

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПРИЧОРНОМОРСЬКІ
ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

Науковий журнал

Випуск 61



Видавничий дім
«Гельветика»
2021

Головний редактор:

Шапошников К.С. – доктор економічних наук, професор

Члени редакційної колегії:

Велькі Януш – доктор економічних наук, професор

Гавкалова Н.Л. – доктор економічних наук, професор

Гальцова О.Л. – доктор економічних наук, професор

Дзієканські Павел – доктор економічних наук, професор

Іртицева І.О. – доктор економічних наук, професор

Коваль В.В. – доктор економічних наук, професор

Піллелієне Ліна – доктор економіки, професор маркетингу

Пономаренко Т.В. – доктор економічних наук, професор

Сафонов Ю.М. – доктор економічних наук, професор

Ситнік І.В. – доктор економічних наук, професор

Стеблянко І.О. – доктор економічних наук, професор

Електронна сторінка видання – www.bses.in.ua

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:
<https://doi.org/10.32843/bses>

Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»

включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;

072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;

076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа;

242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Науковий журнал індексується у наукометричній базі **Index Copernicus**.

Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (від 25 січня 2021 року протокол № 1).

Науковий журнал «Причорноморські економічні студії» зареєстровано Міністерством юстиції України (Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 21934-11834Р від 23.03.2016 року)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ISSN (Print): 2524-0897

ISSN (Online): 2524-0900

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2021

ОБҐРУНТУВАННЯ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ У ПРИЧОРНОМОРСЬКОМУ РЕГІОНІ

BRAND-STRATEGIC RATIONALE FOR THE DEVELOPMENT OF THE BAKERY INDUSTRY IN THE BLACK SEA REGION

У статті розглянуто використання такого маркетингового інструменту, як бренд-стратегія, для підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі Причорноморського регіону. Хлібопекарська галузь є однією зі стратегічно важливих ланок ринкової економіки держави, вона формує продовольчу безпеку країни. Але підприємства галузі стикаються з певними зовнішніми проблемами, які мають істотний вплив на їхню діяльність. Для запобігання цим негативним чинникам та зниження їхнього впливу у роботі запропоновано створення економічно обґрунтованої бренд-стратегії для підприємств галузі, яка покликана формувати цілісне сприйняття бренду у свідомості споживача, створювати позитивні враження від використання, спонукати до придбання. У сучасній науковій практиці для аналізу конкурентоспроможності підприємств використовують різні економічні методи. За допомогою матричного методу, а саме складання матриці McKinsey/General Electric, виявлено й оцінено критерії конкурентоспроможності та привабливості основних хлібопекарських виробників Причорноморського регіону. На основі висновків, які отримані під час проведення дослідження, кожному підприємству було запропоноване використання певної стратегії щодо розвитку бренду та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: бренд-стратегія, бренд, бренд-менеджмент, хлібопекарська галузь, конкурентоспроможність, матриця McKinsey, Причорноморський регіон.

как бренд-стратегия, для повышения конкурентоспособности предприятий хлебопекарной отрасли Причерноморского региона. Хлебопекарная отрасль является одним из стратегически важных звеньев рыночной экономики государства, она формирует продовольственную безопасность страны. Но предприятия отрасли сталкиваются с определенными внешними проблемами, которые оказывают существенное влияние на их деятельность. Для предотвращения этих негативных факторов и снижения их влияния в работе предложено создание экономически обоснованной бренд-стратегии для предприятий отрасли, которая призвана формировать целостное восприятие бренда в сознании потребителя, создавать положительные впечатления от использования, побуждать к приобретению. В современной научной практике для анализа конкурентоспособности предприятий используют различные экономические методы. С помощью матричного метода, а именно составления матрицы McKinsey/General Electric, выявлены и оценены критерии конкурентоспособности и привлекательности основных хлебопекарных производителей Причерноморского региона. На основе выводов, полученных при проведении исследований, каждому предприятию было предложено использование определенной стратегии по развитию бренда и увеличения конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: бренд-стратегия, бренд, бренд-менеджмент, хлебопекарная отрасль, конкурентоспособность, матрица McKinsey, Причерноморский регион.

УДК 339.138

<https://doi.org/10.32843/bses.61-8>

Майборода Г.О.

аспірант, асистент кафедри маркетингу Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Maiboroda Hanna

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

В статье рассмотрено использование такого маркетингового инструмента,

The article considers the use of such a marketing tool as a brand strategy to increase the competitiveness of bakery enterprises in the Black Sea region. The bakery industry is one of the strategically important parts of the market economy of the state, it forms the food security of the country. But enterprises in the industry face certain external problems that have a significant impact on their activities, such as instability and constant changes in the external environment, increased competition at the national and global levels, reduced production due to reduced purchasing power. To prevent these negative factors and reduce their impact, this paper proposes the creation of an economically sound brand strategy for enterprises in the industry, which aims to form a holistic perception of the brand in the minds of consumers, create positive impressions of use, encourage acquisition. In modern scientific practice, various economic methods are used to analyze the competitiveness of enterprises. In the study, a matrix method was used to form a brand strategy by assessing competitiveness. The McKinsey / General Electric matrix (competitiveness-attractiveness matrix) is a multifactor model consisting of 9 squares and characterizing the long-term attractiveness of the industry and the company's competitive position in it. Advantages of its use: validity (does not lead to simplified conclusions), flexibility (factors are selected according to the specific market situation), breadth of application. Disadvantages include: difficulties and subjectivity in determining the weight of a particular factor, recommendations and conclusions based on it are general in nature and need clarification. As a result of compiling the McKinsey matrix, it was found that the leading bakery enterprises in the Black Sea region occupy high positions. It was proposed to use the strategy of maintaining leadership, make maximum investments in the development of promising products, expand the range through the use of alternative ingredients, increase profitability by increasing productivity, develop the brand, use modern Internet technologies.

Key words: brand strategy, brand, brand management, bakery industry, competitiveness, McKinsey matrix, Black Sea region.

Постановка проблеми. Хлібопекарська галузь є однією зі стратегічно важливих ланок ринкової економіки держави, вона формує продовольчу безпеку країни. Нестабільність та постійна зміна зовнішнього середовища, посилення конкуренції на національному та глобальному рівнях, скорочення обсягів виробництва продукції через зниження купівельної спроможності населення – усе

це спонукає виробників хліба та хлібобулочних виробів до розроблення довгострокового плану розвитку підприємства – його стратегії. Створення сильного бренду та ефективної системи бренд-менеджменту є одним з основних завдань загальної стратегії. Отже, формування чітко визначеної та економічно обґрунтованої бренд-стратегії є дуже актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Актуальні питання створення бренд-стратегії як способу посилення конкурентоспроможності висвітлено у працях таких науковців, як Т. Бурденюк, О. Лабурцева, Н. Маслова, Л. Яцишина, Д. Яцковий. Сучасний стан розвитку та конкурентне середовище підприємств хлібопекарської галузі досліджували такі вчені, як Д. Завертаний, В. Ліщинська, Т. Федорова.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування бренд-стратегії розвитку підприємств хлібопекарської галузі у Причорноморському регіоні на основі результатів, отриманих під час проведення аналізу їх конкурентного середовища. За основу взято методику аналізу конкурентоздатності за допомогою побудови матриці McKinsey/General Electric.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний світ характеризується наявністю великої кількості товарів, виробники яких стикаються з такою глобальною проблемою, як конкуренція. Ринкова економіка визначає конкуренцію як певну кількість схожих позицій в одній категорії, яка виникає через надлишок продукції. Конкуренція відноситься до неконтрольованих зовнішніх чинників, які здійснюють вплив на діяльність підприємства, але які не можуть повністю контролюватися організацією. Для того, щоб ефективно розвиватися, постійно збільшувати частку ринку, підвищувати рентабельність та прибутковість, а отже, бути конкурентоспроможним у тій галузі, де функціонує підприємство, виробнику необхідно акцентувати увагу на створенні бреду та управлінні ним. Сьогодні бренд розглядається як важливий стратегічний актив підприємства, а бренд-стратегія – як інструмент управління конкурентоспроможністю.

Як зазначає О. Лабурцева, бренд-стратегія – це стратегія утворення, розвитку, функціонування та зміни бренду, план його адаптації до сучасного ринку [3, с. 16]. Н. Маслова відзначає, що створення довгострокових конкурентних переваг можливе за рахунок формування, впровадження та підтримки образу бренду, який розвивається і забезпечує постійне зростання конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій на ринку [5, с. 270].

Стратегія бренду покликана формувати цілісне сприйняття бренду у свідомості споживача, створювати позитивні враження від використання, спонукати до придбання. Це ретельно організована та чітко сформульована модель створення, розвитку та зміни бренду, завдяки використанню якої зростає ефективність виробництва та зміцнюються позиції підприємства у конкурентному середовищі.

У сучасній науковій практиці для аналізу конкурентоспроможності підприємств використовують різні економічні методи, які поділяються

на матричні (матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця І. Ансоффа, матриця конкурентних стратегій М. Портера), індексні (бенчмаркетинг, метод інтегральної оцінки, визначення сили реактивної позиції) та графічні (багатокутник конкурентоспроможності, радар конкурентоздатності, метод «профілів») [8, с. 185].

У проведеному дослідженні для формування бренд-стратегії за допомогою оцінки конкурентоспроможності було використано матричний метод. Матрицю McKinsey/General Electric (матриця «конкурентоспроможність – привабливість») розроблено консультаційною групою МакКінсі разом із корпорацією General Electric. Це багатофакторна модель, яка складається з дев'яти квадратів і характеризує довгострокову привабливість галузі та конкурентну позицію підприємства в ній. Кожне підприємство необхідно проаналізувати на основі цих параметрів та дати обґрунтовану оцінку. Привабливість ринку показує, наскільки може бути прибутковим підприємство, яке функціонує у цій галузі. Конкурентоспроможність – це конкурентна сила підприємства, використання якої зміцнює стан підприємства на ринку [7, с. 72].

Переваги її використання: обґрунтованість (не призводить до спрощених висновків), гнучкість (чинники відбираються відповідно до конкретної ситуації на ринку), широта застосування. До недоліків відносять: труднощі і суб'єктивізм під час визначення вагомості певного чинника, рекомендації і висновки на її основі мають загальний характер, це лише рекомендації для виробників, які потребують уточнень [1, с. 45]. Висновки, які отримані під час побудови матриці, потребують подальшого вивчення та заглиблення стосовно кожної ситуації окремо.

До основних етапів побудови матриці McKinsey належать: вибір критеріїв (чинників) для оцінки рівня конкурентоспроможності та визначення привабливості; визначення важливості кожного чинника, оцінка вибраного об'єкта за вибраними критеріями, розрахунок загального балу з урахуванням важливості критерію, побудова матриці та розташування досліджуваного об'єкта у відповідному сегменті матриці згідно із загальним балом, де кожному квадрату відповідає певна стратегія, яку пропонується використовувати у довгостроковій перспективі.

Однією з провідних галузей Причорноморського регіону є хлібопекарська промисловість, яка представлена великими хлібокомбінатами та приватними міні-пекарнями. Для дослідження і побудови матриці McKinsey було вибрано три комбінати хлібопродуктів, які знаходяться у різних областях Причорноморського регіону й які є конкурентами на ринку хліба та хлібопродуктів: ПрАТ «Миколаївський комбінат хлібопродуктів» (м. Миколаїв), ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»

(м. Херсон) та ПрАТ «Березинський комбінат хлібопродуктів» (Одеська обл.).

До чинників, які характеризують конкурентоздатність підприємств хлібопекарської галузі у регіоні, можна віднести такі:

- частка ринку (частка підприємства у загальному ринку галузі) та зростання частки ринку;
- ефективність цінової політики (використання цінових методів конкуренції);
- маркетингові переваги (постійне збільшення асортименту, використання сучасних методів просування та стимулювання збуту);
- фінансова політика;
- рентабельність продажу (сума прибутку, яку отримує підприємство з кожної гривні проданої продукції);
- використання інвестицій (залучення додаткових коштів для підвищення ефективності) [4];
- технологічні переваги (використання у діяльності сучасних потужностей та технологій);
- гнучкість та можливість адаптації до зміни зовнішнього середовища;
- формування бренд-стратегії (наявність інструментів бренд-менеджменту, таких як власний сайт, соціальні мережі, власний стиль, упаковка продукції, розвиток торгової марки).

Оцінку чинників конкурентоспроможності та привабливості підприємств здійснено експертним методом за п'ятибальною шкалою. Зважена оцінка – це добуток вагомості критерію та оцінки, яку отримав чинник. Розрахунки наведено в табл. 1.

До чинників, які характеризують привабливість підприємств на ринку хліба та хлібопродуктів, належать:

- темп зростання ринку (річний темп зростання ринку у динаміці);

– наявність незадовільного попиту (споживчий попит, який можливо задовольнити за допомогою збільшення асортименту продукції);

– чутливість до ціни (збільшення або зменшення ціни призводить до зміни кількості споживання продукції) [6, с. 54];

– диференціація продукції (доповнення товару особливими характеристиками, які роблять його більш привабливими для споживача);

– рівень конкуренції;

– оцінка ризику появи конкурентів на ринку галузі;

– прибутковість продукту, який виробляється;

– інфляційна уразливість підприємства;

– доступність матеріально-технічних ресурсів для того, щоб відповідати сучасним умовам ринку [2, с. 49];

– рівень освоєння інноваційних технологій (можливість виробляти заморожений хліб та напівфабрикати, розроблення нових рецептів хлібу з використанням різного виду борошна та ін.);

– ступінь залежності підприємства від стану економіки та змін у законодавстві.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості підприємств хлібопекарської галузі Причорноморського регіону наведено в табл. 2.

На основі попередніх таблиць об'єднаємо розрахункові дані для побудови матриці McKinsey (табл. 3).

Від того, яку оцінку отримало підприємство за категоріями «конкурентоспроможність» та «привабливість», залежить його положення у матриці. Для критерію привабливості ринку оцінки: 0–1,5 – низька; 1,5–3,5 – середня; 3,5–5 – висока; для критерію конкурентоспроможності оцінки: 0–1,5 – низька; 1,5–3,5 – середня; 3,5–5 – висока. Будуємо матрицю для вибраних підприємств (рис. 1).

Таблиця 1

Оцінка чинників конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі Причорноморського регіону

Критерії (чинники)	Вага, %	ПрАТ «Миколаївський КХП»		ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»		ПрАТ «Березинський КХП»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку	7	3	0,21	5	0,35	2	0,14
Зростання частки ринку	10	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Ефективність цінової політики	6	4	0,24	5	0,3	4	0,24
Маркетингові переваги	13	4	0,52	5	0,65	3	0,39
Фінансова політика	9	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Рентабельність продажу	10	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Використання інвестицій	11	3	0,33	5	0,55	1	0,11
Технологічні переваги	12	4	0,48	5	0,6	2	0,24
Гнучкість і можливість адаптації	8	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Формування бренд-стратегії	14	3	0,42	5	0,7	2	0,28
Разом	100		3,51		4,73		2,31

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 2

Оцінка чинників привабливості підприємств хлібопекарської галузі Причорноморського регіону

Критерії (чинники)	Вага, %	ПрАТ «Миколаївський КХП»		ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»		ПрАТ «Березинський КХП»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Темп зростання ринку	8	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Наявність незадовільного попиту	7	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Чутливість до ціни	6	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Диференціація продукції	9	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Рівень конкуренції	8	3	0,44	2	0,16	4	0,32
Оцінка ризику появи конкурентів	9	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Прибутковість продукту	11	4	0,44	5	0,55	3	0,33
Інфляційна уразливість	8	5	0,4	5	0,4	5	0,4
Доступність матеріально-технічних ресурсів	11	3	0,33	5	0,55	2	0,22
Рівень освоєння інноваційних технологій	13	2	0,26	4	0,52	1	0,13
Залежність від стану економіки та змін законодавства	10	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Разом	100		3,27		4,01		2,94

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 3

Розрахункові дані для побудови матриці McKinsey для підприємств хлібопекарської галузі Причорноморського регіону

Назва підприємства	Виручка, тис грн	Конкурентоспроможність (загальна оцінка)	Привабливість (загальна оцінка)
ПАТ «Миколаївський комбінат хлібопродуктів»	143619	3,51	3,27
ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»	51855	4,73	4,01
ПрАТ «Березинський КХТ»	15444	2,31	2,94

Джерело: власні розрахунки автора за [9–11]

За результатами проведених досліджень можна сформулювати такі бренд-стратегії для підвищення конкурентоспроможності брендів хлібопекарських підприємств Причорноморського регіону.

Найбільшу кількість балів, за даними матриці McKinsey, отримав ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»: «конкурентоспроможність» – висока, «привабливість» – висока. Підприємство – лідер у хлібопекарській галузі Причорноморського регіону. Протягом останніх років підприємство впроваджує найкращі технології хлібопечення. Для розвитку власного бренду хлібокомбінат ефективно використовує такі інструменти бренду, як розроблення місій, бачення та цінності підприємства, позиціонування продукції, яке спрямоване на утримання вірності традиціям та натуральності продуктів, висока якість продукції, широке використання реклами, методів стимулювання збуту, розвиток таких брендів, як «Хліб Херсонщини», «Королівська насолода», Dream Cake, постійне вдосконалення та розширення асортименту, вебсайт та соціальні мережі, де є вся необхідна інформація

щодо продукції та діяльності підприємства [12]. Тому рекомендовано використовувати стратегію «збереження лідерства». Залучення інвестицій у розвиток перспективних напрямів діяльності, широке використання інновацій, збереження та зміцнення позицій на ринку.

ПрАТ «Миколаївський комбінат хлібопродуктів» перебуває у квадраті високої конкурентоспроможності та середньої привабливості ринку. За такої позиції підприємству необхідно здійснювати максимальні інвестиції у розвиток перспективних видів продукції, розширювати ринки збуту, поліпшувати впізнання власної торгової марки «Щедрий Господар» серед споживачів, намагатися захопити лідерство у галузі, збільшувати прибутковість за рахунок збільшення продуктивності, розвивати бренд, використовувати сучасні технології Інтернет.

Що стосується ПрАТ «Березинський комбінат хлібопродуктів», то він знаходиться у квадраті із середніми показниками конкурентоспроможності та привабливості. Рекомендовано використовувати

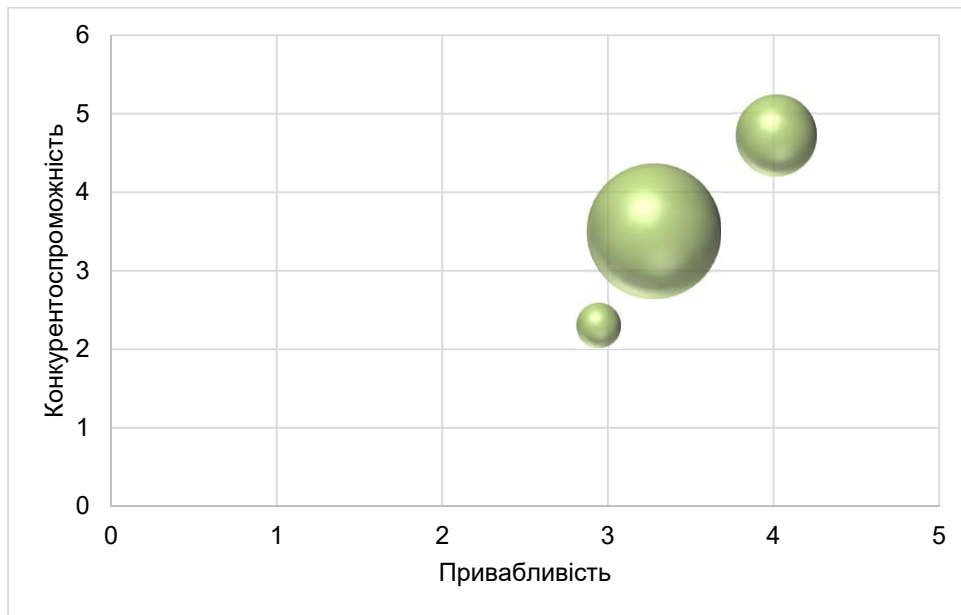


Рис. 1. Матриця McKinsey підприємств хлібопекарської галузі Причорноморського регіону

вати стратегію сегментування та вибіркового інвестування. Розпочати потрібно з пошуку зростаючих сегментів та напрямів діяльності, сегментувати ринок щодо потенційних споживачів, створити для цільової аудиторії той продукт, який можна перетворити на бренд, використовувати нові рецепти хліба з використанням альтернативних інгредієнтів. Інвестування повинно бути націлено на посилення конкурентних переваг та розвиток бренд-стратегії. Збільшувати свої результати за рахунок стратегії диференціації, тобто створювати унікальний продукт для визначеної цільової аудиторії.

Висновки з проведеного дослідження. Для того щоб утриматися на нинішньому ринку, підвищувати конкурентоспроможність та прибутковість, кожному виробнику необхідно формулювати стратегію розвитку бренду. Щоб це створити, потрібно оцінити та проаналізувати діяльність підприємства за допомогою сучасних методів, таких як складання матриці McKinsey/General Electric. Що стосується хлібопекарської галузі Причорноморського регіону, то вона представлена великими хлібокомбінатами, які мають усі можливості для того, щоб стати лідерами на ринку, використовуючи інструменти маркетингу та брендингу для отримання стійких конкурентних переваг на ринку хліба та хлібопродуктів України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурденюк Т.Г., Гладчак Н.В. Аналіз продуктового портфеля птахівничого підприємства за методом McKinsey/GE, Shell/DPM, ADL/LC. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. 2012 Т. 13. С. 43–56.

2. Завертаний Д.В., Андрейченко А.В. Формування конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств під впливом ринкової кон'юнктури. *Вісник Одеського національного університету імені Іллі Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 8(61). С. 48–52.

3. Лабурцева О.І. Комунікаційні бренд-стратегії торговельних мереж України. *Товари і ринки*. 2019. № 3. С. 15–28.

4. Ліщинська В.В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6265> (дата звернення: 08.01.2021).

5. Маслова Н.О. Підходи до визначення конкурентних бренд-стратегій банків України. Формування ринкової економіки. *Маркетингова освіта в Україні*. Київ, 2011. С. 269–279.

6. Федорова Т.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств. *Молодий вчений*. 2014. № 8(11). С. 53–56.

7. Яцишина Л.К. Бренд-стратегія як інструмент управління конкурентоспроможністю торгово-розважальних центрів. *Формування ринкової економіки. Серія «Економічні науки»*. 2019. С. 69–73.

8. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4(51). С. 183–188.

9. Річна фінансова звітність ПрАТ «Березинський КХП». URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00955221> (дата звернення: 06.01.2021).

10. Річна фінансова звітність ПрАТ «Миколаївський комбінат хлібопродуктів». URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00952114> (дата звернення: 06.01.2021).

11. Річна фінансова звітність ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат». URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00380267> (дата звернення: 06.01.2021).

12. Приватне акціонерне товариство «Херсонський хлібокомбінат»: вебсайт. URL: <http://hlebs.ks.ua/> (дата звернення: 06.01.2021).

REFERENCES:

1. Burdenyuk T.H., Hladchak N.V. (2012) Analiz produktovoho portfelya ptakhivnychoho pidpryyemstva za metodom McKinsey/GE, Shell/DPM, ADL/LC [Analysis of the product portfolio of the poultry enterprise by the method of McKinsey/GE, Shell/DPM, ADL/LC]. *Collection of scientific works of Donetsk State University of Management*, vol. 13, pp. 43–56.
2. Zavertanyy D.V., Andreychenko A.V. (2017) Formuvannya konkurentnykh stratehiy khlibopekars'kykh pidpryyemstv pid vplyvom rynkovoyi kon'yunktury [Formation of competitive strategies of bakery enterprises under the influence of market conditions]. *Bulletin of the Odessa National University, Ilya Mechnikov*, vol. 22, no. 8 (61), pp. 48–52.
3. Laburtseva O.I. (2019) Komunikatsiyni brend-stratehiyi torhovel'nykh merezh Ukrayiny [Communication brand strategies of trade networks of Ukraine]. *Goods and markets*, no 3, pp. 15–28.
4. Lishchynska V. V. (2018) Analiz konkurentnoho seredovyshcha khlibopekars'koyi promyslovosti Ukrayiny [Analysis of the competitive environment of the bakery industry of Ukraine]. *Efficient economy*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6265> (accessed 08 January 2021).
5. Maslova N.O. (2011) Pidkhody do vyznachen-nya konkurentnykh brend-stratehiy bankiv Ukrayiny [Approaches to defining competitive brand strategies of Ukrainian banks. Formation of a market economy]. *Formation of a market economy*, pp. 269–279.
6. Fedorova T.V. (2014) Stratehichne upravlinnya konkurentospromozhnistyu khlibopekars'kykh pidpryyemstv [Strategic management of the competitiveness of bakery enterprises]. *Young scientist*, no. 8 (11), pp. 53–56.
7. Yatsyshyna L.K. (2019) Brend-stratehiya yak instrument upravlinnya konkurentospromozhnistyu torhovo-rozvazhal'nykh tsestriv [Brand strategy as a tool for managing the competitiveness of shopping and entertainment centers]. *Formation of a market economy. vol. Economic sciences*, pp. 69–73.
8. Yatskovyy D.V. (2013) Suchasni metodyky otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise]. *Bulletin of socio-economic research*, vol. 4 (51), pp. 183–188.
9. Richna finansova zvitnist' PrAT «Berezyns'kyy KKHP». Available at: <https://smida.gov.ua/db/prof/00955221> (accessed 06 January 2021).
10. Richna finansova zvitnist' PrAT «Mykolayivs'kyy kombinat khliboproduktiv». Available at: <https://smida.gov.ua/db/prof/00952114> (accessed 06 January 2021).
11. Richna finansova zvitnist' PrAT «Khersons'kyy khlibokombinat». Available at: <https://smida.gov.ua/db/prof/00380267> (accessed 06 January 2021).
12. Pryvatne aktsionerne tovarystvo «Khersons'kyy khlibokombinat». Available at: URL: <http://hleb.ks.ua/> (accessed 06 January 2021).