

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Федорова Т.В.**

Херсонський державний аграрний університет

Досліджено наукові підходи щодо управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств на стратегічній основі. Обґрунтовано необхідність розробки 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:** стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємства, хлібопекарські підприємства, конкурентні переваги, механізм управління, стратегія.

**Постановка проблеми.** У складних динамічних умовах функціонування сучасних підприємств, різко підвищилося значення стратегічної поведінки, яка дозволить підприємствам вижити у конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі. Наведені тенденції не оминули й підприємства хлібопекарської галузі та визначили ключові проблеми, від яких залежить доходність підприємства, здатність утримувати та посилювати свою конкурентну позицію, а саме підвищення рівня конкурентоспроможності хлібопекарської продукції зокрема та підприємства у цілому. Цей показник виступає головною умовою успішної конкуренції підприємства на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

Проблема управління конкурентоспроможністю регіональних виробників набуває особливого значення з моменту розвитку інтеграційних процесів у хлібопекарській галузі, а саме об'єднання хлібопекарських підприємств у холдинги, які контролюють великі сегменти ринку та витісняють місцевих виробників хлібопродуктів. Саме розробка системи стратегічного управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств призначена для підтримки та вирішення проблем організаційно-виробничої діяльності регіональних виробників, що визначає актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досить обґрунтовано питання управління конкурентоспроможністю підприємств дослідили в свої працях зарубіжні та вітчизняні науковці, а саме: І. Ансофф, М. Портер, Р. Фатхутдінов, Р. Мансуров, Ю. Іванов, С. Гаркавенко, О. Градов, Л. Балабанова, М. Галелюк, Н. Тарнавська, В. Павлова, І. Соловійов, О. Миколюк, Я. Обідіна, Ю. Самойлик та інші. Серед існуючих підходів до визначення управління конкурентоспроможністю підприємства слід звернути увагу на приведені у таблиці 1 наукові підходи.

З одного боку, погляди науковці на дане поняття децю відрізняється, проте з іншого, спільним є стратегічний підхід до його визначення.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на вагомий внесок та цінність отриманих результатів досліджень зазначеними науковцями, питання стратегічного управління конкурентоспроможністю залишається актуальним для переробних підприємств, у тому числі і для виробників хлібу та хлібобулочних виробів.

**Мета статті.** Головною метою даного дослідження є формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств та визначення факторів, що впливають на неї.

**Виклад основного матеріалу.** Процес управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності. Тенденції розвитку управління підприємством, викликані науково-технічним прогресом, соціально-культурними змінами, економічними умовами, визначають розвиток і характер змін, що відбуваються. Саме вони визначають вимоги до системи, механізму і процесу управління на стратегічній основі для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств, які наведені у табл. 2.

Також необхідно зазначити, що тільки інтеграція системи, механізму і процесу стратегічного управління в результаті синергетичного ефекту може забезпечити конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі [4, ст. 39]. Встановлено, що не зважаючи на те, що хлібопекарські підприємства виробляють продукт першої необхідності щоденно вжитку, вони повинні постійно вдосконалювати виробничі процеси, організаційні системи, відносини з постачальниками та споживачами хлібопекарської продукції, налагоджувати зв'язки з на-

Таблиця 1

**Сучасні наукові підходи до визначення управління конкурентоспроможністю підприємства на стратегічній основі**

Автор	Визначення
Балабанова Л.В.	Це управління, що спирається на трудовий потенціал як основу підприємства, орієнтує комерційну діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в підприємствах, що у сукупності дає можливість підприємствам вижити у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх стратегічних конкурентних цілей
Мансуров Р.Є.	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, мають бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до стратегічних завдань
Іванов Ю.Б.	Це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства зі створення та утримання впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги.

Джерело: [1; 2; 3]

## Вимоги до системи, механізму та процесу стратегічного управління на хлібопекарських підприємствах

Система стратегічного управління	Механізм стратегічного управління	Процес стратегічного управління
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гнучкість, адаптованість</li> <li>- Прості та складні організаційні структури з невеликою кількістю ієрархічних ланцюгів високої автономності</li> <li>- Диверсифікація</li> <li>- Ступінь неформального управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегічна орієнтація та стратегічне мислення</li> <li>- Мотивація орієнтована на розвиток інновацій</li> <li>- Інтеграція з цінностями професіоналізму</li> <li>- Ініціативність</li> <li>- Колективізм з орієнтацією на результат спільної діяльності</li> <li>- Науковий пошук та дослідження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оперативність прийняття управлінських рішень</li> <li>- Критерії якості управлінських рішень</li> <li>- Швидке реагування на зміни ситуації</li> <li>- Раціональне використання ресурсів</li> <li>- Оцінка досліджень рішень та стратегічних альтернатив</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за даними [1; 4]

уково-дослідними установами з метою розширення асортименту хлібопекарської продукції та технології її виробництва, щоб виробляти й реалізувати якісний продукт оперативніше ніж конкуренти та забезпечити вигідну позицію на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

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

Систематизація поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців щодо зв'язку між рівнем впровадження маркетингу в діяльність підприємства і його конкурентоспроможністю дозволило зробити наступне припущення, що хоча між даними параметрами існує пряма залежність, низький рівень впровадження маркетингу підприємства хлібопекарської галузі, які працюють в умовах нестабільної економіки, пояснюється неринковими бар'єрами входу й функціонування на ринку хліба та хлібобулочних виробів, через що господарюючі суб'єкти не мають особливих потреби у розвинутій маркетинговій діяльності. При зміні ситуації на ринку хлібопродуктів, появі конкурентів із сусідніх областей, дестабілізують позиції регіональних виробників. З огляду на сучасні тенденції виникає потреба у розширенні традиційної вітчизняної маркетингової практики просування даної продукції.

Тому нами запропоновано схематизоване відображення основних факторів маркетингового середовища, що впливають на конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств (рис. 1), встановлено основні резерви її підвищення з позиції маркетингу.

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

Основними засобами вирішення ключових проблем є вдосконалення та практичне застосування науково-інноваційного та кредитно-інвестиційного механізмів [5, ст. 22]. Також, слід відмітити, що рівень конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства знаходиться у прямій залежності від рівня конкурентоспроможності галузі до якої він належить та рівня конкурентоспроможності продукції, що він виробляє.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює наступні функціональні системи: планування управління конкурентоспроможністю, стратегічної організації і мотивації управління конкурентоспроможністю, стратегічного управління конкурентними перевагами та стратегічного контролю (рис. 2).

Інтеграція між окремими підсистемами, компонентами системи управління конкурентоспроможністю, забезпечується поглибленням кооперацією взаємозв'язків між ними та формуванням єдиної узгодженої інформаційної системи. Завдяки функціонуванню інформаційної системи, можливо накопичувати необхідну інформацію, спеціальні знання і управлінський досвід для здійснення розробки конкурентної стратегії, тактики, програми конкурентних дій тощо.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення можливих загроз та ризиків, аналіз конкурентних ситуацій в хлібопекарській галузі та на ринку хлібу та хлібобулочних виробів, визначати стратегічну конкурентну позицію, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й реалізацію корегуючих дій для подальшого розвитку хлібопекарських підприємств.

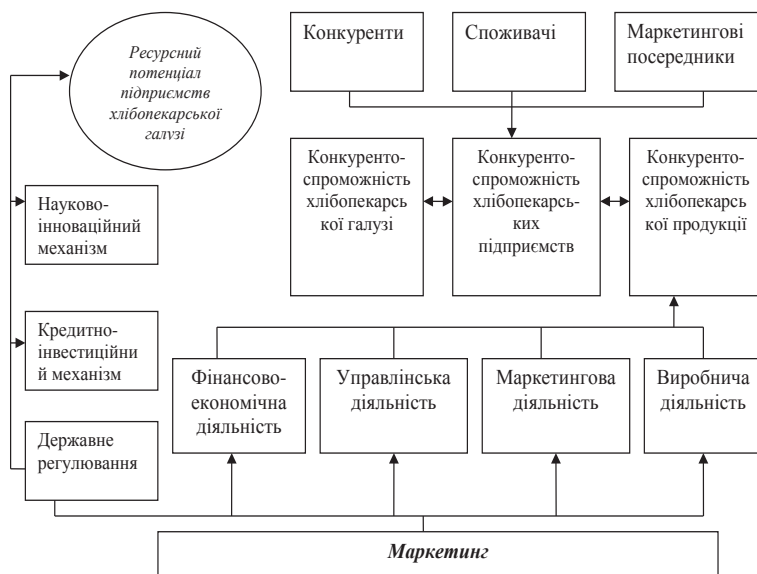


Рис. 1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність хлібопекарських підприємств

Джерело: розроблено автором за даними [5]

Формування стратегічного управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації менеджерів та фахівців-маркетологів. Передусім, воно базується на прогнозуванні різних напрямів діяльності хлібопекарських підприємств (організаційна, фінансово-економічна, виробництва, маркетингова, логістично-збутова, інвестиційно-інноваційна діяльність та інші). Складність даного процесу зумовлюється розширеним пошуком та оцінкою альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, які найбільш повно відповідають місії та цілям підприємства. Певну складність стратегічного управління конкурентоспроможністю становить те, що вона не є незмінною, а потребує періодичної корекції з урахуванням змін умов зовнішнього середовища та виникаючих нових можливостей для розвитку підприємства.

**Висновки і пропозиції.**

1. Згруповано сучасні наукові підходи до визначення управління конкурентоспроможністю підприємства на стратегічній основі;

2. Встановлено вимоги до системи, механізму та процесу стратегічного управління на хлібопекарських підприємствах, які в результаті синергетичного ефекту можуть забезпечити конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі;

3. Визначено основні фактори маркетингового середовища, що впливають на ефективність діяльності хлібопекарських підприємств та встановлено резерви підвищення конкурентоспроможності з позицій маркетингу;

4. Сформовано схему стратегічного управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств, яка охоплює наступні функціональні системи: планування управління конкурентоспроможністю, стратегічної організації і мотивації управління конкурентоспроможністю, стратегічного



**Рис. 2. Схема стратегічного управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств**

Джерело: розроблено автором за даними [1; 6; 7]

управління конкурентними перевагами та стратегічного контролю.

Перспективи подальших досліджень полягають у пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі.

**Список літератури:**

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. – К.: «Професіонал». – 2006. – 448 с.
2. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и зарубежом. – 2006. – № 2(52). – С. 91-94.
3. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография./ Ю.Б. Иванов.- Х.:ХГЕУ. – 1997. – 246 с.
4. Лепьохін О.В. Концепція ефективного менеджменту конкурентоспроможності підприємств / О.В. Лепьохін // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 3. – С. 37-39.
5. Курбацька Л.М., Ільченко Т.В., Кожушко І.Г. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності продовольчого ринку / Л.М.Курбацька, Т.В.Ільченко, І.Г. Кожушко // Економіка АПК. – 2009. – № 15. – С. 20-23.
6. Самойленко Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю.В. Самойленко// Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2010. – № 3(53). – С.94-98.
7. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія./ О.І. Драган / – К.: ДАКК.М, 2006. – 160 с.

Федорова Т.В.

Херсонский государственный аграрный университет

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ХЛЕБОПЕКАРСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Аннотация

Исследованы научные подходы к управлению конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий на стратегической основе. Обоснована необходимость разработки 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:** стратегическое управление, конкурентоспособность предприятия, хлебопекарные предприятия, конкурентные преимущества, механизм управления, стратегия.

Fedorova T.V.

Kherson State Agricultural University

## STRATEGIC MANAGEMENT OF MECHANICAL BAKERIES COMPETITIVENESS

### Summary

Scientific approaches concerning the management of mechanical bakeries competitiveness on the strategic basis were studied. The necessity of management mechanism development in the sphere of mechanical bakeries competitiveness was grounded. The basic directions of mechanical bakery enterprises development for competitive position at the bakery market were determined.

**Keywords:** strategic management, enterprise competitiveness, mechanical bakery enterprises, competitive superiorities, management mechanism, strategy.

УДК 339.1, 339.37

## ВЛАСНІ ТОРГОВЕЛЬНІ МАРКИ ПРОТИ БРЕНДІВ: РОЗВИТОК, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ

Шевченко О.Л.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Статтю присвячено дослідженню особливостей використання власних торговельних марок та їх конкурентних позицій відносно брендів у сфері роздрібної торгівлі. Проаналізовано основні напрями виникнення і розвитку власних торговельних марок на основі зарубіжного та вітчизняного досвіду. Досліджено тенденції, перспективи та потенціал впровадження в діяльність учасників ринку.

**Ключові слова:** власна торговельна марка, бренд, виробник, роздрібний продавець, роздрібна торгівля, торговельні мережі.

**Постановка проблеми.** З яких би сторін ми не вивчали взаємовідносини між товаром і споживачем, в кінцевому підсумку їх об'єднує сфера споживання. Як тільки ми відходимо від даного контексту, об'єкт нашої уваги перестає бути товаром і набуває статусу звичайного факту історії, елементу культури чи частини оточуючого середовища. Бренд, що має складну структуру і включає як матеріальні, так і нематеріальні складові, представляє собою конотативну надбудову знакової системи товарів. Використовуючи дану властивість, бренд звільняється від контексту споживання в рамках якого може існувати товар. Бренд пропонує поглянути на ситуацію набагато ширше. При цьому зміст брэнда, використовуючи людину як формальний привід, поширюється на систему його життєвих цінностей, соціальних ролей, вірувань, уподобань. В цьому сенсі бренд є соціальним міфом і, як міф, трансформує першочергові значення, що закладені у товарі. Об'єктом «споживання» уже стає не сам товар, не бажання чи потреба, яку надає даний товар, а взаємовідносини, які викликані контекстом споживання. Продукт в даному випадку стає символом цих значущих для людини взаємовідносин.

У наш час споживачу пропонується величезна кількість всіляких товарів і послуг, і він їх якимось чином обирає. Яким же способом йому краще всього обрати найкращий варіант серед усіх інших? Уявимо собі, що він робить це на основі порівняння. В такому випадку звичайне відвідування супермаркету займе шалену кількість часу і моральних зусиль. Звичайно, що це робиться набагато простіше. Внаслідок комунікаційного впливу, у споживачій свідомості виникає певна стереотипізація про те, чи підходить даний продукт для нього чи ні. Ця думка або зберігається і продукт обирається на основі нього, або під впливом тих же комунікацій, вона руйнується і замінюється іншою. Тобто споживач не просто обирає продукти, він порівнює власні уявлення і стереотипи, і схиляється до оптимального варіанту. Даний погляд є справедливим майже для всіх ринків, що орієнтовані на кінцевого споживача.

Традиційно ми звикли до того, що торговельну марку чи бренд, має певний виробник, що виготовляє відому і якісну продукцію. Однак представники торгівлі, сфери обслуговування, ресторанного бізнесу, туризму внесли деякі корективи в даний погляд, створюючи власні бренди на базі або небрендової продукції, або замінюючи торговельну