

УДК 658.1:664.6]:005.332.4:137.13

Урба С. І.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Львівського національного університету імені Івана Франка
Коківська С. І.
магістрант
Львівського національного університету імені Івана Франка

Urba S. I.
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Economics Enterprise Department
Ivan Franko L'viv National University
Kokovs'ka S. I.
Master's Degree in Economics Enterprise
Ivan Franko L'viv National University

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. У статті досліджено наукові методи підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. Проаналізовано сучасний розвиток хлібопекарської галузі України. Охарактеризовано чинники впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. Обґрунтовано необхідність розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств. Визначено основні напрями розвитку підприємств хлібопекарської галузі для посилення конкурентної позиції на регіональному ринку хлібу та хлібобулочних виробів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, хлібопекарська галузь, управління конкурентоспроможністю підприємства, організаційно-економічний механізм.

Вступ та постановка проблеми. На сучасному етапі формування ринкових відносин першочергового вирішення потребує проблема адаптації підприємств до функціонування в умовах жорсткої конкуренції. Саме конкуренція як рушійний фактор спонукає підприємства до вдосконалення власної діяльності. Це робить їх успішними на ринку та витривалими у боротьбі з метою отримання прихильності споживачів. Індикатором такого успіху є конкурентоспроможність, що фактично характеризує переваги того чи іншого товаровиробника на конкретному ринку. Особливої уваги потребує механізм створення конкурентних переваг хлібопекарської галузі.

Хліб і хлібобулочні вироби традиційно посідають провідне місце в структурі вітчизняного споживання. Від діяльності хлібопекарських підприємств залежить не лише продовольча, але й національна безпека країни. Отже, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В межах проблеми управління конкурентоспроможністю науковці розглядають різні об'єкти та предмети досліджень. Серед питань управління конкурентоспроможністю першочерговим є формування конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі, що зумовлено особливостями та стратегічною значущістю цього сектору економіки.

Дослідженню конкурентоспроможності підприємств присвячені праці таких науковців, як, зокрема, Л.В. Балабанова, І.О. Бланк, А.Н. Васильченко, Т.І. Гончарук, Г.О. Крамаренко, О.П. Литвинюк, О.А. Пересада, О.М. Шпичак, Н.М. Ушакова.

Проте багато аспектів цієї проблеми, зокрема тих, що стосуються управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі, досліджені недостатньо. В цьому аспекті актуальною є розробка моделей управління конкурентоспроможністю, здатних забезпечити

стійке та безперервне підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі.

Метою роботи є розробка механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. З урахуванням стратегічного значення хлібопекарської галузі та наявності проблем, які впливають на її розвиток, актуальними є дослідження особливостей формування конкурентоспроможності підприємств цієї сфери та розробка механізму підвищення їх конкурентоспроможності з огляду на вплив низки факторів.

Результати дослідження. Питанню конкурентоспроможності в економічній теорії присвячено багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Кожен із них має власне бачення й обґрунтоване трактування цього поняття.

Так, на думку А.А. Мазаракі, можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Для виживання в умовах ринку суб'єкти господарювання повинні вміти перемагати конкурентів [11].

Українські вчені І.З. Должанський та Т.О. Загорна трактують конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти та реалізовувати продукцію швидко достатньої кількості та за високого технологічного рівня обслуговування, а також як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [6].

На думку М. Портера, конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів [16].

Б. Карлоф визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність забезпечити кращу пропозицію товарів порівняно з конкуруючим підприємством [8].

А.Е. Воронкова стверджує, що конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відно-

син, що виявляється в процесі конкуренції та дає змогу зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворення, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності [4].

Значної уваги заслуговує думка науковців, які досліджували конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі.

О.П. Литвинюк проводить оцінювання чинників конкурентоспроможності і зазначає, що особливості розвитку хлібопекарської промисловості України значною мірою залежать, з одного боку, від природної потреби населення у споживанні відповідної продукції, а з іншого боку, від наявних умов господарювання, а також від того, наскільки є ефективною система економічних методів, що використовуються під час управління підприємствами [10].

Ю.Я. Кіхая розглядає конкурентне середовище хлібопекарської галузі на інституціональному рівні [9].

Цікавою є позиція О.М. Дзюби, що зазначає, що хлібопекарська галузь виступає як структурний елемент аграрної економіки, що забезпечує її стійке економічне зростання за рахунок конкурентних переваг на продовольчому ринку. З іншого боку, забезпечення конкурентоспроможності галузі та конкретних виробників хлібопекарської продукції в умовах жорсткої конкуренції є складним практичним і науковим завданням, яке потребує багатоаспектного підходу із застосуванням системної теорії наукового управління [5].

Я.І. Обідіна комплексно досліджує проблеми формування конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі, розглядаючи конкурентні чинники, асортимент продукції, ринок хлібобулочних виробів, організаційно-економічні механізми його функціонування [12].

Узагальнивши погляди вітчизняних та зарубіжних вчених, можемо відзначити, що конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі – це складне та багатогранне

поняття. На нього впливають багато чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Кожен з них здійснює як позитивний, так і негативний вплив, що безпосередньо змінює конкурентні позиції підприємства та його частку на ринку.

Слід зазначити, що хлібопекарська галузь – це одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначенням якої є безперерйне забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних виробів в обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки.

В Україні щорічно виробляється близько 1,8 млн. т хліба та хлібобулочних виробів. У загальній структурі понад 60% випікають великі промислові підприємства, решту (40%) – приватні пекарні, мережа торгівлі, великі супермаркети та інші виробники. Важливість хлібопекарської галузі зумовлена тим, що частка хлібопродуктів у раціоні населення України складає 10,89% [13].

Враховуючи це, зазначимо, що в Україні є всі необхідні передумови для ефективного розвитку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі (табл. 1).

Серед представлених у табл. 1 передумов розвитку хлібопекарської галузі сприяють передусім природно-кліматичні умови, зокрема наявність потужної сировинної бази, що сформувалась за рахунок традицій землеробства в Україні. Важливими в цьому контексті є організаційно-економічні та кон'юнктурні, які впливають на формування конкурентного середовища.

Сьогодні ринок хліба і хлібобулочних виробів наповнений продукцією різних виробників. У 2017 р. основними представниками вітчизняного ринку хліба були такі компанії, як «Група Lauffer» («Одеський коровай», «Донбасхліб», «Хлібінвест»), ПАТ «Київхліб», ТМ «Куліничі» (Київ, Харків), ПрАТ «Концерн Хлібпром» (Львівська, Вінницька обл.), ТМ «Хлібодар» (Запорізька обл.). У загальній структурі частка інших виробників становить 29,33% (рис. 1).

Варто зазначити, що найбільшими в Україні хлібопекарськими потужностями володіє «Lauffer Group». Середньодобовий обсяг випуску хлібобулочних виробів компанії складає 800 т. Сьогодні «Lauffer Group» об'єднує 35 хлібозаводів, які розташовані в Донецькій, Луганській, Харківській, Дніпропетровській, Одеській областях. Виробнича діяльність підприємств групи визначається споживчим попитом, а це зумовлює постійне розширення продуктової лінійки та використання диверсифікованої мережі збуту [1].

Вагомі конкурентні позиції займає ПАТ «Київхліб» – визнаний лідер хлібопекарного ринку України, до складу якого входять 9 виробничих майданчиків у столиці та Київській області. На власних виробничих потужностях ком-

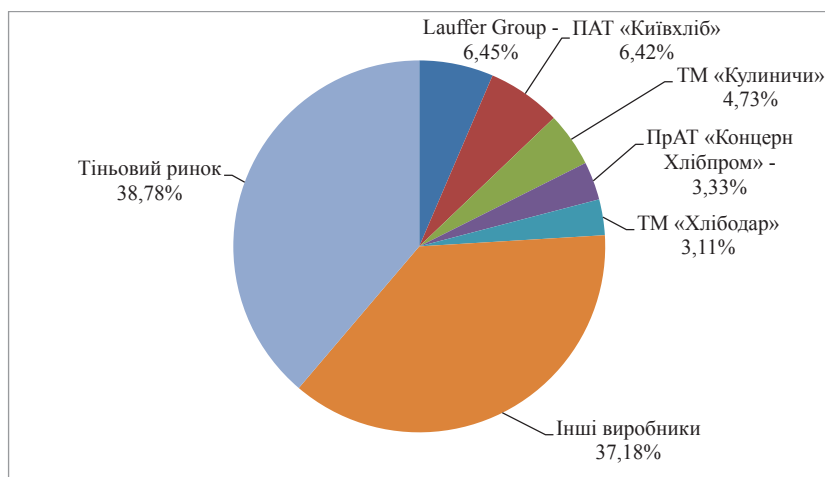


Рис. 1. Розподіл ринку хліба та хлібобулочних виробів між виробниками у 2017 р. (%) [1]

Таблиця 1

Передумови формування конкурентного середовища у хлібопекарській галузі України

Група передумов	Характеристика передумов
Природно-кліматичні, технологічні	Наявність потужної сировинної бази, традиційність технологій, нетривалий термін зберігання.
Організаційно-економічні	Можливість диверсифікації асортименту, пріоритетність розвитку галузі.
Кон'юнктурні	Традиції щодо споживання хліба, соціальна значущість продукції, монополізація галузі.

Джерело: складено авторами

панія виробляє 750 т хлібобулочних і 20 т кондитерських виробів на добу. Сьогодні асортимент продукції компанії налічує 700 найменувань [15].

Торговельна марка «Кулинич», зайнявши лідируючі позиції серед національних виробників хлібобулочних виробів, зарекомендувала себе як гідний виробник якісної хлібної продукції. Сьогодні до складу компанії входять 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів у Харківській, Київській та Полтавській областях, а також сучасні логістичні центри з автопарком, що налічує 1 000 спеціалізованих автомобілів, які дають змогу доставляти свіжу продукцію в кожну точку торговельної мережі. Продуктивність підприємств становить 650 т хлібобулочних виробів на добу [14].

Крім великих компаній, вітчизняний ринок хліба та хлібопродуктів охоплює ще близько 400 міні-пекарень з продуктивністю від 1 т. на рік [1].

Варто зазначити, що конкурентне середовище хлібопекарської галузі формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на виробників хліба та хлібобулочних виробів (рис. 2).

До зовнішніх факторів прямого впливу слід віднести основних конкурентів (хлібокомбінати, хлібозаводи, міні-пекарні, пекарні при супермаркетах, домогосподарства тощо), постачальників сировини для хлібопечення (борошна, дріжджів, цукру, масла, олії, яєць, палива тощо), конкурентоспроможність галузі, а також споживачів хлібобулочних виробів, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства і, відповідно, на рівень його конкурентоспроможності.

До зовнішніх факторів непрямого впливу ми віднесли такі чинники:

– демографічні, тобто зміну у цільовому сегменті ринку, чисельності цільових груп населення;

– науково-технічний прогрес (розробка спеціалізованого інноваційного устаткування для підприємств хлібопекарської галузі);

– політико-правові;

– економічні (рівень інфляції та споживчих цін, курс валют, рівень цін на необхідні для виробництва ресурси тощо);

– доступ до ресурсної бази (енергетичні та паливомастильні речовини, борошно, дріжджі, різноманітні родзинки і наповнювачі для хлібобулочних виробів);

– соціально-культурні (традиції, звичаї, культура споживання хліба й хлібобулочних виробів тощо).

Вагоме значення серед зовнішніх факторів має зміна культури споживання хліба та хлібобулочних виробів населенням країни, демографічні та економічні зміни, а також попит на продукцію, тобто наявність широкого кола споживачів.

Сьогодні міні-пекарні дедалі частіше пропонують нестандартні види хлібної продукції. З огляду на те, що все більша кількість жителів країни прагне вести здоровий спосіб життя і бореться із зайвою вагою, зростає популярність інноваційних продуктів, а саме хліба дієтичного та лікувально-профілактичного спрямування, що містить зернові суміші, висівки, фруктозу, мед, горіхи, овочеві та фруктові добавки. Натомість споживання традиційних сортів хліба за останні 7 років характеризується тенденцією до зниження обсягів їх споживання (рис. 3).

Важливою причиною впливу на обсяги споживання хліба та хлібобулочних виробів є постійне скорочення кількості населення країни (рис. 4). Так, за період



Рис. 2. Чинники впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: сформовано авторами за джерелом [10]

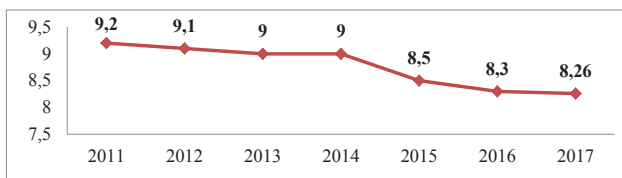


Рис. 3. Споживання хліба у середньому за місяць по Україні в розрахунку на одну особу у 2011–2017 рр., кг [13]

2011–2017 рр. кількість населення країни скоротилась на 3,19 млн. осіб, що зумовило зменшення кількості потенційних споживачів хлібобулочних виробів.

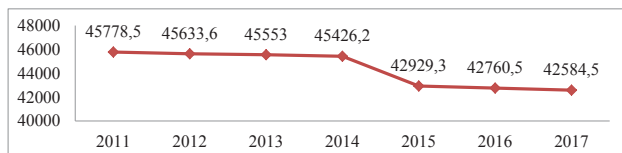


Рис. 4. Динаміка кількості населення України у 2011–2017 рр., тис. осіб [13]

Незначний вплив на зниження обсягів споживання хліба та хлібобулочних виробів мають також ціна та рівень доходів населення. Ціновий фактор не має першочергового значення, оскільки хліб – це продукт першої необхідності.

В результаті проведеного аналізу сучасного стану хлібопекарської галузі запропоновано чотири групи соціально-економічних факторів, які впливають на споживання хліба та хлібобулочних виробів (рис. 5).

Варто зазначити, що врахування представлених факторів дає можливість підприємствам хлібопекарської галузі формувати оптимальну виробничу програму як основу для підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності.

Серед усіх факторів внутрішнього середовища підприємства хлібопекарської галузі найбільший вплив на

конкурентоспроможність виробника хліба має конкурентоспроможність продукції.

Конкурентоспроможність хлібопекарської продукції формується під впливом якісних, нормативно-правових та економічних параметрів. Якісні параметри включають органолептичні, фізико-хімічні, естетичні та ергономічні показники. Нормативно-правові параметри конкурентоспроможності хлібопекарської продукції охоплюють технологічні та медично-біологічні норми. Економічні параметри у своїй структурі містять ціну та собівартість хлібопекарської продукції. Тому для забезпечення якості продукту, який постачається підприємствами хлібопекарської галузі до кінцевого споживача підприємствами хлібопекарської галузі, важливо здійснювати контроль за продукцією на всіх ланках виробничого процесу, а це сприятиме забезпеченню високої якості хліба та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В умовах скорочення споживання хліба та хлібобулочних виробів велике значення має стратегічна поведінка, яка дасть змогу підприємствам хлібопекарської галузі вижити у конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі. Саме розробка системи стратегічного управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств призначена для підтримки та вирішення проблем організаційно-виробничої діяльності [2].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації менеджерів та фахівців-маркетологів. Передусім воно базується на прогнозуванні різних напрямів діяльності підприємства (організаційна, фінансово-економічна, виробництва, маркетингова, логістично-збутова, інвестиційно-інноваційна діяльність тощо).

Складність такого процесу зумовлюється розширеним пошуком та оцінкою альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, які повинні відповідати місії та цілям підприємства. Варто зазначити, що певну складність стратегічного управління конкурентоспроможністю



Рис. 5. Соціально-економічні фактори впливу на обсяги споживання хліба та хлібобулочних виробів [12, с. 12]

складає необхідність періодичної корекції з урахуванням змін умов зовнішнього середовища.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює функціональні складові, які представлені на рис. 6.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення можливих загроз та ризиків, аналіз конкурентних ситуацій у хлібопекарській галузі, визначати стратегічну конкурентну позицію, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби, реалізацію коригуючих дій для подальшого розвитку хлібопекарських підприємств [2].

Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі переважно є погіршення якості сировини, нерегулярне оновлення обладнання, коливання кон'юнктури ринку, зниження конкурентного потенціалу, а також відсутність чіткої стратегії розвитку.

Усунення впливу цих негативних факторів на підприємстві є можливим за рахунок розроблення ефективного організаційно-економічного механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі.

Запропонований механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі охоплює сукупність засобів та методів створення системи цілісного розвитку підприємства з метою покращення результатів його діяльності (рис. 7).

Дослідивши особливості функціонування підприємств хлібопекарської галузі та процес управління їх конкурентоспроможністю, виділимо ключові чинники, які впливатимуть на конкурентний статус усіх суб'єктів галузі. Основними з них є:

- покращення якості сировини, розширення сировинної бази;
- приведення якості продукції у відповідність до світових стандартів;
- впровадження оновленого асортименту хліба;
- використання високопродуктивних та енергозберігаючих технологій;
- раціоналізація усіх виробничих процесів;
- удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- удосконалення системи збуту продукції;
- швидке реагування на зміни смаків споживачів.

Висновки. Конкурентоспроможність підприємства хлібопекарської галузі – це складне та багатогранне поняття, на яке впливають багато чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Основою конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі є конку-

рентоспроможність продукції, яка безпосередньо залежить від якісних, нормативно-правових та економічних параметрів.

Незважаючи на скорочення споживання хліба та хлібопродуктів, скорочення кількості населення та економічні зміни, в Україні є всі необхідні передумови для ефективного розвитку та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі. Конкуренту боротьбу серед підприємств хлібопекарської галузі підсилює зміна культури споживання хліба. Саме це стимулює їх розробляти ефективні системи підвищення конкурентоспроможності на ринку, а саме організаційно-економічні механізми підвищення рівня конкурентоспроможності.

Запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств та організаційно-економічний механізм дадуть змогу розширити асортимент продукції та водночас збутову мережу підприємств. Це також дасть змогу враховувати особливості галузі та вподобання споживачів під час планування виробничої програми хлібопекарських підприємств, що визначатиме результати їх діяльності.

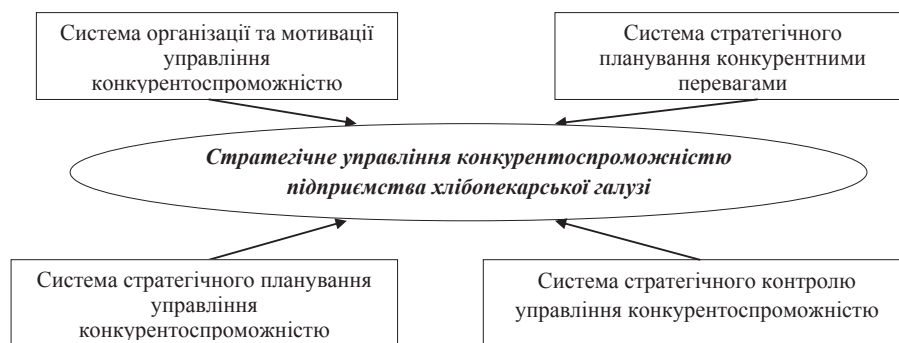


Рис. 6. Схема стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: сформовано авторами за джерелами [2; 17]



Рис. 7. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства хлібопекарської галузі

Джерело: сформовано авторами

Список використаних джерел:

1. Аграрне інформаційне агентство. URL: <http://agravery.com>.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2006. 448 с.
3. Вимоги до якості хлібобулочних виробів. URL: <https://baker-group.net/bread-and-bakery-products/technology-of-bread-and-bakery-products/967-requirements-for-the-quality-of-bakery-products.html>.
4. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 512 с.
5. Дзюба О.М. Формування конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04; Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2010. 22 с.
6. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
7. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАККК, 2006. 160 с.
8. Карлоф Б. Ділова стратегія. Москва: Економіка, 2006. 296 с.
9. Кіхая Ю.В. Інституційні засади формування ефективного конкурентного середовища підприємств хлібопекарської галузі. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 3 (50). Ч. 2. С. 39.
10. Литвинюк О.П. Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської промисловості. URL: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12372/1/1-8.pdf>.
11. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М. Економіка торговельного підприємства / за ред. М.М. Ушакової. Київ: Хрещатик, 1999. 707 с.
12. Обідіна Я.І. Організаційно-економічні основи підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04; Сумський національний аграрний університет. Суми, 2011. 22 с.
13. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
14. Офіційний сайт Київського обласного хлібопекарського комплексу (ТМ «Кулиничі»). URL: <http://www.kulinichi.com.ua>.
15. Офіційний сайт організації ПАТ «КиївХліб». URL: <http://kyivhlib.com.ua>.
16. Портер М. Международная конкуренция. Москва: Международные отношения, 1993. 495 с.
17. Самойленко Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2010. № 3 (53). С. 94.

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация. В статье исследованы научные методы повышения конкурентоспособности предприятий хлебопекарной отрасли. Проанализировано современное развитие хлебопекарной отрасли Украины. Охарактеризованы факторы влияния на уровень конкурентоспособности предприятий хлебопекарной отрасли. Обоснована необходимость разработки организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий. Определены основные направления развития предприятий хлебопекарной отрасли для усиления конкурентной позиции на региональном рынке хлеба и хлебобулочных изделий.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, хлебопекарная отрасль, управление конкурентоспособностью предприятия, организационно-экономический механизм.

MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE BAKERY ENTERPRISES

Summary. The article investigates scientific approaches to increasing the competitiveness of enterprises in the bakery industry. The modern development of the baking industry of Ukraine is analyzed. The factors influencing the level of competitiveness of bakery industry enterprises are characterized. The necessity of elaboration of organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of bakery enterprises is substantiated. The basic directions of development of enterprises of the baking industry for strengthening of the competitive position in the regional market of bread and bakery products are determined.

Key words: competitiveness, competitive advantages, baking industry, enterprise competitiveness management, organizational and economic mechanism.