

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.1.23

Здобувачка Валерія МЕТУСОВА

Керівник д.е.н., проф. Ірина СЕДІКОВА

Керівник PhD, Наталя АСАУЛЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05.24 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу і публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)

Ступінь вищої освіти

073 – Менеджмент

Спеціальність

Менеджмент

Освітня програма

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачки вищої освіти

Валерії МЕТУСОВІЙ

1. Тема роботи: «Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства»
затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 06.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.і
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект. 1.1. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на підприємстві. 1.2. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Сучасний стан підприємств хлібопекарської галузі в Україні. 2.1. Тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі. 2.2. Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» та його внутрішнього середовища. 2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4». Висновки за розділом 2. Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».
3.1. Опис проблематики проектів та стратегії її вирішення. 3.2. Інвестиційне фінансування проекту. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 14, рисунків 11.
6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.27-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Валерія МЕГУСОВА

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Сьогодні основною метою діяльності кожного підприємства є його не просто виживання на ринку, а стабільне функціонування та постійне економічне зростання. Для досягнення цієї мети потрібно розробити ефективну конкурентну стратегію, на основі якої створити та реалізувати конкурентні переваги. Все це дасть підприємству можливість відповісти на життєво важливі для нього питання: де функціонувати (у якій галузі або на яких ринках), як розподілити ресурси, як ефективно конкурувати з іншими підприємствами, як стабільно розвиватись у майбутньому тощо. Дослідженню стратегії конкуренції й розвитку підприємств присвячено досить багато робіт, але аналіз чинників забезпечення конкурентоспроможності залишається невизначеним. Зокрема, потребує більш ґрунтовного дослідження й конкретизації процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств, використання доцільних для його підтримки інструментів.

У першому розділі **«Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект»** проаналізовано сутність конкурентної стратегії, означено особливості формування даної стратегії, проаналізовано існуючі механізми алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства, зроблено висновки за розділом 1.

У другому розділі **«Сучасний стан підприємств хлібопекарської галузі в Україні»** досліджено тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі, надано загальну характеристику ТОВ «Одеський хлібозавод №4 та його внутрішнього середовища, здійснено стратегічну діагностику середовища функціонування хлібопекарського підприємства зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі **«Пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Одеський хлібозавод №4»»** наведено опис проблематики проектів та стратегії її вирішення, проведено інвестиційне фінансування проекту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених

хлібобулочних виробів». Зроблено загальні висновки.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 61 сторінку, 14 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 38 найменування.

Ключові слова: стратегія, конкуренція, проекти, хлібопекарська галузь, розвиток, механізм.

SUMMARY

Actuality of theme. Today, the main goal of every enterprise is not just survival on the market, but stable functioning and constant economic growth. To achieve this goal, it is necessary to develop an effective competitive strategy, based on which to create and implement competitive advantages. All this will give the company the opportunity to answer vital questions for it: where to operate (in which industry or on which markets), how to allocate resources, how to effectively compete with other enterprises, how to develop stably in the future, etc. Quite a lot of work has been devoted to the study of the strategy of competition and the development of enterprises, but the analysis of the factors of ensuring competitiveness remains uncertain. In particular, the process of ensuring the competitiveness of enterprises, the use of appropriate tools for its support, requires more thorough research and specification.

In the first chapter «Competitive strategy of the enterprise: theoretical aspect» the essence of the competitive strategy is analyzed, the peculiarities of the formation of this strategy are defined, the existing mechanisms of the algorithm for choosing the competitive strategy of the enterprise are analyzed, conclusions are drawn according to chapter 1.

In the second chapter «The current state of enterprises of the baking industry in Ukraine» the development trends of the enterprises of the baking industry were studied, the general characteristics of Odesa Bakery No. 4 LLC and its internal environment were provided, a strategic diagnosis of the environment of

the functioning of the bakery enterprise was carried out, and conclusions were drawn according to chapter 2.

In the third section, «Proposals for improving the competitive strategy of Odesa Bakery № 4» LLC, a description of the project's problems and its solution strategy is given, investment financing of the project "Creation of production, market introduction and sale of frozen bakery products" was carried out. General conclusions are made.

The bachelor's thesis contains 61 pages, 14 tables, and 11 figures. The list of links includes 38 names.

Key words: strategy, competition, projects, bakery industry, development, mechanism.

ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	11
1.1. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на підприємстві	11
1.2. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	26
2.1. Тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі	26
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» та його внутрішнього середовища	32
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»	38
Висновки за розділом 2	43
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»	44
3.1. Опис проблематики проектів та стратегії її вирішення	44
3.2. Інвестиційне фінансування проекту	45
Висновки за розділом 3	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність. Сьогодні основною метою діяльності кожного підприємства є його не просто виживання на ринку, а стабільне функціонування та постійне економічне зростання. Для досягнення цієї мети потрібно розробити ефективну конкурентну стратегію, на основі якої створити та реалізувати конкурентні переваги. Все це дасть підприємству можливість відповісти на життєво важливі для нього питання: де функціонувати (у якій галузі або на яких ринках), як розподілити ресурси, як ефективно конкурувати з іншими підприємствами, як стабільно розвиватись у майбутньому тощо. Дослідженню стратегії конкуренції й розвитку підприємств присвячено досить багато робіт, але аналіз чинників забезпечення конкурентоспроможності залишається невизначеним. Зокрема, потребує більш ґрунтовного дослідження й конкретизації процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств, використання доцільних для його підтримки інструментів. Крім цього, залишається не зовсім чітко сформованим механізм забезпечення конкурентоспроможності, який на практиці повинен забезпечувати постійне оновлення конкурентних переваг та стратегії розвитку підприємства в цілому. Також малодослідженим є визначення залежності між критеріями конкурентоспроможності, конкурентними перевагами та ресурсами.

Ступінь дослідження проблеми. Великий внесок у дослідження вибору конкурентної стратегії підприємства внесли такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як І. Ансофф, Т. Адаєва, Р. Єршова, М. Портер, І. Пічурін, Ф. Котлер, Р. Фатхутдінов та інші. Досліджуючи конкурентні стратегії, вчені пропонують своє бачення проблеми, акцентуючи увагу на різних етапах розробки стратегії. Крім того, деякі з них, зокрема М. Портер, Р. Фатхутдінов, С. Савчук, А. Юданов, І. Герчикова, Л. Багієв, вивчали забезпечення конкурентоспроможності також у практичних та кількісних методиках оцінювання.

Метою роботи є обґрунтування вибору конкурентної стратегії

підприємства та напрями його вдосконалення. Досягнення поставленої мети дослідження зумовило вирішення ряду завдань.

- проаналізувати сутність та особливості формування конкурентної стратегії на підприємстві;
- дослідити механізми розробки алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі;
- надати загальну характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» та його внутрішнього середовища;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»
- здійснити опис проблематики проєктів та стратегії її вирішення;
- розрахувати інвестиційне фінансування проєкту.

Об’єктом дослідження є процеси обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства.

Предмет дослідження є практичні, методичні аспекти щодо обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства.

Відповідно до логіки дослідження в роботі були застосовані такі методи дослідження: аналізу і синтезу (в дослідженні ринку хліба і хлібобулочних виробів, аналізі організаційної спроможності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» реалізувати проєкт); метод узагальнення (при систематизації теоретичних матеріалів, статистичній обробці вихідних даних і результатів); метод порівняння – для аналізу економічних показників діяльності підприємств хлібопекарської галузі. У роботі використано також методи фінансового аналізу; графічні методи – для побудови схем, графіків, діаграм.

Інформаційно-нормативною базою складають загальнонаукові положення та закони функціонування ринкової економіки, наукові праці класиків економічної теорії, менеджменту та публікації провідних вчених і фахівців з проблем стійкого розвитку підприємств. Інформаційну базу

дослідження склали офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, звіти про результати діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4», інформаційні ресурси мережі INTERNET, літературні джерела і публікації.

РОЗДІЛ 1

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

1.1. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на підприємстві

Сьогоднішній глобальний конкурентний клімат розвивається набагато швидше, чим будь-який інший, відомий історії. Компанії змушені постійно змінювати позиціонування, щоб випереджати конкурентів, або створювати основу для конкуренції. Зараз підприємства повинні мати в своєму розпорядженні найкращі інструменти стратегічного аналізу для розробки стратегії конкурентоспроможності. При вирішенні даного завдання важливо визначити, які з вихідних концепцій теорії стратегічного аналізу понині складають її фундамент, а які опинилися на периферії магістрального шляху її розвитку.

Класичними роботами з основ стратегічного аналізу, теорії взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, концепцій стратегічної орієнтації фірми є праці І. Ансоффа, Ж. Бовера, В. Гута, К. Ендрюса, К. Крістенсена, Е. Лернеда, А. Чендлера. Ідеї класиків покладені в основу сучасного бачення стратегічного аналізу як самостійного напрямку аналітичних досліджень, розробленню теоретико-прикладних аспектів котрого присвячені роботи вітчизняних науковців Т. Головка, М. Ковальчука, І. Парасій-Вергуненко, С. Сагової, К. Редченка, І. Фаріона.

Початок наукових досліджень в сфері стратегії фірми, багатьма авторами ототожнюється із появою праць основоположників цього розділу теорії менеджменту: трактату А. Чандлера «Стратегія і структура» [1], колективного підручника Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу», автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, та фундаментальної

праці І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» [2]. Аналіз праць А. Д. Чандлера, К. Ендрюса, Ж. Бовера і К. Р. Крістенсена дали підстави для наступних висновків: по-перше, в дослідженнях зазначених авторів, вперше наводяться дефініції понять стратегії, організаційної структури, корпоративних та бізнес-стратегій, а також сформульовані концепції взаємозв'язку стратегії і структури та власне корпоративної стратегії; по-друге, був здійснений акцент на внутрішні (організаційні) фактори конкурентних переваг підприємства; по-третє, в роботах була поставлена і глибоко проаналізована одна з основних проблем стратегічного аналізу, проблема взаємодії внутрішнього та «зовнішнього середовища фірми з метою створення її ефективної стратегії.

Професорами Гарвардської бізнес-школи була розроблена одна з перших моделей стратегічного аналізу, авторами якої є Е. П. Лернед, К. Ендрюс, К. Р. Крістенсен та В. Р. Гут. Початково модель мала назву LCAG, за аббревіатурою прізвищ авторів, проте зараз відома під назвою SWOT-аналіз. І. Ансофф у монографії «Корпоративна стратегія: аналітичний підхід до політики росту та експансії бізнесу» [2] також дотримується принципу взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища в рамках стратегічного аналізу. Однак його концепція була протилежна простій та неформальній моделі SWOT-аналізу. Науковець розумів стратегію як процес планування і прагнув створити більш адекватну складним умовам підготовки стратегічних рішень та застосовувати для будь-якого підприємства аналітичну модель, ніж метод SWOT.

Запропонована дослідником матриця дозволяла підприємству обрати одну із чотирьох стратегій: стратегія «глибокого проникнення на ринок» – передбачає розширення обсягів збуту на базі використання гнучкого цінового інструментарію»; стратегія «розвитку товару» – приваблива для підприємств, які вже утвердилися на ринку і популярні серед споживачів; стратегія «розвитку меж ринку» – ефективна для попередження стагнації і кризових явищ; - стратегія «диверсифікації» – вихід з новими товарами на нові ринку або розвиток нових напрямків діяльності.

Підхід І. Ансоффа в порівнянні з концепцією попередників (К. Ендрюса) був більш деталізованим та комплексним; модель розробки стратегії була швидше типовою чим спроектованою для унікальної ситуації; основний акцент був зроблений на дослідження проблем корпоративної стратегії (з якими продуктами і на яких ринках конкурувати), а не на питання бізнес-стратегій (як конкурувати в конкретній ситуації). Глибокий аналіз концепції стратегії, знайшов відображення в ретельному дослідженні процесу створення стратегії. Для І. Ансоффа стратегія означала суму декількох управлінських виборів:

- а) різноманітності продуктів і ринків;
- б) напрямків росту корпорації (акцент на старі або нові продукти і ринки);
- в) конкурентних переваг (унікальних можливостей з точки зору характеристик продуктів і ринків);
- г) синергії; д) комбінації між самостійним виробництвом і зовнішніми закупівлями.

Сформульовані, у вищенаведених працях, фундаментальні положення про організаційні (внутрішні) основи стратегії відповідають логіці конкуренції в постіндустріальному суспільстві. Популярні в той час стратегії зростання, інтернаціоналізації та диверсифікації не втрачають своєї актуальності і нині. Емпіричні основи закладені працями А. Чандлера, К. Ендрюса, та І. Ансоффа спонукали до наступних теоретичних досліджень, до переходу від індуктивності до дедуктивності у побудові наукових умовиводів. Подальший розвиток теорії стратегії характеризується виходом на перший план економічної теорії індустріальної організації, що стала основою аналізу проблем підприємства, особливо тих, що тісно пов'язані з галуззю. В центрі уваги дослідників постали питання концентрації галузі, бар'єрів входу-виходу, структури витрат та ціни, економії на масштабах, інвестиційних рішень, вертикальної інтеграції, коефіцієнтів прибутковості і складових зростання. Революційною в теорії стратегії можна вважати працю М. Портера

«Конкурентна стратегія» [3] із виходом якої розпочався новий етап в дослідженні стратегій підприємства. Відтепер стратегія розглядається тільки в контексті конкурентного середовища, а досягнутий результат обумовлюється вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги та виконання позиціонування.

Згідно із підходом М. Портера на зміст конкурентної стратегії впливають: - конкурентні переваги, що формуються на основі більш низьких витрат та диференціації продукції; частка ринку на яку зосереджене підприємство. Відповідно до цих факторів, дослідник виділяє три конкурентні стратегії: стратегія низьких витрат – відображає можливість підприємства розробляти, випускати та реалізувати продукцію з меншими витратами ніж у конкурентів; стратегія диференціації – ґрунтується на забезпеченні споживача новою якістю, унікальною продукцією з притаманними їй особливими споживчими властивостями; стратегія фокусування – полягає в формуванні конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки) [3, с. 52–57].

Запропоновані автором конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Конкурентні стратегії, на думку автора, є засобом досягнення конкурентних переваг – конкурентоспроможності. Подальші дослідження в галузі стратегій ґрунтувалися на працях М. Портера та в більшості опиралися на запропоновану автором концепцію конкурентних стратегій. Так, Ж.-Ж. Ламбен в порівнянні з М. Портером пропонує свій підхід до визначення стратегії, конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Науковець виділяє два види конкурентних переваг: внутрішні та зовнішні. Кожному виду конкурентних переваг властива своя стратегія. Стратегія, що ґрунтується на внутрішніх конкурентних перевагах, це стратегія домінування за витратами, котра базується в основному на організаційному та виробничому ноу-хау фірми. Стратегія, що ґрунтується на зовнішніх конкурентних перевагах – це

стратегія диференціації, яка опирається на маркетингове ноу-хау фірми на її переваги у виявленні та задоволенні потреб покупців незадоволених існуючими товарами [4, с. 278].

Р. Фатхутдінов дав свою оцінку моделі аналізу конкурентоспроможності Ж.-Ж. Ламбена та збагатив її новими факторами. Внаслідок чого при аналізі конкурентоспроможності їх використовується не три а п'ять. До трьох, безумовно важливих, факторів ціна, реклама, якість, науковець додав ще два: якість сервісу та витрати в сфері споживання.

В залежності від конкурентної ситуації, наявності конкурентних переваг та ресурсів підприємство може вибрати одну із наступних стратегій: стратегія по витратах; стратегія по якості; стратегія по витратах і по якості [5, с. 157]. Ф. Котлера пропонує свою типологізацію конкурентних стратегій, що ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи із частки ринку, яку утримує організація, науковець виділяє чотири типи конкурентних стратегій: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця [6]. На думку автора, фірма на ринку (в залежності від частки) може використовувати одну із наступних моделей конкурентної поведінки [6, с. 233–235]: лідер – організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами; переслідування лідера – обирає організація, котра отримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів; фахівець («нішер») – стратегія притаманна фірмам-новачкам.

А. Юданов виділяє, по меншій мірі, чотири основні типи стратегії конкурентної боротьби, кожний із яких орієнтується на різні умови економічного середовища і різні ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні: віолентна (силова) – характерна для організацій, які діють у сфері великого виробництва стандартних товарів і послуг; патієнтна (нішова) – типова для організацій із вузькою спеціалізацією; комутантна (приспосовницька) – приваблива для дрібних неспеціалізованих організацій, яким легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби

споживача; експерентна (піонерська) – передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку [7, с. 61].

Згідно із підходом А. Юданова, кожне підприємство унікальне і його поведінка на ринку характеризується певною комбінацією стратегічних ідей, а вибір стратегії залежить від того, в рамках стандартного чи спеціалізованого бізнесу лежить його ринкова ніша.

При аналізі стратегій конкурентоспроможності, варто відзначити позицію А.Томпсона та А. Стріклєнда, згідно з якою будь-яка загальна стратегія підприємства базується на конкурентних стратегіях. Поєднання загальних і загально-конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, та від особливостей самого підприємства. А. Томпсон і А. Стріклєнд класифікують стратегії підприємств в залежності від його конкурентної позиції в галузі [8]:

стратегії зростання за рахунок: експансії (створення або захоплення ринку); диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної); вертикальної та горизонтальної інтеграції; глобалізації діяльності;

стратегії підтримки (стабілізації) за рахунок: захисту частки ринку; підтримки виробничого потенціалу підприємства; модифікації продукції;

стратегії реструктуризації за рахунок: скорочення витрат та відсікання зайвого; коротко- та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунок переорієнтації); освоєння нових ринків та нових видів діяльності;

стратегії скорочення діяльності: скорочення частки ринку; організований відступ; «збирання врожаю»;

ліквідація: санація; процедура банкрутства; закриття. Часто для вибору стратегічної альтернативи (підвищення конкурентоспроможності) підприємству недостатньо базових стратегій конкуренції, тому їх розширюють за допомогою ресурсних та функціональних, що застосовуються для управління поточною діяльністю підрозділів підприємства.

Підприємству необхідно мати таку номенклатуру стратегій, яка б охоплювала його основні напрямки діяльності. Так, Г. Клейнер до складу

комплексної стратегії конкурентоспроможності включає такі стратегії [9, с. 53]: товарноринкова стратегія (стратегія поведінки на товарних ринках); ресурсноринкова (стратегія поведінки на ринках факторів виробництва); технологічна стратегія (стратегія вибору і оновлення технологій); інтеграційно-дезінтеграційна стратегія (поведінка в сфері злиття, поділу, поглинання, квазіінтеграції і інших видів реорганізації підприємства); фінансово-інвестиційна стратегія; соціальна стратегія (стратегія внутрішньо-фірмового управління та відношення до зовнішнього соціального середовища); управлінська стратегія; стратегія формування корпоративної культури; інституціональна стратегія (формування внутрішнього інституціонально-культурного середовища та взаємодія з таким же зовнішнім середовищем); когнітивна стратегія (стратегія придбання, створення, акумуляції та збереження знань); стратегія управління еволюцією соціально-економічного генотипу (еволюційна стратегія); евентуальна стратегія (стратегія управління подіями).

Автор наголошує, що особливо важливою для стратегічного та оперативного управління є формування і реалізація евентуальної стратегії. На підприємствах де реалізується регулярний стратегічний аналіз або іде мова про його встановлення, необхідно у складі підрозділу відповідаючого за стратегічний аналіз та планування, створити спеціальну групу «евентмейкерів» – людей, які планують та «створюють» події, перетворюють відібрані факти в події [9, с. 53].

А. Наливайко пропонує здійснювати класифікацію стратегій підприємства за такими ознаками [10, с. 24]: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу товару чи їх групи; відносні характеристики галузевої позиції підприємства; ступінь «агресивності» поведінки підприємств в конкурентній боротьбі та ін. Така різноманітність класифікаційних ознак та типологічних груп стратегій пояснюється практичною безмежністю стратегічних цілей підприємства та багатоваріантністю умов та засобів їх досягнення. Стратегічна ціль

підприємства, на думку науковця, завжди є трихотомічною: спосіб отримання прибутку – прибутковість – напрямки «Економічні науки використання прибутку». Саме з позицій цільовизначення дослідник пропонує здійснювати аналіз стратегій підприємства. Ці та інші зміни в наукових дослідженнях стратегій – відхід від примітивних методів аналізу, вихід за рамки суто нормативного підходу, еволюція в сторону вільних концепцій – стали результатом численних трансформацій практики управління розвитком підприємства і методів наукової творчості в даній області знань. Однак, будь-яка сучасна серйозна концепція стратегії не може не враховувати вперше розглянуті в класичних роботах дихотомії між адміністративними і підприємницькими початками стратегій, між внутрішніми і зовнішніми факторами їх успіху, між змістом і процесом стратегії.

1.2. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства

Українська економіка на сьогоднішній день характеризується нестабільністю та займає слабкі позиції у світі (за даними МВФ, 109-е місце по рівню ВВП на душу населення [1]). Відсутність державного фінансування, корупція, наявність тіньового сектору економіки (у 2021 р. – близько 45 % ВВП) [2], слабка інноваційна політика, відсутність здорової конкуренції на ринку – все це спричинило технічну відсталість нашої країни і, як наслідок, не конкурентоспроможність вітчизняної продукції на міжнародному ринку.

Із підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом Україна отримала доступ до європейської зони вільної торгівлі, що ліквідує мито на ввізну продукцію, отже, українська продукція може залишитися без суттєвої державної підтримки при конкурентній боротьбі з європейськими товарами. Таким чином, за проміжок часу, відведений Європейським Союзом для оздоровлення вітчизняної економіки, повинні бути сформовані чіткі конкурентні переваги. Із цією метою кожному суб'єкту господарювання необхідно сформулювати конкурентну стратегію як механізм упровадження

українських товарів на нові ринки. В іншому випадку вітчизняні підприємства будуть не в змозі протистояти конкуренції європейським, що, своєю чергою загрожує банкрутством. Таким чином, на сьогодні проблема вибору конкурентної стратегії є актуальною.

Конкурентна стратегія – це чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить компанії формування стійких та ефективних конкурентних переваг. Стратегія конкуренції компанії включає підходи до бізнесу й ініціативи, які використовують для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення позицій на ринку [3]. При виборі стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним намірам, мала ресурсне забезпечення та можливості для її реалізації.

Зарубіжні та вітчизняні науковці виділяють різні етапи, методи та інструменти вибору оптимальної конкурентної стратегії. М. Портер розглядає процес вибору конкурентної стратегії як виконання таких етапів: аналіз структури і рушійних сил галузі; виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз видів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [4].

В. Василенко та Т. Ткаченко для вибору базової конкурентної стратегії пропонують таку покрокову процедуру: фіксація продуктового портфелю, вибір базової конкурентної стратегії, прийняття рішень щодо реалізації обраної стратегії [5]. Ю. Іванов, своєю чергою, виокремлює чотири етапи вибору стратегії: оцінка стратегії, що існує, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [6].

Аналіз даних та інших підходів, наведених у науковій літературі, показав, що вчені пропонують укрупнені етапи вибору (формування) конкурентної стратегії без виділення таких обов'язкових етапів, як аналіз внутрішнього середовища, його сильних та слабких сторін та оцінка конкурентоспроможності продукції, що випускається підприємством. Також без необхідної деталізації пропонується етап вибору стратегічних

альтернатив. При цьому дані теоретичні розробки через їх укрупнений характер досить складно застосовувати в підприємницькій діяльності суб'єктами господарювання, оскільки не розкриті інструменти оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Механізм вибору конкурентної стратегії, запропонований О. Дубровою, полягає в поетапному виконанні таких дій: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища, визначення мети та постановка завдань, аналіз альтернатив та планування й реалізація стратегії [7]. О. Арістов пропонує такі етапи формування конкурентної стратегії підприємства: аналіз кон'юнктури ринку; аналіз конкурентного середовища підприємства; оцінка сильних і слабких сторін підприємства; аналіз конкурентних переваг підприємства; вибір конкурентної стратегії; розробка конкурентних альтернатив і розрахунок їх ефективності [8]. Перевагами даних методів є врахування умов внутрішнього та зовнішнього середовищ, проте залишається незрозумілим, за допомогою яких інструментів він буде здійснений, а також що слугує критерієм відбору стратегії.

Наразі науковцями обґрунтовано велику кількість методів та інструментів, які доцільно використовувати в процесі вибору конкурентної стратегії та стратегії підприємства в цілому [3–10]. Але з метою спрощення практичного використання процесу вибору конкурентної стратегії необхідно систематизувати інструментарій вибору відповідно до етапів даного процесу. Крім того, вченими пропонується достатньо великий перелік альтернативних варіантів конкурентних стратегій, який ускладнює вибір. Це обумовлює необхідність розробки практичного алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства з урахуванням можливих варіантів відбору відповідно до ситуації, що склалася на конкретному підприємстві та в його оточенні. З урахуванням даних переваг та недоліків запропоновано алгоритм вибору конкурентної стратегії, який включає дві основні стадії: підготовчу, що полягає в зборі та систематизації інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1.1); заключну, у ході якої на основі аналізу

альтернативних варіантів безпосередньо обирається конкурентна стратегія.

Таблиця 1.1

Підготовча стадія алгоритму вибору конкурентної стратегії

Етап	Інструменти
I. Аналіз ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка виробництва аналогів продукції та товарів-субститутів. 2. Розрахунок місткості ринку на основі обсягу виробництва, норми споживання, товарообороту продукції тощо. 3. Оцінка концентрації ринку за допомогою індексу ентропії, Херфіндаля-Хіршмана, індексу концентрації, індексу Ханна-Кея, дисперсії середніх чисел тощо. 4. Аналіз адміністративних, економічних, нормативних бар'єрів. 5. Визначення основних характеристик ринку, їх типів (олігополія, монополія). 6. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу (конкуренти, постачальники, споживачі, товари-субститути, потенціальні конкуренти). 7. PEST-аналіз. Оцінка політичної стабільності в країні, аналіз стратегічної програми розвитку держави, рівня ВВП, інфляції, курсу валют, ставки рефінансування, рівня доходів населення, розрахунок коефіцієнта Джині, оцінка рівня життя в країні, тенденцій НДДКР, нових патентів, технологій та ін.
II. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз можливостей зниження собівартості, оцінка виробничих потужностей, аналіз ефективності управління контролем, можливість зниження матеріальних запасів. 2. Оцінка рівня кваліфікації та ефективності підготовки, аналіз системи мотивації праці, плинності кадрів, ступеню участі персоналу у розподілі прибутків, оцінка організованості праці та культури організації. 3. Оцінка наявності власних оборотних коштів, розміру валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, чистого прибутку. Оцінка ліквідності підприємства, фінансової стійкості.
III. Оцінка конкурентоспроможності продукції	Побудова таблиць порівняння, що містять характеристики товарів та показники ефективності діяльності підприємства, на основі яких розраховується коефіцієнт конкурентоздатності.
IV. Складний SWOT-аналіз	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз сильних сторін підприємства. 2. Аналіз слабких сторін підприємства. 3. Оцінка можливостей зовнішнього середовища. 4. Оцінка загроз із боку чинників зовнішнього середовища
V. Аналіз стратегічних позицій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Побудова конкурентна карта ринку 2. Матриця McKinsey 3. Матриця BCG 4. Матриця ADL-LC 5. Матриця ShellDPM

Джерело: [12]

При цьому вибір конкурентної стратегії базується на отриманій інформації підготовчої стадії про привабливість ринку, наявність відповідних стратегічних ресурсів тощо. Побудова алгоритму вибору виду конкурентної стратегії, згідно з класифікацією Г. Азоева [11], виконана за допомогою

програмного забезпечення моделювання бізнес-процесів Bizagi Modeler.

Підготовча стадія передбачає виконання наступних етапів:

1. Аналіз ринку.
2. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства.
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
4. Складний SWOT-аналіз.
5. Аналіз стратегічних позицій.

Першочерговим завданням підготовчої стадії є аналіз ринку. Для формування стратегії необхідно чітко усвідомлювати тенденції розвитку ринку продукції, що виробляється. Це дасть змогу своєчасно реагувати на зміну споживчих інтересів, дій конкурентів. Для цього доречно розрахувати місткість ринку, що дасть змогу оцінити його насиченість, ступінь концентрації та диференціації, бар'єри входу та виходу. На основі отриманих даних формулюють можливості та загрози для підприємства. Побудова моделі п'яти конкурентних сил дасть змогу оцінити середовище прямого впливу та виявити основні конкурентні сили на ринку. Наступним етапом є аналіз сильних та слабких сторін підприємства за такими функціональними підсистемами, як виробництво, трудові ресурси, фінанси та культура організації. Метою даного аналізу є виявлення внутрішніх резервів для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз трудових ресурсів має відображати рівень кваліфікації працівників та їх відданість компанії. Для цього аналізуються плинність кадрів, система мотивації, кар'єрного росту, навчання персоналу та культура організації. Завдяки аналізу функціональної підсистеми фінансів визначаються фінансові можливості для розвитку. Таким чином, на основі аналізу даних функціональних підсистем визначаються слабкі та сильні сторони кожної з них. Далі доцільно здійснити аналіз конкурентоспроможності продукції. Для цього необхідно порівняти характеристики власних товарів, їх номенклатуру та сервісне обслуговування з товарами-аналогами на даному ринку та розрахувати коефіцієнт

конкуренентоздатності. Також необхідно порівняти ефективність діяльності підприємства в цілому, щоб виявити конкурентні переваги у власних ресурсах. На четвертому етапі будується складний SWOT-аналіз. Інформація, яка отримана на попередніх етапах, систематизується, упорядковується за важливістю та для наочності інтерпретується в SWOT-аналіз, на перетині сильних, слабких сторін та можливостей, загроз сформулюються пропозиції щодо стратегічного розвитку підприємства.

Наступним етапом є аналіз стратегічних позицій підприємства. Для визначення стратегічних позицій можна використовувати матриці McKinsey, BCG, ADL-LC, ShellDPM та інші, а також конкурентну карту ринку, побудова яких дає змогу визначити стратегічні позиції, які підприємство займає на певному ринку, визначити стратегію, яку доцільно використовувати для кожного стратегічного підрозділу підприємства, а також спрогнозувати подальші дії конкурентів та сформулювати ефективні методи їх протидії.

Заключна стадія передбачає вибір конкурентної стратегії виходячи з інформації, отриманої на підготовчій стадії з урахуванням ситуації, що склалася на ринку, та позицій, які займає підприємство. Вибір конкурентної стратегії розпочинається з усвідомлення ринкового простору, для чого необхідно оцінити інтенсивність конкуренції. Так, В. Чан Кім та Р. Моборі виділяють червоний океан, під яким розуміють галузі зі значним рівнем конкуренції, та блакитний океан, на якому фактично відсутня конкуренція, оскільки дана галузь є новою [12]. У випадку функціонування підприємства в просторі блакитного океану доцільно застосовувати (при наявності ресурсів) стратегію впровадження нововведень, котра забезпечить формування стійких конкурентних переваг та створить високі бар'єри входу на новий ринок.

Якщо підприємство знаходиться в просторі червоного океану, необхідно на основі ринкової долі визначити його конкурентну позицію. Можна виокремити позиції лідера галузі, потенційного лідера, середню позицію та позицію аутсайдера. Для кожної позиції існують різні варіанти поведінки на ринку залежно від привабливості ринку та наявності відповідних ресурсів.

Так, ґрунтуючись на стратегічному квадраті Дж. Трауті та Э. Райса, можна виділити оборонну, агресивну, партизанську тактики [13]. При цьому остання полягає в упровадженні конкурентної стратегії сегментування.

Для лідера галузі (за умови привабливості ринку та наявності стратегічних ресурсів) пропонується агресивна тактика, котра реалізується за допомогою конкурентних стратегій диференціації, впровадження нововведень та низьких цін. При цьому вибір конкурентних стратегій здійснюється шляхом аналізу інноваційних ресурсів, особливостей ринку, зокрема еластичності попиту по ціні. У випадку непривабливості даного ринку або відсутності необхідної кількості стратегічних ресурсів лідерам галузі доцільно обрати оборонну тактику, при цьому конкурентна стратегія в цілому повинна бути направлена на протидію конкурентам. Для потенційних лідерів вибір конкурентної стратегії здійснюється аналогічно лідеру.

Під привабливістю ринку розуміється достатньо високий рівень показників його темпу росту та середньої рентабельності, абсолютного розміру отриманого прибутку від реалізації одного товару. Підприємствам, які займають середні позиції на привабливому ринку, при наявності стратегічних ресурсів пропонується застосовувати агресивну тактику з метою захоплення більшої ринкової долі.

У випадку непривабливості або відсутності ресурсів доцільно обирати партизанську тактику та орієнтуватись на привабливих сегментах або ж застосовувати стратегію миттєвого реагування. При цьому стратегію сегментування можна здійснювати за рахунок диференціації продукції, низьких цін або сервісу. Для аутсайдерів на привабливому ринку при наявності відповідних ресурсів також доцільно обирати тактику партизанської війни та застосовувати стратегії сегментування або ж стратегію миттєвого реагування. У випадку відсутності ресурсів підприємству пропонується об'єднатися з аналогічним підприємством для збільшення можливостей та протидії конкуренції. Песимістичним варіантом для аутсайдера є вихід із ринку.

Висновки до розділу 1

Порівняння різних концепцій стратегій, показало, що спектр стратегій досягнення конкурентоспроможності надзвичайно широкий. Авторами викладені різні принципи класифікації стратегій конкуренції, що відносяться до різних країн, із різним рівнем розвитку економіки, науково-технічних потенціалом, рівнем конкурентоспроможності, цілями та традиціями. Тому, на наше переконання, стратегію конкурентоспроможності необхідно обирати виходячи із унікальності підприємства, його можливостей, особливостей конкурентного середовища, рівня та шляхів досягнення конкурентоспроможності. Процес формування, оцінки та реалізації стратегії потребує аналітичного обґрунтування та повинен ґрунтуватися на моделях та методах стратегічного аналізу.

Щоб забезпечити вихід української продукції на європейський рівень, необхідно забезпечити її конкурентоздатність шляхом координації заходів, направлених на підвищення даного показника, що підтверджує важливість формування конкурентної стратегії для підприємства. З цією метою був розроблений алгоритм вибору конкурентної стратегії, що складається з підготовчої стадії, на якій здійснюється оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, та заключної стадії, у результаті якої обирається певна конкурентна стратегія. Запропонований алгоритм вибору конкурентної стратегії на відміну від існуючих враховує можливі варіанти відбору відповідно до ситуації, що склалася на конкретному підприємстві та в його оточенні.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

2.1. Тенденції розвитку підприємств хлібопекарської галузі

За різними оцінками, близько 60% хліба та хлібобулочних виробів на території України виробляють декілька потужних компаній, а саме ПрАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», холдинг «Золотий урожай», Lauffer Group. Близько 10% хліба та хлібобулочних виробів виробляють мініпекарні, що розташовуються у торгівельних мережах продуктів харчування. Решту продукції у хлібопекарській галузі виробляють менш потужні хлібозаводи, яких в Україні налічується біля 100 одиниць [14].

Ринок хліба і хлібобулочних виробів в Україні характеризується високою конкуренцією і представлений великою кількістю підприємств-виробників. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент виробів із різними смаковими властивостями, споживчою цінністю, вагою, який постійно розширюється. Виробництво хліба і хлібобулочних виробів, що займає до 40 % від загальної калорійності харчового раціону населення, вважається однією зі стратегічних галузей економіки держави [16]. Попит на хлібопекарську продукцію є стабільним, але постійно скорочуються обсяги виробництва [18, 11, 16].

За методологією ОЕСР інфляція, що вимірюється індексом споживчих цін, визначається як зміна цін на кошик товарів та послуг, які зазвичай купуються певними групами домогосподарств. Індекс споживчих цін оцінюється як ряд узагальнених показників пропорційної зміни періоду до періоду в цінах на фіксовану сукупність споживчих товарів та послуг постійної кількості та характеристик, придбаних, використаних або оплачених довідковою сукупністю. Кожен підсумковий показник побудований як середньозважене значення великої кількості елементарних сукупних індексів. Кожен з елементарних сукупних індексів оцінюється з використанням вибірки цін на певну сукупність товарів та послуг, отриманих у конкретному регіоні

чи його жителями із певного набору торгових точок чи інших джерел споживання товарів та послуг [16].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2016 р. № 780 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» споживчий кошик для працездатного населення містить 296 найменувань товарів та послуг, хліб у тому числі. Річна норма споживання хліба житнього для працездатного населення складає 39 кілограмів на одну особу на рік, пшеничного – 62.

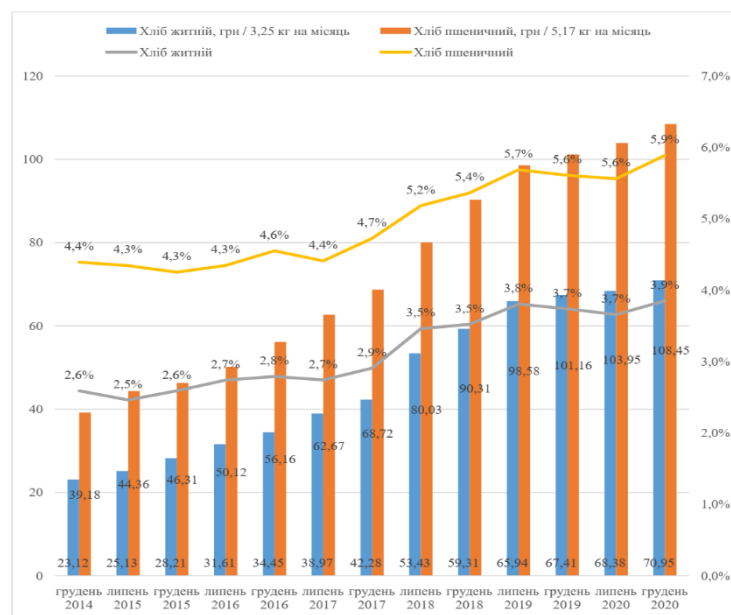


Рис. 2.1. Динаміка зміни вартості місячної норми споживання житнього та пшеничного хліба у загальній вартості продуктового набору

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [36]

На рис. 2.1 наведено динаміку зміни вартості набору хліба та його питомої ваги у загальній вартості продуктового набору для працездатного українця. Як видно з рисунку, вартість набору хліба у споживчому кошику протягом останніх 5 років фактично подвоїлася. При цьому питома вага вартості хліба у загальній вартості продуктового набору зросла на 25,6 %. У

2022 році відмічається негативна тенденція щодо зростання вартості хліба, та її питомої ваги у споживчому кошику України.

Лідером у хлібопекарській галузі в Україні є ПрАТ «Київхліб», якому належить біля 14-15% ринку хліба та хлібопекарської продукції. До складу компанії «Київхліб» входить 9 виробничих майданчиків у Києві та Київській області, сукупна потужність – понад 500 тонн хлібобулочних виробів і 10 тонн «хлібної смакоти»; в асортименті знаходиться близько 250 найменувань. Хлібопекарська корпорація «Кулиничі» у співпраці з найбільшими європейськими виробниками хлібопекарського обладнання з 1999 року однією з перших в Україні почала вводити новітні технології у виробництво хлібобулочних виробів. Зокрема введено в експлуатацію єдиний в Україні роботизований хлібопекарський комплекс із потужністю 250 тонн хліба та хлібобулочних виробів на добу. Оновлений виробничо-збутовий комплекс включає повний автоматизований цикл виробництва, логістичний центр та розгалужену систему розподілу готової продукції через мережу фірмових булочних-кондитерських [150].

«Хлібні інвестиції» – знаходиться на 3-му місці серед найбільших хлібопекарських підприємств України. За різними оцінками, холдинг займає 7% ринку хлібобулочних виробів України. До складу холдингу входять ТОВ «SHANTA MOUNT», ТОВ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ПрАТ «Теремно Хліб», ТОВ «Бердичівський хлібозавод», ТОВ «Перший столичний хлібозавод» [15].

До числа лідерів серед виробників хлібобулочної продукції у своїх регіонах входить ТМ «Формула Смаку» [153] та Lauffer Group. Продукція хлібозаводів Lauffer Group виробляється винятково з екологічно чистої сировини, без шкідливих добавок і консервантів і випускається під ТМ «Урожай» [34].

ПрАТ «Концерн Хлібпром» – одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 200 тонн продукції на добу: хлібною, хлібобулочною, кондитерською та тістових напівфабрикатів. У

структуру компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях, наприклад, ТОВ «Хлібзавод № 1». ПрАТ «Концерн Хлібпром» входить до п'ятірки найбільших хлібопекарських підприємств України за часткою ринку та за обсягом чистого доходу [15]. Підприємства, що здійснюють виробництво хліба та хлібопекарської продукції в Україні, розташовані майже у кожному районному центрі. Тому хлібопекарська галузь в межах країни характеризується відсутністю явного лідера на ринку. Водночас відмічається висока конкуренція на локальних ринках хліба та хлібобулочних виробів, що пояснюється скороченням кількості великих виробників та поступовим розвитком мініпекарень (крафтового хліба та стрітфуд), які працюють безпосередньо в торгівельних мережах.

Мережі збуту продукції великих виробників охоплюють площу радіусом до 150 км. Розширення площі охопту знижує економічну ефективність такої діяльності за рахунок зростання транспортних витрат та часу на постачання хліба і хлібобулочних виробів. Означені фактори обумовлюють підвищення ціни реалізації продукції хлібопекарської галузі, знижують її якість, і, відповідно, конкурентоспроможність [27]. До 1990 року в Україні вироблялося близько 7 млн. тонн хліба та хлібобулочних виробів щорічно. За роки незалежності України виробництво зазначеної продукції зменшилося більше, ніж у 9 разів [123]. За даними Державної служби статистики України у 2022 році в Україні вироблено 0,75 млн тонн хліба та хлібобулочних виробів, що вдвічі менше, ніж у 2010 році. Падіння обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів відмічається, починаючи з 1993 року (рис. 2.2.).

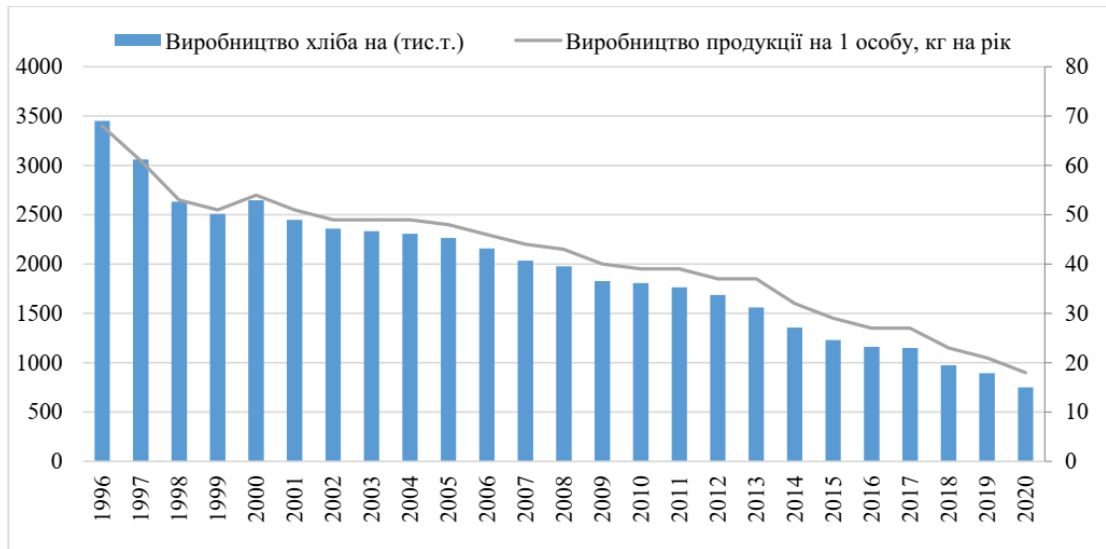


Рис. 2.2. Динаміка виробництва хліба в Україні за 1996-2022 роки
Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [36]

У 1996 році хліба та хлібобулочної продукції вироблялось 68 кг на рік на 1 особу. У 2000 р. цей показник становив вже 54 кг, у 2010 – 39, а у 2022 – скоротився до 18 кг на рік на 1 особу, або 49,3 грама на день. Тобто кожні 10 років в Україні скорочується виробництво хліба з розрахунку на одну особу майже вдвічі [18]. Динаміку виробництва хліба та хлібобулочних виробів за 2014-2022 роки представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва хлібобулочних виробів в Україні в розрізі видів продукції за 2014-2022 р, тис. т.

Вид продукції	Роки							Відхилення 2022 від 2014	
	2014	2015	2016	2017	2018	2021	2022	(+, -)	%
Вироби хлібобулочні	1357	1231	1160	1150	975,1	892,7	750,4	-606,6	55
Хліб житній	14	15	12	12	6,5	8,3	5,7	-8,3	41
Хліб пшеничний	606	533	493	490	408,1	364,8	302,8	-303,2	50
Хліб житньо пшеничний	413	401	370	365	305,9	269,4	233,3	-179,7	56

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [36]

Експерти ринку вважають [37], що у статистичній звітності щодо результатів діяльності хлібопекарських підприємств відображається лише третина всього виробництва хліба, хлібобулочних і борошняних виробів. А ємність ринку хліба та хлібобулочних виробів експерти оцінюють у 2,5- 3 млн. т на рік, виходячи з розрахунку щоденної біологічної норми споживання хліба на одну людину. Натомість споживання однією людиною хліба в Україні за даними Державної служби статистики України оцінюється у 20 кг хліба на рік, або 50 г на день. Тому, за розрахунками експертів ринку, які стверджують, що українці в середньому споживають хліба на 50-75% більше, ніж європейці, оцінка обсягів тіньового сектору виробництва хліба в розмірі 40-70% має достатні підстави [29]

Підприємства-виробники хліба та хлібобулочних виробів складають на рівні 0,3% від загальної кількості суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність на території України. Майже 80% загальної кількості виробників у хлібопекарській галузі це фізичні особи-підприємці, кількість яких має тенденцію до зростання. Натомість, великі підприємства, що працюють у цій сфері, постійно скорочуються. Так, якщо із загальної кількості зареєстрованих у 2014 р. 5,0 тис. суб'єктів господарювання 3,5 тис., або 73,5% становили фізичні особи-підприємці, то у 2022 р. частка зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності становила вже 5,3 тис., з яких 4,3 тис. осіб здійснювали господарську діяльність як фізична особа-підприємець.

У хлібопекарській галузі України за даними Державної служби статистики України працевлаштовано близько 1% від загальної чисельності найманих працівників. Чверть робітників у сфері виробництва хліба та хлібобулочних виробів працюють як фізичні особи-підприємці. Отже, протягом останніх років намітилася тенденція щодо скорочення загальної кількості суб'єктів господарської діяльності та найманих працівників, що здійснюють виробництво хліба та хлібобулочних виробів із поступовим переміщенням їхньої діяльності у форму фізичних осіб-підприємців. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів створює на рівні 0,4-0,6%

валової доданої вартості України. Витрати на персонал у галузі дорівнюють 12-16%. В розрізі у фізичних осіб, суб'єктів підприємницької діяльності ці показники дещо вищі.

На динаміку ринку також впливають умови оподаткування, оскільки спрощена система оподаткування та лібералізація державного регулювання виробництва та реалізації хліба та хлібобулочних виробів викривлюють конкуренцію на ринку та стимулюють дроблення бізнесу і створення великої кількості мінівиробництв, які мають більше можливостей до виробництва та реалізації своєї продукції нелегальними каналами збуту.

Водночас зростає попит на високомаржинальний та крафтовий хліб, тобто хліб із додаванням сухофруктів, насіння та інших добавок, який має більшу вартість реалізації, проте бере верх над своїми бюджетними аналогами за рахунок якості, свіжості та унікальної рецептури. Як правило, такий хліб виробляється на мінівиробництвах та поставляється споживачу прямо на місці випічки.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» та його внутрішнього середовища

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці. Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. Підприємство піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби. Крім того, має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними

магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби / Пшеничний хліб / Житній хліб / Тостовий хліб / Булочні вироби / Листкові вироби / Здобні вироби / Сухарі пшеничні / Сухарі житні / Кондитерські вироби / Круасани / Печиво / Сушки / Сухарі / Пряники / Піроги / Кекси / Коржі для тортів. Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз виробництва продукції

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %. Проаналізуємо структуру випуску продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.3.

Таблиця 2.35

Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	т	%	т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06

8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на зміну обсягу продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення		
			Всього	у тому числі за рахунок:	
				обсягу	середньо оптової ціни
1. Обсяг продукції цінах, тис. грн.	69540	98261,6	28721,8	30711,56	-1990,21
2. Виробництво продукції, т	49838	71848,9	22010,6	30711,56	-
3. Середньооптова ціна 1т, грн.	1395,3	1367,61	-27,694	-	-1989,78

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці видно, що обсяг продукції в 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшився на 28721,8 тис. грн. Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.7. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2022 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з 2021 роком. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.5

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, чол.. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2021 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2022 році в структурі працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2021 роком.

У 2022 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2021 році, у тому числі за негативних причин звільнено на 131 чоловік більше. Чисельність звільнених менше, ніж прийнятих, про це свідчить коефіцієнт обороту з прийому, що більше коефіцієнта обороту з вибуття. Продуктивність праці в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %). У 2021 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %). В 2022 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ.

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФн}{ОФк.р.}$ ОФн. – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФвиб}{ОФпр}$ ОФвиб – оборотні фонди, що вибули; ОФпр. – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФн - ОФвиб}{ОФпр}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2021 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року,

таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2022 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %. Зниження коефіцієнта приросту в 2022 році в порівнянні з 2021 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.7

Аналіз стану ОФ

Показники	2021 р.		2022 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
1. Первинна вартість ОФ, тис. грн.	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн.	10231,1	12198,2	12198,2	15338
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн. Вартість ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн. як в 2021 р., так й в 2022 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47 % й 50,79 % відповідно), що характеризується позитивно. У структурі ОФ основного виду діяльності в 2021 р. у порівнянні з 2022 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондівіддача. У 2022 р. у порівнянні з 2021 р. показник фондівіддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2022 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2021 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондівіддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу

продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

На якість виробленої продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» впливає якість сировини та матеріалів. Метою управління закупівлями сировини є забезпечення своєчасного виробництва з якісної сировини та задоволення виробничих потреб. Процес закупівлі сировини на підприємстві полягає у: складанні вимоги на постачання сировини; вибір оптимального постачальника; оформлення договорів; проведення вхідного контролю якості вхідної сировини.

Закупівлю сировини на підприємство здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявка в департамент МТР на поставку сировини наступного місяця подається начальником відділу управління витратами та ціноутворенням до 24-го числа поточного місяця. Постачальниками борошна з 2022 року є Одеський комбінат хлібопродуктів. Раніше – Куліндорівський комбінат хлібопродуктів. Всі договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або оплата за фактом. На головне підприємство протягом місяця надходить 130 т борошна, 90 т цукру, 25 т маргарину, 1 т молока сухого, 35 т дріжджів пресованих, 10 т яєць курячих, 20 т масла рафінованого.

У торговельні точки готова продукція поставляється орендованим транспортом, що становить 70 %. Це 80 одиниць лоткових автомашин марки «Газель», що развозять продукцію по місту й прилеглим торговельним точкам. Інший транспорт є власністю підприємства: лоткові автомашини і спеціалізовані контейнеровози. Контейнеровози використовуються при внутрішнім переміщенні готової продукції з одного заводу на іншій, доставку великим споживачам, регіональним клієнтам. Види продукції, які виробляються хлібозаводами є різними на кожному хлібозаводі. У структурі готової продукції хлібобулочних виробів виділяються наступні головні асортиментні групи: хліб в/с «Обідній»; хліб житній «Переяславський»,

«Дарницький», «Бородінський»; здобні вироби. Необхідність у міжзаводських перевезеннях викликана тим, що підприємство забезпечує повні асортименти готової продукції у всіх точках відвантаження. На підприємстві існує три форми розрахунку зі споживачами продукції: передплата – основна форма розрахунків (майже за 90 % продукції), оплата за фактом – переважно за кондитерську продукцію, відтермінування платежу (дебіторська заборгованість) – бюджетним організаціям, супермаркети, оптовим покупцям. Розрахунки клієнти ведуть у наступних формах:

- 1) перерахування грошей на розрахункові рахунки підприємства;
- 2) оплата наявними через каси підприємства або банк, що обслуговує підприємство (з банком укладений договір «Про касове обслуговування покупців»). Каси для прийому грошей за готову продукцію розташовані на території головного заводу. Для самих великих клієнтів передбачений висновок додаткових угод на повернення підприємству черстої продукції в кількості, що не перевищує 1 % від кількості отриманої продукції за місяць за ціною 100 % від відпускної ціни. З такої продукції виробляються панірувальні сухарі.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

На підставі досліджень найважливіших тенденцій макросередовища хлібопекарської галузі промисловості в Україні, які впливають на проєкт «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» проаналізовано найважливіші фактори макросередовища ТзОВ «Одеський хлібозавод № 4» за методологією PEST.

Застосування методології PEST-аналізу відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз середовища ТЗОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Можливості	Загрози
Політичні фактори	
1. Тенденції до перенесення промисловості в регіони України з нижчою інтенсивністю бойових дій з рф	1. Затягування війни з рф на невизначено довгий період і збільшення руйнувань промислово цивільних об'єктів через ракетно-бомбові удари рф
2. Загострення уваги до питань світової продовольчої безпеки передусім через обмеження експортних потенціалів зернових рф і України та утворення сталої позитивної кон'юнктури на світових ринках продовольства	2. Нестабільна грошово-кредитна політика, передусім падіння валютного курсу гривні
3. Висока ймовірність отримання Україною статусу кандидата на вступ в Європейський Союз	3. Пасивна роль Антимонопольного комітету України і продовження тенденції до зростання «тіньової» економіки на продовольчих ринках
4. Продовження дерегуляції економічних відносин з боку держави та продовження пільгових умов для розвитку бізнесу на період війни і після перемоги України	4. Низька інвестиційна привабливість України для закордонних інвесторів через війну з рф і проблеми залучення кредитних засобів
5. Зростання потреби в міжрегіональних логістичних центрах	5. Створення експортних обмежень урядом України у зв'язку з можливою продовольчою кризою в Україні
Економічні фактори	
1. Зниження цін на сировину і товари в Україні, які до війни були призначені для експорту	1. Різде падіння купівельної спроможності населення
2. Запровадження плану Маршалла II після перемоги України у війні	2. Зростання витрат на енергоносії і паливе в країні та їх недоступність через війну з рф
3. Зростання попиту на продукти харчування в Україні завдяки обмеженням можливостей їх імпорту з-за кордону	3. Посилення інфляційних процесів в Україні і за кордоном
4. Зростання попиту на продукти харчування в країнах Близького Сходу і Центральної Африки	4. Державне регулювання цін на хліб нижче – встановлення цін, нижчих від собівартості виробництва, що призводить до різкого зниження рентабельності виробництва
5. Просування бренду передусім в країнах ЄС протягом різкого зацікавлення «українським питанням»	5. Припинення розвезення хліба через нестачу коштів на паливо
Соціальні фактори	
1. Збільшення доступності до ринку праці і залучення кваліфікованих кадрів з числа внутрішньо переміщених осіб в регіонах з низькою інтенсивністю бойових дій	1. Недостатній захист споживачів хліба та хлібопродуктів від неякісної продукції (борошно низької якості та високий вміст шкідливих речовин для здоров'я людини)
2. Розширення та розвиток системи інститутів допомоги вразливим верствам населення на державному рівні після перемоги України	2. Дефіцит соціальних сортів хліба, і як наслідок - нестача всіх видів хлібобулочних виробів
Технологічні фактори	
1. Інтенсивний розвиток інформаційних технологій	1. Обмежений доступ і поступове застарівання технологій у випадку тривалого військового протистояння з росією
2. Розвиток інтернет-торгівлі в Україні і в усьому світі	2. Низький рівень заохочення запровадження інноваційних технологій
3. Світові тенденції до «екологізації» в тому числі продуктів харчування	3. Невідповідність системи освіти останнім технічним і технологічним вимогам в умовах стрімкого розвитку інновацій у світі

Джерело даних: розроблено автором

Як доповнення до PEST-аналізу наступним логічним кроком є проведення SWOT-аналізу, який широко застосовується у процесі стратегічного планування, і полягає в розділенні чинників та явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проєкту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням [37] (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз середовища ТзОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність постійних споживачів – прихильників ТзОВ «Одеський хлібозавод № 4»	1. Обмежені можливості в проведенні повноцінних маркетингових досліджень національних і закордонних ринків хліба хлібобулочних виробів
2. Власна продукція виготовлена з натуральних складників	2. Відсутність чітко описаного бізнес-процесу моніторингу і контролю маркетингової стратегії підприємства
3. Власна продукція значно відрізняється від продукції конкурентів за органолептичними/якісними показниками	3. Відсутність можливості в режимі он-лайн відслідковувати ефективність діяльності ТзОВ «Одеський хлібозавод № 4» (управлінських онлайн-дашбордів)
4. Постійне розширення асортиментного ряду	4. Окремі процеси бізнес-аналітики на підприємстві потребують автоматизації
5. Нове сучасне обладнання і сучасні технології виробництва	5. Висока залежність від урядового регулювання цін, в першу чергу, на «соціальний» хліб
6. Гнучкість виробництва в освоєнні нових ринкових ніш	6. Брак власних коштів для фінансування масштабних інвестиційних проєктів
7. Кількісно великий власний автопарк	7. Недостатня укомплектованість штатного розпису кваліфікованими працівниками
8. Лідерство за нововведеннями у власному регіоні	8. Невисока рентабельність бізнесу і, як наслідок, великий період окупності авансованого капіталу
9. Високий рівень запровадженої системи контролінгу бізнес-процесів	
10. Наявність власних унікальних рецептур хлібної продукції і можливостей розробки нових	
Можливості	Загрози
1. Пільгові умови оподаткування діяльності підприємства продовольчого сектора економіки	1. Війна з росією
2. Збільшення попиту і цін на хліб і хлібобулочні вироби тривалого зберігання (заморожені), виробництво нового виду продукції (бездріжджового пшеничного хліба з використанням сухої пшеничної закваски фірми «Пуратос»), створення власної міні-пекарні	2. Різке падіння курсу гривні
3. Спрощення доступ до «дешевих» європейських кредитів	3. Падіння конкурентоспроможності продукції за ціновими параметрами порівняно із конкурентами з «тіньового» сектора
4. Збільшення або повне зняття квот на експорт харчових продуктів в ЄС	4. Падіння обсягів виробництва і реалізації хліба і хлібобулочних виробів в Україні
5. Зменшення податкового тиску на підприємства хлібопекарської промисловості	5. Зростання витрат на енергоносії і паливе в Україні та їх недоступність

6. Налагодження стабільних зв'язків з міжрегіональними логістичними центрами	6. Наростання глобальних світових інфляційних процесів
7. Зниження цін на сировину, з якої виготовляють хлібопродукти (зокрема борошно, яйця)	7. Встановлення державою цін на хлібовироби, нижчих від собівартості виробництва
8. Участь у державній програмі пільгового кредитування бізнесу «5-7-9»	8. Припинення розвезення хліба і хлібобулочних виробів у віддалені населені пункти.
9. Імпортозаміщення ринкових ніш з виробництва замороженої хлібопродукції в Україні	9. Недобросовісна конкуренція з боку хлібопекарів – конкурентів ТзОВ «Одеський хлібозавод №4»
10. Зменшення ліцензійних витрат за користування спеціалізованими програмами	10. Низький рівень знань і компетенцій випускників навчальних закладів у зв'язку з тривалим он-лайн-навчанням

Джерело даних: розроблено автором

Основними упущеннями SWOT-аналізу є:

- 1) відсутність можливості отримання конкретних числових значень показників або чіткого плану діяльності, коли велике значення має професіоналізм маркетологів;
- 2) використання експертних оцінок з великим ступенем суб'єктивізму;
- 3) неможливість прослідкувати зміни ситуації на ринку в динаміці (без повторного проведення SWOT-аналізу).

Тому TOWS-аналіз, по-суті, це подальше опрацювання результатів, які дав SWOT-аналіз. TOWS-аналіз допомагає зрозуміти, як рухатися вперед. Розрізняють чотири стратегії TOWS [38] (табл. 2.10).

1. Сильні сторони / можливості (SO) – сильні сторони, що використовують можливості.
2. Слабкі сторони / можливості (WO) – подолання слабких сторін, використання можливостей.
3. Сильні сторони / загрози (ST) – використання сильних сторін для подолання потенційних загроз.
4. Слабкі сторони/загрози (WT) – мінімізація слабких сторін, щоб уникнути можливих загроз.

Таблиця 2.10

Матриця TOWS-аналізу середовища ТзОВ «Одеський хлібозавод № 4»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність постійних споживачів 2. Власна продукція виготовлена з натуральних складників. 3. Власна продукція значно відрізняється від продукції конкурентів за органолептичними показниками. 4. Постійне розширення асортиментного ряду. 5. Нове сучасне обладнання і сучасні технології виробництва. 6. Гнучкість виробництва в освоєнні нових ринкових ніш. 7. Кількісно великий власний автопарк. 8. Лідерство за нововведеннями у власному регіоні. 9. Високий рівень запровадженої системи контролінгу бізнес-процесів. 10. Наявність власних унікальних рецептур хлібної продукції і можливостей розробки нових. 	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пільгові умови оподаткування діяльності підприємства продовольчого сектора економіки. 2. Збільшення попиту і цін на хліб і хлібобулочні вироби тривалого зберігання. 3. Спрощення доступ до «дешевих» європейських кредитів. 4. Збільшення або повне зняття квот на експорт харчових продуктів в ЄС. 5. Зменшення податкового тиску на підприємства хлібопекарської промисловості. 6. Налагодження стабільних зв'язків з міжрегіональними логістичними центрами. 7. Зниження цін на сировину, з якої виготовляють хлібопродукти (зокрема борошно, яйця). 8. Участь у державній програмі пільгового кредитування бізнесу «5-7-9». 9. Імпортозаміщення ринкових ніш з виробництва замороженої хлібопродукції України. 10. Зменшення ліцензійних витрат за користування спеціалізованими програмами. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Війна з росією. 2. Різне падіння курсу гривні. 3. Падіння конкурентоспроможності продукції за ціновими параметрами порівняно із конкурентами з «тіньового» сектора. 4. Падіння обсягів виробництва і реалізації хліба і хлібобулочних виробів в Україні. 5. Зростання витрат на енергоносії і пальне та їх недоступність. 6. Наростання глобальних світових інфляційних процесів. 7. Встановлення державою цін на хлібовироби, нижчих від собівартості виробництва. 8. Припинення розвезення хліба і хлібобулочних виробів у віддалені населені пункти. 9. Недобросовісна конкуренція з боку хлібопекарів. 10. Низький рівень знань і компетенцій випускників навчальних закладів у зв'язку з тривалим он-лайн-навчанням.
	<p style="text-align: center;">Поле SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інтенсивно просувати наявну власну хлібопродукцію на ринки ЄС. 2. Створити виробництва з виведенням на ринок та розпочати реалізацію заморожених хлібобулочних виробів на національному ринку, а в перспективі – в країнах ЄС. 	<p style="text-align: center;">Поле ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пропонувати власні автотранспортні послуги з перевезення харчових продуктів інших підприємствам. 2. Продовжувати систематичне проведення навчальних тренінгів і семінарів для власних співробітників.
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежені можливості в проведенні повноцінних маркетингових досліджень національних і закордонних ринків. 2. Відсутність чітко описаного бізнес процесу моніторингу і контролю маркетингової стратегії підприємства. 3. Відсутність можливості в режимі он-лайн відслідковувати ефективність діяльності (управлінських он-лайн-дашбордів). 4. Окремі процеси бізнес-аналітики на підприємстві потребують автоматизації. 5. Висока залежність від урядового регулювання цін, в першу чергу, на «соціальний» хліб. 6. Брак власних коштів для фінансування масштабних інвестиційних проєктів. 7. Недостатня укомплектованість штатного розпису кваліфікованими працівниками. 8. Невисока рентабельність бізнесу і, як наслідок, великий період окупності авансованого капіталу. 	<p style="text-align: center;">Поле WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилити маркетингову діяльність: налагодити зворотний зв'язок зі споживачами, запровадити он-лайн аналітику з відстеження тенденцій на ринках хлібопродукції в Україні та за кордоном. 2. Залучити кредитні кошти в межах урядової кредитної програми «5-7-9» на започаткування PR-кампанії, основним лейтмотивом якої буде екологічність продукції. 	<p style="text-align: center;">Поле WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Скористатися «оптимізацією» персоналу. 2. Зберегти позиції на ринку, орієнтуючись на задоволення потреб в першу чергу постійний споживачів: мереж рітейлерів, HoReCa, автозаправок.

Джерело: розроблено автор

Висновки за розділом 2

Актуальність вирішуваної роботи проблеми, в короткостроковому періоді продиктована недостатнім наповненням внутрішнього ринку якісною замороженою хлібопродукцією, яку до війни з росією імпортували з-за кордону. У довготривалій перспективі після завершення інвестиційної фази проекту загостриться питання нарощення експортного потенціалу українських підприємств харчової промисловості у зв'язку з наростанням очікувань глобальної продовольчої кризи.

В контексті масштабування нашого проекту цей механізм можна застосовувати на будь-якому підприємстві сфери заморожки готових харчових продуктів та напівфабрикатів.

У зв'язку з євроінтеграційними прагненнями України і зростанням світової глобальної потреби в якісних продуктах харчування тривалого зберігання у найближчій перспективі потреба в подібних проєктах буде лише зростати. Потенційні можливості у масштабуванні проєкту полягають у двох напрямках розвитку:

- 1) шляхом розширення територіальних меж – виходу з замороженими хлібом і хлібобулочними виробами на ринки європейських країн;

- 2) шляхом використання частини придбаного стаціонарного і мобільного холодильного обладнання для зберігання і транспортування в Європу фруктів і ягід.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»

3.1. Опис проекту та стратегії його реалізації

Проект. «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів».

Ідеєю проекту є поступове імпортозаміщення на українському ринку заморожених хліба і хлібобулочних виробів та поступових вихід на ринки заморожених хлібопродуктів в європейських країнах. Мета проекту: розширення ринків збуту за рахунок нових видів продукції – заморожених хлібобулочних виробів та отримання додаткових можливостей для зростання ТзОВ «Одеський хлібо завод № 4». Проблеми, що будуть вирішені після реалізації проекту:

зовнішні: задоволення потреб споживача у свіжості продукції за рахунок можливості її допікання чи дефростації безпосередньо перед споживанням;

оптимізація витрат ритейлерів за рахунок ліквідації пекарень з повним циклом виробництва на базі окремих супермаркетів (склад сировини → заміс → бродіння → ділення → розстійка → випічка → упаковка);

внутрішні: розширення географії продажів, у т. ч. збільшення експортних можливостей, за рахунок подовження строку зберігання продукції при - 18°C до півроку і більше; оптимізація технологічного процесу за рахунок можливості виробництва моно-продукту протягом зміни; оптимізація логістичних витрат за рахунок зникнення потреби доставчати продукцію щодня.

Актуальність вирішуваної в проектах проблеми, в короткостроковому періоді продиктована недостатнім наповненням внутрішнього ринку якісною замороженою хлібопродукцією, яку до війни з росією імпортували з-за

кордону. У довготривалій перспективі після завершення інвестиційної фази проєкту загостриться питання нарощення експортного потенціалу українських підприємств харчової промисловості у зв'язку з наростанням очікувань глобальної продовольчої кризи.

В контексті масштабування нашого проєкту цей механізм можна застосовувати на будь-якому підприємстві. У зв'язку з євроінтеграційними прагненнями України і зростанням світової глобальної потреби в якісних продуктах харчування тривалого зберігання у найближчій перспективі потреба в подібних проєктах буде лише зростати.

Потенційні можливості у масштабуванні проєкту полягають у двох напрямках розвитку:

- 1) шляхом розширення територіальних меж – виходу з замороженими хлібом і хлібобулочними виробами на ринки європейських країн;
- 2) шляхом використання частини придбаного стаціонарного і мобільного холодильного обладнання для зберігання і транспортування в Європу фруктів і ягід.

3.2. Інвестиційне фінансування проєкту

Фінансова модель проєкту базується на таких основних засадах і допущеннях:

у розрахунках протягом аналізованого періоду реалізації проєкту ціни продажу замороженої хлібопродукції і змінні витрати на одиницю продукції (сировину, заробітну плату тощо) залишаються незмінними;

обчислення ефективності проєкту базуються на двох підходах:

- 1) безальтернативності інвестування передбачених на фінансування проєкту коштів – усі грошові потоки не дисконтуються;
 - 2) врахування альтернативної вартості грошей, і їх знецінення в часі – грошові потоки, згенеровані у проєкті, дисконтуються;
- відсотки за користування кредитом враховуються при дисконтуванні

грошових потоків, оскільки керівництво ТзОВ «Одеський хлібозавод №4» має альтернативу не реалізовувати проєкт, а, відповідно, не залучати кредитні кошти;

диференціювання непрямих витрат робиться на підставі єдиної бази їх розподілу (прямих витрат на закупівлю сировини), яка не змінюється протягом аналізованого періоду реалізації проєкту;

Для реалізації проєкту необхідно придбати обладнання, необхідне для виробництва, охолодження, зберігання і транспортування замороженої хлібобулочної продукції, а також зробити підготовку необхідних приміщень для монтажу виробничого і складського обладнання. Частина обладнання за договором передбачається доставити і змонтувати за кошти продавця. Крім коштів на доставку і монтаж обладнання, потрібно також передбачити витрати на поповнення обігових коштів. Сумарні інвестиції на реалізацію проєкту становлять 21 000 000 грн. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обсяги інвестицій у виробництво заморожених виробів

№з/п	Вид інвестиційних витрат	Вартість з ПДВ, грн.
1	Чилер для охолодження води до +3°C	560 000
2	Дозатор води із змішувачем температур	78 000
3	Льодогенератор – виготовлення льоду для додавання в тістопри замісі	130 000
4	Силос для борошна	50 000
5	Пневмотранспорт для подачі борошна	50 000
6	Дозатор борошна	15 000
7	Тістоміс для замісу тіста	1 200 000
8	Тістоміс для замісу начинки	100 000
9	Міксер для замісу начинки	50 000
10	Прес для маргарину і ламінації тіста	150 000
11	Розкатка тіста	100 000
12	Лінія приготування продукції:	250 000
	калібратор товщини тіста	
	пристрій для різки тіста	
	дозатор начинки	
	формував шару начинки	
	закрутка тіста	
	гільйотина для ділення тістових заготовок	
	посадчик тістових заготовок	
13	Камера розстоювання тіста	50 000
14	Піч для випікання	230 000
15	Камера швидкого охолодження продукції	520 000

16	Обладнання для пакування	1 500 000
17	Камера-шокер для швидкого заморожування тістових заготовок	1 600 000
18	Камера для швидкого заморожування спечених та упакованих виробів	750 000
19	Холодильна камера для тривалого зберігання заморожених виробів	6 500 000
20	Автомобіль-рефрижератор для доставки заморожених виробів	550 000
Сукупні інвестиції у придбання обладнання		14 433 000
Будівельно-монтажні роботи і поповнення обігових коштів		6 567 000
ВСЬОГО		21 000 000

Джерело: розроблено автором

Інвестиції планується профінансувати за рахунок залучення банківського фінансування, а також власних коштів. Показники діяльності ТзОВ «Одеський хлібозавод №4» відповідають критеріям та умовам отримання державної підтримки за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» [31]. За рахунок участі у цій програмі ми маємо змогу залучити кредити під нульову ставку на період воєнного стану +90 днів. В подальшому відсоткова ставка становитиме 3% річних. Суму кредиту 21000000 грн. планується взяти в липні 2023 року на період 5 років з рівномірними сумами погашення «тіла» кредиту в розмірі 350000 грн.

Відповідно до проєкту «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» заплановано започаткувати виробництво і реалізацію заморожених хлібопродуктів трьох товарних груп: французької випічки – 40 % від сукупних обсягів виробництва в натуральному вираженні; – дрібноштучних хлібовиробів – 50 %; – хліба – 10 %.

Протягом всього аналізованого періоду реалізації проєкту структуру виробництва замороженої хлібопродукції не передбачається. Вона буде змінюватися за фактом отримання замовлення від майбутніх споживачів.

Таблиця 3.2

Структура виробництва заморожених хлібопродуктів в розрізі товарних груп
(у % від сукупних обсягів виробництва)

№ з/п	Назва товару	товарна група	Частка в обсягах виробництва (в нат. вираженні), %
1	Французький багет	Французька випічка (10%)	15
2	Французький багет міні		15
3	Чіабата міні		10

4	Булочка сніданкова «Дивинка»		1,79
5	Булочка сніданкова «Цільнозернова»		1,79
6	Круасан міні	Дрібноштучні хлібовироби (50%)	3,57
7	Круасан «Бутербродний» (без начинки)		3,57
8	Круасан міді «Вишня»		3,57
9	Круасан міді «Карамель»		3,57
10	Круасан міді «Пряжене молоко»		3,57
11	Круасан міді «Шоколад»		3,57
12	Круасан «Дует»		3,57
13	Кекс з вишневою начинкою		1,79
14	Кекс класичний		1,79
15	Кекс шоколадний		
16	Равлик з маком 3,5 кг	Дрібноштучні хлібовироби (50%)	1,79
17	Пончик «Вишневий «		1,79
18	Пончик «Ірис»		1,79
19	Слойка з куркою		1,79
20	Слойка з шпинатом та сиром		1,79
21	Слойка з вишнею		1,79
22	Слойка з яблуками та корицею		1,79
23	Конверт з картоплею і грибами посипаний кунжутом		1,79
24	Конверт з шампінйонами		1,79
25	Хліб «Гречаний» заморожений		Хліб (10%)
26	Хліб «Бородінський» заморожений	1,67	
27	Хліб «Заварний» формовий заморожений	1,67	
28	Хліб «Литовський» заморожений	1,67	
29	Хліб «Пшеничний» 1 гат. формовий заморожений	1,67	
30	Хліб «Цільнозерновий» заморожений	1,67	

Джерело: розроблено автором

Прайс-лист з цінами заморожених хлібовиробів відображено в табл. 3.3. За такими цінами планується продавати продукцію при запуску виробництва і початку реалізації готової продукції споживачам.

Таблиця 3.3

Прайс-лист замороженої продукції

Назва виробу	Вага, кг	Термін реалізації, міс	Вид упаковки	Розмір транспортної упаковки, см	Кількість в тарі, шт.	Вага виробів в тарі, кг	Ціна за упаковку, грн. з ПДВ	Ціна за шт., грн. з ПДВ
Французький багет	0,180	6	поліетиленовий пакет в	19,5/27.5/35	40	7,200	316,80	7,92
Французький багет міні	0,250	6		19,5/27.5/35	30	7,500	309,60	10,32
Чабата міні	0,300	6		19,5/ 52 /35	10	3,000	218,40	21,84
Булочка сніданкова «Дивинка»	0,100	6		19,5/27.5/35	16	1,600	117,12	7,32
Булочка сніданкова	0,200	6		19,5/ 52 /35	12	2,400	165,60	13,80

«Цільнозернова»								
Круасан міні	0,050	6		19,5/27.5/35	50	2,500	189,00	3,78
Круасан «Бутербродний» (без начинки)	0,050	6		19,5/27.5/35	50	2,500	159,00	3,18
Круасан міді «Вишня»	0,025	6		19,5/27.5/35	14	0,350	58,80	4,20
Круасан міді «Карамель»	0,065	6		19,5/27.5/35	14	0,910	138,60	9,90
Круасан міді «Пряжене молоко»	0,085	6		19,5/27.5/35	14	1,190	158,76	11,34
Круасан міді «Шоколад»	0,085	6		19,5/27.5/35	14	1,190	158,76	11,34
Круасан «Дует»	0,085	6		19,5/27.5/35	14	1,190	158,76	11,34
Кекс з вишневою начинкою	0,085	6		19,5/27.5/35	14	1,190	158,76	11,34
Кекс класичний	0,070	6		19,5/27.5/35	14	0,980	158,76	11,34
Кекс шоколадний	0,065	6		19,5/27.5/35	36	2,340	388,80	10,80
Равлик з маком 3,5 кг	0,060	6		19,5/27.5/35	36	2,160	324,00	9,00
Пончик «Вишневий»	0,060	6		19,5/27.5/35	36	2,160	388,80	10,80
Пончик «Ірис»	0,050	6		19,5/27.5/35	70	3,500	420,00	6,00
Слойка з куркою	0,055	6		19,5/27.5/35	36	1,980	326,16	9,06
Слойка з шпинатом та сиром	0,055	6		19,5/27.5/35	36	1,980	326,16	9,06
Слойка з вишнею	0,100	6		19,5/27.5/35	35	3,500	409,50	11,70
Слойка з яблуками та корицею	0,100	6		19,5/27.5/35	35	3,500	409,50	11,70
Конверт з картоплею і грибами посипаний кунжутом	0,100	6	поліетиленовий пакет в гофроящику	19,5/27.5/35	35	3,500	409,50	11,70
Конверт з шампінйонами	0,100	6		19,5/27.5/35	35	3,500	409,50	11,70
Хліб «Гречаний» заморожений	0,080	6		19,5/27.5/35	35	2,800	409,50	11,70
Хліб «Бородінський» заморожений	0,080	6		19,5/27.5/35	35	2,800	409,50	11,70
Хліб «Заварний» формовий заморожений	0,400	6		19,5/27.5/35	16	6,400	368,64	23,04
Хліб «Литовський» заморожений	0,500	6		19,5/27.5/35	16	8,000	359,04	22,44
Хліб «Пшеничний» 1 гат. формовий заморожений	0,450	6		19,5/27.5/35	16	7,200	264,00	16,50
Хліб «Цільнозерновий» заморожений	0,400	6		19,5/27.5/35	16	6,400	368,64	23,04

Джерело: розроблено автором

Змінні витрати на виробництво замороженої хлібопродукції містять витрати на сировину, упаковку, пряму заробітну плату на виробництво, заморозку та інші прямі витрати. Відповідно до прийнятої облікової політики планування розмірів непрямих витрат здійснюється з використанням різних баз розподілу: витратина маркетинг оцінюють як відсоток від ціни продажу

одиниці продукції без ПДВ, інші операційні витрати начисляються залежно від ваги виробу.

При розгортанні виробництва і реалізації заморожених хлібопродуктів сукупні розрахункові постійні витрати будуть становити 1681437 грн. Для їх покриття необхідно забезпечити потрібний масштаб виробництва і реалізації. Це дозволяє зробити розрахунок беззбиткового обсягу виробництва (реалізації) – точки беззбитковості у табличній формі (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Розрахунок беззбиткових обсягів виробництва і реалізації заморожених хлібобулочних продуктів

№ з/п	Показники	Од. вим.	На весь обсяг
1	Чистий дохід	грн	7 630 710,80
2	Сукупні змінні витрати	грн	3 684 362,22
3	Сукупні постійні витрати	грн	1 681 437,19
4	Маржинальний дохід	грн	3 946 348,58
5	Прибуток (фінансовий результат)	грн	2 264 911,39
6	Коефіцієнт маржинального доходу		0,52
7	Середньозважена ціна 1 кг	грн/кг	84,79
8	ТБ (в грн)	грн	3 251 248,76
	ТБ (в кг)	кг	38 344,72
9	Показник безпеки, грн.	грн	4 379 462,04
	Показник безпеки, %	%	134,70 %

Джерело: розроблено автором

Система оплати праці на підприємстві повинна передусім задовольняти базові потреби, тобто створювати в людей почуття впевненості і захищеності перед викликами. Тому основою будь-якого організаційно-мотиваційного механізму стимулювання мають бути дієві засоби, які забезпечуватимуть процес відтворення витраченої розумової, фізичної і психічної енергії (відновлення працівників при одночасному недопущенні «емоційного вигоряння»). Значну роль в цьому відіграє розмір і структура заробітної плати, яка в ідеалі має бути і стимулюючим фактором (з боку керівництва і власників бізнесу), і мотиваційним фактором (з позицій окремого працівника).

Структура заробітної плати – це базові ставки, преміальні виплати, соціальні програми.

Базова ставка. Базова оплата має бути достатньою для того, аби залучити на підприємство працівників з необхідним досвідом роботи, набором позитивних характеристик «soft skills» (в основі – складові емоційного інтелекту) і «hard skills» (в основі – здобуті знання і компетенції). Рекомендоване граничне значення базової ставки – не більше 70-90% одержуваного доходу працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати рекомендують у строгій відповідності до підвищення продуктивності праці на рівні групи працівників чи підприємства в цілому. Досягнутий рівень життя не може розглядатися як основа для визначення базового рівня заробітної плати. Розмір базової ставки повинний бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника і його ефективністю. Індивідуальні ставки працівників, які задіяні в проекті «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів», будуть коливатися в межах від 80% до 120% базової. Після старту проекту за результатами оцінювання результатів праці доцільно визначити чотири зони ефективності, що відображають відповідність трудової діяльності вимогам праці (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зони ефективності базових ставок

R1	R2	R3	R4	S
80%	100%	110%	120%	150%

Джерело: [34]

Примітка.

R1 – не виконується одна чи декілька головних посадових функцій.

R2 – в цілому результати праці відповідають заданим (виконання плану 100% \pm 5%).

R3 – рівень виконання працівником своїх функцій вищий за середні показники (перевиконання плану від 6% до 30%).

R4 – працівник істотно перевиконує очікувані результати роботи (перевиконання плану > 30%).

S – вводиться для виняткових випадків.

Додатково матеріально заохочувати працівників передбачається, починаючи зі ступеня «відповідності працівника установленим вимогам» (R2).

Зараз таких працівників близько 60% від загального числа, тих, які значно перевищують вимоги (R4), – близько 10%, і працівників, які просто перевищують вимоги (R4), – близько 20%. Приблизно 10% працівників, які не виконують установлені вимоги, взагалі не заохочуються. Щодо працівників, які задіяні в проєкті виробництва і реалізації замороженого хліба і хлібобулочних виробів, додаткові виплати планується робити, виходячи із закладених в програму стимулювання праці цілей. В проєкті будучастково або повністю залучено наявних працівників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Штатний розпис працівників, задіяних у проєкті «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів»

№ з/п	Код КП ДК 003:2010	Найменування посади	Підрозділ	Посадовий оклад (базова ставка), грн	Погодинна тарифна ставка, грн
1	1210.1	Директор	Адміністрація	20000	
2	1233	Директор комерційний	Комерційна служба	14000	
3	3415	Представник торговельний	Комерційна служба/Відділ продажу	10000	
4	1229.7	Начальник відділу приймання замовлень	Комерційна служба/Відділ продажу	12000	
5	3433	Бухгалтер (збут)	Комерційна служба/Відділ продажу	11200	
6	3433	Бухгалтер з оперативного обліку	Комерційна служба/Відділ продажу	11200	
7	2419.2	Головний маркетолог	Маркетинговий відділ	12000	
8	2419.2	Маркетолог	Маркетинговий відділ	10000	
9	1475.4	Менеджер із зв'язків з громадськістю	Маркетинговий відділ	10000	
10	3415	Мерчендайзер	Маркетинговий відділ	7000	
11	1237.1	Головний технолог	Хлібопекарський цех/Виробничо-вимірвальна лабораторія	14000	
12	1475.4	Менеджер з постачання	Хлібопекарський цех/Відділ постачання	13000	
13	9411	Комірник	Хлібопекарський цех/Відділ постачання	11500	
14	1237.2	Начальник технічної служби	Хлібопекарський цех/Технічна служба	14000	
15	1222.2	Начальник цеху дрібноштучних виробів	Цех дрібноштучних виробів	14000	
16	1222.2	Заступник начальника цеху дрібноштучних виробів	Цех дрібноштучних виробів	12000	

17	7412	Старший кулінар борошняних виробів	Цех дрібноштучних виробів		82,80
18	7412	Кулінар борошняних виробів	Цех дрібноштучних виробів		82,80
19	8274.1	Оператор лінії у виробництві харчової продукції	Цех дрібноштучних виробів		59,20
20	8322.2	Водій автотранспортних засобів	Логістичний центр/Транспортний відділ	10000	

Джерело: складено автором на основі штатного розкладу

Рівень матеріального стимулювання працівників підприємства буде містити базову ставку (посадовий оклад або встановлений розмір погодинної ставки) і нараховану премію, яку на перших порах після початку виробництва і реалізації заморожених хлібовиробів планується встановити в розмірі 1% до базової ставки за кожен відсоток збільшення обсягів запланованої роботи понад 20 %. Також на перших порах премію заплановано виплачувати тим працівникам, які безпосередньо задіяні у виробництві і реалізації замороженої хлібопродукції. Якщо обсяги продажу зменшаться порівняно з попереднім періодом (в якості бази для порівняння можна вибрати фіксовану величину обсягів продажу), то працівник отримає базовий оклад безнадбавок і премій. В тому випадку, коли обсяги продажу будуть більшими за 0 % але не досягатимуть 20 %, торговельний представник отримає надбавку до зарплати у розмірі 20%. Якщо перевиконання плану буде більшим за 20%, то до заробітної плати буде нараховуватися премія, розмір якої залежатиме від перевиконання в розрахунку 1 % до базового окладу за кожен відсоток збільшення продажів понад 20 %.

Для своїх працівників керівництво за провадилодоплату за вислугу років: 3 місяці - 1 рік – 300 грн/міс.; 1 рік - 3 р. – 500 грн/міс.; 3 роки - 5 років – 705 грн/міс.; >- 10 років – 1500 грн/міс. Ще одним варіантом матеріального стимулювання персоналу може бути створення щомісячного преміального фонду для виплати тим працівникам, оцінювання ефективності роботи яких досі не охоплювалася затвердженими показниками або результати роботи яких важко виміряти, проте вони очевидно сприяють підвищенню ефективності

роботи всього підприємства. Розмір такого фонду можна встановити в межах від 1% до 10% від фонду оплати праці всіх працівників. Особливістю застосування цього інструментарію є саме цілеорієнтована мотивація праці, яка в підсумку спрямована на кінцеві результати діяльності і кінцеві результати індивідуальної роботи кожного працівника.

Висновки за розділом 3

В умовах наростання загрози світової глобальної кризи, спричиненої в тому числі війною росії з Україною, особливої актуальності набуває збільшення обсягів і термінів зберігання заморожених хлібопродуктів. Визначеними в результаті стратегічної діагностики середовища збільшення частки заморожених хлібопродуктів в загальних обсягах виробництва/споживання хліба і хлібобулочних виробів в Україні; перспектива росту частки замороженої хлібопродукції до світового рівня 20%; вичерпання державних запасів зерна в країнах Близького Сходу, Африки і Азії; можливе знаття імпорتنих квот і відмова від оподаткування українських товарів в країнах ЄС; зменшення площі засіву зерновими через військові дії на півдні України, особливо через окупацію Херсонської області, і як наслідок, зростання попиту на харчові продукти з більшим терміном придатності.

В контексті масштабування досліджуваного проєкту ідея заморожувати продукти харчування є досить поширеною і вже з успіхом використовується десятиліттями як за кордоном, так і в Україні. Тому масштабувати наш проєкт можна шляхом розширення територіальних меж – шляхом виходу з замороженими хлібом і хлібобулочними виробами на ринки європейських країн. Придбане для реалізації стаціонарне і мобільне холодильне обладнання можна також використовувати для зберігання і транспортування в Європу фруктів і ягід.

Тобто, проєкт «Створення виробництва, вивід на ринок та продаж заморожених хлібобулочних виробів» має перспективи розвитку і можливості подальшого масштабування як в плані розширення географії, так і в плані

диверсифікації товарної номенклатури.

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження дозволяє зробити ряд висновків.

1. В результаті аналізу трендів у виробництві і реалізації продукції хлібопекарської промисловості в Україні встановлено, що впродовж останніх років місткість ринку хлібобулочних виробів постійно зменшувалася. Причин цього явища називають декілька: 1) по-перше, це зменшення чисельності населення нашої країни через втрату частини територій, міграційних процесів і природних втрат; 2) по-друге, наявність значного тіньового сегмента ринку, що не потрапляє в статистику; 3) по-третє, деякі домогосподарства воліють пекти хліб самостійно; 4) по-четверте, на розвиток ринку негативно впливає підвищення собівартості випічки через зростання тарифів на енергоресурси і цін на інгредієнти

2. Можна констатувати наявність значного розриву між офіційними сукупними обсягами виробництва хліба і хлібобулочних виробів нетривалого зберігання і розрахованими на основі мінімальних норм сукупними обсягами спожитого хліба (житнього і пшеничного) населенням України. Виявлені розриви між обсягами виробленого і спожитого хліба ми вирішили назвати «тінію». Варто відзначити тренд до збільшення «тіні» досягнула значення 79,2%.

На нашу думку, можливими причинами наявності «тіні» на ринку хліба і хлібобулочних виробів можуть бути такими: 1) приховування суб'єктами господарювання своїх реальних обсягів виробництва з метою зменшення бази оподаткування; 2) діяльність суб'єктів господарювання, які перебувають на спрощеній системі оподаткування і не є платниками ПДВ, не враховуються у статистичних даних, які публікує Державна служба статистики України; 3) статистичні дані про кількість постійного населення в Україні є недостовірними, тобто насправді нас українців на території нашої держави є значно менше, аніж ті значення, які публікує статслужба; 4) оскільки повідомлень про недобір калорій українцями в ЗМІ протягом 2013-2022 рр. не

було, можна припустити, що замість хліба середньостатистичний українець споживав інші види продуктів харчування, тобто реальне споживання хліба було меншим від мінімальних норм; 5) зважаючи на сучасні реалії життя, коли стрімко розширюється асортимент виробів із зерна і борошна, активно рекламується здоровий спосіб життя, частина населення все ж змінює власні харчові пріоритети і відмовляється від традиційних сортів хліба.

3. Вибір векторів розвитку базується на розвитку як наявних компетенцій (виробництво хліба і хлібобулочних виробів з натуральних складників, логістика, дотримання вимог державних стандартів, стабільність і надійність роботи з контрагентами), так і тих, що потребують розвитку (впровадження цифрових аналітичних сервісів; заморозка і тривале зберігання хлібопродуктів; управління якістю; автоматизація управлінського обліку; управління клієнтським досвідом).

5. В межах досліджуваного проєкту заплановано виробляти і реалізовувати заморожені хлібопродуктів трьох товарних груп: 1) французької випічки (40% від сукупних обсягів виробництва в натуральному вираженні); 2) дрібноштучних хлібовиробів (50%); 3) хліба (10%). При розгортанні виробництва і реалізації заморожених хлібопродуктів сукупні розрахункові постійні витрати будуть становити 1681437 грн.

Встановлено, що для їх покриття необхідно забезпечити потрібний масштаб виробництва і реалізації замороженої хлібопродукції обсягом 38 344 кг щомісяця задля отримання чистого доходу розміром 4 379 462,04 грн. При цьому очікується, що з кожної заробленої гривні від реалізації заморожених хлібопродуктів в середньому очікується отримувати 52 копійки неоподаткованого прибутку, а при розгортанні виробництва і реалізації замороженої хлібопродукції до проєктного рівня (90 т/міс.) запас фінансової міцності буде становити 134,7% до беззбиткового рівня, що в гривневому еквіваленті буде рівним 4 млн. 379 тис. грн.

6. Отже, можна стверджувати, що досліджуваний в роботі проєкт має хороші перспективи розвитку і можливості подальшого масштабування як в

плані розширення географії, так і в плані диверсифікації товарної номенклатури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. M.I.T. Press: Cambridge, 1962.
2. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: підручн. К.: Кондор, 2009. 470 с.
3. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: [монографія]. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
4. Економічна статистика. Виробництво основних видів промислової продукції. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. 8 трендів, які визначають майбутнє хлібного ринку. URL: <https://mind.ua/publications/20228077-8-trendiv-yaki-viznachayut-majbutnehlbnogo-rinku> .
6. Економічна статистика. Реалізація промислової продукції за видами. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Перспективи та особливості розвитку крафтового і спеціалізованого ритейлу в Україні. URL: <http://surl.li/rxcso>.
8. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Офіційний сайт компанії Київхліб: про компанію. URL: <https://kyivkhlb.ua/about/>
10. Офіційний сайт компанії «Хлібні інвестиції»: наша продукція. URL: <https://hlibinvest.com.ua/produkcija/>.
11. Про компанію ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua>
12. Про компанію HDGroup: Agrifood & Service Company. URL: <https://hdgroup.ua/#second-section>.
13. Про торгову марку «Формула смаку». URL: <http://www.formulasmaku.com/pro-torhovu-marku>

14. Сичевський М. П. Тенденції та перспективи розвитку хлібопекарського виробництва в європейських країнах. Економіка АПК. 2022. № 7. С. 54 -67.

15. Економічна статистика. Обсяги реалізованої продукції за видами діяльності у 2022 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Експортна стратегія України: дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі України на 2017-2021 роки. URL: http://economy.kradmin.gov.ua/files/exs_ua.pdf.

17. Огляд ринку хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів в Україні. URL: <http://surl.li/rxсхo>.

18. Постанова КМУ від 11.10.2016 № 780 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-%D0%BF#Text>

19. Демографічна та соціальна статистика. Населення та міграція. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

20. Аналіз ринку заморожених хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів. 2017 рік. URL: <http://surl.li/rxсxq>

21. Аналіз ринку заморожених хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів. 2021 рік. URL: <http://surl.li/rxсxy>

22. Огляд ринку заморожених хлібобулочних і кондитерських напівфабрикатів України. 2022 рік. URL: <http://surl.li/rxсyf>

23. Огляд ринку заморожених готових напівфабрикатів: Тенденції на ринку. URL: <http://surl.li/rxсyo>

24. Басюркіна Н. Й., Інноваційні технології управління хлібопекарськими підприємствами України. Економічні інновації. Том 20, Вип. 3 (68). URL: <https://journals.indexcopernicus.com.pdf>

25. Кондіус І.С. Тенденції розвитку хлібопекарської галузі в Україні. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites>

25. Маржинальність продуктів можна підвищити за рахунок надання їм нових властивостей Борис Шестопапов (АПК-Інформ: ІТОГИ №11 (89)). URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/itogi/26010/articles/1523975>.

26. Ілляшенко С.М., Маркетингова товарна політика: Підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 234 с.

27. Майкл Портер. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. В-во «Наш формат», 2021. 624 с. 28. Стратегії сегментації ринку. URL: <https://uk.education-wiki.com/2811523-market-segmentation-strategies>.

29. Україна 2022. Як не втратити свій шанс стати сильною державою. 22.04.2022 від UIFuture. URL: <https://uifuture.org/publications>

30. М.З. Згуровський. Сценарний аналіз як системна методологія передбачення Системні дослідження та інформаційні технології, 2002, 1. С. 7 38. URL: <http://surl.li/rxcyw>.

31. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://5-7-9.gov.ua/>

32. Обґрунтування доцільності проєкту та оцінка його ефективності. URL: <http://www.bookz.com.ua/4/2.htm>.

33. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів. URL: <http://vlp.com.ua/node/744>.

34. Методи управління персоналом підприємства. URL: https://vuzlit.com/2303412/metodi_upravlinnya_personalom_pidpriyemstva.

35. Добровільне медичне страхування. URL: <https://providna.ua/corp/dobrovilnemedichne-strakhuvannya>.

36. PEST-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

37. SWOT-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org>.

39. SWOT-аналіз і TOWS-аналіз – просто. URL: <https://webcache.googleusercontent.com>