

Folmut, Kh. Y. *Instrumenty kontrolyng ot A do Ya* [Controlling tools from A to Z]. Moscow: Finansy i statistika, 2001.

"Kontrolinh" [Controlling]. Wikipediia. Vilna entsyklopediia. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Контролінг>

Kaplan, R. S., and Norton, D. P. "The balanced scorecard-measures that drive performance". *Harvard Business Review*. Vol. 70, no. 1 (1992): 71-79.

Karminskiy, A. M. et al. *Kontrolling v biznese. Metodologicheskiye i prakticheskiye osnovy postroeniya kontrolyng a*

*organizatsiyakh* [Controlling in business. Methodological and practical principles of building controlling in organizations]. Moscow: Finansy i statistika, 1998.

Koroleva, L. P. "Otsenka effektivnosti kontrolyng a" [Evaluating the effectiveness of controlling]. *Upravlencheskiy uchet*, no. 1 (2007): 89-101.

Zaiats, O. V. "Kontroliuvannia, monitorynh i diahnozyka yak peredumovy kontrolinhu" [Monitoring, monitoring and diagnostics as prerequisites for controlling]. *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*, no. 3 (2016): 134-140.

УДК 338.664.6

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2018 ЛІЩИНСЬКА В. В.

УДК 338.664.6

### Ліщинська В. В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств

*Мета статті – дослідження методичних підходів до стратегічного аналізу діяльності підприємства, визначення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегічний вибір хлібопекарських підприємств та оцінка їх конкурентних позицій на ринку хліба та хлібобулочних виробів. Визначено переваги та недоліки використання конкурентної та ресурсної моделей стратегічного аналізу. Проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища, виділено зовнішні чинники, які чинять найбільший вплив на операційну та стратегічну діяльність хлібопекарських підприємств. Проведено оцінку конкурентного середовища ринку хліба та хлібобулочних виробів за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера. Визначено ключові фактори успіху на ринку хліба та хлібобулочних виробів, основні сфери формування конкурентних переваг хлібопекарських підприємств. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є аналіз результативності базових стратегій конкуренції та розробка методичних рекомендацій щодо формування індивідуальних конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств.*

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, конкурентна позиція, конкурентна стратегія, хлібопекарське підприємство, хлібопекарська промисловість. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 10.

*Ліщинська Вікторія Валеріївна – здобувач, старший викладач кафедри стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)*

**E-mail:** victoria.leshchinska@gmail.com

УДК 338.664.6

### Лещинская В. В. Стратегический анализ внешней и внутренней среды хлебопекарных предприятий

*Цель статьи заключается в исследовании существующих подходов к стратегическому анализу деятельности предприятий, определении влияния факторов внешней и внутренней среды на стратегический выбор хлебопекарных предприятий и оценка их конкурентных позиций на рынке хлеба и хлебобулочных изделий. Определены преимущества и недостатки использования конкурентной и ресурсной моделей стратегического анализа. Проведен PEST-анализ внешней среды, выделены внешние факторы, которые оказывают наибольшее влияние на операционную и стратегическую деятельность хлебопекарных предприятий. Проведена оценка конкурентной среды рынка хлеба и хлебобулочных изделий по модели пяти конкурентных сил М. Портера. Определены ключевые факторы успеха на рынке хлеба и хлебобулочных изделий, основные сферы формирования конкурентных преимуществ хлебопекарных предприятий. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является анализ результативности базовых стратегий конкуренции и разработка методических рекомендаций по формированию индивидуальных конкурентных стратегий хлебопекарных предприятий.*

**Ключевые слова:** стратегический анализ, конкурентная стратегия, конкурентная позиция, хлебопекарное предприятие, хлебопекарная промышленность. **Табл.:** 3. **Библ.:** 10.

*Лещинская Виктория Валерьевна – соискатель, старший преподаватель кафедры стратегии предприятий, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)*

**E-mail:** victoria.leshchinska@gmail.com

UDC 338.664.6

### Lishchynska V. V. The Strategic Analysis of the External and Internal Environment of Bakery Enterprises

*The article is aimed at researching the existing approaches to strategic analysis of enterprises' activities, determining the influence of external and internal environment factors on the strategic choice of bakery enterprises, and evaluating their competitive positions in the market of bread and bakery products. Advantages and disadvantages of using both the competitive and the resource models of strategic analysis are defined. The PEST-analysis of the external environment is carried out, the external factors which exert the greatest influence on the operative and strategic activity of bakery enterprises are allocated. An evaluation of the competitive environment of the market of bread and bakery products according to the five competitive forces model of M. Porter is carried out. The key factors of success in the market of bread and bakery products, the main spheres of formation of competitive advantages of bakery enterprises are determined. Prospects for further researches in this direction are analysis of effectiveness of the basic strategies of competition and development of methodical recommendations on formation of individual competitive strategies of bakery enterprises.*

**Keywords:** strategic analysis, competitive strategy, competitive position, bakery enterprise, bakery industry. **Tbl.:** 3. **Bibl.:** 10.

*Lishchynska Victoria V. – Applicant, Senior Lecturer of the Department of Enterprise Strategies, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)*

**E-mail:** victoria.leshchinska@gmail.com

У сучасних ринкових умовах формування конкурентної стратегії підприємства є одним з найважливіших завдань системи стратегічного менеджменту. Конкурентна стратегія повинна забезпечувати адаптацію та пристосування підприємства до змін динамічного зовнішнього середовища, формування та підвищення конкурентних переваг, вигідну конкурентну позицію на ринку.

Посилення конкуренції на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів змушує керівництво та менеджмент хлібопекарських підприємств приділяти більше уваги стратегічному управлінню в цілому та стратегічному аналізу зокрема. Без стратегічного аналізу неможливий правильний вибір конкурентної стратегії. Тільки істотний аналіз усіх аспектів діяльності підприємства дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства, дає можливість реалізації обраної базової конкурентної стратегії.

Стратегічний аналіз є одним із ключових елементів стратегічного управління, оскільки визначає стратегічні можливості, сприяє підвищенню ефективності стратегічних рішень та дій, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Таким чином, питання стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища є актуальними для будь-якого підприємства.

Дослідженням змісту стратегічного аналізу, визначення його ролі та завдань у контексті формування конкурентної стратегії підприємства займалися такі відомі зарубіжні та вітчизняні науковці, як М. Портер, А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон, І. Ансофф, Ю. Боумен, Г. А. Азоев, О. С. Віханський, А. П. Градов, В. Г. Герасимчук, І. М. Парасій-Вергуненко, В. В. Пастухова, З. Є. Шершньова та інші. Прикладні дослідження особливостей стратегічного розвитку хлібопекарської промисловості України, конкурентного середовища та конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств проводили О. М. Васильченко, М. В. Нетяжук, О. А. Опря, Т. А. Репіч, Т. В. Федорова, С. М. Телешевська, Л. О. Сенішиша, О. М. Дзюба та інші. Оскільки зовнішнє та внутрішнє середовище хлібопекарських підприємств є досить динамічним, це потребує його постійної діагностики.

Метою статті є дослідження методичних підходів до стратегічного аналізу підприємства, визначення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегічний вибір хлібопекарських підприємств та оцінка їх конкурентних позицій на ринку хліба та хлібобулочних виробів.

Стратегічний аналіз – це один із процесів стратегічного управління, який дозволяє ідентифікувати конкурентну позицію підприємства з метою визначення стратегічних напрямів його розвитку та формування конкурентної стратегії. Стратегічний аналіз є інструментом обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства та стан зовнішнього середовища.

Більшість експертів стратегічного менеджменту розрізняють зовнішнє та внутрішнє середовище організації [1, с. 171–250; 2, с. 59–108, 3, с. 50–90]. Зовнішній стратегічний аналіз передбачає дослідження макро- та конкурентного середовища функціонування підприємства. Основними напрямками дослідження при проведенні зовнішнього та конкурентного аналізу є: аналіз конкурентів; визначення конкурентної позиції підприємства в окремих сегментах ринку; маркетинговий аналіз; аналіз ринку ресурсів та технологій; ситуаційний аналіз впливу політичних, соціальних, географічних, правових факторів на поточну стратегію та перспективи розвитку організації.

Процедури внутрішнього аналізу забезпечують діагностику стратегічного потенціалу в межах поставленої мети, оцінку ефективності обраних конкурентних стратегій, обґрунтування найбільш раціональних шляхів досягнення поставлених стратегічних цілей. У процесі внутрішнього стратегічного аналізу встановлюється відповідність системи управління, рівня кваліфікації персоналу та достатність ресурсів цільовим вимогам і завданням, тобто аналізуються фактичний і необхідний потенціал організації для досягнення обраної стратегії. Внутрішній аналіз у системі стратегічного управління проводиться за такими основними напрямками: оцінювання раціональності організаційної структури; діагностика ресурсного потенціалу та ефективності його використання; аналітичне обґрунтування найбільш раціональних способів використання ресурсного потенціалу; аналіз кадрового потенціалу; діагностика фінансового стану та його ділової активності; аналіз ефективності обраних фінансової, операційної та маркетингової стратегій; визначення якості менеджменту [4].

Виділяють два основні методичні підходи до стратегічного аналізу підприємства: конкурентно-продуктовий та ресурсно-компетентний [3, с. 56]. Найпоширенішими методами конкурентного стратегічного аналізу є модель п'яти конкурентних сил М. Портера; концепція життєвого циклу продукту, організації, галузі; метод побудови конкурентної карти ринку; метод бенчмаркінгу; PEST-аналіз; SWOT-аналіз; концепція ланцюга формування вартості; метод побудови карти стратегічних груп [5; 6, с. 87–116]. Також для визначення конкурентних позицій підприємств широко використовуються методи експертної оцінки, що полягають у визначенні переліку ринкових і ресурсних ключових факторів успіху та їх вагомості на основі суджень спеціалістів. Основним недоліком методів експертної оцінки є суб'єктивізм оцінки та високий ступінь імовірності отримання помилкових результатів.

Основними недоліками використання конкурентної моделі стратегічного аналізу, на думку О. М. Гребешкової та О. В. Вострякова є той факт, що вона не розглядає зовнішній і внутрішній стратегічний аналіз у взаємодії; не визнає того, що підприєм-

ства в результаті своєї діяльності шляхом посилення та створення нових компетенцій можуть змінювати власне конкурентне середовище; не враховує, що посилення та створення нових компетенцій відкриває підприємствам нові ринки; не розглядає фірми з подібними ключовими компетенціями з інших ринків як потенційних конкурентів [3, с. 57].

Ресурсно-компетенційний підхід до стратегічного аналізу дає змогу виділити навички та компетенції конкурентів, дослідити розміщення видів діяльності в ланцюгу створення цінності М. Портера, дослідити результати діяльності конкурентів, визначити абсолютний і відносний розміри конкурентів у галузі, проаналізувати стратегічні угруповання [3, с. 59].

Діяльність підприємств з виробництва товарів повсякденного попиту, до яких належать виробники хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання, відрізняється своєрідним характером конкурентних відносин на ринку. Це стосується як складу конкурентів, так і характеру конкуренції та динаміки конкурентних відносин.

**Х**лібопекарська галузь відіграє значну соціальну та стратегічну роль у житті суспільства. У сумарному обсязі продукції всієї харчової промисловості України вона займає одне з провідних місць. Негативна динаміка зростання хлібопекарської галузі, постійне скорочення кількості кінцевих споживачів, зниження реальної платоспроможності покупців сприяють загостренню конкуренції на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів, підвищенню інтенсивності конкуренції серед існуючих підприємств [7, с. 1–22; 8, с. 106–107; 9, 10].

**З**а результатами проведеного PEST-аналізу для хлібопекарської промисловості України, який представлений в *табл. 1*, можна зробити висновок, що найбільший зовнішній вплив на діяльність хлібопекарських підприємств мають економічні чинники. Опитані нами керівники та менеджери хлібопекарських підприємств, що входять до складу Всеукраїнської асоціації пекарів (ПАТ «Київхліб», ТОВ «Київський БКК», ТОВ «Київський пекарний дім», ТОВ «Компанія Хлібінвест», ТОВ «Одеський коровай», ТОВ «Перший столичний хлібозавод», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ТОВ «Урожай», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», ТДВ «Саатівський хлібозавод»), відзначили зростання впливу зовнішніх факторів на їх поведінку, серед яких найвпливовішими є загальноекономічні фактори, особливо рівень доходів та платоспроможності споживачів.

При оцінці конкурентного середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера на ринку хліба та хлібобулочних виробів вітчизняні виробники на перше місце ставлять поведінку наявних конкурентів. На друге місце – вплив споживачів. Приблизно на однаковому рівні оцінюють загрози залежності від постачальників та появи нових конкурентів. Найменш важливим фактором конкурентного середовища хлібопекарської галузі є сила впливу товарів-замінників на поведінку кінцевих споживачів. Це свідчить про зростання рівня конкуренто- та клієнтоорієнтовності вітчизняних хлібопекарських підприємств, що можна розцінити як позитивний знак внаслідок загострення конкуренції.

Таблиця 1

Характеристика PEST-факторів макросередовища хлібопекарських підприємств

| Група факторів                   | Прояв основних факторів             | Характер впливу * | Сила впливу** |
|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------|---------------|
| Політичні (P – Political)        | Загальна політична ситуація;        | –                 | 3             |
|                                  | антимонопольне законодавство;       | +/-               | 3             |
|                                  | податкове законодавство;            | –                 | 4             |
|                                  | нормативне регулювання;             | +/-               | 4             |
| Економічні (E – Economical)      | економічна політика держави         | +/-               | 3             |
|                                  | Темпи зростання економіки;          | +                 | 4             |
|                                  | рівень доходів в економіці;         | +/-               | 5             |
|                                  | рівень інфляції;                    | –                 | 5             |
| Соціальні (S – Social)           | курс національної валюти            | +/-               | 4             |
|                                  | Чисельність населення (споживачів); | –                 | 4             |
|                                  | міграція населення;                 | +/-               | 3             |
|                                  | спосіб життя споживачів;            | +/-               | 4             |
| Технологічні (T – Technological) | цінності та уподобання споживачів   | +                 | 4             |
|                                  | Швидкість змін технологій у галузі; | +                 | 3             |
|                                  | поява нових продуктів;              | +                 | 3             |
|                                  | державна технологічна політика      | +/-               | 3             |

**Примітки:** \* «+» – сприяє розвитку, «–» – перешкоджає розвитку, «+/-» – вплив неоднозначний. \*\* Оцінюється за 5-бальною шкалою, де 0 – вплив відсутній, 5 – визначальний вплив.

**Джерело:** авторська розробка.

За результатами проведеного опитування серед керівників та менеджерів хлібопекарських підприємств (ПАТ «Київхліб», ТОВ «Київський БКК», ТОВ «Київський пекарний дім», ТОВ «Компанія Хлібінвест», ТОВ «Одеський коровай», ТОВ «Перший столичний хлібозавод», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ТОВ «Урожай», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», ТДВ «Салтівський хлібозавод») нами було визначено, що ключовими факторами успіху на ринку хліба та хлібобулочних виробів є:

- ✦ висока якість продукції (відмінні смакові властивості);
- ✦ широкий асортимент продукції;
- ✦ пізнаваність бренда (лояльність споживачів);
- ✦ розвинута система логістики та маркетингу;
- ✦ досвід та професійність працівників;
- ✦ регулярне впровадження нових видів продукції, швидка реакція на зміни смаків споживачів;
- ✦ вдале розташування (близькість до споживача);
- ✦ низька ціна продукції;
- ✦ значний досвід роботи;
- ✦ ділова репутація.

Основними сферами формування конкурентних переваг хлібопекарських підприємств є виробнича та маркетингова сфери. У виробництві головні ак-

центи в процесі забезпечення конкурентних переваг робляться на забезпеченні належного рівня якості хлібобулочної продукції (перш за все смакових властивостей) та зниженні виробничих витрат за рахунок впровадження нового високопродуктивного обладнання. Серед маркетингових чинників велика увага приділяється створенню та просуванню власних торгових марок, підвищенню лояльності споживачів, формуванню розвинутої системи логістики та продажу продукції кінцевому споживачу.

Для набуття (утримання) конкурентних переваг хлібопекарські підприємства використовують такі заходи, як швидка адаптація до змін на ринку, швидка адаптація до змін вимог споживачів, пошук нових можливостей, ринків, споживачів. Для більшості досліджених нами підприємств актуальною є стратегічні наміри щодо виходу на зовнішні ринки або розширення присутності на зовнішніх ринках.

Результати оцінки конкурентних позицій хлібопекарських підприємств, які представлені в табл. 2, свідчать про те, що розглянуті нами підприємства займають сильні конкурентні позиції. Лідерами ринку хліба та хлібобулочних виробів у національному масштабі є компанії ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн Хлібпром», у локальному масштабі – ТОВ «Одеський

Таблиця 2

Конкурентний профіль хлібопекарських підприємств

| Характеристики профілю                   | Назва підприємства |                        |                              |                           |                  |                           |                        |
|--|--------------------|------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------------|
|  | Київхліб           | ХК «Хлібні інвестиції» | Концерн «Хлібпром»           | Запорізький хлібокомбінат | Одеський коровай | Херсонський хлібокомбінат | Салтівський хлібозавод |
| Територіальні межі цільового ринку       | Київська область   | П'ять областей         | Львівська, Вінницька області | Запорізька область        | Одеська область  | Херсонська область        | Харківська область     |
| Позиція на ринку                         | Національний лідер | Національний лідер     | Національний лідер           | Локальний лідер           | Локальний лідер  | Локальний лідер           | Локальний лідер        |
| Конкурентна поведінка                    | Захисна            | Наступ                 | Захисна                      | Захисна                   | Захисна          | Захисна                   | Захисна                |
| Загальна стратегія                       | Зростання          | Зростання              | Зростання                    | Зростання                 | Зростання        | Зростання                 | Зростання              |
| Базова конкурентна стратегія             | Диференціація      | Диференціація          | Диференціація                | Диференціація             | Диференціація    | Диференціація             | Диференціація          |
| Загальний рівень ресурсного потенціалу * | 5                  | 5                      | 5                            | 4                         | 4                | 4                         | 4                      |
| Загальний конкурентний рейтинг **        | 8                  | 9                      | 8                            | 7                         | 6                | 7                         | 6                      |

**Примітки:** \* – оцінюється за 5-бальною шкалою, де 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща оцінка. \*\* – оцінюється за 10-бальною шкалою, де 1 – найгірша оцінка, 10 – найкраща оцінка.

**Джерело:** авторська розробка.

коровай», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ТДВ «Запорізький хлібокомбінат», ТДВ «Салтівський хлібозавод». Ці компанії випускають великі обсяги масових сортів хліба, широкий асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції для більшості сегментів ринку, мають відому торгову марку, фірмові роздрібні торговельні мережі.

Ключовими чинниками, які впливають на вибір хлібопекарськими підприємствами конкурентної стратегії, є:

- ✦ ринкова позиція та розмір підприємства;
- ✦ інтенсивність конкурентної боротьби на цільових ринках;
- ✦ конкурентні стратегії, яких дотримуються основні конкуренти;
- ✦ поточний імідж підприємства;
- ✦ наявність достатніх фінансових, матеріальних, технічних, трудових та інших ресурсів;
- ✦ бачення подальшого розвитку підприємства його власниками та вищим керівництвом;
- ✦ гнучкість виробничої, організаційної та управлінської структур підприємства.

В умовах загострення конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів ефективно формування та використання ресурсів підприємства є

обов'язковою умовою для забезпечення конкурентних переваг хлібопекарських підприємств у довгостроковій перспективі. Для обґрунтування дієвої та ефективної конкурентної стратегії необхідно оцінювати також стратегічні активи та здатності компаній.

Результати оцінювання стратегічних активів та здатностей хлібопекарських підприємств, які представлені в *табл. 3*, свідчать про те, що підприємства – лідери національного ринку за рівнем розвитку техніко-технологічної бази, організаційних ресурсів та персоналу, забезпеченості фінансовими та інформаційно-інтелектуальними ресурсами мають гарний потенціал для розвитку. Підприємства – локальні лідери мають нижчий рівень стратегічних ресурсів, що зумовлено меншими фінансовими можливостями та можливостями щодо залучення новітніх техніко-технологічних та інформаційно-інтелектуальних ресурсів.

Для підприємств хлібопекарної промисловості характерна наявність ряду внутрішніх проблем, які обумовлюють особливості їх розвитку і, безумовно, відбиваються на формуванні стратегій конкуренції. Це такі питання, як нестача фінансових коштів для розвитку підприємства, пошук шляхів скорочення витрат, підвищення якості продукції, впровадження

Таблиця 3

Стратегічні активи та здатності хлібопекарських підприємств\*

| Група стратегічних активів | Назва підприємства |                        |                    |                           |                  |                           |                        |
|----------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------------|
|                            | Київхліб           | ХК «Хлібні інвестиції» | Концерн «Хлібпром» | Запорізький хлібокомбінат | Одеський коровай | Херсонський хлібокомбінат | Салтівський хлібозавод |
| <b>Переважаючі активи</b>  |                    |                        |                    |                           |                  |                           |                        |
| Фінанси                    | 4                  | 4                      | 4                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                      |
| Технології                 | 5                  | 5                      | 5                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                      |
| Основні засоби             | 5                  | 5                      | 5                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                      |
| Місце розташування         | 5                  | 5                      | 5                  | 5                         | 5                | 5                         | 5                      |
| Дистрибуція                | 5                  | 5                      | 5                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                      |
| Конкурентна позиція        | 5                  | 5                      | 5                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                      |
| Знання підприємства        | 5                  | 5                      | 5                  | 5                         | 5                | 5                         | 5                      |
| Репутація                  | 4                  | 5                      | 5                  | 5                         | 4                | 5                         | 4                      |
| <b>Відмітні здатності</b>  |                    |                        |                    |                           |                  |                           |                        |
| Розробка товарів           | 5                  | 5                      | 5                  | 5                         | 5                | 5                         | 5                      |
| Виробництво                | 5                  | 5                      | 5                  | 5                         | 5                | 5                         | 5                      |
| Фінансовий менеджмент      | 4                  | 4                      | 4                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                      |
| Маркетинг і продаж         | 4                  | 5                      | 5                  | 4                         | 4                | 4                         | 4                      |

Примітка: \* – оцінюється за 5-бальною шкалою, де 1 – найгірша оцінка, 5 – найкраща оцінка.

Джерело: авторська розробка.

нових технологій та інновацій, забезпечення кваліфікованим персоналом.

Система стратегічного управління на більшості хлібопекарних підприємствах не сформована в повному обсязі, представлена у вигляді обмеженої кількості елементів і частин стратегічного процесу, які не інтегровані в єдину систему стратегічного менеджменту. Для підприємств характерний низький рівень інформаційного забезпечення стратегічного аналізу, процесів формування та реалізації конкурентної стратегії.

## ВИСНОВКИ

Стратегічний аналіз підприємства є комплексним дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, на основі яких формується його конкурентна стратегія. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств показав, що існує середовище вимагає максимальної концентрації зусиль підприємств на активному створенні, підтримці та розвитку конкурентних переваг через формування успішних конкурентних стратегій, що буде предметом наших подальших досліджень. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Іванова Ю. Б., проф. Тищенко О. М. Харків : ВД «НЖЕК», 2006. 384 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.
3. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 313 с.
4. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 360 с.
5. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / пер. с англ. М. : ИД «Вильямс», 2005. 549 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
7. Звіт про підсумки роботи підприємств хлібопекарської галузі Об'єднання «Укрхлібпром». URL: <http://ukrhlbprom.org.ua>

8. Звіт Антимонопольного комітету України за 2016 рік. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=133712>

9. Статистичний щорічник України за 2016 рік. URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm)

10. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Науковий керівник – Задорожна Н. В.**, кандидат економічних наук, професор кафедри стратегії підприємств, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

## REFERENCES

Flyaysher, K. *Strategicheskii i konkurentnyy analiz: metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competitive analysis: methods and means of competitive analysis in business]. Moscow: ID «Vilyams», 2005.

Parasii-Verhunencko, I. M. *Stratehichnyi analiz u bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic Analysis in Banks: Theory, Methodology, Practice]. Kyiv: KNEU, 2007.

Porter, M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: the Technique of the analysis of branches and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

“Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2016 rik” [Statistical Yearbook of Ukraine for 2016]. [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm)

Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua>

Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.

*Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise]. Kharkiv: VD «INZHEK», 2006.

Vostriakov, O. V., and Hrebeshkova, O. M. *Stratehichnyi protses na pidpriemstvi* [Strategic process at the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2009.

“Zvit Antymonopolnoho komitetu Ukrainy za 2016 rik” [Report of the Antimonopoly Committee of Ukraine for 2016]. <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=133712>

“Zvit pro pidsumky roboty pidpriemstv khlibopekarskoi haluzi Obiednannia «Ukrhlbprom»” [Report on the results of the enterprises of the bakery industry of the Ukrhlbprom Association]. <http://ukrhlbprom.org.ua>