

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ
ВИРОБНИКІВ ХЛІБА ТА ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ УКРАЇНИSTRATEGIC SUPPORT OF ECONOMIC BEHAVIOUR
OF BREAD AND BAKERY PRODUCERS IN UKRAINE

У статті охарактеризовано особливості економічної поведінки виробників хлібопекарської промисловості України в контексті її стратегічного забезпечення в сучасних умовах господарювання. Доведено, що оцінювані офіційною статистикою обсяги виробництва в галузі поступово знижуються; значна частка ринку хліба та хлібопродуктів знаходиться в тіні, що негативно впливає на конкуренцію в галузі та якість «тіньової» продукції, яку споживають покупці. У статті детерміновано типи стратегій основних гравців ринку хліба, зокрема, для крупних компаній східних регіонів України характерні захисні стратегії, спрямовані на утримання частки ринку з фокусуванням на найбільш прибуткових сегментах ринку; для інших холдингів, орієнтованих на розширення бізнесу та присутності на регіональних та міжнародних ринках, більш придатними є стратегії інтенсивного зростання з претендуванням на лідерство в галузі або на конкретному ринку за рахунок диференціації продукції та безперервного удосконалення діяльності та інноваційного розвитку; для більш дрібних товаровиробників характерними є захисні стратегії, що забезпечують їм присутність на ринку; для фізичних осіб-підприємців – стратегії вузької спеціалізації, орієнтовані на мінімальні витрати. Запропоновано практичні рекомендації щодо формування стратегії економічної поведінки підприємства, яка в умовах невизначеності ринку набуває змісту споживчої.

Ключові слова: стратегія, економічна поведінка, гравці ринку, споживча поведінка, ключові характеристики, стратегічне забезпечення, стратегічні альтернативи.

В статье охарактеризованы особенности экономического поведения производителей хлебопекарной промышленности Украины в контексте ее стратегического обеспечения в современных условиях хозяйствования. Доказано, что оцениваемые официальной статистикой объемы производства в отрасли постепенно снижаются; значительная доля рынка хлеба и хлебопродуктов находится в тени, что негативно влияет на конкуренцию в отрасли и качество «теневой» продукции, потребляемой покупателями. В статье детерминированы типы стратегий основных игроков рынка хлеба, в частности, для крупных компаний восточных регионов Украины характерны защитные стратегии, направленные на удержание доли рынка с фокусировкой на

наиболее прибыльных сегментах рынка; для других холдингов, ориентированных на расширение бизнеса и присутствие на региональных и международных рынках, более пригодными являются стратегии интенсивного роста с претендованием на лидерство в отрасли или на конкретном рынке за счет дифференциации продукции и непрерывного совершенствования деятельности и инновационного развития; для более мелких товаропроизводителей характерны защитные стратегии, обеспечивающие им присутствие на рынке; для физических лиц-предпринимателей – стратегии узкой специализации, ориентированные на минимальные расходы. Предложены практические рекомендации по формированию стратегии экономического поведения предприятия, которая в условиях неопределенности рынка получает смысл потребительской.

Ключевые слова: стратегия, экономическое поведение, игроки рынка, потребительское поведение, ключевые характеристики, стратегическое обеспечение, стратегические альтернативы.

The article describes the peculiarities of the economic behavior of bread and bakery producers in Ukraine in the context of continuous agriculture growth. The official statistics proves the production volume decreases; considerable share of the production of bread and bakery products remains "in the shadows" that has negative impact on the competition in bakery production and the quality of shadow products bought by consumers. The paper determines the strategy dimensions of the main bread and bakery producers: the biggest manufacturers of eastern parts of Ukraine apply protection technologies to hold the market share focused on the profitable market segments; companies focused on business growth and presence at the local and foreign markets apply the strategies to skyrocket business growth and to sustain their market dominance due to variability in product lines, continuous improvement and innovative growth strategies; small manufacturers use protection technologies to stay in market; the sole proprietors use strategies oriented towards minimum expenditures. The author offers some practical guidelines to apply behavioral economics to business strategies that in the conditions of the market uncertainty demand consumer-generated content.

Key words: strategy, behavioral economics, market players, consumers' behavior, key features, strategic dimensions, strategic alternatives.

УДК 338.45

Зибарева О.В.

д.е.н., доцент,
завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Вербівська Л.В.

д.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Раца О.Б.

к.е.н., асистент кафедри управління
проектами та безпеки підприємства
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Постановка проблеми. Глобалізація та зростаюча міжнародна конкуренція радикально змінили підходи до ведення бізнесу в усіх країнах світу, а сучасне турбулентне середовище спонукає виробників боротися за споживача, шукати шляхи задоволення його потреб і очікувань та прагнути їхньої лояльності. Підприємства, які застосовують стан-

дартні техніки впливу на споживача, вже не встигають відповідати сучасним тенденціям ринку, до того ж уподобання споживачів швидко змінюються. Крім того, на сучасному етапі споживачі вже не сприймають рекламну інформацію прямої дії і навчилися від неї захищатися. Як наслідок, виникає необхідність створення нових підходів до активізації споживчої

поведінки, що мають створити у споживача відчуття свободи у своєму виборі і підвищити лояльність останнього до продукції та самого підприємства. За цих умов закономірним є посилений інтерес учених і практиків до розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегії економічної поведінки підприємства, яка в умовах невизначеності ринку набуває змісту споживчої.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми дослідження економічної поведінки підприємств, формування споживчих мотивацій порушуються у численних наукових працях іноземних і вітчизняних науковців. До них можна віднести роботи Ю.А. Заїки [1], Н.П. Карачиної, О.В. Лазарчук, Н.І. Ганзієнко [2], Н. В. Шibaєвої [3], Дж. Ламбін, І. Шулінг [4], А. Стабрили [5].

Постановка завдання. Широкий спектр питань, які стосуються змісту та шляхів удосконалення стратегічного управління економічною поведінкою підприємства, з огляду на використання сучасних інструментів просування на ринку ще недостатньо досліджені, зокрема, питання домінуючих стратегій основних гравців на галузевих та секторальних ринках, особливостей використання стратегічного інструментарію для закріплення наявних конкурентних переваг та здобуття нових, реакції на зміну умов зовнішнього середовища в контексті появи нових ризиків і загроз.

В Україні офіційна статистика показує значне скорочення виробництва хліба у натуральному вираженні: за період 1990–2016 рр. цей показник скоротився майже в 6 разів, за 2000–2016 рр. – в 2,4 раза, а порівняно з 2013 роком у 2016 році відбулося скорочення на 28%. Для виробника наслідками є недозавантаження виробничих потужностей, простої обладнання, скорочення персоналу, відсутність коштів для розвитку тощо. Тому в умовах входження до європейського простору виробнику, крім класичних антикризових управлінських дій (розроблення стратегії диверсифікації, вироблення інноваційних сортів хлібу та побічних продуктів, розбудова логістичної мережі), вкрай необхідно використовувати сучасні інноваційні підходи, одними з яких є: задоволення потреб споживачів якісною хлібобулочною продукцією на основі впливу на цільову аудиторію з метою посилення ринкових позицій у зайнятих сегментах та виходу або відкриття нових ринкових «ніш». У цих умовах завданнями дослідження є визначення ключових характеристик споживчої поведінки, домінуючих стратегій та рівня освоєності й орієнтованості на зовнішні ринки основних гравців на ринку хліба України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Стабільне функціонування хлібопекарської промисловості має стратегічне значення для продовольчої безпеки країни. За оцінками І.В. Новойтенко, В.В. Малиновського, ємність ринку хлібопекарської промисловості становить 4–4,5 млн. тонн на рік

[6, с. 433–434]. Ринок хліба в Україні поділений між крупними, середніми та дрібними виробниками. Найбільша частка ринку – 60,4% – розподілена серед підприємств: холдингу «Золотий врожай» Lauffer Group – 21%, ПАТ «Київхліб» (17 хлібопекарських підприємств м. Києва та Київської області) – 14,5%, ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» – 8,5%, ТМ «Формула смаку» – 8%, ПАТ «Концерн Хлібпром» – 4,4%, хлібопекарської корпорації «Куліничі» – 4% [7–12]. Частка ринку середніх підприємств становить 30,6%, на міні-пекарні припадає 9% обсягів виробництва хлібобулочних виробів.

Ключові характеристики споживчої поведінки основних гравців на ринку хліба наведено в табл. 1.

Особливістю споживчої поведінки крупних гравців ринку є її правила щодо розвитку хлібного бізнесу, що впливають на розширення його присутності на конкретному ринку, серед яких правильне розташування підприємств з орієнтацією на споживача з огляду на масовість споживання та обмежений термін хлібобулочних продуктів, наявність достатніх виробничих потужностей, які за умови інвестиційної діяльності і відповідного ринку збуту слід нарощувати, справедлива та об'єктивна оцінка конкурентів [13].

Лідерські позиції виробників зазначених вище суб'єктів господарювання, порівняно з іншими гравцями, зумовлені також використанням ними стратегії вертикальної інтеграції: як прямої (власна збутова мережа), так і зворотної (посівні площі, зерносховища, переробні підприємства), що дає їм можливість оптимізувати витрати виробництва та збуту продукції, акумулювати прибуток, здійснювати технічне і технологічне оновлення виробництва, що в кінцевому рахунку впливає на закріплення та набуття нових конкурентних переваг.

Загальний аналіз стратегій, що використовують підприємства хлібопекарської галузі України, наведено в таблиці 2.

Порівняльний аналіз стратегій розвитку бізнесу основних гравців на ринку хлібопекарської промисловості показує, що для компаній (Холдинг «Золотий врожай» Lauffer Group), позиції яких похитнулися внаслідок об'єктивних чинників (військові дії на Донбасі, анексія Криму) або суб'єктивних чинників (пасивна інноваційна діяльність – ПАТ «Київхліб»), характерні захисні стратегії, спрямовані на утримання частки ринку з фокусуванням на найбільш прибуткових сегментах ринку.

Для компаній, орієнтованих на розширення бізнесу та присутності на регіональних та міжнародних ринках, більш придатними є стратегії інтенсивного зростання з претендуванням на лідерство в галузі або на конкретному ринку за рахунок диференціації продукції та безперервного удосконалення діяльності та інноваційного розвитку. За рівнем глобалізації бізнесу діяльність найкрупніших гравців бізнесу є диверсифікованою, оскільки передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах.

**Характеристики, що визначають споживчу поведінку
основних гравців ринку хліба і хлібобулочних виробів України**

Ключові характеристики	Холдинг «Золотий врожай» Lauffer Group	ПАТ «Київхліб»	ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції»	ТМ «Формула смаку»	ПАТ «Концерн Хлібпром»	Хлібопекарська корпорація Куліничі	Інші виробники	Мінімаркети при супермаркетах	Фізичні особи-підприємці
Частка ринку, %	21 знижується	14,5 знижується	8,5	8	4,4	4	30,6	9	н/в
Обсяг виробництва, тис. тонн в місяць	24	23	8,2	10	9	3	35	в/в	н/в
Асортимент продукції, од.	>1000	700	>200	>700	>200	>270	Від 20 до 120	розширюється	вузький
Власна торгова (і) марка (и)	+	+	+	+	+	+	різні варіанти	під брендом т/м	-
Збут продукції	ф/м, представництво у с/м, побудова р/м	власна т/м та широка представленість у с/м	власна л/м, розвиток власних т/м, співпраця з великими с/м	ф/м, павільйони та кіоски	ф/м, представництво у с/м	власна л/м, розвиток власних т/м, співпраця з великими с/м	ф/м, павільйони, кіоски	у с/м	ринки, стихійна торгівля
Регіональне представництво	Східні, Південні, Центральні регіони	м. Київ та Київська область	всі регіони України	Миколаївська, Полтавська, Черкаська, Чернігівська, Дніпропетровська	Львівська та Вінницька області	Харківська область, м. Київ, Київська область	всі регіони України	всі регіони України	всі регіони України
Методи конкурентної боротьби	помірковані цінові, нецінові	помірковані цінові, нецінові	агресивні нецінові, помірковані цінові	помірковані цінові, нецінові	помірковані цінові, нецінові	агресивні цінові, нецінові	помірковані нецінові	помірковані цінові	агресивні цінові
Ціни ринкові	ринкові (можуть знижуватись, оскільки собівартість виробництва зменшується за рахунок впровадження нової технології і використання сучасної техніки)						часто на рівні собівартості продукції	зменшення собівартості окремих видів продукції	Демпінгові, дискримінаційні
Якість продукції	відповідає міжнародним стандартам						відповідно до національних стандартів		низька, не відповідно до стандартів

*н/в – неможливо визначити; в/в – важко визначити у зв'язку з недостатністю інформації; т/м – торговельна мережа; с/м – супермаркет; ф/м – фірмові магазини; р/м – ритейл мережа; л/м – логістична мережа

Джерело: складено авторами з використанням [7–12]

Таблиця 2

Стратегії розвитку хлібопекарських підприємств України

Ключові характеристики	Холдинг «Золотий врожай» Lauffer Group	ПАТ «Київхліб»	ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції»	ТМ «Формула смаку»	ПАТ «Концерн Хлібпром»	хлібопекарська корпорація Куліничі	Інші виробники	Мініпекарні при супермаркетах	Фізичні особи-підприємці
Стратегія за стадією життєвого циклу бізнесу	Стратегія скорочення / стратегія утримання	Стратегія утримання	Стратегія інтеграційного зростання / стратегія диверсифікації	Стратегія органічного зростання	Стратегія внутрішньої оптимізації	Стратегія інтенсивного зростання	Стратегія утримання	Стратегія інтенсивного зростання, підпорядкована загально-корпоративній стратегії розвитку супермаркету	Неможливо визначити
Стратегія за конкурентною позицією	Стратегія захисту	Стратегія захисту і зміцнення позицій	Стратегія постійного наступу	Стратегія претендента на лідерство	Стратегія зміцнення позицій	Стратегія претендента на лідерство / стратегія перетворення фірм-претендентів на послідовників	Стратегія захисту	Стратегія послідовника	Неможливо визначити
Домінуюча стратегія залежно від способу досягнення конкурентних переваг	Комбінована: фокусування – основна, диференціації – доповнююча	Стратегія фокусування	Стратегія диференціації	Стратегія диференціації	Комбінація стратегії фокусування та диференціації	Комбінація стратегії фокусування та диференціації	Стратегія фокусування	Комбінована: диференціації – основна, стратегія мінімальних витрат – доповнююча	Стратегія мінімальних витрат
Стратегія підприємства за рівнем глобалізації бізнесу	Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації	Важко визначити	Стратегія вузької спеціалізації, що є частиною загально-корпоративної стратегії	Стратегія вузької спеціалізації

Джерело: складено авторами

З огляду на євроінтеграційний вектор розвитку національної економіки важливим аспектом є вивчення освоєності й орієнтованості хлібопекарської промисловості України на зовнішні ринки, що, за умови відповідності міжнародним стандартам, може стати важливим джерелом надходження гро-

шових коштів для українських підприємств. Дані щодо ринків збуту основних видів продукції показують відносно стабільний попит на продукцію галузі (за винятком російського напрямку). Продукція в основному експортується до країн СНД (52,5% у 2016 році), Європи (21,7%) та Азії (22,6%) (табл. 3).

З даних, наведених у табл. 3 видно, що найбільші експортні потоки до 2014 року були спрямовані до Російської Федерації, частка якої в експорті продукції хлібопекарських підприємств коливалася від 17% до 40% від загального обсягу експорту продукції галузі, а також Казахстану, куди було спрямовано приблизно 20–25% експорту. Зокрема, ємкість російського ринку ще у 2014 році для українських товарів становила близько 45 тис. тон готової продукції хлібопекарської промисловості, що відповідало 93 464,3 тис. дол. США валютних надходжень і становило 21,2% від торгівлі основними видами хлібопекарської продукції

та 3% від усієї суми валютних надходжень від торгівлі готовими харчовими продуктами.

2014 рік став кризовим у відносинах з Росією не тільки у соціально-політичній сфері, але й в економічній сфері, що привело до втрати основного ринку збуту, скорочення для вітчизняних підприємств харчової промисловості надходжень від експорту, скорочення обсягів виробництва, орієнтованих на експорт, необхідності пошуку альтернативних ринків збуту продукції.

У 2015 році ємкість російського ринку значно скоротилася до 1,8 тис. тон (3031,1 тис. дол. США),

Таблиця 3

Основні ринки збуту основних видів продукції хлібопекарської промисловості України у 2010–2016 рр., тис. тон

Основні ринки збуту	роки						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<u>1905000000 – Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, з вмістом або без вмісту какао: вафельні пластини, порожні капсули, придатні для використання у фармацевтиці, вафельні облатки для запечування, рисовий папір та аналогічні продукти</u> (У 2015 році загальний обсяг валютних надходжень становив 128 млн. дол. США, у 2016 році – 111,5 млн. дол. США)							
Російська Федерація	43,27	50,76	59,72	57,9	24,05	1,5	1,3
Казахстан	27,66	30,13	28,74	29,43	25,21	20,9	13,0
Молдова	11,98	12,61	11,93	12,42	11,31	9,0	9,4
Азербайджан	9,6	11,08	10,49	10,5	9,02	6,8	4,3
Білорусь	7,5	5,8	7,7	9,2	8,33	7,4	8,0
Грузія	6,2	7,7	7,02	7,2	6,7	6,0	5,9
Латвія	1,8	2,4	2,3	1,9	2,7	2,9	3,2
Литва	0,99	0,976	1,2	0,09	1,1	1,6	1,6
Німеччина	2,2	2,5	2,2	2,3	2,3	2,8	3,03
Румунія	0,769	0,591	0,420	0,421	0,9	4,6	5,8
Туреччина	0,002	0,001	0,001	0,016	0,2	2,0	2,3
<u>1905310000 – печиво солодке сухе</u> (У 2015 році загальний обсяг валютних надходжень становив 50,9 млн. дол. США, у 2016 році – 46,4 млн. дол. США)							
Російська Федерація	23,3	29,2	33,4	32,0	11,7	0,0001	0,0003
Азербайджан	4,7	5,4	4,8	4,6	3,6	3,0	1,6
Білорусь	5,3	3,7	4,3	4,1	3,0	3,1	3,9
Туркменістан	2,5	3,1	2,5	2,9	2,5	2,4	1,5
Латвія	1,3	1,6	1,5	1,2	1,8	1,7	1,7
Німеччина							
0,549	0,617	0,612	0,659	0,652	1,03	1,01	
Румунія	0,745	0,562	0,390	0,383	0,766	3,1	3,3
Грузія	3,7	4,5	3,4	3,3	2,5	2,1	2,0
Туреччина	–	–	0,0001	0,0002	0,2	1,7	1,7
<u>1905320000 – вафлі та вафельні облатки</u> (У 2015 році загальний обсяг валютних надходжень становив 22,9 млн. дол. США, у 2016 році – 22,0 млн. дол. США)							
Російська Федерація	6,7	8,3	8,4	6,7	3,3	0,00004	0,00007
Азербайджан	1,4	1,6	1,7	1,5	1,3	1,3	0,648
Казахстан	3,3	3,4	3,1	2,8	2,4	2,3	1,5
Киргизстан	0,8	1,2	1,1	1,4	1,8	1,3	0,748
Молдова	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,1	1,3
Латвія	0,319	0,397	0,497	0,366	0,492	0,584	0,596
Румунія	0,021	0,021	0,016	0,002	0,090	0,636	1,3
Грузія	1,2	1,3	1,3	1,6	1,7	1,8	1,9

Джерело: складено авторами за даними [14]

Таблиця 4

Надходження коштів від експорту основних видів продукції до Російської Федерації хлібопекарськими підприємствами України у 2010–2016 рр., тис. дол. США

Рік	Надходження від експорту продукції товарної групи							Разом надходжень	Частка від загального обсягу торгівлі хлібобулочними виробами, %
	190500000	1905100000	1905200000	1905310000	1905320000	1905400000	1905900000		
2010	74435,6	1,2	166,4	32042,7	12518,6	1263,7	28443,0	148871,2	17,9
2011	99364,9	–	243,8	49033,1	17833,9	1828,8	30425,4	198729,9	35,3
2012	118429,6	–	205,9	56205,4	18072,9	2293,9	41651,5	236859,2	38,7
2013	119231,6	–	143,8	54018,6	14105	2515,6	48448,6	238463,2	37,4
2014	46732,2	–	25,8	18517,5	7367,7	2283,1	18538,0	93464,3	21,2
2015	1515,6	–	0,1	0,3	0,1	278,2	1236,8	3031,1	1,2
2016	1737,6	–	37,6	0,4	0,2	503,2	1196,2	3475,2	1,6

Джерело: складено авторами з використанням даних Державної служби статистики [14] за 2010–2016 рр.

у 2016 році – до 1,6 тис. тон готової продукції хлібопекарської промисловості (3475,2 тис. дол. США). Динаміку зменшення валютних надходжень від скорочення експортних операцій з Російською Федерацією подано у таблиці 4.

З даних, наведених у табл. 4, видно, що у 2016 році частка експорту до Російської Федерації у загальному обсязі торгівлі хлібобулочними виробами становила 1,6%, порівняно з 2011 роком обсяг валютних надходжень скоротився майже в 60 разів, порівняно з 2014-м – у 27 разів.

Згідно з офіційними статистичними даними, у період 2014–2016 рр. скоротився обсяг експорту продукції підприємств хлібопекарської промисловості до Казахстану та Азербайджану майже в 2 рази, простежується також тенденція до скорочення експортних поставок до Білорусі. Стабільними (подекуди навіть зросли) були обсяги експорту до Молдови, Грузії, Латвії.

Для підприємств хлібопекарської галузі це було «шоковою» ситуацією, хоча окремі з них – ПАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» – завдяки диверсифікації продукції та впровадженню нових технологій заморожування змогли освоїти та збільшити присутність на нових ринках країн СНД та Європи (Литва, Німеччина, Румунія, Польща, США, Ізраїль). Проте відновити фізичні обсяги зовнішньої торгівлі підприємствам хлібопекарської промисловості на рівні хоча б 2014 року не вдалося. Це ставить перед ними завдання насамперед технологічного удосконалення випуску продукції, відповідності європейським стандартам якості (з метою затвердження та розширення присутності на європейських ринках), пошуку альтернативних ринків збуту (насамперед азійських).

За оцінками експертів, український ринок насичений на 90% продукцією хлібопекарської галузі власного виробництва, тому імпорт готової продукції займає невелику частку у структурі зовнішньої тор-

гівлі. Починаючи з 2015 року лівова частка імпорту припадає на країни Європи (у 2016 році – 61,7%): Нідерланди, Німеччину, Польщу, Італію, Угорщину. В умовах розширення співпраці з Євросоюзом саме ці ринки можуть відкрити нові можливості щодо розвитку нових для хлібопекарської галузі форм співробітництва, що з успіхом використовують інші галузі харчової промисловості (наприклад, франчайзингу).

Висновки з проведеного дослідження. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку підприємств хлібопекарської галузі України дав змогу виявити такі закономірності, що визначають динаміку споживчої поведінки підприємств у сфері виробництва: лівова частка ринку контролюється шістьма товаровиробниками – холдинговими компаніями, частка яких перерозподіляється внаслідок об'єктивних і суб'єктивних чинників; на відміну від інших товаровиробників, холдинги володіють потужною техніко-технологічною базою, ведуть активну інноваційну діяльність, що дає їм змогу здешевлювати продукцію, захоплювати та контролювати регіональні ринки збуту; окремі холдинги освоюють нові сегменти ринку, що дає їм змогу розширювати присутність на зарубіжних ринках збуту; оцінювані офіційною статистикою обсяги виробництва в галузі поступово знижуються; значна частка ринку хліба та хлібопродуктів знаходиться в тіні, що негативно впливає на конкуренцію в галузі та якість «тіньової» продукції, яку споживають покупці.

Дослідження особливостей стратегічного розвитку основних гравців на ринку хліба та хлібопродуктів дало змогу визначити типи стратегій, що використовуються ними для формування споживчої поведінки: для крупних компаній, позиції яких похитнулися внаслідок об'єктивних чинників або суб'єктивних чинників, характерні захисні стратегії, спрямовані на утримання частки ринку з фокусуванням на найбільш прибуткових сегментах ринку; для крупних компаній, орієнтованих на розширення бізнесу та присутності на регіональних та міжнародних ринках, більш при-

датними є стратегії інтенсивного зростання з претендуванням на лідерство в галузі або на конкретному ринку за рахунок диференціації продукції та безперервного удосконалення діяльності та інноваційного розвитку; для інших товаровиробників характерними є захисні стратегії, що забезпечують їм присутність на ринку; для фізичних осіб-підприємців – стратегії вузької спеціалізації, орієнтовані на мінімальні витрати.

В експортно-імпортній діяльності виробників хлібопекарської промисловості характерним є різке скорочення попиту на продукцію галузі в Російській Федерації та інших країнах Митного Союзу ЄАЕС, що спричинило втрату основних ринків збуту, скорочення валютних надходжень і вплинуло на скорочення виробництва експортоорієнтованої продукції в галузі; стабілізація і розширення присутності на наявних альтернативних ринках збуту традиційної продукції; розширення присутності на зарубіжних ринках продукції «ринкової новизни» (заморожені продукти); внаслідок насиченості національного ринку продукцією вітчизняного товаровиробника частка імпорту готової продукції (країни ЄС) є незначною; доведено, що в умовах розширення співпраці з Євросоюзом саме ці ринки створюватимуть нові можливості щодо розвитку нових для хлібопекарської галузі форм співробітництва, що з успіхом використовують інші галузі харчової промисловості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Концептуальна модель управління економічною поведінкою промислового підприємства / Ю.А. Заїка // Економічний простір. 2016. № 113. С. 136–146.
2. Карачина Н.П. Методологічні аспекти моделювання економічної поведінки підприємств / Н.П. Карачина, О.В. Лазарчук, Н.І. Ганзієнко // Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2008. № 1. С. 14–19.
3. Шibaєва Н.В. Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.01.01 / Н.В. Шibaєва; Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. Х., 2002. 16 с.
4. Lambin J.-J. Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing: 3rd Edition / J.-J. Lambin, I. Schuiling. Published by Palgrave Macmillan, 2012. 566 p. P. 22–48.
5. Stabryła A. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy / A. Stabryła. – PWN, Warszawa-Krakow, 2000. 250 с.
6. Новойтенко І.В. Формування конкурентних переваг підприємств хлібного ринку України [Електронний ресурс] / І.В. Новойтенко, В.В. Малиновський // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 7. 2015. С. 432–437. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/94.pdf>.
7. Офіційний сайт ПАТ «Київхліб». URL: <http://kyivhlib.com.ua/ukr/kievhleb/>.
8. Офіційний сайт ПАТ «Концерн Хлібпром». URL: <http://hlibprom.com.ua/>.
9. Офіційний сайт ТМ «Формула смаку». URL: <http://www.formula-smaku.com/>.

10. Офіційний сайт ТМ «Куліничі». URL: <http://www.kulinichi.com/ua/about-company.html>.
11. Офіційний сайт ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції». URL: <http://hlebinvest.com.ua/uk/about>.
12. Офіційний сайт холдингу «Золотий урожай» Lauffer Group. URL: <http://www.lauffer.com/>
13. За старим рецептом / Журнал Forbes. № 4. 2014. URL: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1368210-za-starim-receptom>. – Назва з екрану.
14. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

REFERENCES:

1. Zaika Yu.A. (2016). Kontseptualna model upravlinnia ekonomichnoiu povedinkoiu promyslovoho pidpriemstva. [The conceptual model of management of the economic behavior of an industrial enterprise]. *Economical space*, no 113, pp. 136–146 (in Ukrainian).
2. Karachyna N.P., Lazarchuk O.V., Hanziienko N.I. (2008). Metodolohichni aspekty modeliuvannia ekonomichnoi povedinky pidpriemstv. [Methodological aspects of modeling of economic behavior of enterprises]. *Bulletin of the Vinnytsia Polytechnic Institute*, no. 1, pp. 14–19. (in Ukrainian).
3. Shybaieva N.V. (2002). Osoblyvosti ekonomichnoi povedinky subiektiv hospodariuvannia v umovakh rynkovoї transformatsii ekonomiky. [Features of economic behavior of economic entities in the conditions of market transformation of the economy]. (PhD Thesis). Kharkiv: Kharkiv National University named after V.N. Karazin (in Ukrainian).
4. Lambin J.-J. (2012). Market-Driven Management. *Strategic and Operational Marketing: 3rd Edition / J.-J. Lambin, I. Schuiling*. – Published by Palgrave Macmillan, 566 p., pp. 22-48 (in English).
5. Statriula A. (2000). Stratehichne upravlinnya v teorii ta praktytsi kompaniy. [Strategic management in the theory and practice of the company]. Warszawa-Krakow: PWN, 250 p. (in Polish).
6. Novoiitenko I.V., Malynovskiy V.V. (2015). Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstv khlibnoho rynku Ukrainy. [Formation of competitive advantages of the enterprises of the bread market of Ukraine]. *Global and national problems of the economy*. Vol. 7, pp. 432–437. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/94.pdf>. (in Ukrainian).
7. Official site of PJSC "Kyivkhlib". Available at: <http://kyivhlib.com.ua/ukr/kievhleb/>.
8. Official site of PJSC Concern Khlibprom. Available at: <http://hlibprom.com.ua/>.
9. Official website of TM "Formula of Taste". Available at: <http://www.formula-smaku.com/>.
10. Official site of TM Kulinichi. Available at: <http://www.kulinichi.com/ua/about-company.html>.
11. Official site of LLC "Khibni Investytsi HK". Available at: <http://hlebinvest.com.ua/uk/about>.
12. Official site of the Holding "Golden Harvest" Lauffer Group. Available at: <http://www.lauffer.com/>.
13. Za starym retseptom. [For the old recipe]. *Forbes Magazine*. no. 4. Available at: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1368210-za-starim-receptom>.
14. Official site of the State Statistics Service of Ukraine / Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Zybareva O.V.

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of Department of Business, Trade and Stock Exchange Operations
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Verbivska L.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Business,
Trade and Stock Exchange Operations
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Ratsa O.B.

Candidate of Economic Sciences, Assistant Lecturer at Department of
Project Management and Security of Enterprise
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

STRATEGIC SUPPORT OF ECONOMIC BEHAVIOUR OF BREAD AND BAKERY PRODUCERS IN UKRAINE

Globalization and growing international competition considerably change the global performance management when the modern demanding and fast-moving society pushes the producers to fight for consumer and search the ways to satisfy their needs and expectations and to strive for loyalty. This raises the necessity to create new ways to activate specific behaviours of their consumers, to tag a freedom-of-choice, and to increase the loyalty of consumers to both products and producers.

The article describes peculiarities of the economic behaviour of bread and bakery producers in Ukraine in the context of continuous agriculture growth. Holdings that control the biggest market share, influence the production volumes, determine the interests of the market participants, define the pricing policy, widen the distribution channels, and set the dynamics of the economic behaviour of bread and bakery producers. The official statistics prove the production volume decreases; a considerable share of the production of bread and bakery products remains "in the shadows" that has a negative impact on the competition in bakery products and the quality of shadow products bought by consumers. The paper determines the strategy dimensions of the main bread and bakery producers: the biggest manufacturers of eastern parts of Ukraine apply protection technologies to hold the market share focused on the profitable market segments; companies focused on business growth and presence in the local and foreign markets apply the strategies to skyrocket business growth and to sustain their market dominance due to variability in product lines, continuous improvement and innovative growth strategies; small manufacturers use protection technologies to stay in the market; sole proprietors use strategies oriented towards minimum expenditures. The author offers some practical guidelines for applying behavioural economics to business strategies that in the conditions of the market uncertainty demand consumer-generated content.