТМ «Хлібодар» та ТМ «Урожай» [48]
5	Чутливість до ціни продукції	Ціна на хліб обумовлена витратами виробника та рівнем його рентабельності. Загалом відхилення мінімальні, то ж ціною виробникам хліба важко конкурувати.
Резюме		Таким чином, залежність від покупця можна охарактеризувати як незначну.

в) загроза з боку товарів замінників. Аналізуючи цю конкурентну силу варто відмітити, що хліб має специфічний життєвий цикл, відповідно до загальноприйнятої класифікації її можна охарактеризувати як товар з ЖЦТ «тривале захоплення» [5; 19; 39; 77]. Серед аналогів хліб можна видіти: хлібці, екзотичні сорти хліба (лаваш, матгнакаш, чабатта, піцца) проте суттєвої частки

у структурі споживання на ринку хліба та хлібобочних виробів аналоги не займають [28; 62]. Тож рівень загрози з боку товарів-субститутів мінімальний, що можна прийняти як «відсутній»;

г) загроза з боку постачальника. Постачальники впливають на конкурентоспроможність гравців ринку, тому що є власниками ресурсів для виробництва продукції. Основним ресурсом для випічки хліба є мука. Крім того, важливими є вода постачальником якої є підприємство «Водоканал», а також дріжжі. Серед основних факторів, які визначають постачальника як загрозою бізнесу можна виділити декілька представлених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Фактори, що визначають рівень загрози з боку постачальників
муки [аналітика автора]**

№ п/п	Фактор	Характеристика
1	Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим ймовірним є необґрунтоване підвищення цін на сировину. Однак Запоріжжя є аграрним регіоном, тож сировина поступає на переробні підприємства без суттєвих транспортних витрат та від значної кількості фермерських господарств
2	Обмежений обсяг виробництва	На обсяги виробництва пшениці та жита впливають два фактори: державна політики (має позитивний вплив у відповідності до стратегії регіонального розвитку Запорізької області [71]) та погодні умови (майже однакові для всіх виробників). Також пшениця та жито можуть бути поставлені з інших регіонів з більш сприятливими погодними умовами. Крім того є державний фонд, запаси якого дозволяють нівелювати погану урожайність, якщо таке трапиться в цілому по Україні.
3	Витрати при зміні постачальника	Мінімальні, оскільки якість борошна залежить від класу пшениці та регламентується ГОСТ 26574-2017 «Борошно пшеничне хлібопекарське» та ГОСТ 7045-90 «Борошно житнє хлібопекарське»
Резюме		Таким чином, загроза з боку постачальника можна охарактеризувати як незначну

Відмітимо, що ГК «Хлібодар» з метою захисту від впливу з боку постачальників сировини спочатку реалізувала стратегію вертикальної

інтеграції з постачальником, а на сьогодні до її складу увійшло фермерське господарство, що дозволило компанії нівелювати загрозу з боку постачальника.

д) конкуренція у галузі. Конкуренція на ринку корисна споживачеві, але не виробнику, оскільки визначає умови ведення бізнесу, впливає на ціноутворення, призводить до збільшення витрат на просування товару, до необхідності постійно розширювати його асортимент, підвищувати якість продукції та збільшувати інвестицій в нові розробки. Все це знижує прибутковість бізнесу.

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

1) великі промислові виробники – хлібопекарські концерни та холдинги, щонають у своєму складі кілька бізнес-одиниць (хлібозаводів) в різних регіонах України 60 % загальнонаціонального ринку [46] (до 70% за іншими даними [3]). Провідними гравцями на ринку хліба в масштабах країни є Холдингова компанія «Київхліб», ЗАТ «Укрзернопром», ПАТ «Концерн Хлібпром», ВАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», Холдинг «Золотий урожай» входить до Групи Lauffer (в холдинг увійшли колишні хлібопекарські підприємства ВАТ «Донбасхліб»), ЗАТ «Холдинг «Т і С», групи компаній «Формула смаку» і «Хлібодар». До цієї категорії можна віднести і міні-пекарні, які мають виробництва в різних регіонах. Прикладом може бути міні-пекарня «Власна пекарня». Перелічені компанії випускають великі обсяги масових сортів хліба (окрім міні-пекарень), широкий асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції для більшості сегментів ринку, мають відому торгову марку, фірмові роздрібні торговельні мережі;

2) значна кількість хлібозаводів, які мають середню виробничу потужність та конкурують переважно на локальних ринках (в радіусі 100-150 км). Ці підприємства випускають достатньо широкий асортимент продукції за основними товарними групами для основних ринкових сегментів. Хоча підприємства цієї групи разом забезпечують лише 30 % національного

виробництва хліба та хлібобулочних виробів, однак в локальних масштабах вони є домінуючими фірмами та займають лідируючі позиції на регіональних ринках;

3) дрібні виробники (міні-пекарні, пекарні-кондитерські, пекарні в магазинах та супермаркетах), що за організаційною формою є переважно приватними підприємствами (ПП, ФОП), та мають малу виробничу потужність до 3 т на добу. Вони фокусують свою діяльність на певному ринковому сегменті та продають свою продукцію або безпосередньо в місці випічки, або поставляють лише на дуже обмежений локальний ринок, переважно в межах окремого міста або селища. Підприємства цієї стратегічної групи, як в масштабах загальнонаціонального, так і на локальних ринках хліба та хлібобулочної продукції, займають незначну частку ринку, в середньому 10 % [46].

Структура ринку виробників хліба та хлібобулочної продукції наведена на рисунку 2.9.

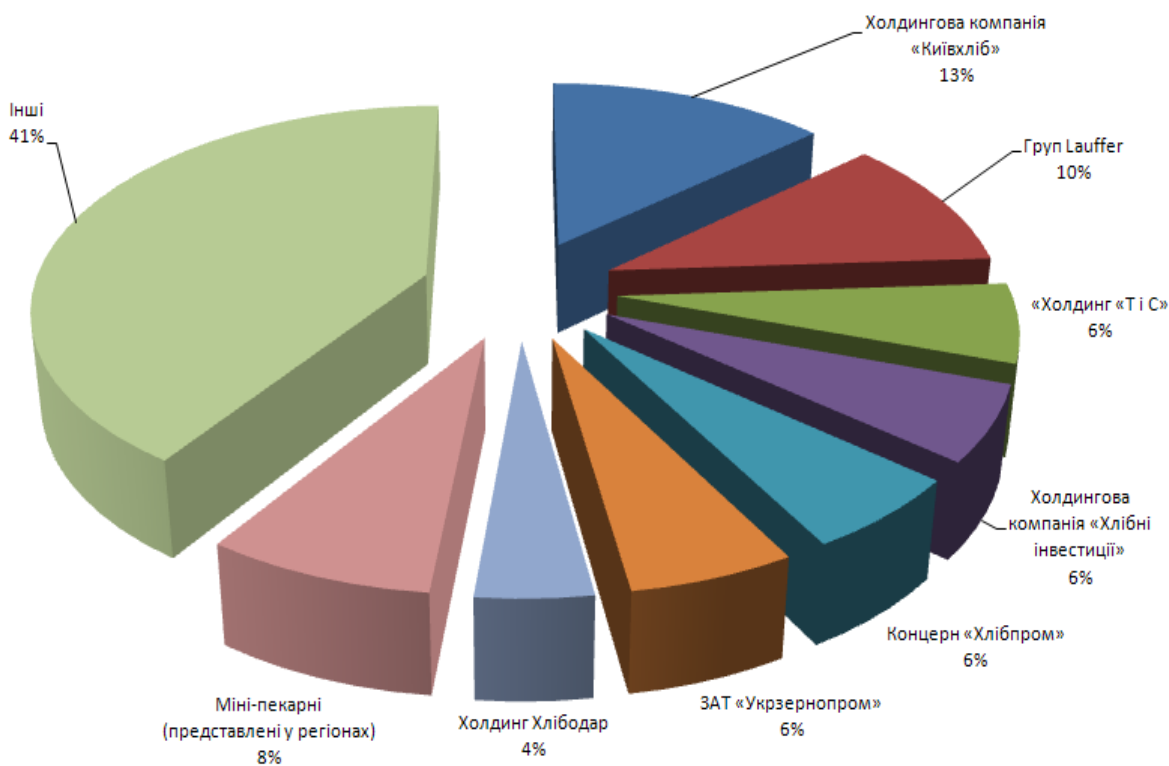


Рис. 2.9. Структура ринку виробників хліба та хлібобулочної продукції [43]

На запорізькому регіональному ринку присутній один хлібопекарський холдинг, який займає близько половину ринку [84]. Потребу іншої половини ринку задовольняють підприємства другої та третьої груп. Перелік основних гравців запорізького ринку хліба та хлібобулочних виробів наведено у таблиці Б.1 додатку Б. Через значну кількість виробників (як крупних так і малих) внутрішньогалузева конкуренція перетворюється на загрозу існуючим операторам ринку при наявності ряду факторів які наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Фактори, що визначають рівень залежності підприємств хлібопекарської галузі від покупця

№ п/п	Фактор	Характеристика
1	Емність ринку	На запорізькому ринку хліба та хлібобулочних виробів все наявна велика кількість підприємств і їх число постійно зростає. Варто наголосити на тому, що відсутні явні лідери ринку. Оскільки емність ринку зменшується через зменшення населення [27] та кількості споживання хліба на одну особу [54] можна прогнозувати поступове посилення конкуренції.
2	Спад на ринку	Відбувається через скорочення кількості споживачів та кількості споживання. Це призводить до постійного переділу ринку, захоплення частки ринку один у одного.
3	Однорідність продукту	Низька диференціація хліба на ринку створює для споживача безліч варіантів покупки, призводить до постійного перестрибування споживача від одного виробника (торгівельної марки) до іншого, призводить до нестабільності доходу та частки ринку.
4	Витрати на переорієнтацію виробництва	Витрати на переорієнтацію у великих підприємств дуже значні (через високу вартість обладнання), що змушує їх продовжувати боротьбу за частку ринку, працювати з низькою рентабельністю та приймати участь у конкурентній боротьбі за частку ринку.
5	Підприємства малого бізнесу	Відмітимо, що міні-пекарні, власні пекарні супермаркетів та індивідуальне випікання хліба забезпечують потребу у хлібі близько 30% вітчизняних споживачів [85]
Резюме		Таким чином, конкуренцію всередині галузі можна охарактеризувати як високу

Рівень конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів м.Запоріжжя у розрізі основних сил, його подано на рисунку 2.10.

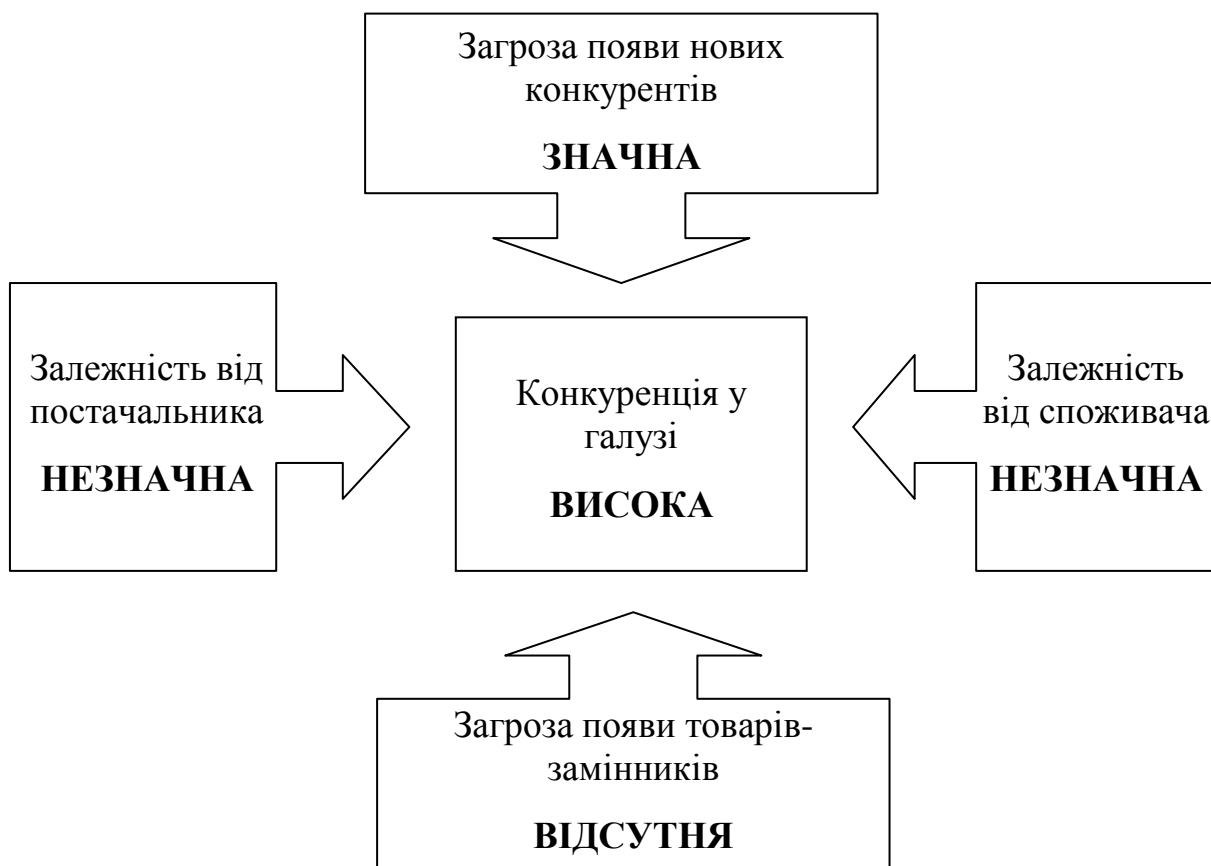


Рис 2.10. Аналі п'яти сил конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів м.Запоріжжя за моделлю М.Портера [аналітика автора]

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

2.3 Оцінка конкурентної стратегії групи компаній «Хлібодар» (ТМ «Хлібодар»)

Аналіз конкурентної стратегії з метою пошуку резервів для її удосконалення буде проведено на прикладі підприємств групи компанії «Хлібодар», які постачають на ринок продукцію під торгівельною маркою «Хлібодар».

На сьогоднішній день ГК «Хлібодар» представлена декількома підприємствами. Структура групи компаній наведена на рисунку 2.11.

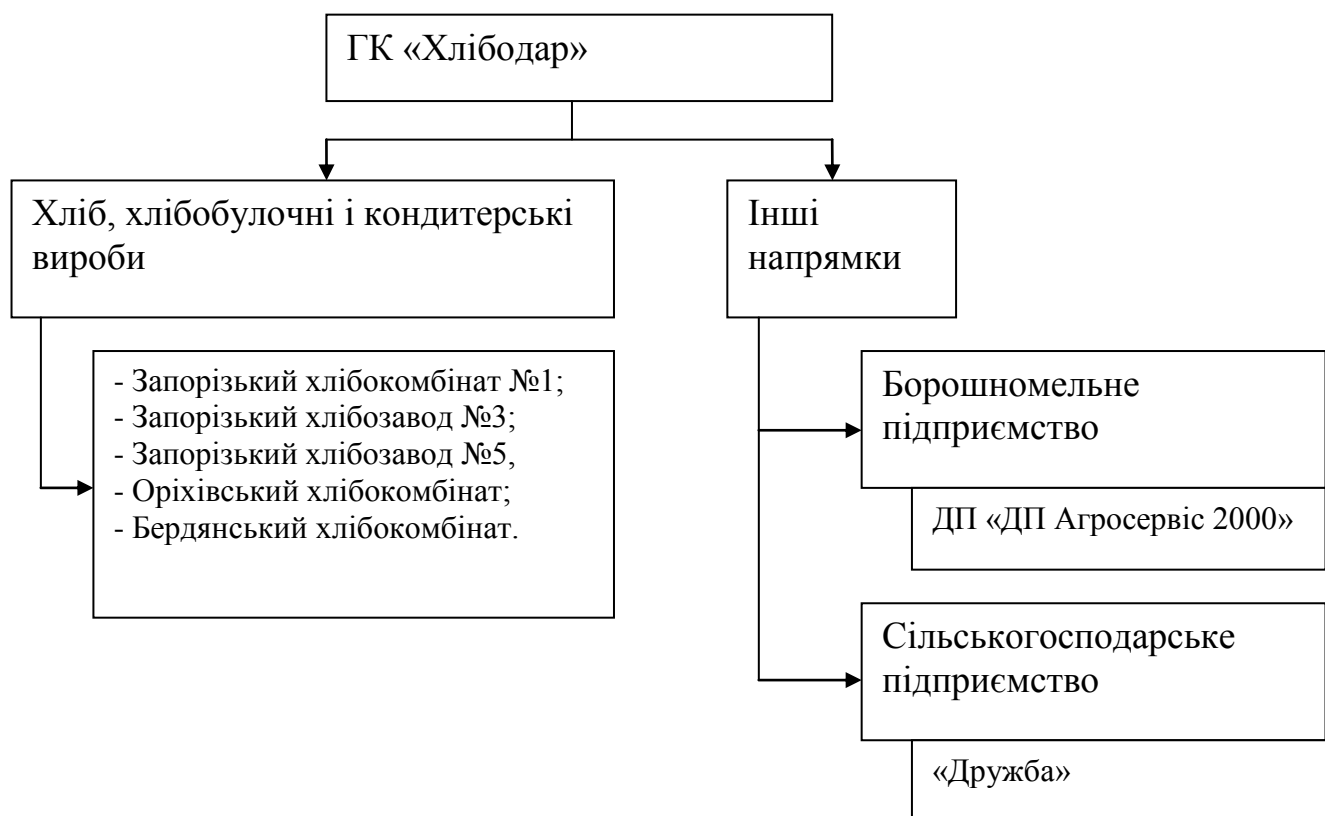


Рис. 2.11. Структура ГП «Хлібодар» [12; 30-32; 56; 84]

ГК «Хлібодар» – найбільший виробник хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів у запорізькому регіоні, який більше 20 років входить до числа лідерів в українській хлібопекарській галузі. Щодня проводиться понад 150 тонн продукції. На сьогоднішній день це сучасне підприємство з високо механізованим і автоматизованим виробництвом, з власної атестованою

лабораторією, з високими стандартами з контролю якості сировини і готової продукції, висококваліфікованими кадрами.

З метою задоволення потреб та очікувань споживачів щодо безпеки та якості виробленої продукції, створення позитивного іміджу, підвищення конкурентоспроможності підприємства, в 2010 році – ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» (флагман ГК «Хлібодар») отримав сертифікат НАССР (система забезпечення безпечності та якості під час виробництва та обігу харчових продуктів). Метою компанії є сертифікування виробництв усіх підприємств, що входять до групи компаній.

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

Згідно з даними Головного управління статистики Запорізької області, кількість підприємств, що займаються виробництвом хліба та хлібобулочних виробів – 71. Встановлено, що 47 з них не підлягали обстеженню з таких причин: 38 за основним видом діяльності вирощують зернові, бобові та олійні культури, одне підприємство металургійної промисловості, одне належить пенітенціарній службі, одне за видом діяльності «зберігання та обробка зерна», два надають послуги ЖКГ, два – медичні установи, два – заклади освіти. Всі вони випікали хліб лише для власних потреб у дуже малій кількості. Для обстеження було визначено 24 суб'єкти господарювання, які за першим видом економічної діяльності згідно з КВЕД відносяться до групи «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів». Ними вироблено 96,8 % всього обсягу хліба, що поставляється на ринок запорізької області [92, с. 116].

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

- хлібопекарське виробництво являє собою масове потокове виробництво;
- продукція не підлягає тривалому зберіганню і повинна бути реалізована за короткий проміжок часу;
- обсяг виробництва знаходиться в постійній залежності від попиту населення;
- наявна взаємозамінність у межах сорту;
- можливість організувати виробництво хліба і хлібобулочних виробів безперебійно і безупинно протягом будь-якого періоду.

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

- специфікою та призначенням продукції;
- щоденним споживанням усіма людьми хлібних виробів;
- необхідністю виробництва хлібобулочних виробів дієтичного і спеціального призначення.

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

Варто звернути увагу на специфіку споживання хліба. Хліб в Україні є одним з найдешевших продовольчих товарів першої необхідності. Зі зменшенням доходів споживачів, хліб стає заміником більш дорогих продовольчих товарів, таких як м'ясо, риба, молочні продукти. Однак, ціни на хліб та хлібопродукти постійно зростають. Так у 2010 р. хліб коштував 4,07 грн. / кг. (у середньому по Україні). При цьому середній рівень заробітної плати складав 1,9 тис.грн. Сьогодні ціна складає 16,26 грн./кг. при середній заробітній платі по Україні в 7601,55 (на 12.10.18 р.) [27; 46; 58]. Ціна у запорізькій

області набагато вище, вона складає 19,68 грн./кг. За цим показником область поступається лише м.Київ (див. табл. В.1. додатку В). А зростання ціни за рік склало 35%, що є одним з найбільш високих темпів здорожчання хліба (лідирує Київська область). При цьому середня заробітна плата запоріжців нижче від середньої по Україні (на 8%) та на 15% нижче ніж у Києві [67]. Тож ріст цін на хліб опережає темпи зростання середньої заробітної плати в запорізькій області. Основними чинниками, які впливають на зростання ціни хлібопродуктів є зростання цін на зерно, борошно, енергоресурси, підвищення транспортних витрат, витрат на оплату праці та збут.

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

У структурі споживання та галузевого виробництва лідирують хлібопродукти, які відносяться до найнижчої цінової категорії, так звані «масові сорти хліба». До них відносяться такі сорти як «Олександрівський», «Приморський», «Таврійський». На покращені (середня цінова категорія), дієтичні та інші нестандартні сорти хліба (висока цінова категорія) припадає незначна частина ринку. Структура запорізького ринку хліба за ціною наведена на рисунку 2.12.

В асортименті підприємств групи компаній «Хлібодар» більше сотні видів хлібобулочних виробів. В даний час під підприємствами постачається широкий асортимент борошняних виробів: 16 найменувань хліба та батонів, десятки найменувань здоби (булочки), 24 найменування хлібобулочних виробів (бубличні і сухарні вироби), і близько 90 найменувань кондитерських виробів (печиво, пряники, східні солодоці), продукція випускається під торговою маркою «Хлібодар». Незважаючи на те, що кондитерські вироби не є

профільними для досліджуваних підприємств, ГК «Хлібодар» займає 12 місце на ринку кондитерських борошняних виробів, реалізуючи в рік близько 6 600 тонн продукції [84].

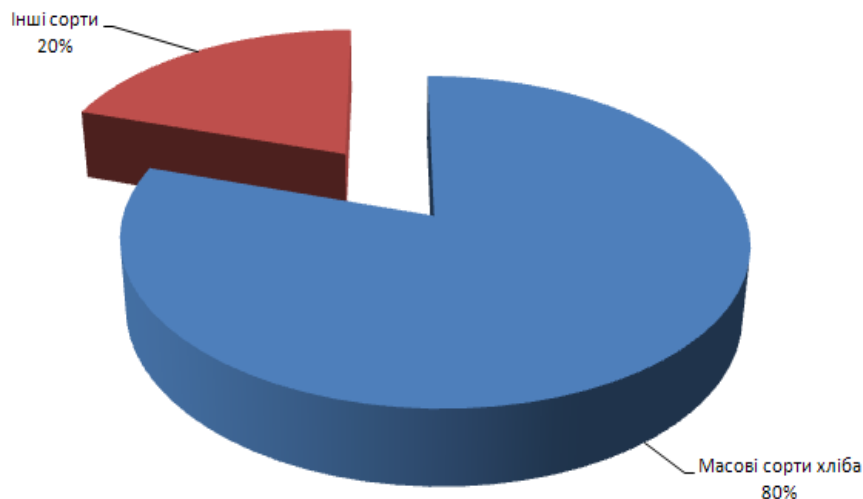


Рис. 2.12. Структура запорізького ринку хліба [24; 73]

Розглядаючи асортимент ГК «Хлібодар» необхідно зауважити, що хліб та хлібобулочні вироби відносяться до продуктів з низьким ступенем диференціації. Диференціація продукції відбувається переважно за рахунок якісних смакових властивостей, ціни, упаковки, торгових марок. В.В. Ліщинська зазначає, що «у зв'язку низьким рівнем витрат кінцевих споживачів щодо переорієнтації на продукцію інших виробників, низькою рекламною і маркетинговою активністю учасників ринку, лояльність споживачів до певних торгових марок хліба є низькою» [46].

З позиції впливу на конкурентоспроможність вдалим є підхід до розподілу продукції. Поряд із постачанням хліба та іншої продукції у великі супермаркети (Сільпо, Велика кишеня), продукція під ТМ «Хлібодар» реалізовується через власну збутову мережу. Станом на кінець 2018 р. ГК володіє більш ніж 4 600 точками продажу, через які реалізовано близько п'ятої частини всієї виробленої продукції. Загалом за даними ГК «Хлібодар» загальна

потужність заводів складає 72 000 000 кг. продукції у натуральному виразі. Реалізується продукція у п'ять регіонів [84].

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

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

- інфляція;
- девальвація гривні;
- зростання цен на зерно;
- збільшення витрат на комунальні платежі в структури витрат домогосподарств, котрі в сукупності спричинили зріст витрат населення;
- падіння доходів українців взагалі, та жителів запорізької області зокрема (через суттєве скорочення обсягів промислового виробництва, що є одним з основним джерелом працевлаштування значної кількості населення).

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

Оскільки єдиної чіткої і конкретної методики для аналізу саме конкурентної стратегії не розроблено, пропонується провести аналіз за методом порівняння складових діяльності ГК «Хлібодар» з еталонами для ключових стратегій за М.Портером. Результати аналізу наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз конкурентної стратегії ГК «Хлібодар»*

Характеристика	Відмінні риси основних конкурентних стратегій		
	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
1	2	3	4
Стратегічна ціль	<i>Орієнтація на весь ринок</i>	Орієнтація на конкретний сегмент споживачів	Вузька ринкова ніша
Основа конкурентної переваги	<i>Витрати на виробництво менші, ніж у конкурентів</i>	Здатність запропонувати споживачам товар відмінний від конкурентів	Надання споживачам більшої цінності за ті самі кошти
Асортиментний набір	<i>Якісний базовий продукт, без надмірностей (прийнятна якість і обмежений вибір)</i>	Багато різновидів товарів, широкий вибір, сильний акцент на можливість вибору різних характеристик	Характеристики товару відмінні, товар особливий
Виробництво	<i>Постійний пошук шляхів зниження витрат без втрати якості та погіршення основних характеристик товару</i>	Пошук шляхів створення додаткових цінностей для споживачів	Орієнтація на особливість продукції при прагненні досягти мінімальних витрат
Маркетинг	<i>Виділення харкетистик товару, які ведуть до зменшення витрат (основна орієнтація на ціну та доступність)</i>	Створення таких якостей товару, за які споживачі будуть готові платити додатково. Встановлення ціни спрямоване на покриття витрат на диференціацію	Пропозиція товарів, аналогічних товарам-конкурентів, за нижчими цінами
Підтримка стратегії	<i>Кращі ціни за стандартну якість</i>	Створення різних характеристик, за які споживачі готові будуть платити	Управління зниженням витрат і підвищенням якості продукту одночасно
Акцент на	<i>Доступ до ресурсів, низька затратність системи, скорочення витрат</i>	Маркетингову діяльність, пріоритет дослідженням споживача, нововведенням	Дослідження ринку, пошук сегментів
Фактор сили	<i>Економія на масштабі</i>	Пристосування до потреб сегменту	Гнучкість

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	
Ресурс	<i>Контроль над витратами, організаційна структура з чітким розподілом повноважень</i>	Маркетинг, торгівельна репутація	НДДКР, марка,	Здатність знаходити нові, незайняті конкурентами ніші
Ризики стратегії	<i>Небезпека імітацій організації виробничого процесу, постачань та розподілу</i>	Небезпека нововведень більш сильних конкурентів	імітації з боку сильних	Небезпека імітації стратегії. Розмивання меж сегменту

* складено автором на основі внутрішньої звітності ГК «Хлібодар»

Як видно з таблиці, всі характеристики, якими можна описати діяльність ГК «Хлібодар» властиві стратегії лідерства за витратами. Цей тип стратегій пов'язаний з досягненням найнижчих витрат виробництва та реалізації продукції. Це підтверджується наявністю у ГК раціональної системи організації виробництва та розвинутої збутової мережі. Тож можна з упевненістю сказати, що саме ця стратегія використовується підприємствами, що складають ГК. Результатом використання такої стратегії є завоювання більшої частини ринку. Зауважимо, що стратегія лідерства за витратами використовується всіма великими підприємствами хлібопекарської галузі. Однак, ця стратегія не є виправданою, коли мова йде про створення бренду, про впізнаваність марки, адже марочний товар має отримати якусь відмінну ознаку, за якою його будуть відрізняти від товарів, що виробляються конкурентами. Тобто, за умови використання стратегії лідерства за витратами, маркетингу не надається значної уваги, що, в умовах, значної конкуренції, може призвести до втрати своїх позицій.

Резюмуючи викладене у розділі можна зробити висновок що, харчова промисловість є стратегічно важливою галуззю, яка здатна задовольнити як внутрішні потреби, так і вивести країну в когорту лідерів із виробництва продуктів харчування. Вона має складну структуру та налічує більш ніж 30

галузей, які виробляють як готову продукцію, так і напівфабрикати. Зважаючи на рівень попиту можна констатувати, що у харчовій промисловості одне з важливих місць відводиться хлібопекарській галузі, динаміка розвитку якої відповідає економічним і демографічним процесам, що відбуваються в країні.

Хліб являється традиційним продуктом для України, яких випікають великі та малі пекарні. До того ж, на ринку починають активно діяти міні-пекарні, супермаркети та індивідуальні господарства, що випікають хліб для власного споживання. Це спричиняє посилення конкурентної боротьби на ринку. При цьому конкурентне середовище є сприятливим для нових гравців через низькі вхідні бар'єри.

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

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ГРУПИ КОМПАНІЙ «ХЛІБОДАР»

3.1 Визначення напрямку удосконалення конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу

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

Серед основних тенденцій розвитку хлібопекарської галузі можна виділити наступні:

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

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

- натуральність технологій. Використання нових технологій дозволяє збільшити продуктивність виробництва та швидкість виготовлення продукції. У

хлібопекарській галузі це призвело до появи нових рецептур виготовлення хліба;

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

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

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

Фахівець, який займається стратегічним плануванням на ГК «Хлібодар» повинен володіти здатністю до оцінки найбільш вигідного стратегічного положення групи компаній, поточну привабливість хлібопекарської галузі, здатність конкурувати на основоєних ринках та можливості до просування на нові. Доцільно зазначити, що на практиці вибір та вдосконалення стратегій щодо реалізації конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємств та їх споживчої привабливості, що проводиться в рамках оцінки конкурентоспроможності. Вибираючи механізми забезпечення конкурентних переваг та нівелювання загроз маркетингового середовища, необхідно поєднувати їх з положенням компанії. Основним методом подібних оцінок є матриця стратегічного положення та оцінки дій (SPACE – Strategic Position and Action Evaluation).

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

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

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

Кожен фактор оцінюється експертно за шкалою від 0 до 6. Добираючи та формулюючи критерії оцінки, слід брати до уваги специфіку та завдання підприємства, його виробничі можливості, використовувану систему орієнтирів і організаційних цінностей. До проведення SPACE-аналізу залучають висококваліфікованих експертів із внутрішніх або зовнішніх консультантів. У якості експертів з оцінки наведених факторів для ГК «Хлібодар» виступили Є.І. Проценко (директор з виробництва), С.В. Смірнов (керівник напрямку виробництва хлібобулочних виробів), Л.І. Галич (директор Запорізького хлібокомбінату №1 (флагман ГК «Хлібодар»)). Зведені відомості по оцінюваним факторам наведено у таблицях 3.1-3.4.

Таблиця 3.1

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

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

Таблиця 3.2

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

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

Таблиця 3.3

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

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

Таблиця 3.4

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі (IS) [на
основі експертних оцінок]**

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

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

Таблиця 3.5

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

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Стабільність середовища (ES)	2,25
2	Фінансова стабільність (FS)	1,95
3	Конкурентоспроможність підприємства (CA)	2,95
4	Привабливість галузі (IS)	3,1

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

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

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

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

Розрахунок:

$$X = 3,1 - 2,95 = 0,15;$$

$$Y = 1,95 - 2,25 = -0,3.$$

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

- O (0;0);

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

З наведеного рисунку видно, що максимально відділеною є сторона у квадранті IS – ES, це свідчить про те, що ГК «Хлібодар» знаходиться у

конкурентному стратегічному стані, а тому основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу. При цьому видно, що у компанії є всі шанси зміститися у квадрант СА – ЕС який вимагає використання захисної стратегії.

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

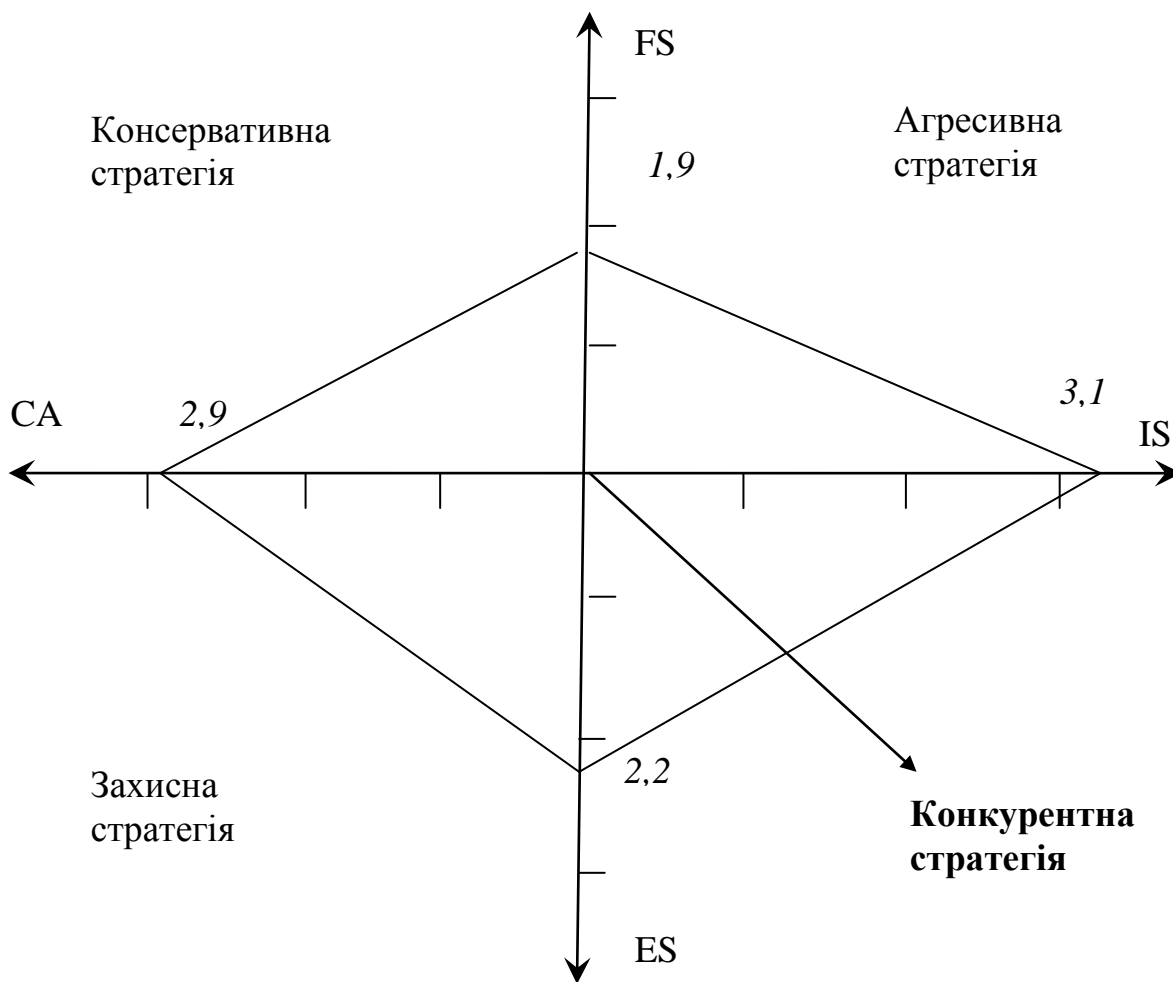


Рис. 3.1. Матриця стратегічного положення та оцінки дій для ГК «Хлібодар»

Внутрішніми причинами такого результату для підприємства можуть бути:

- недосконале або неповне вивчення запитів цільового сегменту;
- недовершена робота технологів щодо розробки характеристик товару. З

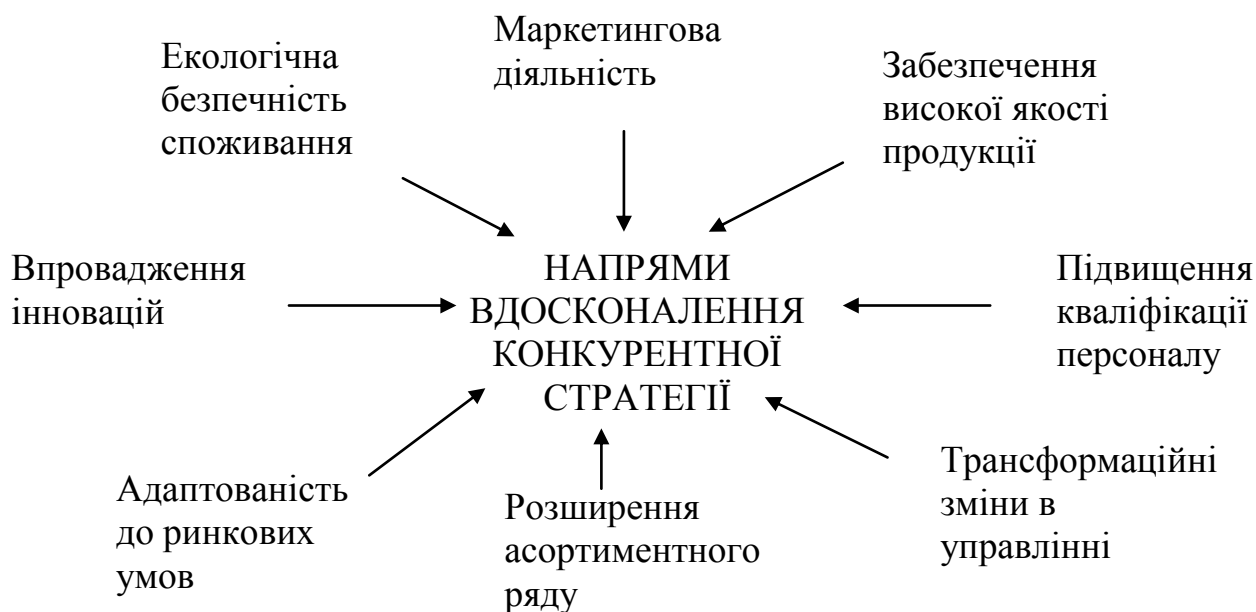
такою проблемою найчастіше зіштовхуються українські підприємства,

причиною якої є неузгодженість роботи відділу маркетингу (вивчення запитів споживачів) та технічної лабораторії (втілення запитів у характеристики товару, що розробляється).

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

- пошуку фінансових ресурсів;
- розвитку збутових мереж;
- покращення результатів фінансово-господарської діяльності ГК «Хлібодар»: збільшення обсягів реалізації продукції, зменшення рівня витрат, підвищення рентабельності виробництва;
- зміцнення конкурентної позиції підприємства (частка ринку, конкурентоспроможність за ціною) за рахунок впровадження маркетингових стратегій розроблених на основі ринкових досліджень: продуктові інновації, цінова політика, удосконалення збутової системи, створення та управління торговою маркою, реклама;
- удосконалення асортименту продукції: розширення виробництва поліпшених видів хлібних виробів, збільшення випуску заварних видів житньо-пшеничного хліба, створення і впровадження у виробництво хлібних виробів для оздоровчого, профілактичного і дієтичного харчування;
- створення гнучкої системи стратегічного планування, яка забезпечить досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища бізнесу.

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



**Рис. 3.2. Напрямки вдосконалення конкурентної стратегії
ГК «Хлібодар» [пропозиція автора]**

Окрім зазначених, важливими заходами мають стати:

- захист наявних конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності підприємства на досягнутому рівні;
- стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;
- технологічне переозброєння підприємства;
- ефективне використання трудового потенціалу;
- розвиток виробничої інфраструктури та залучення до групи компаній нових членів;
- реалізація ефективної фінансової політики. Має передбачати фінансування, перш за все, тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства, а саме виробництво хліба класичних сортів.

При цьому основні ресурси ГК «Хлібодар» та зусилля його керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в

умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між групою компаній та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

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

Таблиця 3.6

**Напрями вдосконалення маркетингової діяльності
ГК «Хлібодар» [пропозиція автора]**

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

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

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

3.2 Розробка заходів удосконалення асортиментної політики ГК «Хлібодар»

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

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

Основна суть пропонованої для ГК «Хлібодар» конкурентної стратегії полягає в тому, що виробник пропонує свою продукцію яка володіє здатністю забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування». Процес диференціації продукції наведено на рисунку 3.3.

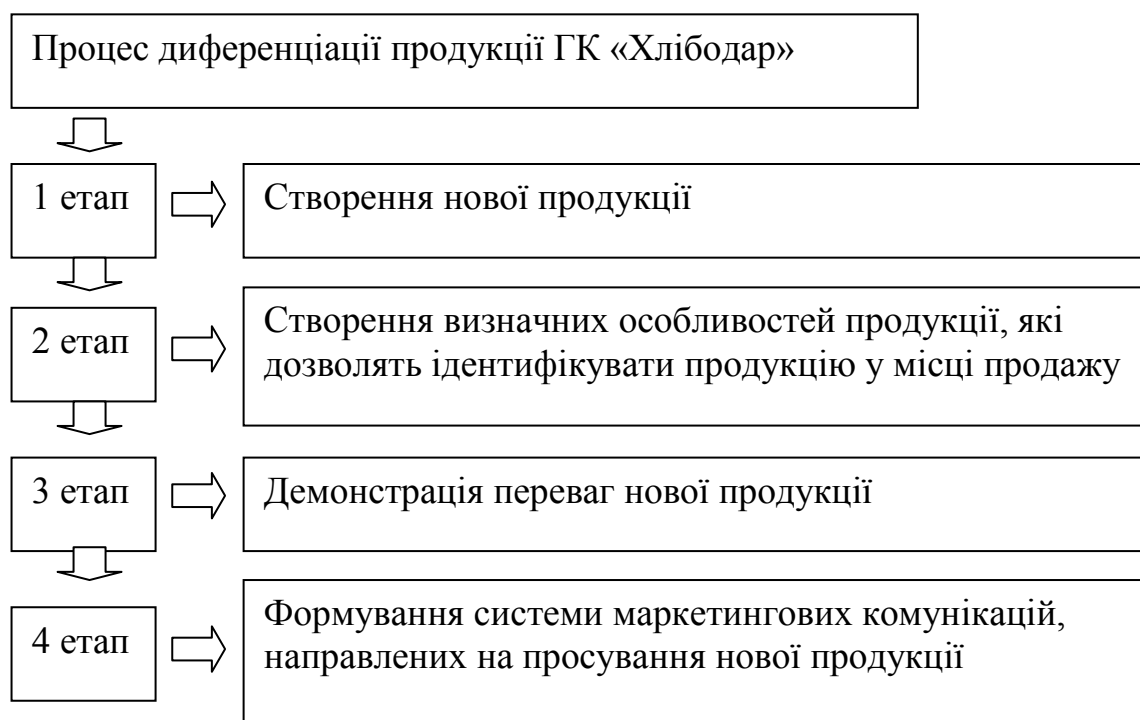


Рис 3.3. Процес формування диференціації асортименту [пропозиція автора]

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

Зважаючи на можливості групи компаній, зокрема наявність ефекту масштабу, власна збутова мережа, сильна торгівельна марка, саме продумана і

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

- виробничі потужності. ЗХК №1 є найбільш сучасним, потужним та сильним з підприємств що входять до групи компаній «Хлібодар». Тобто, через значну потужність ЗХК не так сильно відчує на собі зміни у прибутку, оскільки зможе продовжувати використовувати стратегію лідерства за витратами для основної групи товарів (хлібу сортів «Олександрівський», «Дарницький», «Таврійський», «Приморський», батони). Частина ж потужностей можна зорієнтувати на випуск нових товарів, що дасть змогу розширити товарний асортимент та залучити тих споживачів, які прагнуть розмаїття у виборі хліба;

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

- збутова мережа. Продукція під ТМ «Хлібодар» частково постачається на ринок через мережу власних торгівельних точок. Наявність власної збутової мережі дозволяє розширити асортимент, представлений у місці покупки. Через можливість вибор, покупці будуть підходити до кіосків «Хлібодар» з метою вибору нового сорту хліба, а не знайшовши бажаного, купувати звичний. У протиположності цьому збутові мережі, виступаючи посередниками, закупають для подальшої реалізації тільки ту продукцію яка вже користується попитом, не ризикуючи додавати у асортимент новинки.

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

Таблиця 3.7

Цілі зміни асортименту для ГК «Хлібодар» [пропозиція автора]

№ з/п	Ціль	Характеристика
1	Підвищення обсягів реалізації	Додавання новинок дозволить охопити той сегмент споживачів, який прагне різноманіття у виборі хліба
2	Оптимізація структури товарного асортименту	Хліб чи хлібобулочні вироби які не користуватимуться попитом, мають бути вилучені з асортименту та замінені на нові, ті, які відповідають сучасним тенденціям ринку
3	Конкурентна перевага	Досягнення переваги над конкурентами можливе за рахунок ширшого та більш привабливого асортименту товарів
4	Залучення нових споживачів	Зараз асортимент ТМ «Хлібодар» не вирізняється розмаїттям, зокрема повністю відсутня продукція, призначена для людей з особливими потребами у харчуванні (безглютеновий хліб, дієтична продукція) або для людей, що прагнуть до здорового способу харчування (хліб з висівками, хліб на гречаній муці, хліб з додаванням різних інгредієнтів, таких як зерна сонячника, льону). З-поміж традиційних сортів виділяється лише хлід «Ізюминка» з родзинками. Поставляючи у власні кіоски нові види хліба, можна розширити коло споживачів. Окрім додавання нових сортів можна змінити форму та вагу хліба у сторону зменшення, та замість половинок хліба продавати цілий вагою у 300 гр. Як показує спостереження, проведене у магазині Ашан, попитом користуються хлібні булочки (вагою від 30 до 80 гр.). Відмічено також, що такий продукт є у всіх супермаркетах з власними пекарнями
5	Оптимальне завантаження потужностей	Однією з тенденцій ринку хлібобулочних виробів є зменшення рівня споживання хліба та здобної випічки, як через скорочення кількості населення, так і через скорочення попиту (через негативну дію різних факторів). Розширення асортименту дозволить завантажити потужності ЗХК №1 які поступово вивільняються.

Серед можливих напрямів реалізації диференціації фахівці ринку визначають:

- нові продукти;
- нові способи виробництва;
- нові технології зберігання;

- логістика;
- рішення для обладнання закладів (франчайзинг);
- суперфуд [84].

Розширення асортименту хліба та хлібобулочних виробів пропонується за рахунок додавання інноваційних продуктів, зокрема тих, що наведено на рисунку 3.4.

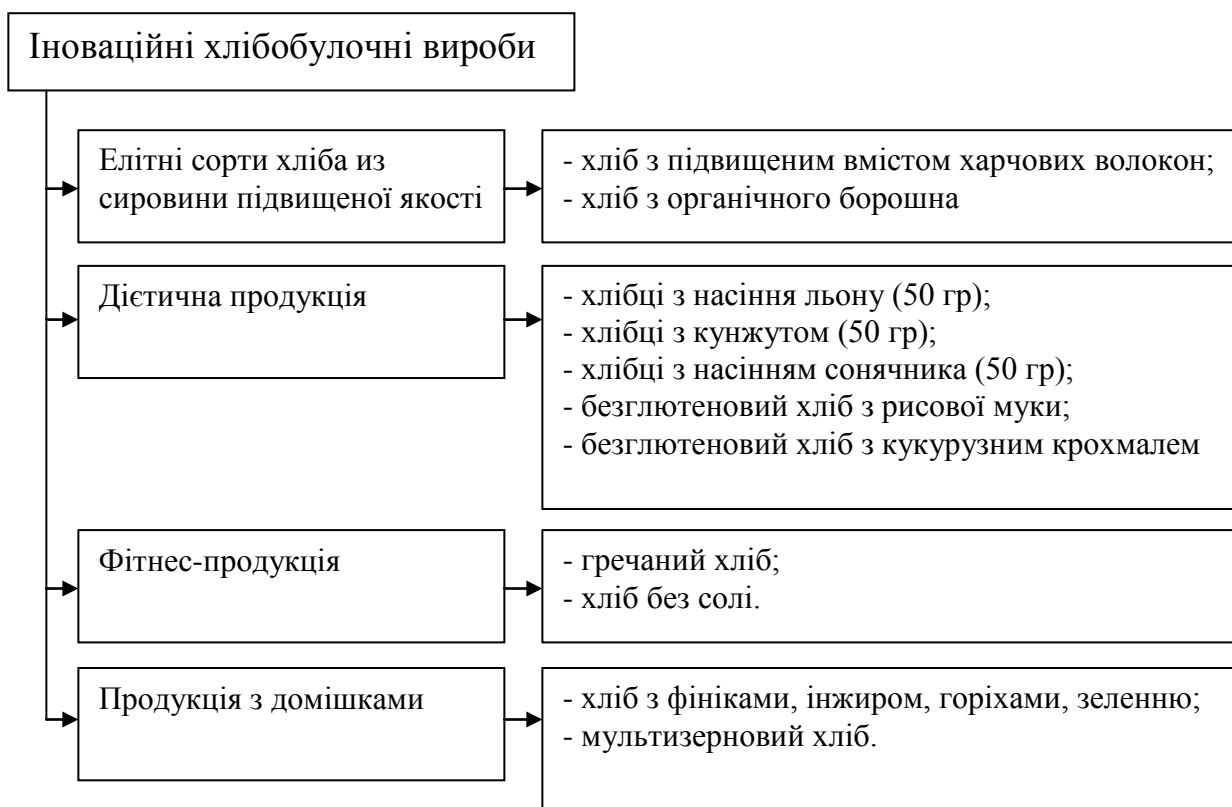


Рис. 3.4. Пропоновані товарні інновації для ГК «Хлібодар» [пропозиція автора на основі переліку з ПАТ «Концерн Хлібпром»]

Як видно з рисунку, наявний асортимент пропонується розширювати за рахунок продукції, важливої для організації раціонального харчування. До наведеного переліку можна додати продукцію з інгредієнтами, що розширюють функціональність продукції – підвищують рівень протеїнів, пробіотиків, харчових волокон, вітамінів, колагену, мінералів, мікроелементів і т.д. Проте, через невеликий попит, впровадження такої продукції може бути пов'язане з

ризиком. Тож перш ніж впроваджувати такого роду продукцію потрібно ретельно вивчити можливий попит на неї.

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

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

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

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

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

На другому етапі (у відповідності до схеми, наведеної на рисунку 3.3) є необхідно створити визначні особливості продукції, які дозволять ідентифікувати її у місці продажу. Відмітимо, що вся продукції вироблена на підприємствах ГК «Хлібодар» поставляється на ринок під однойменною торгівельною маркою. Також всі фірмові торгівельні точки мають однакове оформлення. Однак нова продукція, з особливими властивостями повинна мати відмінні риси. Тож, пропонується зміна традиційного коричневого кольору упаковки, на аналогічний, проте виконаний у зелених кольорах (див рис. Д.1. додатку Д). Окрім зміни логотипу, необхідно додати зеленого кольору в оздоблення упаковки. Також доцільним виглядає акцентування уваги на новій продукції у місці продажу. З цією метою пропонується:

- виділили окрему полицю у вітрині кіоску для нової продукції;

- розробити фірмові цінники для продукції, що буде продаватися поза власною торгівельною мережею;
- розробити POS-матеріали, що будуть привертати увагу до продукції у місці продажу.

Щодо демонстрації переваг нової продукції ТМ «Хлібодар» то це досить складно реалізувати на практиці. Адже навіть звична дегустація, яка дала б змогу скуштувати нову продукцію потребує витрат, крім того, хліб швидко черствіє і порізаний на шматочки для дегустації він може викликати обернену реакцію. Тож продавці мають акцентувати увагу на новій продукції та її особливостях. А згодом, покупці, що вже спробували продукцію поділяться досвідом зі своїми знайомими. Таким чином може бути організоване поширення інформації про новий продукц. Для того, щоб «сарафане радіо» принесло користь, якість продукції має бути бездоганною, а її особливості відчутними.

Комунікації яких потребує будь-яка продукція що виводиться чи існує на ринку, повинні відповідати загальній стратегічній меті ГК «Хлібодар» – підвищення лояльності споживачів до продукції під ТМ «Хлібодар». Серед найбільш ефективних можна виділити особистий продаж та заходи зі стимулювання збуту направлені на посередників. Інтерес з боку посередників дозволить збільшити присутність на ринку, адже більшість покупців купує хліб у супермаркеті разом і іншими продуктами [аналіз хліб]. Особистісний характер даної маркетингової комунікації робить її найбільш дорого вартісною в розрахунку на один контакт, однак економічно таке просування є більш вигідним, ніж розширення власної збутової мережі.

Таким чином буде удосконалено конкурентну стратегію ГК «Хлібодар» шляхом диференціації її продукції, що дозволить охопити нові сегменти споживачів. Однак, стратегія диференціації може бути скопійована конкурентами, тож процес впровадження новинок має бути постійним, тож на кожному визначеному відрізку часу (раз на рік) необхідно здійснювати

контроль результатів та приймати рішення щодо подальшої реалізації конкурентної стратегії або необхідної зміни її складових.

Резюмуючи викладене у розділі можна зробити висновок, що поточною конкурентною стратегією яка використовується ГК «Хлібодар» є стратегія лідерства за витратами, завдяки якій у підприємства є можливість пропонувати широкому колу споживачів продукцію за ціною подібною чи трохи нижчою за ціну конкурентів. Завдяки тому, що до складу групи компаній входить п'ять підприємств ефект від масштабу є відчутним, а компанія має змогу розширити свою присутність на ринку всієї Запорізької області. Однак така стратегія потребує постійного удосконалення процесу випікання, вертикальної інтеграції з постачальниками, організації транспортування та інших заходів. Крім того, як показав SPACE-аналіз компанія перебуває у конкурентному квадранті, проте має високі шанси втратити свої позиції. З метою покращення конкурентної позиції ГК «Хлібодар» пропонується удосконалити конкурентну стратегію шляхом диференціації товарного асортименту. Цей захід дозводить охопити нові сегменти споживачів на освоєних географічних ринках.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Тема дипломної роботи: «Удосконалення конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості».

В даному розділі будуть розглянуті питання охорони праці і безпеки трудової діяльності працівників відділу маркетингу ГК «Хлібодар». Це офісне приміщення, що знаходиться у окремій адміністративній будівлі, яке, в свою чергу знаходиться на території Запорізького хлібокомбінату № 1 (вулиця Верхня, 1, м. Запоріжжя, 69000), а отже співробітники відділу відчувають на собі вплив виробничих факторів.

Незважаючи на те, що це приміщення не виробниче, а обслуговуюче, до нього також висуваються певні вимоги з охорони праці та дотримання правил безпеки.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

До небезпек, які можуть спіткати працівників під час роботи в офісних приміщеннях можна віднести:

- ураження електричним струмом, у наслідок несправності електрообладнання, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм або летального наслідку;
- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць;
- нервово-психічні навантаження, через специфічність роботи працівників економіко-гуманітарної сфери, яка передбачає постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими). Подібний характер роботи може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє

роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, що може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів;

- кістково-м'язові порушення, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітних, в тому числі і рентгенівських випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

- підвищений рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також людьми, що працюють у приміщенні, і який призводить до погіршення слуху;

- незадовільні параметри мікроклімату робочого місця, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітряобмін та опалювальної системи, які можуть викликати загальні захворювання;

- вірогідність загоряння, в зв'язку з використанням несправного електрообладнання, обігрівачів з відкритим теном, недотриманням, або порушенням правил протипожежної безпеки, відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей.

- низький рівень професійної компетенції, який може негативно вплинути на авторитет та репутацію фахівця серед оточуючих, сформувавши негативну думку про установу, яку він представляє.

- неякісний склад повітря, наявність в атмосфері мучного пилу, адже мука є основним продуктом у хлібопекарській галузі, що зумовлене розташуванням відділу маркетингу на території хлібокомбінату;

- до шкідливих психофізіологічних виробничих факторів процесу реалізації маркетингової діяльності на підприємстві «Запорізький хлібокомбінат №1» (флагман ГК «Хлібодар») можна віднести психологічні перевантаження пов'язані з отриманням та обробкою значного масиву даних щодо цін, якості продуктів (зокрема муки, води та дріжджів), рівня збуту, діяльності конкурентів, тенденцій у зміні постачальників та монотонністю праці. Ці перевантаження можуть призвести до таких негативних наслідків як: перенапруження зору, навантаження на хребет, оскільки основні роботи проводяться сидячі, тунельного синдрому зап'ястя (медична назва «карпальний тунельний синдром»), який виникає внаслідок довгої роботи з комп'ютерним маніпулятором «мишка».

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

Серед обладнання, які знаходяться у приміщенні відділу маркетингу можна виділити: комп'ютери, телефони, кондиціонери, принтер, сканер, ксерокс, факс, електричний чайник.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення – 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування,

відноситься до класу пожеженобезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75* (2001) «ССБТ. Изделия электротехнические. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до I класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів».

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж 6,0 м², а об'єм не менше ніж 20,0 м³).

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними

терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою.

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу. Механічні травми можна попередити якщо вчасно провести інструктаж з техніки безпеки серед персоналу.

4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці

При розробці заходів усунення санітарно-гігієнічних причин можливого виникнення професійних захворювань чи погіршення загального стану здоров'я робітників механічних цехів (дільниць), що проектуються, рекомендується дотримуватись наступної послідовності:

- навести нормативні вимоги, щодо певних виробничих факторів (значення метеорологічних параметрів, гранично допустимі концентрації хімічних речовин в повітрі робочого середовища, значення нормованого освітлення, рівень шуму та вібрації, наявність електромагнітного випромінювання та інше) з посиланням на відповідний нормативно-правовий акт з охорони праці;

- проаналізувати стан виробничого середовища з урахуванням технологічного процесу, обладнання, умов праці;

- надати пропозиції щодо поліпшення умов праці.

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Вихідні дані для розрахунку освітлення:

Розміри приміщення: довжина $A = 8$ м, ширина $B = 4$ м, висота $H = 3,5$ м;

Висота робочої поверхні $h_p = 0,8$ м;

Рівень нормованого значення освітлення $E_n = 300$ лк;

Числове значення коефіцієнта світильника $L/h = 1,4$;

Тип світильника – ЛПО;

Колір стелі, стін, підлоги $\rho_{ст}, \rho_{с}, \rho_{п} = 70\%, 50\%, 30\%$

Коефіцієнт запасу $K_z = 1,4$

Розрахунок:

1. Розрахувати кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = \frac{4}{(3,5 - 0,8) \cdot 1,4} = 1,06 \approx 2$$

2. Визначити максимально припустиму відстань між рядами світильників

L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м};$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L_{\max} = \frac{4}{2} = 2 \text{ (м.)}$$

3. Визначити значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{8 \cdot 4}{(3,5 - 0,8) \cdot (8 + 4)} = 0,99 \approx 1$$

4. Визначити значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками вибраного типу.

Вибирається в залежності від виду джерела світла, типу обраного світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення. Оскільки індекс приміщення складає 1, то $\eta = 43 \%$.

5. Визначити сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_Σ :

$$\Phi_\Sigma = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ лм;}$$

де E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу (для люмінесцентних ламп $k_3 = 1,4 \dots 1,7$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 8 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,43} = 34\,381,4 \approx 34\,381 \text{ (лм)}$$

Таким чином, сумарний світловий потік для приміщення з даними параметрами повинен становити 34 381 лм.

6. Визначити умовну загальну кількість світильників у приміщенні N_{cv}^* :

$$N_{cv}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт.};$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{\max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

$$N_{cv}^* = \frac{8 \cdot 4}{2^2} = 8 \text{ (шт.)}$$

7. Розрахувати світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_l^*}, \text{ лм};$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_l^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{л}^* = N_{св}^* \cdot n, \text{ шт};$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_n^* = 8 \cdot 4 = 32 \text{ (шт)}$$

$$\Phi_n^* = \frac{34\,381}{32} = 1\,074 \text{ (лм.)}$$

8. Вибрати тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи $\Phi_{л}$, і знайти коефіцієнт m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $\Phi_{л}^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{л}$):

Тип лампи BASIC T8 L 18W/765, потужністю 18Вт, світловий потік 1050лк.

$$m = \frac{\Phi_{л}^*}{\Phi_{л}}$$

$$m = \frac{1\,074}{1\,200} = 0,89$$

9. Визначити оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні

$N_{св}$:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт};$$

де: $N_{св}^*$ – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт.

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи.

$$N_{св} = 8 \cdot 0,9 = 7,2 \approx 8 \text{ (шт)}$$

10. Визначити фактичну кількість ламп у приміщенні $N_{л}$:

$$N_l = N_{св} \cdot n, \text{ шт};$$

де: $N_{св}$ – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_n = 8 \cdot 4 = 32 \text{ (шт)}$$

11. Визначити загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк};$$

де: Φ_l – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E_p = \frac{1200 \cdot 32 \cdot 0,43}{8 \cdot 4 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 335 \text{ (лк)}$$

Таким чином, розрахункова освітленість у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп на 35 лк вища ніж нормована освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні, що задовольняє умови освітленості у робочому приміщенні.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з

візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках.

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;
- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні

норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень» і становить: $n^+ = 1500 - 30000$ (шт. на 1 см^3); $n^- = 3000 - 5000$ (шт. на 1 см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Питання професійного вдосконалення є складовими кадрової політики організації.

Підготовку професіонала можна представити у вигляді процесу, що складається з трьох компонентів. Кожен з компонентів являє собою групу однорідних процесів: перебування в навчальних закладах, що дають спеціальну освіту; самонавчання; навчання через систему підвищення кваліфікації.

Самонавчання, або самоосвіта представляє собою процес придбання знань шляхом самостійних занять. Причому цей етап є постійно діючим в житті будь-якої людини на протязі всього часу, поки він реалізується як фахівець.

Метою системи підвищення кваліфікації є розвиток навичок і умінь, необхідних цій організації. Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу вважаються первинне навчання відповідно до завдань організації, а також навчання з метою ліквідації розриву між вимогами посади та особистими якостями, підвищення загальної кваліфікації, роботи за новими напрямками розвитку організації, засвоєння нових прийомів та методів трудових операцій.

До сучасного обладнання для очищення повітря відносять фільтри НЕРА, фотокаталітичні фільтри, мийки повітря, статичні фільтри, іонізатори, озонатори, УФ-опромінювачі, комбіновані системи очищення повітря. Також для забезпечення і підтримки оптимальних значень параметрів мікроклімату широко використовуються кондиціонери – пристрої для підтримки оптимальних кліматичних умов в квартирах, будинках, офісах, автомобілях, а також для очищення повітря в приміщенні від шкідливих речовин. Кондиціонери та спліт-системи призначені для зниження температури повітря в приміщенні в теплу пору року, або (рідше) - підвищення температури повітря в

приміщенні в холодну пору року. Крім основної функції регулювання температури кондиціонери можуть забезпечувати вентиляцію приміщення, фільтрацію, зволоження та іонізацію повітря.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, передбачені перерви у роботі – 15 хвилин кожні дві години, а також спеціально обладнане приміщення – кімната відпочинку. З метою зменшення навантаження на органи зору при роботі з ВДТ передбачено такі внутрішньозмінні режими праці та відпочинку при роботі з ЕОМ при 8-годинній денній робочій зміні в залежності від характеру праці:

- для розробників програм із застосуванням ЕОМ слід призначати регламентовану перерву для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожен годину роботи за ВДТ;

- для операторів із застосування ЕОМ слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години;

- для операторів комп'ютерного набору слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 10 хвилин після кожною години роботи за ВДТ.

У всіх випадках, коли виробничі обставини не дозволяють застосувати регламентовані перерви, тривалість безперервної роботи з ВДТ не повинна перевищувати 4 години.

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу по 5-10 хвилин.

Для запобігання «тунельного синдрому» робоче місце має бути зручним і ергономічно продуманим. Працюючи з клавіатурою, необхідно дотримуватись наступних правил:

- стежити, щоб кут згину руки в лікті був прямим, тобто 90 °;
- забезпечити оптимальну висоту клавіатури від підлоги – 65-75 см;
- користуватись ергономічними і зручними мишею та клавіатурою;

- мати можливість регулювання положення і нахилу клавіатури (відстань від поверхні стола до середини клавіатури – не більше 30 мм, кут підйому клавіатури – від 2 ° до 15 °);

- комп'ютерна миша не повинна лежати на краю стола, щоб долонь при роботі не звисала, а була прямою і розслабленою; Лікоть руки також повинен лежати на столі;

- добрим профілактичним заходом є опора для зап'ястя під час роботи. Нею може служити килимок для миші, клавіатура спеціальної форми, силіконові подушечки, вмонтовані в стіл.

- робочий стілець або крісло обов'язково повинні мати підлокітники.

4.4 Заходи з пожежної безпеки

Метою пожежної безпеки об'єкта є попередження виникнення пожежі на визначеному чинними нормативами рівні, а у випадку виникнення пожежі – обмеження її розповсюдження, своєчасне виявлення, гасіння пожежі, захист людей і матеріальних цінностей.

При виконанні дипломного проекту, роботи проводились в офісному приміщенні відділу маркетингу ТДВ «Хлібокомбінат№1». В цілях пожежної безпеки в приміщенні встановлена пожежна сигналізація, план евакуації та вогнегасник. Заходи з пожежної безпеки включають в себе основну нормативну документацію, до складу якої входять різні накази, інструкції та рекомендації.

На території підприємства, кожне приміщення має інформаційний знак, які розташовують на висоті 2,0 м від підлоги всередині та зовні приміщення. Згідно з ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж» встановлено, що приміщення відноситься до класу пожежі «А» (пожежа, що супроводжуються горінням твердих матеріалів, зазвичай органічного походження, під час горіння яких, як правило, утворюються тліючі вуглини). Також палаючими об'єктами виявиться електроустаткування, що знаходяться під напругою до 1000. В тому приміщення відноситься до класу пожежі «Е».Робоче приміщення по

вибухопожежній безпеці відноситися до категорії "Д" відповідно до ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою».

Робоче приміщення в відділі оснащене оргтехнікою, тому в ньому розміщують порошковий або вуглекислотний вогнегасник. Сумарна площа приміщення в офісі 32 м², тож за нормами встановлено один вогнегасник ВП-5. Порошковий вогнегасник ВП-5 (ОП-5) загального призначення, застосовується для гасіння загорянь класів А, В1, С і Е. До них відноситься горіння твердих, рідких (нерозчинних у воді) або зріджених твердих речовин і матеріалів, горіння газів. Гасіння горючих елементів електроустановок порошковим вогнегасником дозволено під напругою не більше 1000В.

4.5 Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях

Дії керівника промислового об'єкта при виникненні надзвичайної ситуації.

Керівники об'єктів повинні передбачити управління надзвичайними ситуаціями. Для завдання забезпечення безпеки людини в НС стратегія управління повинна включати здійснення 3-х цілей:

- запобігання причин виникнення;
- запобігання самих екстремальних ситуацій;
- пом'якшення, максимальне ослаблення наслідків НС.

Стратегія запобігання причин виникнення НС передбачає недопущення таких дій чи процесів, які несуть загрозу населенню. Дана стратегія здійснюється або відмовою від будівництва небезпечних об'єктів, або знищенням чи перепрофілюванням виробництв – джерел підвищеної небезпеки.

Друга стратегія – запобігання самої НС – передбачає недопущення виходу небезпечного процесу з-під контролю шляхом використання надійних аварійних систем, сигналізації, автоматики й інших заходів з підвищення

надійності і стійкості роботи підприємств, а також шляхом заходів превентивної евакуації тощо.

Третя стратегія – пом'якшення наслідків – передбачає орієнтацію на ослаблення, локалізацію наслідків НС. Ця стратегія має пріоритет у керуванні стихійними лихами і ситуаціями «комбінованого» типу.

У практиці управління найбільший ефект дає спільне використання всіх трьох стратегій, особливо при промислових аваріях. У НС, викликаних стихійними лихами, пріоритет надається другій і третій стратегіям. Для реалізації кожної зі стратегій управління необхідно розробляти і приймати комплекс превентивних та оперативних заходів.

Превентивні:

- аналіз і встановлення зовнішніх та внутрішніх причин, які ведуть до катастрофи;
- прогнозування осередків ураження, втрат і збитків на підприємстві;
- заходи з підвищення стійкості;
- обґрунтування сил і засобів для проведення дій з локалізації вогнищ поразки і пошуково-рятувальних робіт;
- навчання формувань і громадян способам захисту;
- підготовка надійного КП управління.

Оперативні:

- оповіщення про НС;
- проведення всіх видів розвідки й оцінка обстановки;
- проведення екстрених захисних заходів (укриття в ЗС, евакуація, використання ЗІЗ);
- використання сил постійної готовності для локалізації катастрофи;
- надання першої медичної і першої долікарняної допомоги;
- нарощування сил і засобів в ОП за рахунок залучення формувань підвищеної готовності;

- термінове постачання потерпілих продовольством та іншими життєво необхідними засобами;
- введення аварійно-відбудовних робіт.

При виникненні НС організовується надзвичайне управління, яке складається з чотирьох стадій ліквідації наслідків.

1. Стадія вжиття екстрених заходів. Мета – задіяти механізм надзвичайного управління і вчасно зреагувати на НС. Основні завдання початкової стадії: встановлення факту НС, попередня оцінка обстановки в зоні лиха і масштабів наслідків, мобілізація і встановлення оперативних завдань органам надзвичайного управління, віддача розпоряджень на залучення мобільних сил пожежної охорони, швидкої медичної допомоги, охорони суспільного порядку й інших служб для допомоги потерпілим, сприяння місцевим органам влади в організації рятувальних робіт і локалізації зони нещастя власними силами; інформування населення та вищестоящих органів управління про НС і вжиті заходи. Тривалість початкової стадії: 1–10 годин.

2. Стадія оволодіння ситуацією й організації механізму надзвичайного управління в зоні лиха, у плануванні і проведенні рятувальної операції відповідного масштабу. Завдання: детально оцінити обстановку, терміново прийняти обґрунтоване рішення й уточнити план ліквідації наслідків НС; розрахувати необхідні сили і засоби, ресурси для всього комплексу робіт у зоні лиха, організувати чітку взаємодію всіх залучених сил і аварійних служб. Тривалість 2-ї стадії – від кількох годин до кількох діб.

3. Основна і визначальна стадія. Мета – перебороти надзвичайний характер ситуації: відновити безпеку населення в зоні лиха, ліквідувати загрозу життю і здоров'ю всім потерпілим, створити мінімально необхідні умови для життєдіяльності населення, що залишилося. Завдання: розгортання в найкоротший термін рятувальних робіт на всіх потерпілих об'єктах зони лиха, надання допомоги потерпілим для захисту їхнього життя, здоров'я і підтримка життєздатності в екстремальних умовах; евакуація потерпілих із зони нещастя та їх життєзабезпечення; термінове проведення аварійно-відбудовних робіт на

системах водо-, тепло-, газо-, електричних системах і зв'язку в зоні лиха. Тривалість кілька діб – кілька тижнів.

4. Стадія відновлення, тобто економічна, соціальна, культурна й екологічна реабілітація зони лиха. Органи надзвичайного управління вичерпали свою роль і передають функції постійної дії місцевим органам управління. Розробляється спеціальна програма з черговістю комплексу заходів для реабілітації зони нещастя.

Таким чином, у даному розділі дипломної роботи були виявлені основні небезпечні та шкідливі чинники, які можуть мати прояв при виконанні робіт й експлуатації устаткування в приміщенні відділу маркетингу на Запорізькому хлібокомбінаті №1 (флагман ГК «Хлібодар»), з'ясовані причина та наслідки цих чинників, визначена категорія приміщення за вибухопожежною та пожежною безпекою, а також первинні засоби пожежогасіння, запропоновані рішення щодо єдиної державної системи цивільного захисту, її складових та режимів функціонування.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених завдань було отримано наступні висновки:

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

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

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

реалізувати багатьма методами, як поєднуються у три групи: графічні, матричні та індексні;

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

- досліджено конкурентне середовище на ринку хліба та хлібобулочних виробів м. Запоріжжя. Надано визначення поняттю «локальний ринок хліба» та відмічено його учасників. Відмічено, що локальне зосередження має об'єктивний характер, та зумовлене нетривалим терміном зберігання хлібобулочної продукції та високою вартістю транспортування. Проведено аналіз конкурентного середовища на ринку хліба запорізької області за моделлю М.Портера. Виявлено, що найбільш впливовою силою є конкурентна поведінка учасників ринку. Також велика кількість виробників хліба та хлібобулочних виробів, відносно низькі бар'єри входу на ринок, помітна динаміка зміни споживчих пріоритетів, обумовлюють високий рівень змінюваності конкурентного положення хлібопекарських підприємств запорізької області. Таке конкурентне середовище вимагає максимальної концентрації зусиль підприємств на активному створенні, підтримці та

розвитку конкурентних переваг через формування конкурентних стратегій;

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «про захист від економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» від 14.04.2000 № 656 [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-%D0%BF>
3. 12 ведущих компаний рынка хлеба и хлебобулочных изделий Украины производят 65% продукции отрасли [Електронний ресурс] // ПроАгро. – Режим доступу: <http://www.proagro.com.ua/research/news/4064341.html>
4. Агеєва І.М. Розвиток харчових підприємств у стратегічному вимірі / І.М. Агеєва // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Том 7, Випуск 4, – С. 35-39.
5. Алексунин В.А. Маркетинг: учебник / В.А. Алексунин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО», 2009. – 200 с.
6. Аналіз регуляторного впливу проекту розпорядження голови обласної державної адміністрації [Електронний ресурс] // Запорізька державна обласна адміністрація. – Режим доступу: www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/.../24343.pdf
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
8. Бакиева А.М. Научно-методические аспекты формирования конкурентных стратегий агропромышленных предприятий / А.М. Бакиева, В.А. Ковшов // Аграрный вестник Урала. – 2010. – № 3 (69). – С. 11-14.
9. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – К.: КНЕУ – 2000. – Вип. 2-3. – С. 201-208.

10. Бардаш М.С. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс]/ М.С. Бардаш, О.І. Хоменко // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5288>
11. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_3
12. Бердянський хлібокомбінат, ПАТ [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка у мережі Інтернет. – Режим доступу: <https://bhk.business-guide.com.ua/>
13. Березянко Т.В. Проблеми харчової промисловості України в процесі подолання кризових явищ / Т.В. Безнянко // Матеріали ХП Міжнародної науково-практичної конференції НУХТ, 19-20.03.2009 – Київ: НУХТ, 2009 – С. 67-69.
14. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій / І.І. Божидай // Траектория науки. – 2016. – Т. 2, № 1. – С. 2.1-2.8.
15. В Украине хлеб является наиболее зарегулированным продуктом [Електронний ресурс] // Укрхлебпром. – Режим доступу: <http://ukrhlbprom.org.ua/ua/novini/v-ukraine-hleb-yavlyaetsya.html>
16. В Україні закрилось близько 150 хлібопекарських підприємств [Електронний ресурс] // Рідна країна. Світоглядний портал. – Режим доступу: <http://ridna.ua/2017/05/v-ukrajini-zakrylos-blyzko-150-hlibopekarskyh-pidpryjemstv/>
17. Василенко В.О. Виробничий менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Центр учбової літератури, 2003. – 532 с.
18. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 320 с.
19. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2007. – 720 с.

20. Гончаренко К. Шляхи підвищення конкуренції в хлібопекарській галузі [Електронний ресурс] / К.Гончаренко // Одеська Національна Академія Харчових Технологій. – Режим доступу:

http://www.rusnauka.com/17_PMN_2014/Economics/10_172581.doc.htm

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

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

23. Демчак І.М. Аналітичні дослідження роздрібних цін на продуктових ринках [Електронний ресурс] / І.М. Демчак, О.О. Митченко, Г.В. Трофімова та ін. – К.: НДІ. – 2018. – 92 с //Український науково-дослідний центр продуктивності агропромислового комплексу «Украгропромпродуктивність». – Режим доступу:

<http://www.uapp.kiev.ua/?m=259&o=372>

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

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

26. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О.С. Дуброва // Ефективна економіка – 2010 – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>

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

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

29. Замроз М.В. Аналіз рівня конкурентоспроможності харчової промисловості України [Електронний ресурс] / М.В. Замроз. // Ефективна

економіка. – 2014. – № 2. – Режим доступу:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2782>

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

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

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

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

34. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [Електронний ресурс]/ Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с. – Режим доступу:

https://pidruchniki.com/12210605/menedzhment/klasifikatsiya_konkurentnih_strategiy_kotlerom

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

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

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

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

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

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

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

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

43. Кузьо Н.Є. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України та обґрунтування товарних інновацій виробників на ньому/ Н.Є. Кузьо, Н.С. Косар, М.Г. Пагута. // Мукачівський державний університет. – 2017. – №12. – С. 284-291.

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

45. Лідер з виробництва хліба на Запоріжжі [Електронний ресурс] // Аграрний тиждень. Україні. – Режим доступу: <http://a7d.com.ua/novini/36974-lder-z-virobnictva-hlba-na-zaporzhzh.html>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

55. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Україні [Електронний ресурс] // ProConsulting. Інформаційний дайджест. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/obzor-rynka-hlebobulochnyh-i-muchnyh-konditerskih-izdelij-v-ukraine>

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

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

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

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

60. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
61. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – К.: Вільямс, 2000.– 495 с.
62. Ралко С.О. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України / О.С. Ралко // Проблеми науки. – 2012. – № 8. – С. 39-44.
63. Репіч Т.А. Удосконалення конкурентних стратегій підприємств на локальному ринку хліба і хлібобулочних виробів. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами.
64. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація / А.П. Румянцев, Н.А. Клименко // Актуальні проблеми економіки та управління. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/ru/node/218>
65. Савченко Д.Д. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его деятельности [Електронний ресурс] / Д.Д. Савченко, М.С. Пантелеева // Universum: Экономика и юриспруденция : электрон. научн. Журн – 2015. – № 8(19). – Режим доступу: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/2467>
66. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
67. Середня місячна зарплата по регіонах України в 2018 р. (грн.) [Електронний ресурс] // Мінфін. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2018>
68. Силантьєва Н. Інноваційна активність підприємств / Н. Силантьєва, Л. Маринченко // Харчова та переробна промисловість. – 2007. – № 7. – С. 4-7.
69. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3 (29). – С.86-93.
70. Стратегія [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F>

71. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2020 р. [Електронний ресурс] // Запорізька обласна державна адміністрація. – Режим доступу: http://www.zoda.gov.ua/article/___2264/strategiya-regionalnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti--na-period-do-2020-roku.html

72. Стребел П. Новые возможности по ускорению реализации стратегии в крупных компаниях / П. Стребел // Маркетинг. – 2004. – № 1. – С. 86-95

73. Струнін В.В. Вітчизняний ринок хлібобулочних виробів: сучасний стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / В.В. Струнін // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3661>

74. Ступак І.О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І.О. Ступак // Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2010. – № 684. – С. 249-254.

75. Трансформація короваю: тенденції на українському ринку хлібобулочних виробів [Електронний ресурс] // ProConsulting. Інформаційний дайджест. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/transformaciya-karavaya-tendencii-na-ukrainskom-rynke-hlebobulochnyh-izdelij>

76. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 412 с.

77. Турченко М.О. Маркетинг : навч. посіб. / М.О. Турченко, М.Д. Швець. – Рівне: Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, 2010. – 293 с.

78. Удовицкая Е.Ю. Стратегии конкурентной борьбы [Електронний ресурс] / Е.Ю. Удовицкая. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33379.doc.htm

79. Укрхлебпром прогнозирует сокращение производства хлеба и хлебобулочных изделий на 7% до 1,25 млн тонн» [Електронний ресурс] //

Об'єднання Хлібопром. – Режим доступу:
<http://ukrhlbprom.org.ua/ua/publikaciii.html>

80. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posibniki.com.ua/post-strategiya-zabezpechennya-konkurentospromozhnosti-yak-kompleksna-strategiya>

81. Фіщук Б.П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища /Б.П. Фіщук, В.П. Жевега [Електронний ресурс]. // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – №4 (70). Том 2. – С. 206-211. – Режим доступу: econjournal.vsau.org/files/pdfa/854.pdf

82. Харчова промисловість України [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8

83. Харчова та переробна промисловість за обсягом реалізації поступається лише металургії [Електронний ресурс] // Запорізька державна обласна адміністрація. – Режим доступу: <http://www.zoda.gov.ua/news/37517/harchova-ta-pererobna-promislovist-za-obsyagom-realizatsiji-postupajetsya-lishe-metalurgiji.html>

84. Хлібодар, група компаній, ТЗОВ [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка у мережі Інтернет. – Режим доступу: <https://www.hlebodar.com/>

85. Хлібобулочна промисловість [Електронний ресурс] // Агропрофі. – Режим доступу: <http://www.agroprofi.com.ua/>

86. Хлібопекарна промисловість [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BB%D1%96%D0%B1%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C

87. Хоменко О. Аналіз хлібопекарської галузі України [Електронний ресурс] / О. Хоменко. – Режим доступу: <https://prezi.com/y5nbxjivgl5q/presentation/>

88. Хоменко О.І. Види стратегії та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. – № 3. – С. 131-137. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23

89. Шарко М.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості / М.В. Шарко, К.Г. Васильченко // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Том 7, Випуск 4, – С. 38-41.

90. Шереметинська О.В. Тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі / О.В. Шереметинська // Соціально-економічні аспекти розвитку аграрного сектору економіки України : кол. моногр. / Під ред. О.О. Непочатенко . – Умань: Сочінський, 2012. – С. 267-272.

91. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

92. Щербак Е.А. Ефективність роботи хлібопекарських підприємств Запорізької області [Електронний ресурс] / Е.А. Щербак, Н.В. Тевікова. – С. 115-116. – Режим доступу: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:h79oQp_HJGYJ:irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/Pav_2014_25_2_0.pdf+%&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua

93. Юринець О.В. Конкурентна стратегія на засадах нового маркетингу / О.В. Юринець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 725: Проблеми економіки та управління. – С. 405–412.

94. ЕВІТДА [Електронний ресурс] // Бух. 1 С. – Режим доступу: <https://buh.ru/articles/documents/59121/>

95. SPACE-анализ: практическое применение [Електронний ресурс] // ECONOMIC-S. – Режим доступу: <http://www.economic-s.ru/index.php/practice/strategy-management/space-analiz-prakticheskoe-ispolzovanie/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

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

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

Додаток Б

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

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

* складено автором на основі [12; 24; 30-32; 45; 56; 84]

Додаток В

Середні ціни на хліб

*Хліб з борошна пшеничного вищого ґатунку
(простої рецептури, не нарізаний, не упакований)*

- Середня ціна по Україні – 16,26 грн/кг.
- З 28.08.2018 р. ціна зросла на 2,1 %.
- З 28.08.2018 р. ціна зросла у 15 регіонах. Найбільше – у Дніпропетровській (на 31,0 %), Сумській (на 4,8 %) областях.

Роздрібна ціна розрахована в грн за 1 кг

№	Регіон	станом на 25.09.2018			у відсотках	
		середня	мін.*	макс.*	до 28.08.2018 р.	за рік
1	Одеська	14.00	14.00	14.00	100.0	126.1
2	Закарпатська	14.51	14.05	14.99	100.0	115.9
3	Кіровоградська	14.75	14.57	14.93	102.4	121.4
4	Полтавська	14.82	14.23	15.44	102.3	105.7
5	Харківська	14.92	14.29	15.57	102.3	117.6
6	Вінницька	15.19	14.57	15.84	100.0	102.8
7	Тернопільська	15.20	14.44	16.00	102.7	126.1
8	Івано-Франківська	15.40	15.02	15.79	100.0	122.9
9	Рівненська	15.42	14.72	16.15	102.9	129.4
10	Луганська	15.43	14.90	15.98	100.8	118.0
11	Хмельницька	15.55	14.56	16.62	102.8	124.3
12	Черкаська	15.64	15.19	16.10	102.4	119.7
13	Житомирська	15.66	15.46	15.86	100.0	113.9
14	Миколаївська	15.84	14.81	16.95	100.0	124.0
15	Волинська	15.88	15.26	16.52	101.1	132.9
16	Дніпропетровська	16.13	15.54	16.73	131.0	134.5
17	Чернівецька	16.18	15.49	16.90	100.0	122.4
18	Україна	16.26	15.62	16.92	102.1	122.4
19	Херсонська	16.44	15.91	16.99	100.6	113.4
20	Львівська	17.60	16.68	18.57	96.1	126.5
21	Київська	18.00	17.04	19.00	100.0	146.5
22	Чернігівська	18.20	17.15	19.30	100.0	123.6
23	Донецька	18.79	17.80	19.83	101.6	119.3
24	Сумська	18.84	18.67	19.02	104.8	122.3
25	Запорізька	19.68	18.03	21.48	103.1	135.5
26	м.Київ	20.46	19.90	21.04	100.1	125.4
27	АР Крим**					
28	м.Севастополь**					-

* - тут і надалі середні мінімальні та середні максимальні ціни

** тут і надалі дані відсутні

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

Додаток Д

Логотипи ТМ «Хлібодар»



Рис Д.1 – Логотип ТМ «Хлібодар» для існуючого асортименту [84]



Рис Д.2 – Логотип ТМ «Хлібодар» для пропонованого асортименту [розробка автора]