

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ НА ЗАСАДАХ
СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

(за матеріалами ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат, м. Чернівці)

Студента 2 курсу, 705 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис Варфоломєєва
Владислава Вадимовича

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис Вдовічен Анатолій
Анатолійович

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ	6
1.1. Особливості формування конкурентного середовища	6
1.2. Стратегічний аналіз в конкурентному середовищі підприємства	12
Висновки до 1 розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ФОРМУВАННЯ СЕРЕДОВИЩА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	20
2.1. Дослідження методичних підходів щодо визначення факторів виробництва, які підвищують конкурентоспроможність підприємств	20
2.2 Аналіз макросередовища діяльності підприємств з виробництва хлібопродуктів... ..	26
2.3. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства та факторів, які визначають їх конкурентоспроможність.....	33
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ... ..	42
3.1. Визначення основних проблеми функціонування хлібопекарських підприємств в Україні	42
3.2. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств	48
Висновки до 3 розділу.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. Конкуренція є невід’ємним елементом ринкової економіки та потужним двигуном економічного прогресу. Нині в умовах глобалізаційних тенденцій світової економіки, збільшення відкритості товарних ринків відбувається загострення конкурентної боротьби на всіх рівнях: між державами, їхніми об’єднаннями, регіонами, галузями, підприємствами тощо. Посилення конкурентного тиску на ринкових суб’єктів зумовлює необхідність всебічного аналізу конкурентного середовища для виявлення основних тенденцій та загроз, пошуку можливих шляхів зміцнення своїх позицій. Чи витримає підприємство цей конкурентний тиск, залежить від внутрішньої організації його роботи, від способу реалізації поставленої мети. Тема даного дослідження є актуальною, оскільки значна кількість вітчизняних підприємств нині є неконкурентоспроможними на світовому ринку.

Тому є потреба розроблення сучасних теоретико-методичних підходів до формування системи менеджменту організацій, сфокусованих на підвищенні конкурентоспроможності та відповідальності бізнесу з урахуванням гармонійного розвитку і задоволення потреб людей та якості життя в Україні. Необхідно враховувати, що зовнішнє середовище підприємства загалом й окремі сфери його діяльності перебувають у фазі природної еволюції, при якій підсилюється нестабільність умов господарювання, внаслідок чого зростає невизначеність середовища бізнесу. Тому в стратегії підприємства повинен бути присутнім набір факторів успіху, адекватний рівню зовнішньої нестабільності. Одним із таких факторів успіху є стратегія розвитку потенціалу підприємств, яка спрямована на збільшення відкритості системи та її зовнішньої ефективності, що забезпечить зростання якості життя.

Серед зарубіжних дослідників, праці яких присвячено проблемам розвитку теорії стратегічного управління, варто відзначити І. Ансоффа

(Ansoff I.), А. Томпсона (Thompson A.), Дж. Стрикленда (Strickland J.), А. Чандлера (Chandler A.), Г. Мінцберга (Mintzberg H.). Теоретичні та методичні аспекти проблеми конкуренції в наукових працях розглядають багато вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: В. Геєць, Н. Горбаль, В. Гриньова, В. Дікань, А. Маршалл, Дж. С. Мілль, П. Перерва, А. Сміт, Н. Тарнавська та ін.

Незважаючи на багатогранність проведених досліджень, ряд питань щодо аналізу, оцінки та управління якістю життя для підвищення конкурентоспроможності недостатньо представлений як у теоретичному, так і практичному плані та потребує розгляду з урахуванням сучасних умов розвитку України.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі стратегічного аналізу.

Досягнення сформульованої мети обумовило необхідність постановки і вирішення таких **завдань**:

- визначити економічну сутність конкуренції;
- дослідити теоретичні засади функціонування конкурентного середовища підприємства;
- визначити роль стратегічного аналізу в конкурентному середовищі підприємства;
- запропонувати методичний підхід щодо оцінювання конкурентного середовища діяльності хлібопекарських підприємств харчової галузі;
- виявити та систематизувати інформативні параметри діяльності підприємств, які визначають розвиток та підвищують конкурентоспроможність підприємств;
- виокремити основні проблеми розвитку хлібопекарських підприємств;
- запропонувати модель процесів управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств на принципах мотивації персоналу;

- запропонувати заходи стратегічного планування щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Об'єкт дослідження – процеси проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного аналізу хлібопекарських підприємств з урахуванням їх ефективного розвитку.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, гносеологічні підходи, логічні закони побудови висновків. Емпіричні результати дослідження базувались на застосуванні таких методів: ретроспективного аналізу, групування та узагальнення; економіко-статистичного, економічного і порівняльного аналізу; індукції та дедукції, аналізу і синтезу.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та зарубіжні наукові праці в галузі економічної теорії, економіки та управління підприємствами, загальної теорії менеджменту, теорії розвитку економічних систем, економічного аналізу, планування та діагностики (монографії, статті, автореферати дисертацій, тези наукових конференцій).

Практичне значення отриманих результатів. Теоретико-методичні засади дослідження та аналітичні напрацювання можуть бути використані для подальшого удосконалення формування моделі процесів управління та ефективних заходів для управління конкурентоспроможності, що базуються на стратегічному аналізі.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 64 сторінках друкованого тексту, містить 10 таблиць і 15 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

1.1. Особливості формування конкурентного середовища

Сучасні підприємства діють у певному середовищі, яке може суттєво впливати на результати господарювання. Тобто результативність підприємств залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх сил. Важливою умовою успішної діяльності підприємства є правильна оцінка його можливостей з урахуванням умов зовнішнього середовища, що дасть змогу визначити становище підприємства на галузевому вітчизняному та закордонному ринках. Досягнення цієї мети можливе лише при наявності оперативної й об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності. Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Аналіз та оцінка конкурентного середовища підприємства необхідні на всіх стадіях його функціонування. Визначення рівня конкурентоспроможності є початковим моментом планування діяльності підприємства та розробки стратегії його подальшого розвитку.

Конкурентоспроможність підприємств визначається їх динамічністю, здатністю втілювати і поглиблювати сучасні технології, успішністю господарювання, якістю продукції, які в комплексі визначають здатність підприємства до стабільного розвитку в тривалій перспективі, а також утримання конкурентних переваг і збільшення частки ринку.

«Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально

ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними» [54, с. 416].

Засади і підйоми конкурентної політики кардинально еволюціонували за останні півстоліття: від повного заперечення монополії як гальма, що стримувало розвиток, до піднесення і стимулювання її як основи підвищення ефективності виробництва; від розгляду монополії лише у межах національного господарства до її розгляду як суб'єкта міжнародної діяльності; від обмеження діяльності монополії та контролю за монопольними ринками до забезпечення умов, що усували б перешкоди для доступу на монопольні ринки; від традиційного антитрестовського регулювання до стимулювання відновлення високого рівня концентрації виробництва.

Існує ряд теоретичних положень щодо створення конкурентного середовища. Зокрема, І. Шумпетер спростував уявлення, згідно з якими підприємства з монопольною або олігопольною ринковою владою гальмують науково-технічний прогрес, а також висунув і довів цілком протилежну ідею. Згідно з нею найбільший прогрес досягається не в середовищі вільної конкуренції, а великими концернами на монопольних та олігопольних ринках. На його думку, традиційна неокласична аргументація стосовно суспільної неефективності розміщення ресурсів при значній ринковій владі окремих фірм не враховує чинника науково-технічного прогресу, а тому є правильною тільки для стаціонарного, а не динамічного стану економіки [52, с. 182].

«Конкурентне середовище, на думку М. Портера, включає сукупність якісних і кількісних показників, що визначають стан розвитку конкуренції та є частиною мікросередовища підприємства, оскільки характер конкуренції в галузі базується на взаємодії конкурентів, постачальників, покупців, утворюючи сили конкуренції: можливість появи нових конкурентів; поява товарів замінників; здатність постачальників диктувати свої умови; здатність

споживачів продукції диктувати свої умови; суперництво між існуючими конкурентами» [36, с. 305].

Конкурентне середовище формується та розвивається в залежності від умов взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, їхнього рівня економічного суперництва і можливості впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Значну роль у цьому процесі відіграє нормативно-правові інституції та механізм їхньої взаємодії. На конкурентне середовище впливає як національні суб'єкти ринку, взаємодія яких викликає суперництво, так і міжнародні та державні інституції.

Щоб визначити, що є конкурентним середовищем підприємства і які чинники його формують, розглянемо як трактують значення конкурентного середовища вітчизняні дослідники (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз поняття «Конкурентне середовище»

№	Автор	Визначення
1.	Т.А. Дяченко	середній ступінь привабливості даного ринку для діючих підприємств на ньому, з позиції можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них
2.	С.С. Ніколенко	це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії з забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності ... підприємства
3.	О.А. Хвостенко	це сукупність активно діючих суб'єктів і чинників, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища
4.	І.П. Петровська	це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Конкуренція є певними взаємопов'язаними і взаємозалежними відносинами між суб'єктами господарювання, систематизованими моделями цих взаємовідносин, існування яких визначає закономірності процесів, які проходять на ринках товарів і послуг
5.	Л.Г. Шморгун	конкуренція – означає суперництво між окремими суб'єктами ринкового господарства за найбільш вигідні умови виробництва і реалізації (купівлі та продажу) товарів
6.	М.Портер	рівень конкуренції залежить від 5 складових: – загрози появи продуктів-замінників; – загрози появи нових гравців; – ринкової влади постачальників; – ринкової влади споживачів; – рівня конкурентної боротьби

Американський економіст М.Портер вважає, що «рівень конкуренції залежить від 5 складових: загрози появи продуктів-замінників; загрози появи нових гравців; ринкової влади постачальників; ринкової влади споживачів; рівня конкурентної боротьби» [35, с. 23] Вони відображені на рисунку 1.1 та додатку Б.

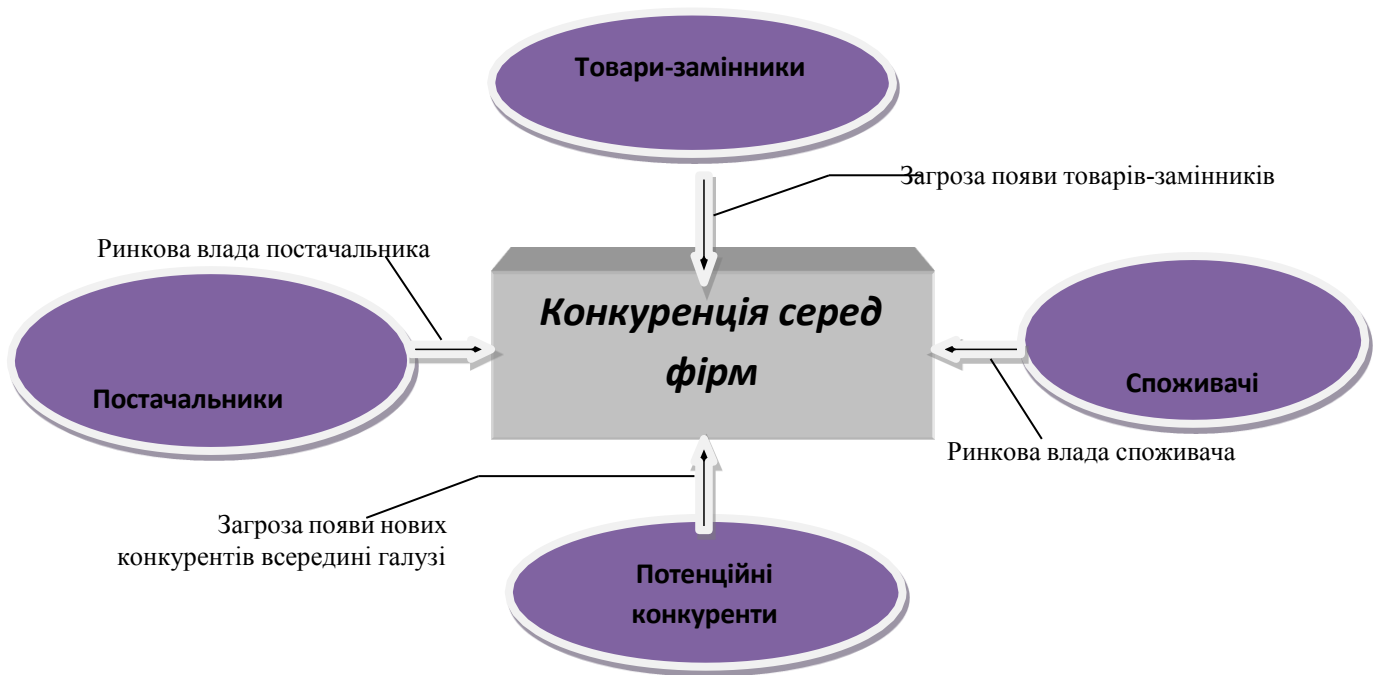


Рис. 1.1. Модель п'яти конкурентних сил М.Портера

У моделі М. Портера значення і сила впливу кожного з чинників конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість бізнесу. Постачальники і покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток фірми. Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, оскільки для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, НДДКР) або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит і обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар.

Отже, по-перше, конкурентоспроможність – це спільна для всіх суб'єктів господарювання риса (аналогічна, наприклад, ефективності), яка об'єднує їх в окремий клас – клас «підприємство». По-друге, рівень конкурентоспроможності відображає кількісну оцінку цієї спільної риси

з метою порівняння підприємств між собою та відокремлення неконкурентоспроможних підприємств, підприємств із низьким, середнім, високим рівнями конкурентоспроможності. Наведене означає, що конкурентоспроможність використовується для уточнення статусу суб'єкта підприємництва з-поміж конкурентів та порівняння із ними, а не для опису його відмінних якостей. Відтак, конкурентоспроможність є однією із характеристик підприємства [30, с. 168].

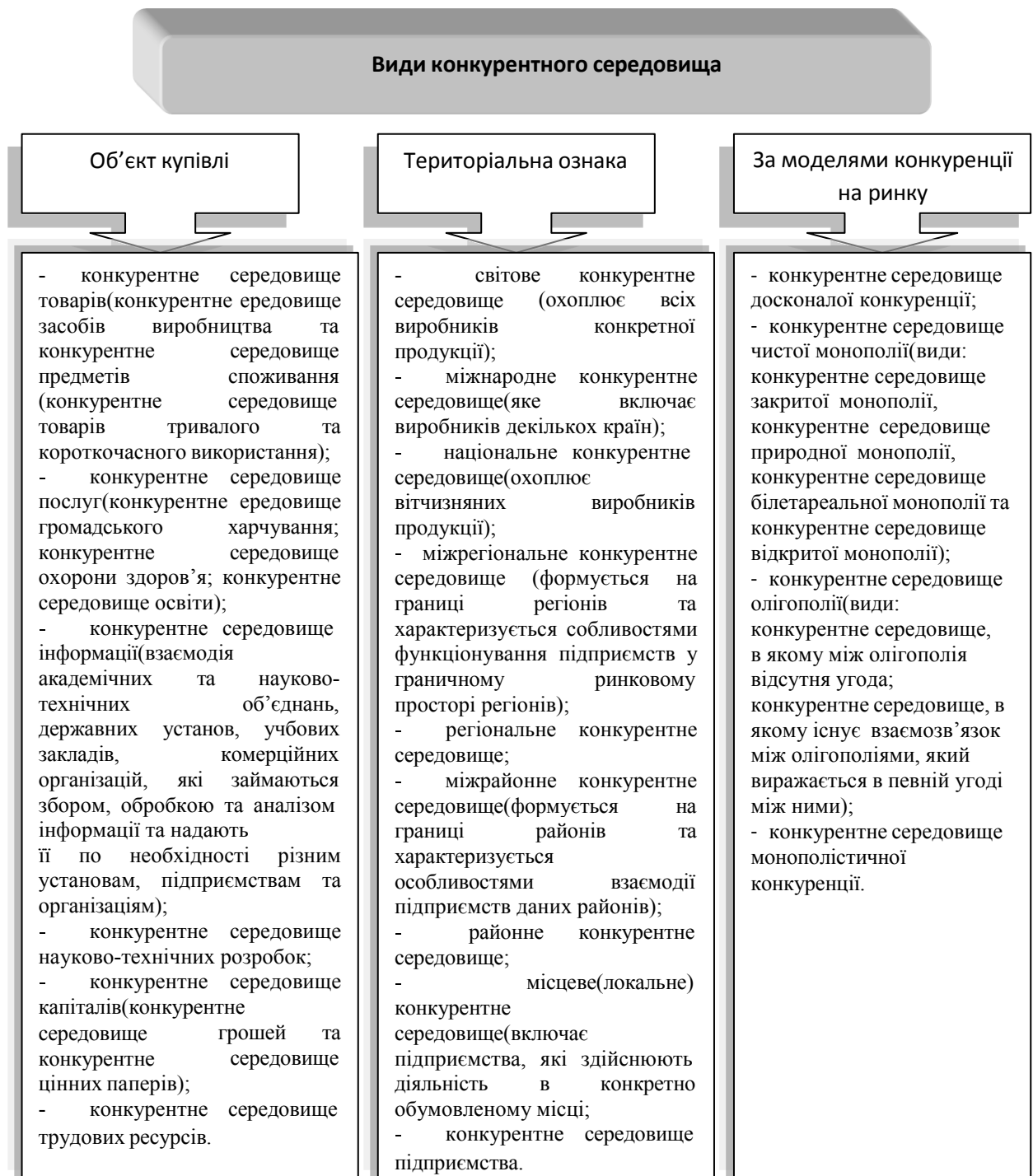


Рис. 1.2. Класифікація конкурентного середовища

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (рис. 1.2):

Проведений аналіз поняття «конкурентне середовище» дозволяє виявити спільні риси і зазначити, що конкурентне середовище підприємства – це сукупність чинників зовнішнього середовища і суб'єктів ринку, які впливають на діяльність цього підприємства і спонукають його шукати більш вигідні умови виробництва та реалізації товарів (послуг).

Конкурентне середовище містить у собі систему чинників, що аналізують конкретну ситуацію, в якій підприємство реалізує свою обрану стратегію. Усі чинники умовно можна розділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні чинники впливу на формування конкурентного середовища створюють мультиплікаційний ефект внутрішніх змін всередині цього середовища. Т.В. Футало і К.А. Львівська зазначають, що взаємодія ... підприємства у конкурентному середовищі відбувається у двох зонах: макросередовищі та мікросередовищі [25, с.65](табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Аналіз чинників конкурентного середовища

Чинники	
Макросередовище	Мікросередовище
1. Політичні:	– Професійний ріст персоналу – Набуття навичок – Участь у вирішенні проблем – Командне вирішення тих чи інших питань торгівельного підприємства – Оптимізація трудової мотивації – Формування цінності роботи – Залучення працівників до участі управління підприємством – Організаційна гнучкість – Підвищення трудової та виробничої дисципліни – Удосконалення демографічної структури персоналу
Політична стабілізація	
Доступність системи стандартизації	
Ступінь державного контролю та втручання	
2. Економічні:	
Тенденції розвитку населення	
Рівень цін на сировину	
Рівень насиченості ринків збуту	
3. Технологічні:	
Розвиток комп'ютерної та телекомунікаційної техніки	
Зміни у продуктах та процесах їх виробництва	
4. Соціально-культурні:	
Потреба участі працівників в управлінні	
Соціальні запити	
Гуманізація робочих місць	

Наявність стійких конкурентних переваг підприємства є результатом системного підходу до управління підприємством, елементами механізму якого є організаційно-структурне забезпечення, оптимізація виробничих процесів та управління збутом продукції [27, с. 85].

Таким чином, в умовах сучасної ринкової економіки підприємство може успішно протистояти негативному впливові різноманітних чинників зовнішнього середовища, забезпечувати свій розвиток лише за наявності стійких конкурентних переваг. Підприємство функціонує у певному конкурентному середовищі, усі чинники якого справляють на це підприємство певний вплив. Без конкуренції немає ринкової економіки. Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від розробленої стратегії розвитку, поставлених цілей, рівня інвестиційної привабливості, ступеня використання інноваційних досягнень у виробництві та управлінні.

1.2. Стратегічний аналіз в конкурентному середовищі підприємства

Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, ініціативи і виконавчої дисципліни на кожному робочому місці, під час кожної функціональної операції. Розробка стратегії розвитку будь-якого підприємства є невід'ємною умовою його успішного функціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках. Питання обґрунтування стратегічних напрямів розвитку актуальне як для підприємств, що тільки виходять на ринок, так і для тих, що займають значний його сегмент. Тому сьогодні, в період війни перед підприємствами постає завдання забезпечити не тільки виживання, але й безперервний розвиток, нарощування свого потенціалу. Досягнення поставленої мети можливо лише при стратегічному підході до управління.

Обґрунтовані цілі і визначена стратегія діяльності, завдяки використанню комплексу стратегічного управління, обумовлюють

стабільний розвиток підприємства. Враховуючи необхідність запровадження комплексу стратегічного управління з урахуванням динамічності і невизначеності зовнішнього середовища, доцільно виокремити завдання щодо досягнення позитивних тенденцій діяльності: ефективне використання наявних ресурсів; пошук можливостей для посилення своїх позицій на ринку; реалізація стратегії щодо досягнення визначених орієнтирів розвитку [28, с. 133].

Є. М. Кайлюк зазначає, що «максимально використати у тривалій перспективі притаманні підприємству ресурси, потенціал і можливості у досягненні конкурентних цілей і реалізації місії можливо, застосовуючи систему стратегічного управління» [24, с. 29].

Ізюмцева Н.В., Царенко М.В. зазначають, що «стратегічне управління підприємства визначається етапами розроблення стратегії. Важливими етапами в процесі формування і реалізації стратегії є виявлення наявних і прихованих ресурсів для досягнення визначених цілей діяльності, обґрунтування і прийняття стратегії діяльності, формування інформаційної бази для розробки стратегічного плану підприємства» [23].

На сьогодні, для вирішення зазначених вище завдань пропонують використовувати «стратегічний аналіз». Формування цілей підприємства і визначення ефективних способів їх досягнення неможливе без оцінки середовища функціонування підприємства, визначення факторів, які в майбутньому будуть впливати на процес їх реалізації. В основі процесу стратегічного управління повинен бути комплекс дослідницьких процедур, який складає інформаційну підтримку на етапах розробки і координації реалізації стратегії підприємства [19, с. 312].

Кіндрацька Г. І. відзначає, що надати необхідну інформаційну підтримку спроможний стратегічний аналіз. Як етап стратегічного управління, він охоплює всі стадії розробки стратегії підприємства і забезпечує інформацією, яка необхідна для обрання цілей і стратегії діяльності підприємства. Результативна інформація отримана в процесі такого аналізу стає основою для проведення стратегічного прогнозування і

планування, а аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає можливість виявити потребу в поправці стратегії чи прийнятті нової, більш доцільної. За даним підходом зазначений етап присутній у системі стратегічного управління і проводиться він одразу після визначення місії і завдань підприємства, а також в процесі їх реалізації. Відтак стратегічний аналіз є всеохоплюючим, присутній на кожному етапі стратегічного управління.

Стратегічне управління як процес в своїх працях досліджувала вітчизняний науковець Ганштель В.В. В рамках процесного підходу Л виокремлює три етапи стратегічного управління: стратегічний аналіз, стратегічне прогнозування та стратегічне планування [9, с. 12].

Визначення стратегічного аналізу наведено на рис. 1.3.

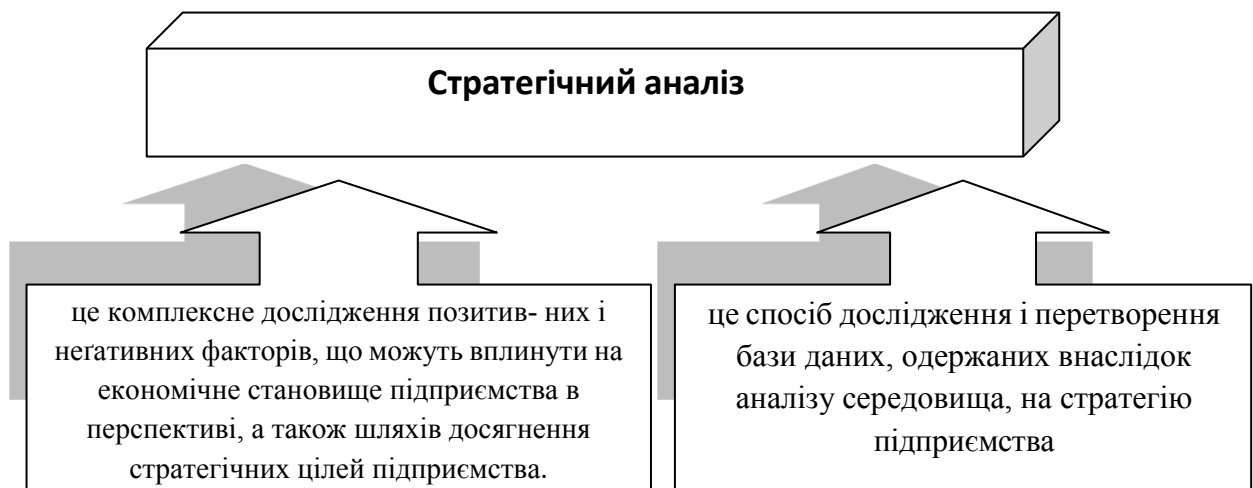


Рис. 1.3. Тракткування діфініції «стратегічний аналіз»

За допомогою стратегічного аналізу готують комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюють науково обґрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень.

Дослідження проводяться у двох основних напрямках [2, с. 210]:

- вивчається ситуація і умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;
- вивчається ситуація всередині самого підприємства.

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення. Системну модель – результат стратегічного

аналізу – складають за допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємства. При цьому відбувається поділ стратегічного аналізу на дві частини [7, с.29]:

- 1) аналіз зовнішнього середовища;
- 2) аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз).

Ці частини стратегічного аналізу організаційно відокремлені одна від одної: за проведення зовнішнього аналізу відповідає комерційний відділ (служба маркетингу), а функції внутрішнього (управлінського) аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії або служби внутрішнього аудиту).

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) для оцінки можливостей і загроз та розроблення оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз) може бути визначений як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства для системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей та проблем [11, с. 112].

У стратегічному аналізі важливого значення набуває визначення місії, що встановлюють посланням, адресованим як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у котрому викладають причини діяльності підприємства і характерні риси, що відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності та розподілу ресурсів [21, с. 417].

Суть стратегічного аналізу полягає у тому, що його використовують заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій. При здійсненні стратегічного аналізу визначають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той самий критерій може належати різним стратегіям. При формуванні сукупності

критеріїв слід обмежуватися невеликою кількістю основних критеріїв, щоб стратегічний аналіз не виявився громіздким і перевага стратегії була очевидною. Таким чином, стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства нема обґрунтованого плану діяльності та єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Ефективна стратегія та її своєчасна реалізація – ознаки досконалого управління підприємством. Ефективну стратегію характеризують наступні ознаки: зайняття на ринку сильної позиції; створення підприємства, яке буде здатним працювати в умовах ризику, потужної конкуренції і наявності внутрішніх проблем. Стратегія підприємства – це план того, як буде розвиватися бізнес, здійснюватися задовільнення потреб клієнтів, Які методи конкурентної боротьби будуть використовуватися. [31, с. 89].

Науковці вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання різноманітних проблем, тому що потрібно, як будувати свою діяльність у майбутньому та вибрати методи, управління процесами, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Зростає усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і підприємства повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Але досі не досліджено, як досягти динамічного підходу до розробки стратегії. Існує декілька поглядів на поняття стратегії: -стратегія — це вміння керувати або планувати. -стратегія — це першочерговий засіб досягнення основної мети. До того ж, основна мета — це будь-яка мета, яка наразі є пріоритетною. Без наявності такої мети неможливо побудувати стратегію. Розглядаючи стратегію в такому аспекті, її можна визначити як невід'ємну частину співвідношення «мета — засіб» [44, с. 62].

Система стратегій підприємства наочно зображено на рис.1.4.

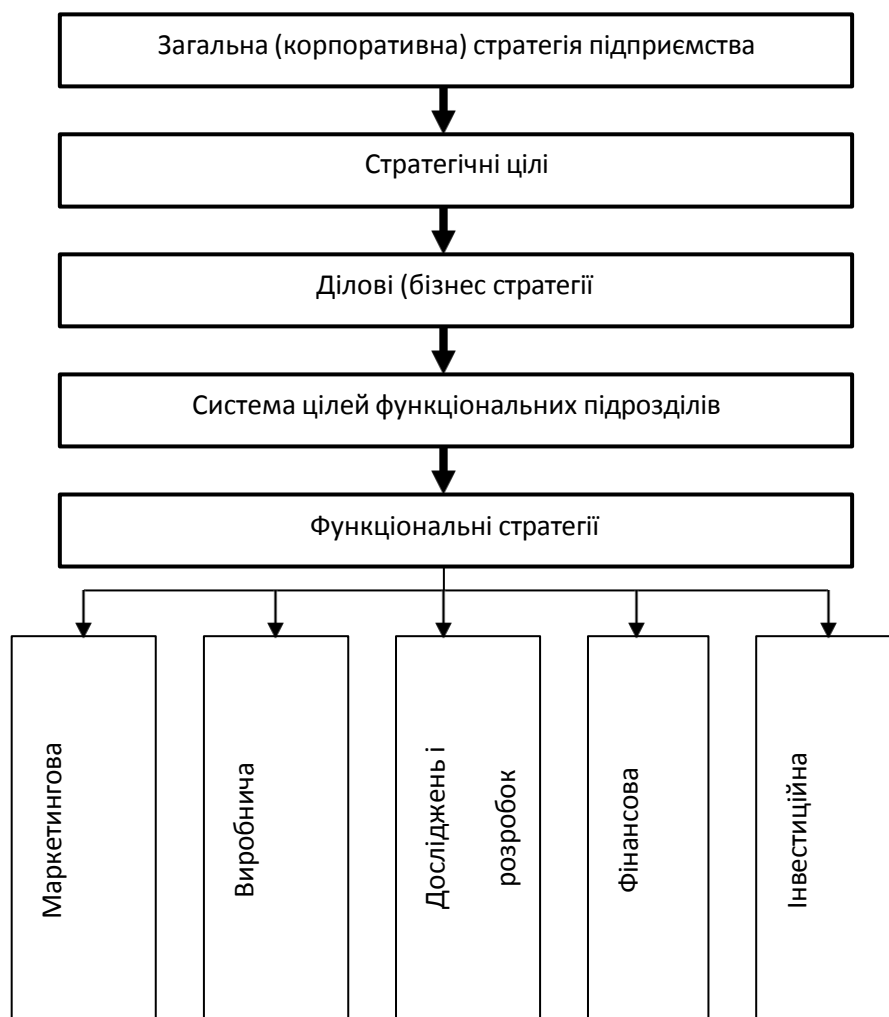


Рис. 1.4. Система стратегій підприємства

У контексті викладеного вимагає дослідження ієрархія стратегій підприємства. Стратегія необхідна як підприємству в цілому, так і окремим його підрозділам та функціональним відділам.

Для диверсифікованого підприємства Загальна (корпоративна) стратегія підприємства Стратегічні цілі Ділові (бізнес стратегії Система цілей функціональних підрозділів Функціональні стратегії Маркетингова Виробнича Досліджень і розробок Фінансова Інвестиційна підприємства стратегія розробляється на 3-х організаційних рівнях, відповідно розрізняють: корпоративну (портфельну); конкурентну (бізнес-стратегію, ділову); функціональну [47].

Шершньова З.Є. вважає, що основне завдання корпоративної стратегії – визначення шляху розвитку з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог і обмежень зовнішнього середовища. Процедура розробки

корпоративної стратегії завершується формуванням плану (проекту) розвитку підприємства, в якому зазвичай відображено такі основні питання: вибір галузей і функціональних сфер діяльності; опис видів передбачуваних до випуску продуктів; складання переліку технологій, планованих до використання; визначення типів необхідних ресурсів і джерел їх придбання. [56, с. 124].

Ділова або бізнес-стратегія – це стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг окремого підприємства. Ефективність ділової стратегії значною мірою залежить від функціональних стратегій. Це підтверджує відомий шведський професіонал-практик, фахівець у сфері консалтингу Б. Карлоф: «Незалежне формування функціональних стратегій – недоопрацьована сфера ділового менеджменту, де, можливо, приховані величезні резерви ефективності. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, можна більш результативно впливати як на величину внеску того чи іншого функціонального підрозділу в загальну справу, так і на величину витрат на фінансування цього підрозділу» [58].

Засобом ефективного вирішення завдань корпоративної стратегії є формування функціональних стратегій, для яких метою є реалізація загальної стратегії. Функціональні стратегії - це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямів - підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх [57, с. 124].

Таким чином, на практиці розроблення стратегії втілюється в перспективний план розвитку підприємства, принцип безперервності означає поступовий перехід від перспективного плану до поточного. Безперервність реалізації стратегії розвитку підприємства дає змогу забезпечити постійний контроль, аналіз та модифікацію планів і прогнозів при зміні як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Висновок до розділу 1

Проблема підвищення конкурентоспроможності і забезпечення конкурентних переваг підприємств в ринкових умовах є однією з найбільш актуальних на сьогоднішній день. Це обумовлює необхідність створення на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю, що дозволить забезпечити певні конкурентні позиції підприємства на ринку, а також буде сприяти виявленню й утриманню довгострокових конкурентних переваг.

Першочерговим етапом розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, є оцінка її поточного рівня. Результати оцінки конкурентоспроможності є підставою для аналізу причин несприятливих тенденцій в її рівні і динаміці, а також при обробці коригуючих заходів у формуванні конкурентної стратегії підприємства.

Конкурентоспроможність є важливим елементом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлює позитивні моменти: зростання рівня продуктивності праці, скорочення витрат виробництва, покращення якості продукції, прискорення темпів науково-технічного прогресу, ефективне використання ресурсів, забезпечення гнучкості виробничого процесу. Подальші дослідження конкурентоспроможності підприємств можуть бути спрямовані на розроблення і впровадження нових шляхів її підвищення.

Проведене дослідження щодо визначення сутності стратегічного аналізу підприємства дало змогу встановити, що основною метою її здійснення є надання інформації про стан суб'єкта господарювання, визначення чинників, які впливають на поточну і перспективну діяльність, можливостей і загроз подальшого розвитку, розробка стратегічних заходів, які виведуть підприємство на більш високий рівень розвитку

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ФОРМУВАННЯ СЕРЕДОВИЩА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Дослідження методичних підходів щодо прогнозування факторів виробництва, які підвищують конкурентоспроможність підприємств

Вітчизняним підприємствам останні декілька років критичну ситуацію створюють важко прогнозована динаміка ринку: пандемія, а потім повномасштабне вторгнення, недостатні внутрішні ресурси і зростання конкуренції зовнішнього середовища. За цих умов велике значення відводиться впровадженню в практику підприємств нових ідей теорії управління підвищенням конкурентоспроможністю на засадах аналізу та оцінки тенденцій показників зовнішнього середовища. Новим ідеям потрібна розробка детальних заходів та їх впровадження в управління мікросередовищем суб'єктів господарювання, спрямованих на досягнення зростання якості життя. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, засновану на стратегії, яку визначає привабливість зовнішніх умов щодо задоволення потреб людей, краще за конкурентів, здійснюють шляхом управління потенціалом внутрішньої структури, використовуючи при цьому показники зовнішнього середовища, вимоги та потреби споживачів. При цьому, виникає потреба прогнозування показників якості зовнішнього середовища та потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Статистичні методи аналізу й оцінки та їх результати подані в другому розділі роботи, надають інформацію щодо теперішнього економічного стану ринкового середовища суб'єктів господарювання та оцінки розриву між наявним і потенційним випуском продукції. Проте вони не можуть безпосередньо слугувати джерелом середньострокового прогнозу потенційного росту випуску продукції і не визначають основних факторів,

що впливають на його зростання в довгостроковому прогнозуванні. Таким чином, для стратегічного планування необхідно визначити [73] :

- 1) тенденції розвитку об'єктів господарювання на основі довгострокового прогнозування;
- 2) моделі бізнес-процесів для оцінки варіантів розвитку об'єктів господарювання;
- 3) параметри управління об'єктами господарювання, які можливо удосконалити;
- 4) стратегічні заходи щодо впровадження нововведень.

Таким чином, постають завдання стратегічного планування (рис. 3.1):



Рис. 2.1. Завдання стратегічного планування діяльністю підприємств

Для вибору і прийняття рішень щодо ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно оцінити, наскільки економічний потенціал внутрішньої структури підприємства з урахуванням тенденцій зовнішніх умов може забезпечити ключові чинники конкурентоспроможності.

Отже, для інформаційної бази щодо управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання показники, які формують стійкий розвиток соціально-економічного середовища, що

відповідає певному еталону якості життя населення, доцільно визначати в просторі з двох координат: потенціалу щодо зростання випуску продукції і зростання рівня якості життя.

Конкурентна позиція організації — всього лише статична характеристика, а конкурентні переваги залежать не тільки від позиції організації. Вона стає реальною і рушійною силою лише при належній активності керівництва, функціональних фахівців і всього персоналу [50, с.147].

Цю активність характеризують воля і цілеспрямованість керівництва й персоналу, якість вибраних та реалізованих шляхів розвитку, рівень мобілізації потенціалу; здатність привертати капіталовкладення, методи, культура проведення змін, адекватна реакція на зміни ситуації; швидкість (темп) пристосовування до змін та відповідна мотивація.

Її реальна значимість визначиться лише при певному рівні варіативної активності керівництва, фахівців і всього персоналу щодо реалізації конкурентної переваги і яку можна врахувати через коефіцієнт активності керівництва ($Акт = 0 - 1$).

Можна стверджувати, що саме поєднання конкурентної позиції ($Кпоз$) та активності керівництва ($Акт$) визначатиме успіх діяльності, який називають конкурентоспроможністю ($Кспр$) [44, с.75]:

$$Кспр = Кпоз \times Акт. \quad (2.1)$$

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища організації, виконаний на основі показників якості життя, дає можливість оцінити конкурентні умови, створювані управлінням потенціалом суб'єктів господарювання комплексно. Згідно з поширеним визначенням, потенціал — це випуск за повного використання ресурсів (капіталу та праці) [44, с. 46]. Це не зовсім правильне тлумачення, адже в економіці ніколи не використовують усі ресурси, бо навіть за «повної зайнятості» повинні існувати люди, які переходять з однієї роботи на іншу, а обладнання — піддаватися плановому ремонту. Крім того, потрібно враховувати, що в короткостроковому періоді випуск продукції може бути вищим за потенційний, бо він здійснюється за рахунок

довгострокового розвитку. Проте неможливо постійно утримувати випуск, більший за потенційний.

На практиці застосовують кілька основних методів обрахунку потенційного випуску продукції (рис. 2.2). Статистичний підхід базується на відокремленні довгострокових тенденцій від випадкової складової та циклічних коливань у значеннях про випуск. Трендовий рівень використовують для розрахунку потенційного випуску. Ідентифікація трендового рівня випуску досягається за допомогою регресії [29, с. 137].



Рис. 2.2. Методи обрахунку потенційного випуску продукції

Підхід з використанням формальної моделі відповідає всім вимогам, які ми окреслили для прогнозу оцінки потенційного випуску. В першу чергу, необхідно виділити цілі-умови, які повинні бути виконані обов'язково та формально описати задачу з розкриттям і встановленням значущих факторів або цільових критеріїв, які називають вимогами, а також критерії оцінки альтернатив.

Під потенційними характеристиками систем розуміють найкращі теоретично досяжні значення показників, які відповідають деякій, наперед

математично сформульованій сукупності D початкових даних. Цю сукупність подають у вигляді:

$$D = (Y, X_i, O_c), \quad (2.2)$$

де Y – сукупність показників роботи системи;

$X_1, \dots, X_m$, сукупність факторів, які визначають показники роботи системи;

O_c – сукупності обмежень на досліджувану систему.

При знаходженні потенційних характеристик застосовується поєднання двох прийомів — ідеалізації та оптимізації. Ідеалізація полягає в такому спрощенні початкових даних D , яке може привести до поліпшення показників якості, що враховуються (зменшенні числа m показників, що враховуються, полегшенні умов знаходження Y , ослабленні обмежень O_c .

Оптимізація полягає в тому, що знаходять найкращі значення показників з усіх можливих, які задовольняють початковим даним D з допустимої області значень.

Задача прийняття рішення передбачає розбиття простору варіантів рішень задачі та встановлення критерію R переваги вибору. Залежно від області застосування зміст критерію прийняття рішення і спосіб його визначення можуть суттєво відрізнятися. При оптимізаційному підході це критерій пошуку d_{opt} , а при ситуаційному підході - це критерій розбиття множини D .

Вибір одного із варіантів є важливим, позаяк виступає визначальним фактором ефективної роботи. Узагальнена модель прийняття послідовності рішень як процесу в часі складається з системи розв'язувальних функцій і моделі залежності поточних станів системи від попередніх рішень. Можливість подання результатів у числовому вигляді дозволяє розглядати простір рішень як топологічний, нормований і матричний. Правило прийняття послідовності рішень у часі $D(t+\tau)$ називають багатокроковою стратегією. Критерії прийняття рішення в процесі управління вибирають на основі характеристик близькості результату до поставленої мети. Мета

формує простір управління з границями нормативних значень та обмежень (рис. 2.3).

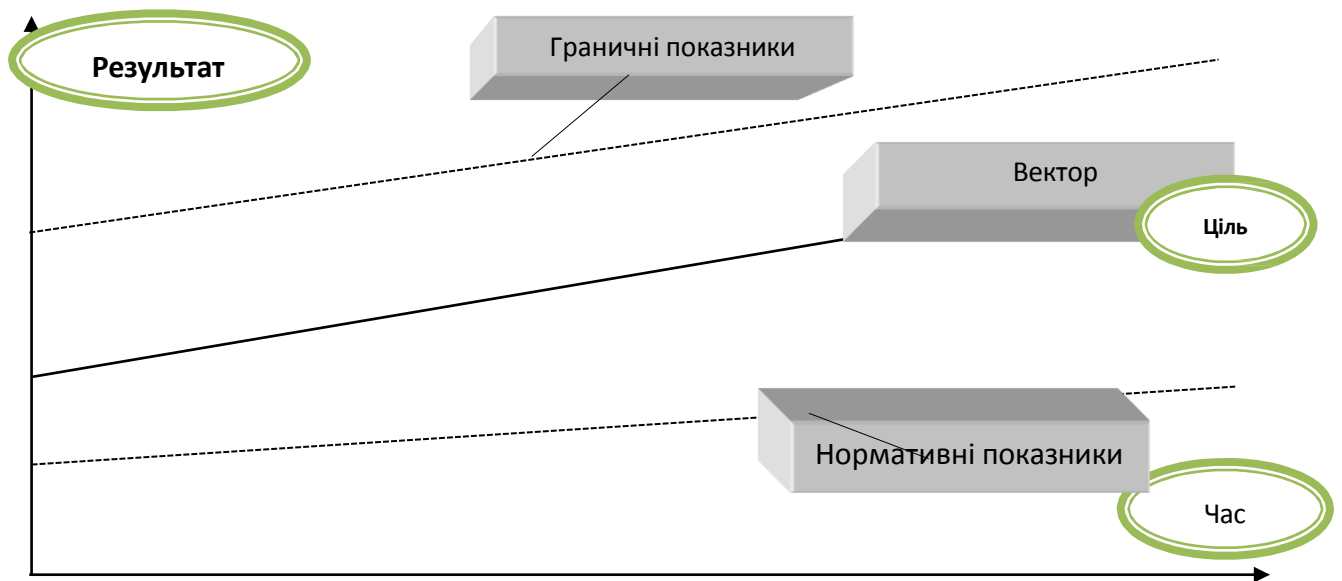


Рис. 2.3. Простір цільового управління конкурентоспроможністю

Типовим математичним підходом до розв'язання задач є виокремлення специфічних класів задач або зведення задач до деякого класу і застосування відповідних методів їх розв'язування.

Модель практики однозначного здійснення множинних імовірнісних подій у житті, що ідеалізується, описують разом з іншими процесами одного й того ж порядку явищ і виражають у статистиці, що відбулася.

Результати діяльності підприємства (обсяг випуску) характеризується залежністю між кількістю виробленої в ній продукції та використаними для цього ресурсами. Певні показники цієї залежності мають деякі випадкові значення. Залежність між ними, формалізована у відповідний спосіб (2.3) у вигляді регресійного рівняння, називають виробничою функцією. Виробнича функція (f) – залежність кінцевого виходу продукції від використання різних факторів виробництва.

При прогнозуванні потенційного випуску з допомогою виробничої функції використовують трендовий рівень фактичних значень ЗП та планові максимально можливі «стійкі» рівні капіталу та праці за наявних технологій

у середньостроковому періоді. У цьому контексті «стійкий» означає рівень залучення ресурсів, що не приводить до значних зовнішніх інвестицій.

Моделювання поведінки об'єкта господарювання як системи здійснюють на основі інформації зовнішньої стосовно об'єкта, що надає можливість розробляти варіанти стратегії через числовий параметр управління щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та відповідно до якості роботи й життя в довгостроковій перспективі. Можливість моделювати параметри економічної системи відповідно до різних припущень дає змогу розробити кілька альтернативних сценаріїв розвитку суб'єктів господарювання для підвищення рівня економічного розвитку та напряму вектора стратегії підвищення конкурентоспроможності та відповідно зростання якості праці й рівня життя.

2.2. Аналіз макросередовища діяльності підприємств з виробництва хлібопродуктів

Упродовж останніх десятиріч у більшості розвинених країн світу сформовано ринкове середовище та конкуренція, які є ключовими чинниками розвитку економіки. Відбувається постійне посилення залежності виробництва від якості, продуктивності, мотивації, умов праці та рівня життя людей. На економіці це позначається, з одного боку підвищення вимог до якісних характеристик продукції і зменшення її вартості, а з другого підвищення кваліфікації та продуктивності робочої сили, збільшення затрат на розвиток людських ресурсів. Для обґрунтування заходів удосконалення процесу управління та підвищення конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості необхідно дослідити їх фактичні показники діяльності, що формують якість життя та можливості його розвитку.

Вироблення рішень щодо управління конкурентоспроможністю базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, який, як правило, виконують ітераційним шляхом. Починають аналіз з підприємства, тобто зовнішнього оточення середовища, а потім вивчають його внутрішнє оточення. Вивчивши основні аспекти зовнішнього середовища, виконують

оцінку конкурентоспроможності підприємства на підставі визначення тенденцій якості роботи, виражених на нормативах зовнішнього середовища.

Аналіз, діагностику та визначення якісних і кількісних характеристик конкурентоспроможності виробничого підприємства та їх взаємозв'язок із показниками якості життя населення й персоналу організацій, будемо виконувати згідно методичного підходу поданого в (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Методичний підхід щодо діагностики та оцінки конкурентного середовища діяльності підприємств

Етапи	1 — Аналіз зовнішнього середовища	2 — Аналіз внутрішнього середовища	3 — Оцінка стратегічного потенціалу
Завдання	Діагностика показників функціонування макросередовища	Моніторинг соціально-економічного мікросередовища діяльності підприємств	Оцінка факторів діяльності підприємств
Методи	Методи діагностики зовнішнього середовища (умов) функціонування макросередовища	Методи виокремлення показників, які формують конкурентоспроможність та ключові чинники, якості трудового життя	Методика оцінки взаємозв'язку факторів діяльності підприємств, що мають вплив на підвищення конкурентоспроможності та якості життя
Результати	Методи виокремлення показників, які формують конкурентоспроможність та ключові чинники, якості трудового життя	Дохід, інвестиції, зайнятість, продуктивність, рентабельність	Показники фактичного випуску продукції, які формують ВРП та продуктивності.

На стан конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах періоду впливають різні економічні, демографічні, соціально-психологічні та інші чинники, серед яких можна, перш за все, виділити внутрішні і зовнішні.

На першому етапі в результаті аналізу зовнішнього середовища виконуємо діагностику показників функціонування макросередовища - наскільки за кількістю і якістю ресурсів та динамікою підприємство відповідає цільовим вимогам потреб ринку. При цьому виконуємо аналіз фактичного і

нормативного потенціалів (порівнюємо його з головним конкурентом) для оцінки конкурентних переваг.

Аналіз зовнішнього середовища, виконаний щодо визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності, уможливорює оцінити стратегічні умови, створювані зовнішнім середовищем, які взаємопов'язані з конкурентним середовищем. Для вироблення та прийняття рішень з питань управління якістю діяльності, роботи і життя персоналу, як мотивацію задля досягнення цілей, необхідно оцінити реакцію та ефективність впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на цій основі.

На другому етапі на базі звітних документів, визначаємо індивідуальні показники діяльності підприємства за статистичними даними та формуємо таблиці виокремлених показників діяльності підприємства щодо досягнення цілей, діяльності, які безпосередньо впливають на підвищення конкурентоспроможності та формують компоненти показників якості життя.

Внутрішні чинники визначаються потребами, інтересами, ціннісними орієнтирами людей у сфері проживання, праці за місцем його роботи, діючою системою матеріальної і моральної їх оцінки та трудового внеску. Такі чинники пов'язані, насамперед, з особистісними характеристиками працівника, куди входять освіта, професія, сімейний стан, трудовий досвід і стаж, спрямованість інтересів. Зовнішні чинники пов'язані з рівнем життя населення та економічним станом країни (регіону), екологічними умовами і безпекою життєдіяльності тощо. Комплексна дія цих чинників може впливати на мотиви трудової діяльності і поведінку працівників [12, с.211].

В Україні хліб є одним із стратегічних продуктів. Відомо, що асортимент та кількість спожитого хліба суттєво залежить від географії та усталених потреб населення регіону. Адміністративні центри деяких регіонів не співпадають з центрами географічними, де для скорочення транспортних витрат бажано розміщувати основне хлібопекарське підприємство. Тому за кількістю виробленої хлібопродукції регіони відрізняються. Це спричинено як кількістю населення, так і його харчовими традиціями.

Друга специфіка галузі в тому, що продукцію хлібо заводів не вигідно перевозити на відстані, більші 50-70 км., через транспортні витрати і погіршення основної споживчої якості хлібобулочних виробів - їх свіжості. На сьогодні, переважна більшість хлібо заводів та хлібокомбінатів перебувають у приватній власності, що дає підстави сподіватись на сформованість ринкового конкурентного середовища.

Користуючись даними додатка Д, зобразимо графічно (рис. 2.4) місце Буковини у виробництві хлібобулочних виробів серед основних конкурентів

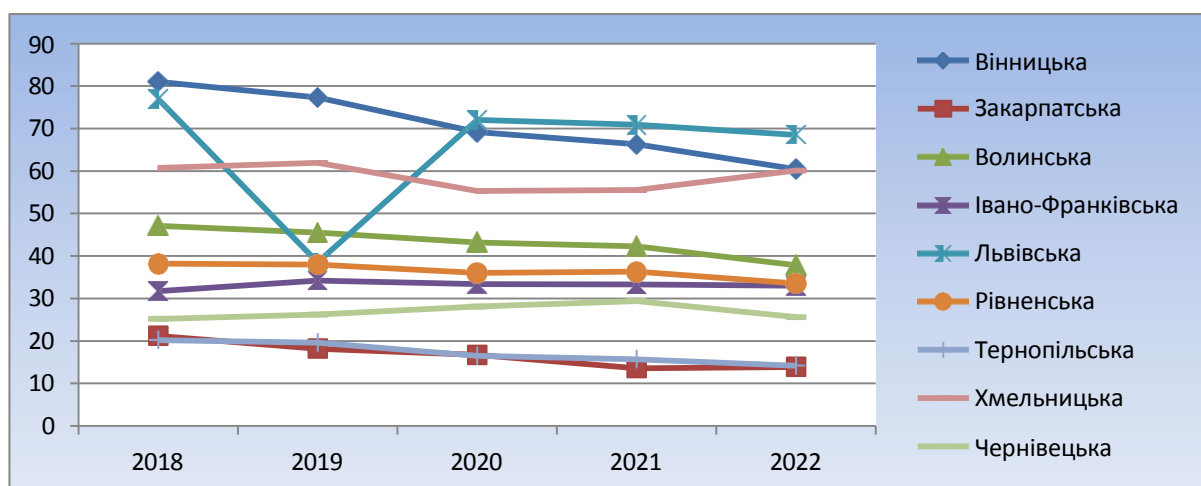


Рис. 2.4. Динаміка виробництва хлібобулочної продукції підгалузі Буковини серед основних конкурентів

Враховуючи специфіку хлібобулочного виробництва та територіально-географічне розташування, беремо до уваги західні області країни. Саме тут існують основні конкуренти з виробництва хлібовиробів та потенційні ринки збуту для підприємств Чернівецької області. Як видно з графіка, лідируючі позиції на ринку хлібобулочних виробів з 2020 року займає Львівська область, виготовляючи 72 тис. хлібопродуктів. Хоча за досліджувані роки в цій області спостерігається тенденція до зниження виробництва 68,5 тис.т. проти 2022. З 2018-2022 рр. одноосібним лідером у виробництві хліба була Вінницька область.

Що ж стосується Буковини, то її виробництво у досліджуваній галузі не зазнавало істотних коливань. Піку свого виробництва було досягнуто у 2020 році - 29,4 тис.т., а найменшим показником залишається 25,2 тис.т. у 2018 р., хоча 2022 рік був дуже наближеним до 2019р. – 25,6 тис.т. [69, с. 418].

Нижче подано діаграми сегментів ринку хлібопродуктів за 2022 рік в Україні серед основних конкурентів (рис. 2.5).

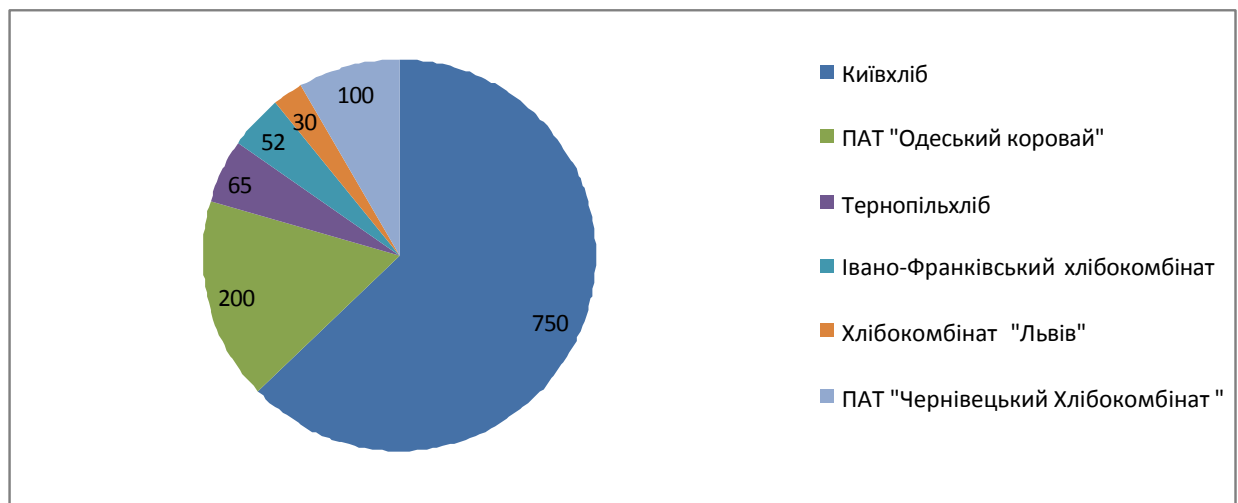


Рис. 2.5. Основні типові сегменти ринку хлібопродуктів за 2022 рік в Україні

Варто зауважити, що до початку АТО лідируючі позиції займала Донецька область (Донбасхліб). Це пояснюється, в першу чергу, чисельністю населення регіону та потужними виробничими можливостями. На сьогоднішній день ситуація дещо змінилася, і лідером виступає «Київхліб». Буковина ж займає прийнятне для себе місце серед західних областей. Така невелика потужність виробництва зумовлена перш за все, структурою населення та його кількістю, а також географічним положенням самої області.

Для встановлення факторів, які формують конкурентні переваги в середовищі обираємо як інформаційну базу дослідження підприємства, що виробляють хлібопродукцію в Чернівецькій області. Вихідними даними для аналізу будуть показники діяльності хлібокомбінатів Чернівецької області, їх потенціал, продуктивність праці, а також значення мотиваційних чинників і ефективність заходів, спрямованих на поліпшення в системі управління в цілому на підприємстві або в окремих підрозділах.

У Чернівецькій області функціонує більше десяти підприємств-виробників хлібобулочних виробів (додаток В), найбільшим є ПАТ

«Чернівецький хлібокомбінат», який розташований у м. Чернівці, вул. Головна, 223 (рис. 2.6), (Додаток В).

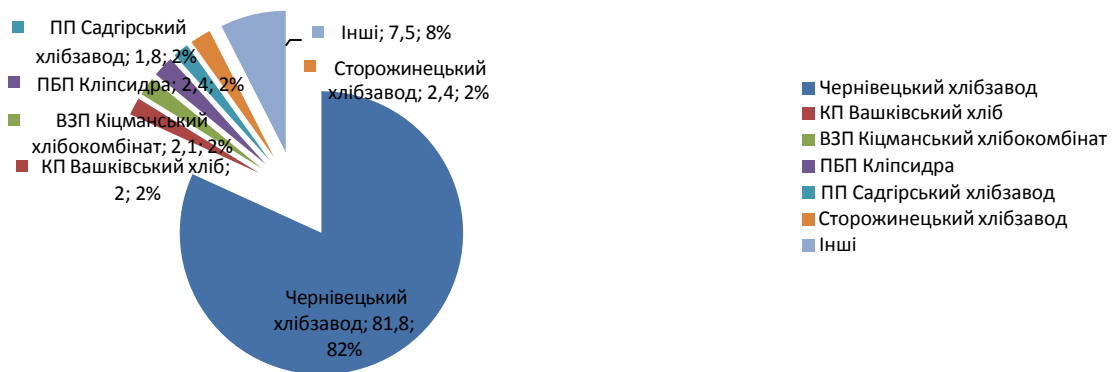


Рис. 2.6. Частка підприємств Буковини що виробляють хлібобулочну продукцію

Суттєвий вплив на конкурентне позиціонування ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» здійснює структура регіонального ринку, учасником якого є досліджуване підприємство. Як видно з рисунку 2.6 вказує, що більшість виробників хлібобулочних виробів у Чернівецькій області можна віднести до малих приватних підприємств, частка продажів яких є незначною, а разом з тим незначний конкурентний потенціал. Зокрема, при здійсненні дослідження визначено склад потенційних конкурентів. Однак варто зауважити на тому, що ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» є лідером відповідного ринку, забезпечуючи продаж 8 із 10 одиниць хлібобулочних виробів Чернівецької області, а це, в свою чергу, означає, що навіть при спільній кооперації усі решта виробників займатимуть лише 20% відповідного ринку.

Як видно з рисунка 2.6, основним виробником хлібобулочних виробів в Чернівецькій області є Чернівецький хлібокомбінат, який виробляє майже 82% продукції. Інші досліджувані підприємства займають від 1,8% (ПП Садгірський хлібзавод) до 2,4% - ПБП «Кліпсидра». Це пояснюється, в першу чергу тим, що Чернівецький хлібокомбінат на ринку хлібобулочних виробів працює давно. Він зайняв конкурентні позиції на ринку, а потужна виробнича база дає можливість за рахунок інвестицій удосконалити її, та наростити ще більші потужності виробництва. Саме тому, підприємствам, які

не так давно вийшли на «ринок хліба» або не залучали інвестиційних впливань, важко конкурувати з основним гігантом (табл.2.2).

Варто зауважити, що виробництво хлібобулочних виробів у своїй динаміці характеризується то нарощуванням темпів виробництва, то його спадом, але лідерські позиції за всі досліджувані роки займає ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

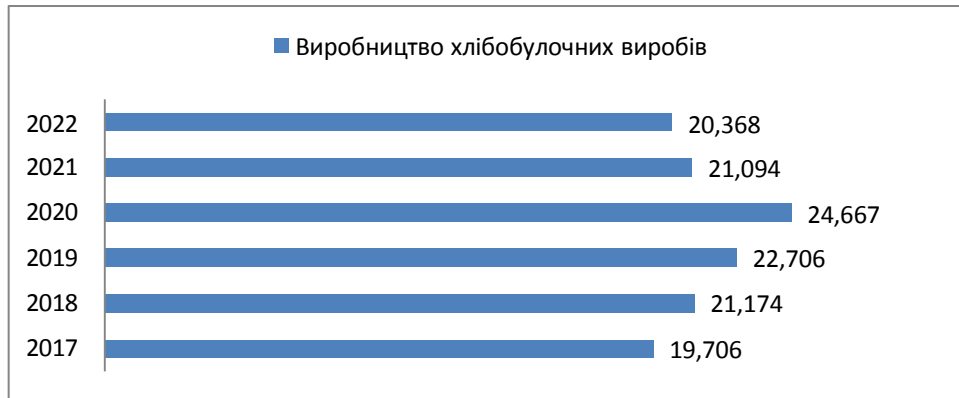
Таблиця 2.2

**Виробництво хлібобулочних виробів досліджуваних підприємств
(тис.т)**

Назва підприємства	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»	19,706	21,174	22,706	24,667	21,094	20,368
ВЗП «Кіцманський хлібокомбінат»	0,705	0,901	0,815	0,676	0,538	0,522
Сторожинецький хлібозавод	0,504	0,477	0,646	0,588	0,665	0,559
ПП «Садгірський хлібозавод»	0,352	0,424	0,590	0,499	0,487	0,448
ПБП «Кліпсидра»	0,504	0,427	0,662	0,588	0,563	0,598
КП «Вашківський хлібокомбінат»	0,554	0,583	0,562	0,529	0,538	0,498

Варто зауважити, що виробництво хлібобулочних виробів у своїй динаміці характеризується то нарощуванням темпів виробництва, то його спадом, але лідерські позиції за всі досліджувані роки займає ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

З таблиці 2.2 видно, що найбільшого піку у виробництві ПАТ «Чернівецьким хлібокомбінатом» було досягнуто у 2020 р. – 24,667 т. Натомість, в інших досліджуваних підприємствах максимальний обсяг випав на 2019 р., їхня частка у виробництві суттєво не відрізнялася від частки у 2021 р., і становила від 2,0% (КП «Вашківський хлібокомбінат») до 2,9% (ВЗП «Кіцманський хлібокомбінат»).



**Рис. 2.7 Динаміка виробництва хлібопекарських виробів ПАТ
«Чернівецький хлібокомбінат»**

Загальний обсяг виробництва по всіх підприємствах у 2022 р. зменшився на 3,248 тис.т., відносно до 2019 р. Загальні обсяги виробництва продукції до 2020 р. нарощував ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». А починаючи з 2021р. виробництво зменшилось на 4,3 тис.т. Це спричинено, в першу чергу зовнішніми факторами попиту на продукцію: зменшення загальної кількості населення (військові дії), відмова підприємств у поверненні несвіжого хліба, збільшення частки виробництва хлібобулочних виробів у пекарнях супермаркетів та підсобних домашніх господарств.

Таким чином, основним лідером з виробництва у досліджуваній галузі є ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». Його діяльність прибуткова, а соціально-економічний клімат на підприємстві тяжіє до позитивного. Інша група досліджуваних підприємств конкурує в першу чергу, між собою і суттєво не впливає на діяльність ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». Причиною такого стану є мала частка ринку, яку займають вищедосліджені підприємства. Їхні соціально-економічні показники є подібними, але не створюють результативних змін у соціально-економічному середовищі підприємств.

2.3. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства та факторів, які визначають їх конкурентоспроможність

Для досягнення мети роботи із сукупності показників нам необхідні лише ті, які безпосередньо залежать від діяльності підприємств і формуються

внаслідок впливу конкурентоспроможності. Тому необхідно виділити ключові об'єктивні показники конкурентоспроможності населення, акцентуючи увагу саме на тих, підвищенням яких можна управляти в рамках конкурентоспроможності і сталого розвитку, на основі стратегічного підходу.

Розглянемо основні показники діяльності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат», які формують свою частку ВРП і насичують ринок хлібобулочними виробами (табл. 2.3), (Додаток Г) .

Таблиця 2.3

Фінансові показники ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Найменування показників	Роки																	
	2017			2018			2019			2020			2021			2022		
	98	0,005	-	2,9	0,0001		5,9	0,0003		3,9	0,0001		3,8	0,0001		2,4	0,0001	
		Абс. показ.,тис. грн.	На 1. виробл. прод.		Темп приросту,%	Абс. показ.,тис. грн.		На 1. виробл. прод.	Темп приросту,%		Абс. показ.,тис. грн.	На 1. виробл. прод.		Темп приросту,%	Абс. показ.,тис. грн.		На 1. виробл. прод.	Темп приросту,%
Основні засоби	4604	0,23	-	10514	0,45	128	10047	0,44	-4	14717	0,68	46	14056	0,68	-4	16090	0,79	14
Амортизація	1064	0,05	-	1437	0,07	35,1	2146	0,09	49,3	2567	0,10	19,6	2630	0,12	2,5	3371	0,17	28,2
Інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дохід	54200	2,8	-	78460	3,7	44,8	108838	4,8	38,7	121429	4,9	11,6	151384	7,18	24,7	154254	7,57	1,9
Прибуток	98	0,005	-	2,9	0,0001		5,9	0,0003		3,9	0,0001		3,8	0,0001		2,4	0,0001	

Дані таблиці 2.3. засвідчують суттєву неефективність фінансової діяльності підприємства, яка, в основному, характеризувалась постійним прагненням до нарощування обсягів абсолютних показників без належного їх якісного забезпечення. Адже подвоєння доходу підприємства протягом 2017-2022 років через випереджаючі темпи зростання витрат викликало негативні тенденції щодо його прибутковості.

Аналіз фінансових показників досліджуваного підприємства вищенаведеної таблиці засвідчує про їхнє постійне зростання. Натомість,

аналізуючи ті самі показники на одиницю продукції, ми бачимо іншу динаміку. Так, до 2020 р. спостерігається зростання прибутку, а потім даний коефіцієнт має тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення виробництва на ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». Разом з цим, співвідношення показників амортизації, вартості основних засобів та доходу продовжує збільшуватись.

Така ситуація свідчить про переоцінку абсолютних показників, а не про збільшення виробництва на підприємстві. Частка показників вартості основних засобів у структурі фінансових показників ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» була відносно стабільною, коливаючись від 7,7% в 2018 році до 9,3% в 2022 році. Постійне ж зростання вартості абсолютних показників є більшою мірою, наслідком інфляційних процесів, адже підприємство не здійснювало інвестиційної діяльності взагалі. Розгорнутий фінансовий аналіз підприємства наведено у додатку П.

Так, прибуток упродовж 2018-2022 років був у 3 (в 2019 році), а то й у 6 (у 2018 і в 2022 роках) разів меншим від середнього за період. Частка прибутку у фінансових показниках була меншою 1%, а якщо точніше, то від 0,2% в найприбутковішому 2017 році і $\approx 0,005\%$ в решті періодах

Так, якщо в період 2017-2019 років відбулося швидке зростання доходів в 1,5 рази, то впродовж 2017-2020 років щорічне зниження їх у середньому на $-38,2\%$ більшою мірою нівелювало такі позитивні тенденції. Негативні зміни у сфері доходу значною мірою впливають на прибутковість досліджуваних підприємств, що, в свою чергу, не забезпечує цим підприємствам жодних конкурентних переваг і, тим більше, запасу фінансової міцності проти лідера ринку.

Однак, якщо фінансові показники характеризують здебільшого внутрішній запас конкурентного потенціалу підприємства на ринку, де воно функціонує, то управління якістю життя щодо підвищення конкурентоспроможності визначатиметься більшою мірою узагальненими соціально-економічними показниками, які подані в таблиці 2.4.

Показники таблиці 2.5 засвідчують, що на ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» здійснюється активна політика підтримки конкурентоспроможності у сфері якості життя через динамічне підвищення якісних параметрів соціально-економічних показників.

Таблиця 2.4

Соціально-економічні показники ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Найменування показників	Роки									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Абсолютні знач.	На одиницю прод.	Абсолютні знач.	На одиницю прод.	Абсолютні знач.	На одиницю прод.	Абсолютні знач.	На одиницю прод.	Абсолютні знач.	На одиницю прод.
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	322	0,016	325	0,015	376	0,017	390	0,016	444	0,021
Фонд оплати праці усіх працівників На 1. виробл. прод.	5337	0,27	7079	0,33	8503	0,37	10570	0,43	13199	0,63
Сума податку з доходів фізичних осіб, з фонду оплати праці, тис. грн.	-	-	992	0,048	1174	0,055	1467	0,064	1808	0,085
Середньооблікова кількість штатних працівників	-	-	350	0,017	353	0,016	394	0,016	435	0,021
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам, людино-годин	-	-	699747	33,05	722428	31,82	812239	32,93	908535	43,07
з них відпрацьовано, людино-годин	-	-	639743	30,21	651956	28,72	747147	30,29	831599	34,42
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	5300	0,28	6827	0,32	8085	0,36	10150	0,41	12566	0,60
Середньомісячна номінальна зарплата, тис.грн.	1381	0,070	1625,4	0,076	1908,6	0,084	2146,7	0,087	2407,2	0,114
Реальна заробітна плата, тис.грн.	1253,9	0,064	1344,2	0,063	1710,81	0,075	1970,7	0,079	2134,4	0,101
									2598,8	0,128

Так, у період 2017-2022 років спостерігається динамічне зростання кількості працівників, у середньому 9% за кожен рік, і збільшення фонду оплати праці в середньому на 24% за кожен рік. Фонд оплати праці на

одиницю продукції також збільшується з 0,27 у 2017 р. до 0,78 у 2022 р. При зівставленні даного показника з середньою кількістю працюючих, відстежуємо позитивні тенденції щодо забезпечення персоналу заробітною платою.

Важливим також є встановлення базових показників для порівняльного аналізу. Методика порівняльної оцінки конкурентоспроможності представлена у вигляді послідовності наступних дій [29, с. 168]:

- вихідні дані подаються у вигляді таблиці, де за стрічками записані роки ($i = 1, 2, 3, \dots n$), а за стовпчиками - параметри, які характеризують конкурентоспроможність і якість життя ($j = 1, 2, 3, \dots m$);
- за кожним i -м показником знаходять максимальне значення, яке заноситься в стовпчик умовного еталону підприємства ($m + 1$);
- вихідні дані стандартизуються у співвідношенні відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$X_{ij} = \frac{A_{ij}}{\max A_{ij}}, \quad (2.3)$$

де X_{ij} - стандартизовані показники стану i -го підприємства;

A_{ij} - значення i -го показника у j -го підприємства;

$\max A_{ij}$ - значення i -го показника у еталонного підприємства;

Для кожного підприємства, що аналізується, значення його рейтингової оцінки визначається за формулою:

$$P_j = \sqrt{(1 - X_{1j})^2 + (1 - X_{2j})^2 + \dots + (1 - X_{nj})^2} \quad (2.4)$$

-показники впорядковують в порядку зменшення рейтингової оцінки.

Отже, для вірогідного аналізу та задовільної оцінки необхідна цілісна сукупність характеристик, параметрів і показників, що у своїй взаємодії та єдності спроможні визначити стан задоволення багатогранних суспільних потреб за їх окремими видами, дослідити умови розподілу та формування

духовних, матеріальних благ, рівень надання послуг у країні, оцінити рівень якості життя.

Проте для управління необхідні фактори виробництва, які мають кількісний вимір і безпосередній вплив на якість життя. Із сукупності поданих у таблиці 2.4 можуть бути виокремлені наступні три групи:

- показники потенційного випуску продукції;
- загальна продуктивність;
- інвестиції в інновації.

До факторів, які характеризують випуск продукції, забезпечують результативність конкурентоспроможності та якості життя, відносять капітал (у звітності це вартість основних засобів), а розвиток та зростання випуску за рахунок інновацій, та людського фактора продуктивності.

Внесок капіталу до зростання випуску може бути розраховано як одиниця мінус частка оплати праці у ВРП, при типовому значенні цього показника - 0,34, загальна продуктивність (ЗП) має найбільший і безпосередній вплив на ВРП: зростання ЗП на 1 відсоток приводить до зростання ВВП також на 1 відсоток [29, с.69].

Одним із важливих факторів ефективного та раціонального використання виробничого потенціалу всього підприємства є показники продуктивності праці. Опосередкованим показником, що свідчить про неї, є обсяг виробленої продукції в розрахунку на одного працівника.

Оцінку загальної продуктивності підприємств здійснюють на підставі даних статистичної звітності про оплату праці та соціальні заходи. На основі цих даних розраховують показники продуктивності праці (табл 2.5) (Додаток Г).

Таблиця 2.5

**Показники якості життя персоналу підприємства ПАТ «Чернівецький
хлібокомбінат»**

Найменування показників	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Дохід, тис.грн.	54200	78460	108838	121429	151384	154254
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	5337	7079	8503	10570	13199	15859
Сер. к-сть усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	322	325	376	390	444	496
Середня зарплата, грн.	1381	1625,4	1908,6	2146,7	2407,2	2638,4
Реальна заробітна плата	1253,9	1344,2	1710,8	1929,8	2209,8	2575,1
Дохід на одного працівника (продуктивність) за рік, тис. грн.	168,3	241,4	289,4	311,3	340,9	310,9
Продуктивність за місяць	14,02	20,11	24,12	25,94	28,412	25,916
Фонд оплати за рік на одного працівника, тис.грн.	16,57	21,00	21,50	26,02	28,30	30,51
Прибуток, тис.грн.	97,5	2,9	5,9	3,9	3,8	2,4
Рентабельність праці, тис. грн.	9,155	10,08	11,79	10,48	10,46	8,726
Темпи зростання зарплати		0,239	0,036	0,165	0,088	0,922
Темпи зростання продуктивності		0,302	0,165	0,070	0,086	-0,096

З поданої таблиці видно, що при збільшенні кількості працюючих на 52 особи у 2022 р. порівняно з 2021 р., продуктивність праці зменшилась на 30 тис. грн. Така ситуація може спричинятись низкою кваліфікацією персоналу або зменшенням виробництва продукції. В даному випадку для підприємства характерний другий варіант.

Для того, щоб показати кожен показник у відповідному масштабі з урахуванням максимальних значень та наочно показати тенденції їх зміни на графіках, їх подано відносно нормованих до 2020 року показників доходу.

Чисельність працівників та продуктивність праці на ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» мають циклічний характер.

Аналіз показує, що одночасне збільшення фонду оплати праці та середньої зарплати, водночас зменшення продуктивності за останній досліджуваний рік.

Продуктивність праці безпосередньо залежить від мотивації працівників до роботи. Відтак мотивація є важливою складовою якісних характеристик персоналу будь-якого підприємства, установи чи організації. Найбільш розповсюдженою на підприємствах є матеріальна мотивація.

Вироблення варіантів і прийняття рішень щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності здійснюємо шляхом управління діяльністю підприємства, аналізуючи показники, які мають вплив на якість життя: дохід, вартість основних засобів, інвестиції, фонд оплати праці штатних працівників, середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, середня зарплата, продуктивність. Для прогнозування підвищення конкурентоспроможності і рівня якості життя основним показником є продуктивність. Для прогнозування виникає завдання знаходження вірогідного значення продуктивності мінімальних та максимальних значень. Прийнятне значення продуктивності отримуємо приймаючи гіпотезу щодо імовірності емпірично встановлених значень продуктивності.же, запропонована методика аналізу, оцінки та подання компонент якості життя дозволяє оцінити значимість кожного з параметрів якості життя та виробити адекватні заходи управління. Цілеспрямованість вдосконалення управління дасть можливість досягнення поставлених цілей, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності шляхом:

- задоволення потреб споживачів через забезпечення ринку продуктами й послугами, що відповідають потребам і очікуванням споживачів щодо якості та ціни;
- розвиток здібностей і задоволення потреб персоналу підприємства, прямим результатом якої є висока якість виробленої продукції, що здатна витримувати конкуренцію та користуватись попитом на ринку;
- стабільна робота в економічній та соціальній сфері, а також економію ресурсів та ефективне ведення бізнесу в цілому підвищить якість життя.

Висновки до розділу 2

Аналіз внутрішніх та зовнішніх показників, які впливають на якість трудового життя, якість життя населення та особи зокрема, дав можливість

зробити висновок про невідповідність фактичних даних вимогам та стандартам, які могли би повною мірою забезпечити достойний рівень життя населення регіону і країни в цілому.

Серед низки досліджуваних підприємств основним виробником хлібобулочної продукції в Чернівецькій області є ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». Він утримує від 78,2% частки ринку у 2017 р. до 83,1% у 2020 р. Частка ринку у 2022 р. становить 81,8%. Частка ринку інших досліджуваних підприємств: ВПЗ «Кіцманський хлібокомбінат», «Сторожинецький хлібо завод», ПП «Садгірський хлібо завод», КП «Вашківський хліб», ПБП «Кліпсидра» - сягає від 1,4% до 3,9% за 2017-2020 рр. У 2022 р. найменше хліба виготовило ПП «Садгірський хлібо завод» - 448т., найбільше - ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» - 29368т. Хоча за останні роки спостерігається зменшення виробництва хлібопродуктів. Така ситуація спостерігається не тільки у вищеперерахованих підприємствах регіону, але і має загальнонаціональну тенденцію.

Найменші з досліджуваних підприємств не володіють конкурентними перевагами і, відповідно, не можуть скласти гідної конкуренції основному лідеру хлібопекарських виробів Буковини. Про це свідчить і аналіз основних фінансових показників підприємств. У багатьох із них спостерігається збільшення абсолютних показників, при зменшенні прибутку. Таким наслідком є інфляційні процеси, а не підвищення ефективності виробництва, в тому числі незалучення інвестицій. У першу чергу, це характеризує невисокий внутрішній потенціал підприємств.

Проте для управління необхідні фактори виробництва, як мають кількісний вимір і безпосередній вплив на якість життя. Із сукупності різних показників були виокремлені наступні три групи: показники потенційного випуску продукції; загальна продуктивність; інвестиції в інновації. Показниками, які характеризують випуск продукції, забезпечують результативність конкурентоспроможності є капітал (у звітності це вартість основних засобів), а розвиток та зростання випуску забезпечують інновації та людський фактор продуктивності.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Визначення основних проблем функціонування хлібопекарських підприємств

Проблемою розвитку вітчизняного хлібопечення є неможливість забезпечення належної системи контролю якості сировини і готової продукції. Якщо якість сировини ще гарантує постачальник і засвідчує її сертифікатами, за готову продукцію несе відповідальність виробник. На сьогоднішній день все більше відкривається приватних мініпекарень без можливості проведення аналізу якості кінцевої продукції шляхом дослідження зразків з готової партії виробів. Гарантом якості є отриманий документ у районних ДП «Укрметртестстандарт», який дає дозвіл на виробництво хлібобулочної продукції. Зрозуміло, що постійний аналіз готової продукції такі підприємства не проводять. Відповідно, виникає загроза перетворення процедури контролю якості хлібобулочної продукції у формальність.

На великих хлібозаводах характерний триступеневий контроль якості: вхідний контроль якості сировини, контроль параметрів технологічного процесу та якості напівфабрикатів, контроль якості продукції за фізико-хімічними та органолептичними показниками.

Проведений аналіз виробництва хліба і хлібобулочних виробів як на рівні держави, так і на рівні Чернівецької області, дав можливість виявити основні проблеми, які стримують інтенсивність інноваційного розвитку суб'єктів хлібопечення:

- щорічне скорочення обсягів виробництва хліба в Україні спеціалізованими великими підприємствами. Виробництво хліба малими пекарнями, які не зобов'язані звітуватися перед органами статистики і діяльність яких загострює конкуренту боротьбу унеможлиблює

формування точних даних щодо реальних обсягів виробництва і споживання хліба в Україні. Тому вибаглива позиція українського споживача змушує виробників постійно підвищувати якісні параметри випущеного хліба і хлібобулочних виробів, розширювати асортиментний ряд продукції.

Вищенаведене дає змогу узагальнити проблеми розвитку вітчизняного хлібопечення [25, с. 65] :

- в середньому виробництво хлібобулочної продукції на 1 особу щорічно скорочується на 3,5%;

- щорічне зниження частки зерна з високими хлібопекарськими властивостями і значне збільшення домішок, що прямо впливає на якість вхідної сировини;

- слабка фінансово-економічна підтримка хлібопекарських підприємств державними органами значно знижує темпи впровадження інноваційних процесів.

- не менш важливою проблемою постає старіння технічного оснащення вітчизняних хлібозаводів. Хлібопекарські підприємства мають потребу в технічному відновленні. Основною проблемою оновлення і впровадження нових технологій для виробників залишаються хлібопекарські печі. Більшість обладнання, яке представлене на ринку закордонного виробництва, що на порядок надійніше ніж обладнання вітчизняного виробника;

- відсутність ефективного інвестора, здатного активізувати інноваційну діяльність на підприємствах, стоїть дуже гостро, виробники відчують нестачу державного регулювання як в області фінансової так і правової підтримки. Сьогодні більшість хлібозаводів мають потребу в проведенні реконструкції, заміні технологічного устаткування на більш сучасне, енергозберігаюче;

- жорстке державне регулювання процесу ціноутворення на хліб і хлібобулочні вироби призвело до формування збиткового стану виробників. В собівартості готової продукції хлібопечення значну частку

займає плата за електроенергію та газ, а також матеріальні витрати на закупку сировини, обладнання. Одночасно з цим, ціни на енергоносії, борошно і зерно встановлені на рівні світових. Така ситуація сповільнила, а на деяких підприємствах унеможливила, впровадження інноваційних перетворень, проведення модернізації та поліпшення їх потенціалу.

Загальними основними завданнями програми розвитку є:

- створення сприятливих умов для розвитку хлібопечення шляхом стимулювання залучення інвестицій, віднесення до пріоритетних напрямків пільгового кредитування виробництво хліба і хлібобулочних виробів, створенням сприятливих податкових умови для ввезення на територію України хлібопекарського технологічного обладнання;

- покращення якості сировини;
- удосконалення асортименту продукції;
- удосконалення системи підготовки і підвищення кваліфікації інженерно-технічних кадрів;
- підвищення ролі держави на ринку хлібопродуктів.

Для оцінки можливостей досягнення цілей розвитку хлібопекарської промисловості, визначення сильних і слабких сторін діяльності виробників проведемо SWOT –аналіз (рис 3.1).

SWOT-аналіз є одним з найпопулярніших методів стратегічного аналізу, слугує для визначення і поєднання впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організацій спрямованих на реалізацію стратегічних цілей і завдань діяльності. Сучасний ринок хлібобулочної продукції наповнюють спеціалізовані великі хлібозаводи і приватні мініпекарні. Умови їх діяльності достатньо різняться.

Присутність на ринку малих приватних пекарень загрожує зменшенню обсягів виробництва і реалізації продукції потужними спеціалізованим підприємствами. Проте, потужність заводів і їх частка на ринку не дають можливості нарощувати темпи розвитку малим підприємствам, оскільки витіснити їх неможливо. Однією з особливостей діяльності галузі є державне регулювання хлібопечення. Держава, таким способом,

забезпечує реалізацію соціальної політики і захищає інтереси малозабезпечених верств населення [44, с.185]. Тому, пошук шляхів підвищення ефективності розвитку суб'єктів господарювання хлібопекарської промисловості на сьогоднішній день є визначальним.

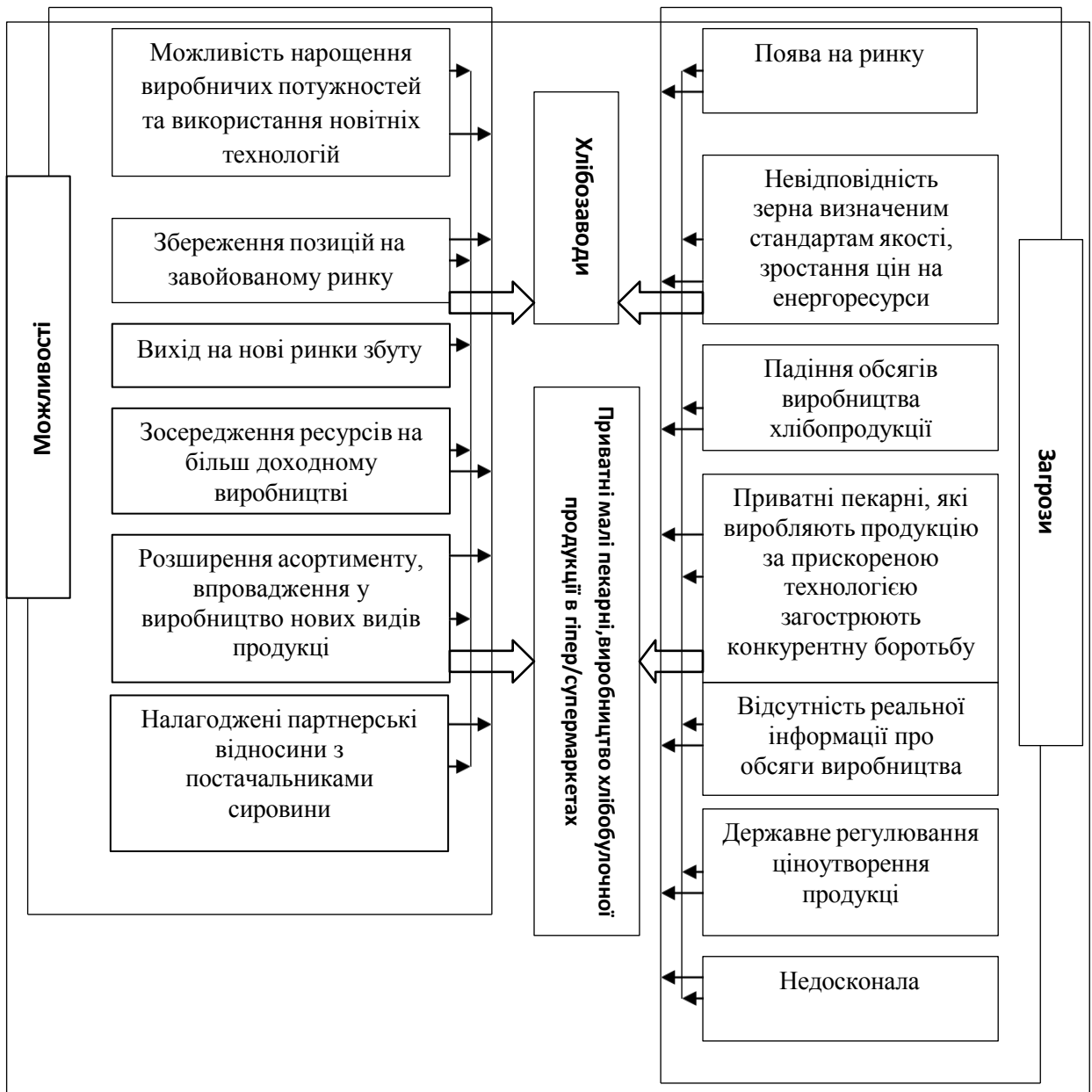


Рис. 3.1. Можливості і загрози розвитку хлібопекарських підприємств України

Використовуючи вище наведену інформацію визначимо сильні і слабкі сторони вітчизняних хлібопекарських підприємств (табл. 3.1).

**Матриця SWOT – аналізу спеціалізованих виробників
хлібобулочної продукції**

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Партнерство з постійними постачальниками сировини. 2. Можливість розширення асортименту відповідно до ринкових потреб. 3. Освоєння нових технологій. 4. Вихід на нові сегменти ринку	1. Поява нових виробників. 2. Спад обсягів виробництва і споживання хліба. 3. Підвищення цін на сировину. 4. Державне регулювання цін на хліб.
Сильні сторони	<i>- використовувати цінову конкуренцію; - впроваджувати у виробництво нові види хлібобулочної продукції; - гарантування якості вихідної продукції; - забезпечувати повне завантаження виробничих потужностей.</i>	<i>- проводити рекламні заходи в яких наголошувати на якості продукції; - проводити опитування споживачів задоволення їх потреб існуючими на ринку видами хлібобулочної продукції.</i>
1. Тривалий час на ринку, продукція znana серед споживачів; 2. Відповідність продукції державним стандартам якості; 3. Наявність акредитованих лабораторій. 4. Економія на масштабах виробництва		
Слабкі сторони	<i>- освоювати нові ринки збуту продукції; - підтримувати відносини з постачальниками якісної сировини. - прискорювати оборотність активів</i>	<i>- оптимізовувати обсяги виробництва масових сортів хліба; - зміцнювати позиції на вже завойованих ринках.</i>
1. Брак фінансових ресурсів; 2. Чутливість до конкуренції. 3. Значні витрати на збут продукції.		

Головним недоліком функціонування виробників є неповне завантаження виробничих потужностей. В таких умовах формується резерв виробничої потужності і зникає можливість економити на масштабі. На фоні зменшення кількості спеціалізованих підприємств, обсягів виробництва хліба, розширення ринків збуту, збільшення витрат реалізації, нестачі власних обігових коштів, розвиток хлібопекарської промисловості значно сповільнився.

Кінцевий результат SWOT – аналізу є матриця, яка демонструє взаємозв'язок загроз і можливостей, сильних і слабких сторін діяльності

підприємств для виявлення подальших перспектив розвитку (табл. 3.2) [80, с. 77].

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT – аналізу спеціалізованих виробників
хлібобулочної продукції**

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Партнерство з постійними постачальниками сировини. 2. Зміна асортименту відповідно до ринкових потреб. 3. Освоєння нових технологій. 4. Швидкий оборот оборотних активів	1. Поява нових виробників; 2. Спад обсягів виробництва і споживання хліба; 3. Підвищення цін на сировину; 4. Державне регулювання цін на хліб.
Сильні сторони	- <i>впровадження у виробництво нових видів хлібобулочної продукції;</i> - <i>виробництво продукції у відповідності до потреб ринку</i>	- <i>проводити рекламні заходи в яких наголошувати на якості продукції;</i> - <i>проводити опитування споживачів щодо задоволення їх попиту існуючими на ринку видами хлібобулочної продукції..</i>
1. Гнучкість виробництва. 2. Переважання в номенклатурі виробництва продукції з високою рентабельністю. 3. Швидка адаптація до умов діяльності. 4. Малі транспортні витрати		
Слабкі сторони	- <i>підтримувати відносини з постачальниками якісної сировини;</i> - <i>знайомити споживачів з новими видами хлібобулочної продукції, розвивати культуру споживання;</i> - <i>забезпечувати стійкий розвиток потенціалу підприємства.</i>	- <i>здійснення контролю якості вхідної сировини і вихідної продукції;</i> - <i>орієнтація на виробництво продукції, норма рентабельності якої не регулюється державою.</i>
1. Відсутність акредитованих лабораторій для контролю сировини і продукції. 2. Орієнтація на обмежену частку ринку. 3. Виробництво продукції за затвердженими технічними умовами ТУ.		

Таким чином, використання SWOT-аналізу, як одного з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, уможливорює визначення в загальних рисах альтернативні сценарії поведінки суб'єктів підприємницької діяльності з урахуванням середовища господарювання. Оцінюючи позитивні і негативні фактори діяльності підприємств, варто визначати приховані перспективи подальшого їх розвитку у майбутньому.

Проте, даний метод не дає можливості виокремити причини невідповідності визначеним цілям діяльності підприємств, надає загальну інформаційну підтримку прийняття і реалізації визначених шляхів подальшого розвитку. Та все ж таки, SWOT-аналіз залишається найпопулярнішим методом стратегічного аналізу, використовується при проведенні досліджень, побудованих на взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства.

3.2. Стратегічні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств

Досконале вивчення ефективно працюючого підприємств все одно не дозволяє розкрити у всій повноті складові його успіху, оскільки цей механізм виходить далеко за рамки самого підприємства: найважливіші його компоненти перебувають безпосередньо у суспільстві, в економічних, політичних структурах, соціально-культурних чинниках. Завдання наукового управління конкурентоспроможністю в контексті підвищення якості життя полягає в тому, щоб встановити цілі для формування стратегії розвитку, визначити прогнозовані результати діяльності в майбутньому та «похибку» відхилення їх від цілі для оцінки ризиків.

Отже, фундаментальні обмеження застосування системних моделей до соціально-економічних організацій пов'язані з проблемами невизначеності і ризику. Під останніми мають на увазі як дію ймовірнісних факторів, так і просто неточність доступної інформації. Тому в процесі управління конкурентоспроможністю на засадах якості життя можна виділити невизначеність трьох типів: структурну, виміру результату та наслідків від окремих проміжних подій.

Розглядаючи управління якістю життя із системної точки зору, нам доводиться мати справу з невизначеністю принаймні двох різних типів. Це структурна невизначеність і невизначеність наслідку подій.

Перша з них пов'язана з обмеженістю розуміння законів поведінки людини й особливостей середовища. У цій сфері, не існує непорушних

законів якої-небудь загальної теорії, на основі якої можна було б одержати чіткі результати. Проте багато фахівців вважають, що детерміністичне структурування наявних знань за допомогою контекстних відносин усе-таки краще, ніж підхід, заснований цілком на інтуїції. Тому, як правило, вдається домогтися кращих успіхів, якщо вирішувати задачу оцінювання й ідентифікації параметрів деякої структурованої моделі діяльності організації, ніж намагатися ідентифікувати саму фундаментальну структуру її великомасштабної проблеми. На базі таких структурних моделей можна побудувати більш складні моделі причинно-наслідкових зв'язків, що враховують додаткові параметричні залежності [53, с. 180].

Узагальнена формальна модель управління (рис. 3.2) зображена у лінійній формі управлінського циклу, містить відомі фактори управління, що впливають на прийняття рішення. Змістовним фрагментом функції управління є її цільова спрямованість, тобто, концепція досягнення в процесі управління однієї з окремих цілей, що входять у вектор цілей.

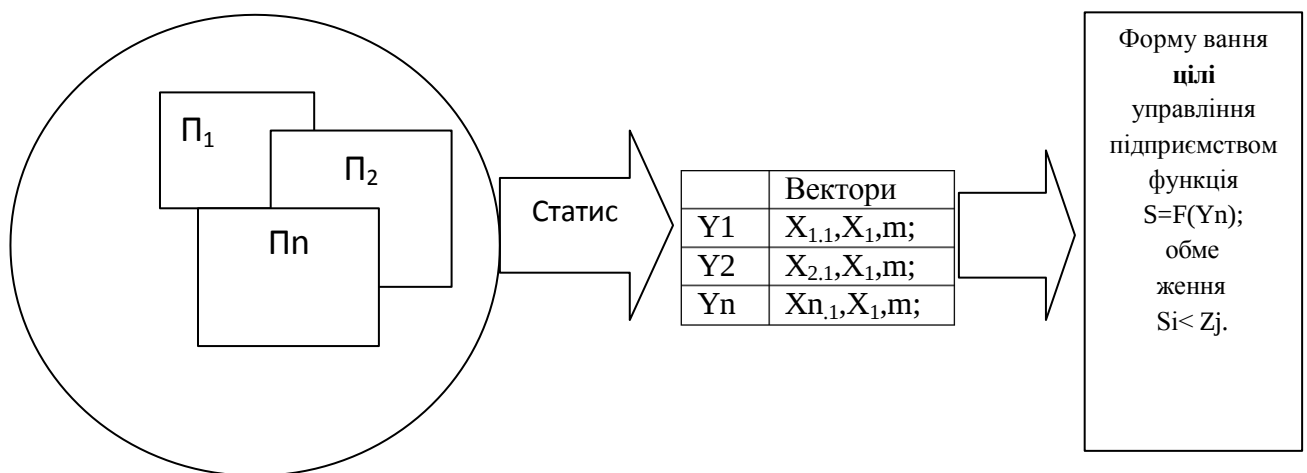


Рис. 3.2. Процеси управління: аналіз показників статистики P_n , встановлення завдань - векторів управління (формування цілі-підвищення конкурентоспроможності)

Після визначення вектора цілей і допустимих помилок управління за концепцією управління (цільовою функцією управління), в процесі реального управління здійснюється замикання інформаційних потоків з вектора цілей

на вектор помилки (або еквівалентне йому замикання на вектор стану). Отже, в процесі управління інформація про вектор стану (або вектор помилки управління) співвідноситься з вектором цілей і на основі цього співвідношення виробляється і здійснюється дія, що управляє.

Об'єктивну можливість перебування об'єкта в якомусь стані, а також його оцінку здійснюють засобами математичної статистики і теорії вірогідності. Об'єктивною основою моделі безструктурного управління є об'єктивні ймовірнісні зумовленості і статистичні моделі, що їх описують (а також і прямі суб'єктивні оцінки об'єктивних ймовірнісних передбачень, отримувані поза формалізмом процедур алгоритмічних статистичних моделей, до яких людина об'єктивно здібна, упорядковують масові явища в статистичному сенсі, що дозволяють відрізнити одну множину від іншої (або одну і ту ж множину, але в різні періоди) на основі їх статистичних описів, що в багатьох випадках уможлиблює виявити причини, що викликали відмінність статистик.

На основі розробленої моделі показників, параметрів та процесів управління пропонуємо заходи реалізації стратегії управління [26, с. 70], щодо підвищення конкурентоспроможності:

- ✓ вплив ідей якості на розробку структури формальної організації, соціально-психологічних аспектів організаційних процесів, системних процедур в управлінні, а також інформаційної підтримки;
- ✓ загальне управління якістю на основі процесів;
- ✓ надання гнучкості та динамізму організаційним формам управління з тим, щоб мати можливість швидко пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища;
- ✓ цілеспрямованого розвитку, використання нових технологій управління, позитивне ставлення до ризику;
- ✓ принципи програмно-цільового управління для досягнення конкурентних переваг;
- ✓ створення підсистеми мотивації на засадах якості життя.

Досягнення цілей, які вимагають одночасно та (або) паралельно в певні моменти реалізувати визначені дії як санкціоновані способи досягнення цілей, виробляють шляхом загальноприйнятих процедур обробки інформації та прийняття рішень. Для прийняття рішень потрібен параметр управління який залежить від кількох показників, які можна отримати наочним графічним шляхом, як показано на рисунку 3.3.

Застосування графіка для отримання параметра управління здійснюємо наступним чином: на осях X , Y , Z відкладаємо відрізки, які в обраному масштабі відповідають значенню обраних показників, що безпосередньо впливають на прийняття рішення. З'єднуючи кінці відрізків на осях X , Y , Z прямими, отримуємо трикутник, площа якого слугує параметром управління. Наприклад, якщо визначальними показниками вибрати дохід, зарплату і продуктивність, то можемо побудувати трикутники для відомих значень у минулому в певні моменти часу.

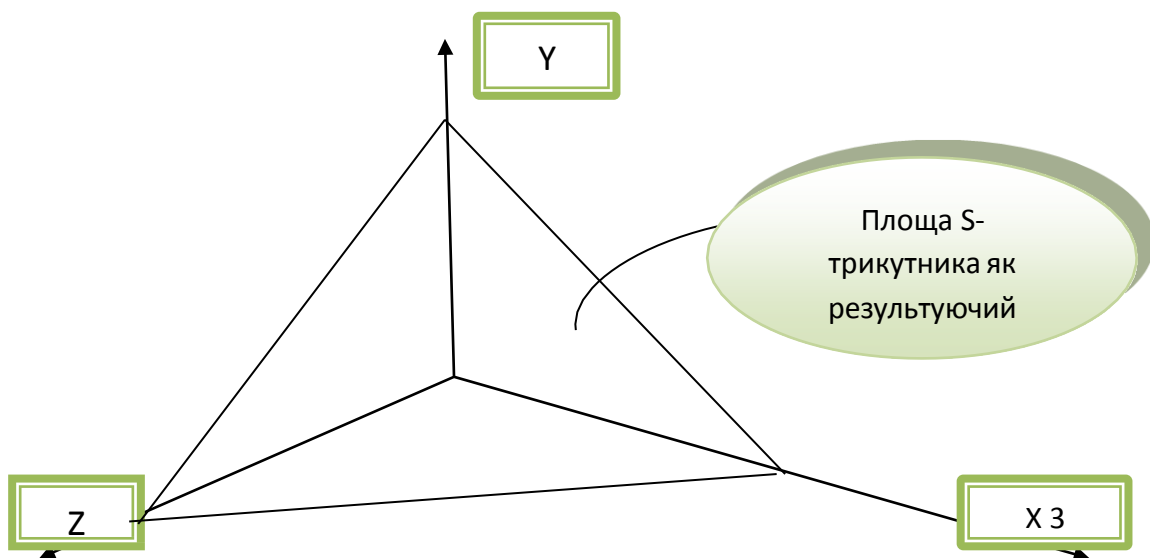


Рис. 3.3. Визначення параметра управління: площа трикутника утворена розв'язком пріоритетних цільових завдань – векторів.

З сукупності отриманих трикутників знаходимо той, який найбільше відповідає цілі, і шляхом побудови рівновеликих трикутників одержуємо параметри управління. При цьому можна здійснювати пошук оптимальності, через центр трикутника.

При впровадженні системи управління необхідно дотримуватися принципу відповідності, коли кожний елемент системи має у своєму розпорядженні достатні повноваження для вирішення поставлених завдань і відповідальність за їх ефективне виконання. При цьому, процеси управління розглядають від загального рівня (планування) до конкретного (регулювання) таблиця 3.3. [55, с. 115].

Таблиця 3.3

Рівні та складові системи управління конкурентоспроможністю

Рівні управління	Етапи процесу управління				
	Цілі щодо постановки завдання	Концепту - альні принципи	Методи вироблення і прийняття рішень	Результат	Критерії оцінки ефекту
Стратегічний	Місія	Парадигма політики	Знання, теорії	Стратегія	Ризики
Тактичний	Стратегія	Прогнозування	Сценарій, дерево рішень, порівняння альтернатив	Координаційні плани	Показники потенціалу
Операційний	Система планів, координація	Декомпозиція системи планів	Контролінг, стандарти	Керуючі дії управління	Показники порівнянь план-факт

Варто відзначити, що усі види управління пов'язані між собою, і тільки їх комплексне застосування забезпечує успіх у діяльності. Процес стратегічного розвитку (удосконалення) підприємства при такому підході виглядає не тільки як процес знаходження найкоротшого шляху до чітко окресленої цілі – підвищення якості життя, але й як одночасне коректування цілей розвитку.

Оперативне управління здійснюють на основі методів контролінгу, основним принципом якого є управління за відхиленням фактичних результатів від запланованих.

Втрата управління — вихід вектора з області допустимих відхилень від ідеального режиму або множини допустимих векторів помилки. Відновлення управління здійснюють шляхом балансування або маневру. Їх відмінність

один від одного умовно визначається суб'єктивним вибором еталонного процесу часу і одиниці вимірювання часу. Цей поділ виникає через те, що у багатьох випадках моделювання слабких маневрів може бути істотно спрощене за рахунок нехтування цілим рядом чинників, без втрати якості управління. Такий підхід добре узгоджується з управлінням відхилення від стандартів.

Для впровадження запропонованих методичних підходів щодо підвищення конкурентоспроможності використовуємо економетричне моделювання на базі основних результативних показників діяльності підприємств, що уможливорює визначення прогнозу економічних результатів діяльності і відповідно зростання рівня якості життя, включаючи трудове, та обґрунтування показників, які мають найбільший вплив на якість життя. Наприклад, на основі вироблених теоретично-методичних підходів опрацювання статистичних даних мікро- та макросередовища і в результаті виконання відповідних обчислень отримуємо сукупність показників, що формують якість трудового життя досліджуваних підприємств [89, с. 506].

Після встановлення різниці між запланованим і справжнім результатом керівник аналізує причини невідповідностей. Встановивши причини, вживають заходів щодо їх усунення. У разі позитивної оцінки результатів процедура повинна бути внесена в нормативну документацію на рівні внутрішнього стандарту підприємства. Отже, функції управління: планування => здійснення => контроль => коректуючі дії утворюють круговий цикл. Складові цього циклу є функціями загального управління якістю. Планування передбачає визначення очікуваного рівня якості продукції. Функція виконання є реалізацією запроектованої якості в готову продукцію. Функція контролю виступає гарантом якості процесів, матеріалів і готової продукції для забезпечення їхньої відповідності заданим характеристикам. Для реалізації цих функцій пропонується узгоджена з стратегією структура управління підприємством (рис. 3.4).

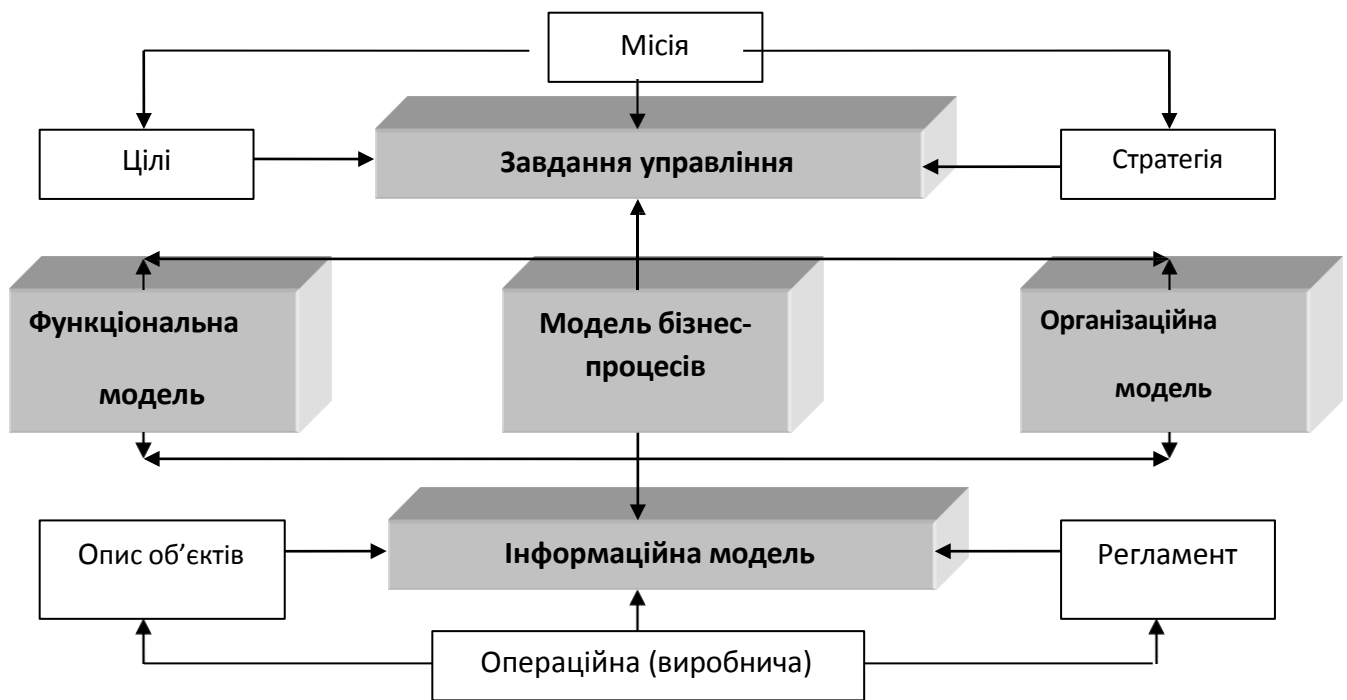


Рис. 3.4. Структура процесного управління підприємством.

Функціональна модель закріплює структуру бізнес-функцій підприємства з урахуванням продуктів, проектів, ресурсів, необхідних для виконання цих функцій, а також технологій їх виконання.

Процесна модель описує структуру бізнес-процесів, які відбуваються на підприємстві і які необхідні для виконання бізнес-функцій підприємства для досягнення ним своїх цілей.

Організаційна модель закріплює за структурними підрозділами підприємства та конкретними працівниками відповідальність за виконання функцій та процесів. Інформаційна модель закріплює формати надання внутрішньоорганізаційних регламентів, а також задає формат опису об'єктів моделювання (покупців, постачальників, конкурентів та ін.) та об'єктів перетворення (ресурсів) на основі обраної стратегії [7, с.19].

Зміна будь-якої з цих моделей обов'язково приведе до відповідних змін в інших моделях. Наприклад, у результаті зміни ринкової ситуації підприємство змінює свою продуктову стратегію та відповідно змінює товарну номенклатуру - виходить на ринок з новим продуктом.

У результаті перепрофілювання виробництва призводить до появи нових бізнес-процесів та нових функцій із забезпечення й управління цими процесами. Внаслідок цього змінюються організаційна модель, (змінюється склад людей або їх повноваження) та інформаційна модель, адже необхідно змінити шаблони документів, створити нові документи, ввести їх у систему управління підприємством.

Така структура забезпечує підприємству можливість швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі і надає ряд конкурентних переваг як в ситуації стабільного функціонування - на етапі зростання, так і у разі настання кризових ситуацій.

На базі таких моделей можна досліджувати більш складні причинно-наслідкові зв'язки, що враховують додаткові залежності у лінійній формі. Для реалізації цих можливостей потрібна структура процесного управління, яка забезпечує підприємству можливість швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі і надає стабільного функціонування. Для підтримки цього процесу на усіх рівнях управління пропонується відповідна мотивація, як невід'ємний елемент процесу управління, що формує важелі спонукання працівників на досягнення цілей та виконання поставлених завдань щодо впровадження інновації і сприяє підвищенню здатності до конкурентоспроможності в умовах конкурентної боротьби.

Висновки до 3 розділу

Розвиток виробництва, впровадження нових технологій, зміни у потребах суспільства і конкретного споживача, проблема якості життя не спрощуються, а навпаки - стають складнішими. При цьому виникає питання про критерії, які пов'язують суспільні потреби щодо забезпечення високого рівня якості роботи і життя, що завжди первинні стосовно виробничих ресурсів, та потенціал конкурентоспроможності підприємства, який задовольняє ці потреби. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств запропоновано методи удосконалення управління факторами діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на якість

життя конкурентоспроможність, що базуються на моделях. Зокрема, запропоновано математичні моделі підвищення конкурентоспроможності підприємств, які безпосередньо надають можливість отримувати дані щодо середньострокового прогнозу потенційного росту випуску продукції і визначати основні фактори, що впливають на його зростання в довгостроковому прогнозуванні.

Таким чином, розв'язують завдання стратегічного планування на основі прогнозованих тенденцій розвитку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання засноване на першочерговому врахуванні зовнішніх умов, щодо задоволення потреби людей краще за конкурентів, шляхом управління потенціалом внутрішньої структури, використовуючи при цьому знання ринку, вимог та потреб споживачів. Цього досягають шляхом управління орієнтованого на процесне групування внутрішніх елементів, таким чином, щоби внутрішні події уможливлювали адаптацію з найменшими змінами в структурі підприємства до зовнішніх факторів впливу. При цьому констатують на зміні критеріїв конкурентоспроможності, якими будуть соціальні, гуманістичні, і в першу чергу показники - якості роботи та життя.

Пропонована модель процесів уможливлює адаптування ресурсів і компетенції управління щодо досягнення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ та умов діяльності у напрямі формування якості життя. Інтеграція між компонентами системи управління конкурентоспроможністю забезпечується загальним управлінням якості шляхом поглиблення і кооперацією взаємозв'язків між ними та формуванням єдиної узгодженої інформаційної системи. Завдяки функціонуванню інформаційної системи накопичують необхідну інформацію, спеціальні знання і управлінський досвід для здійснення розробки конкурентної стратегії.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе науково-практичне завдання щодо теоретико-прикладного узагальнення та розвитку методичних підходів стратегічного управління спрямовані на розроблення та впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності. Результати даного дослідження дають змогу зробити такі висновки.

Концептуальною основою формування методики аналізу конкурентного середовища на сучасному етапі є стратегічна орієнтація підприємств на формування конкурентних переваг. В практичній площині реалізація методики включає сукупність науково-методичних розробок та організаційно-управлінських заходів щодо створення системи моніторингу конкурентного середовища. Організація систематичної оцінки конкурентного середовища дозволить вирішувати питання щодо визначення тенденцій формування конкурентних переваг підприємств та їх рівня, обґрунтування заходів підвищення конкурентоздатності.

Запропонований методичний підхід діагностики та оцінки конкурентного середовища діяльності підприємств, який базується на авторських засадах взаємозв'язку факторів діяльності підприємств, що мають вплив на підвищення конкурентоспроможності. Визначено інформативні показники діяльності підприємства та їх результативність, які безпосередньо впливають на підвищення конкурентоспроможності. Це дало можливість провести діагностику показників макросередовища та дослідити потенціал і умови щодо оцінки стратегічної позиції в просторі, що уможливило визначити ключовий фактор – загальну продуктивність.

Проведений аналіз та діагностика хлібопекарських підприємств Чернівецької області на основі методичного інструментарію дав можливість виявити і систематизувати інформативні показники мікро- та макросередовища, які характеризують якість трудового життя, якість життя особи та населення регіону і впливають на підвищення

конкурентоспроможності підприємств. Аналіз фінансового стану підприємств засвідчив їхню суттєву неефективність, оскільки постійне зростання абсолютних показників не забезпечено якісним відтворенням. У результаті дослідження з'ясовано, що до основних показників мікрорівня, які безпосередньо впливають на якість життя персоналу віднесено: середню кількість працівників, фонд робочого часу, фонд оплати праці, середню зарплату, реальну зарплату. Діагностика підприємств засвідчила, що на більшості досліджуваних об'єктів показники якості трудового життя є не оптимальними, спостерігається тенденція до зменшення чисельності працюючих та заробітної плати на рівні мінімальної, не забезпечується зростання якості життя персоналу і підвищення конкурентоспроможності досліджуваних підприємств.

Середовище конкуренції – є економічна система взаємопов'язаних потреб і можливостей, за яких підвищення характеристик якості показників елементів внутрішнього середовища призводить до зміни характеристик елементів зовнішнього середовища. Дана модель реалізує принципи «соціального кругообігу»: якість людини - якість праці - якість технологій - якість освіти - якість культури - якість науки - якість управління - якість соціальних та економічних систем - якість життя – якість життя людини, яка необхідна для впровадження в управління підприємств стратегічної інновації щодо підвищення конкурентоспроможності та якості життя.

Запропоновані заходи стратегічного планування. Це забезпечило альтернативне виявлення перспектив розвитку підприємств щодо підвищення їх конкурентоспроможності та допомогло встановити параметри для обґрунтування цілей стратегічного планування. Заходи реалізації стратегічного управління пропонується застосовувати якість у всіх процесах як основний каталізатор конкурентоспроможності підприємств та його наслідок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Громада: через якість управління – до якості життя» (незалежний моніторинг) : URL : http://www.euroway.berdyansk.net/mirr_mon1.html
2. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : [монографія]. К. : КНЕУ, 2017. 275 с.
3. Бандур С.І. Сучасна регіональна соціально-економічна політика держави: теорія, методологія, практика. К. : РВПС України НАН України, 2018. 341 с.
4. Бжезінський З. Велика шахівниця (2000) URL : <http://toloka.hurtom.com/viewtopic.php?t=34077>
5. Бикова Н.В. Дослідження конкурентоспроможності українських підприємств як один із факторів уникнення кризових явищ // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2012. - №6(177). Ч.1. С. 203-209.
6. Білорус О. Глобалізація і нова парадигма глобального постіндустріального розвитку // Економічний часопис. XXI. 2012. №10. С. 3-7.
7. Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвести-ції: практика та досвід. 2020. No 19–20. С. 29–34.
8. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Стратегічні пріоритети розвитку національної економіки // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 3. С. 18–29
9. Ганштель В.В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів. 2022, с. 12-14.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. К. : КНЕУ, 2015. 360 с.
11. Горбаль Н.І. Система управління конкурентоспроможністю підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 20.12. С. 112-117.
12. Готь О.Я, Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка, №6, 2017, с. 300-304.

- 13.Гринь В.П. Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності на основі інноваційних процесів управління якістю послуг // Прометей. 2019. №2(32). С. 211-214.
- 14.Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / Харківський національний економічний ун-т. Х. : ІНЖЕК, 2018. 320 с.
- 15.Дем'яненко В.В. Людський капітал в Україні в контексті постіндустріального розвитку // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. 2020. №9. С. 54-61.
- 16.Демінг Е. Гуру менеджмент якості і їх концепції / Е.Демінг, Дж. Джуран, Ф.Кросбі, К.Ісікава, А.Фейгенбаум, Т.Тагуті. URL : <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html>
- 17.Демінг Е. Організація як система: принципи побудови сталого бізнесу /; пер. з англ. К. 2007. 369 с.
- 18.Дікань В.Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. К. : Знання, 2017. 207 с.
- 19.Друкер П. Завдання менеджменту в ХХІ столітті : [навч. посібник] / пер. з англ. К. 2019. 272 с.
20. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент : [навч. пос.]. К. : Центр учбової літератури, 2015. 256 с.
- 21.Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. №9, 2017, с. 417-421.
22. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. Економіка і суспільство. 2018. Вип.15. С.303-308.
23. Ізюмцева Н.В., Царенко М.В. Стратегічне планування в умовах змін. Theoretical foundations of modern science and practice. Abstract of XI International Scientific and Practical Conference. 2020. Рр. 479-481.
- 24.Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент : [навч. посібник] / Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва. Х. : ХНАМГ, 2015. 279 с.

25. Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава № 11, 2016, с. 65 – 70.
26. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка № 5, 2014.
27. Кузьмін О.Є Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / [О.Г. Мельник, О.П. Романко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 198 с.
28. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія / [Жежуха В.Й., Мельник О.Г. та інші]; за ред. О.А. Паршиной. Дніпропетровськ: «Герда», 2015. Т.2. 334 с.
29. Лавінський Г.В. Моделювання економічної динаміки : навч. посіб. К. : Атіка, 2006. 276 с.
30. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. К.: Каравела, 2009. 320 с.
31. Мінцберг Генрі. Розквіт і падіння стратегічного планування / Генрі Мінцберг ; пер. з англ. К. Сисоєва. К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.
32. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: [навчальний посібник]. Київ : Кондор, 2016. 196 с.
33. ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» URL : <http://hlebinvest.com.ua>
34. Перерва П.Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4.С. 230-235.
35. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів, пер. з англ. Н.Кошманенко. К. : Наш формат, 2020. 424 с.
36. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти успіху; пер.з англ. . К: Н.Кошманенко. К. : Наш формат, 2019. 624 с.
37. Пшкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика : [підручник] / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська. - 3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2008. 486 с.

- 38.Рахлін К.М. Система менеджменту якості: помилки і помилки / К.М. Рахлін // Методи менеджменту якості. 2005. № 12. С. 19-20.
- 39.Родіонов О.В. Дослідження впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність і репутацію підприємства / О.В. Родіонов // Теорія державного управління. 2011. Вип. 3 (34). С. 1-5.
- 40.Семикіна М.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : [монографія] / М.В. Семикіна, О.О.Смірнов ; за ред. Семикіної М. В. Кіровоград: КОД, 2008. 208 с.
- 41.Сіднева Ж.К. Особливості впровадження систем управління якістю на підприємствах харчової промисловості [електронний ресурс] / Ж.К. Сіднева // Національний університет харчових технологій. URL : <http://dspace.nuft.edu.ua>
- 42.Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державний комітет статистики України / [за ред. І.Є. Веренка]. К. : Техніка, 2022. 444 с.
- 43.Статистичний щорічник Чернівецької області / за ред. Тетяни Сарчинської; відповідальна за випуск Марія Коропотницька. Чернівці : Головне управління статистики у Чернівецькій області, 2023. 412 с.
- 44.Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика : [монографія] / В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній та ін. Полтава, Ужгород : 2015. 290 с.
- 45.Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. Тернопіль : Економічна думка, 2010. 570 с.
46. Тарнавська Н. Побудова концепцій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку // Економіст. – 2010. №9. С.30-40.
- 47.Тейлор Ф. Принципи наукового менеджмента. URL: <http://www.ek-lit.agava.ru/books.htm>
- 48.Ткачук Г.Ю. Елементи механізму формування конкурентоспроможності підприємств // Вісник ЖДТУ. 2016. - № 1 (59). С. 218 – 222.

49. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посібник / [І.Ю. Сіваченко]; за ред. І.Ю.Сіваченка. К. :ЦУЛ, 2013. 186 с.
50. Урсакий Ю. А. Конкурентоспроможність персоналу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 147-150.
51. Урсакий Ю.А. Підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Кіровоград: КНТУ, 2013. Вип. 19: Економічні науки. С. 183–189.
52. Урсакий Ю. А. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах якості життя. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С.
53. Школа І.М., Вдовічен А.А., Ореховська Т.М. та ін. Стратегія розвитку підприємств невиробничої сфери регіону : навч. посібн. / за ред. І.М. Школа, А.А. Вдовічена. Чернівці : Книги-XXI, 2008. 288 с.
54. Koroliuk Y., Dolha H., Khytrova O., Ursakii Y., Peniuk V. Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence // AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research. 2024. Vol. 14. Issue 1.–Special Issue XXXIX. P. 13–17.
55. Kormakova I., Kruhlyanko A., Peniuk V., Ursakii Y., Verstiak. Actual Strategies for Businesses Penetrating Foreign Markets in the Modern Economy: Globalisation Aspect. International Journal of Professional Business Review. 2023. V. 8 (5).
56. Vdovichen, O., Vdovichen, A., & Chychun, V. (2018). Managing the advertising activities in the system of integrated brand promotion of an enterprise. European Research Studies Journal, XXI(2), 124-136.