

## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

## ЗАСТОСУВАННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

## APPLICATION OF LEAN TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF BUSINESS PLANNING AND ECONOMIC ANALYSIS OF A MODERN ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF CONCERN HLIBPROM)

УДК 658.51

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-14>**Адлер О.О.**

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри  
економіки підприємства  
та виробничого менеджменту  
Вінницький національний технічний  
університет

**Лесько О.Й.**

к.е.н., професор,  
завідувач кафедри  
економіки підприємства  
та виробничого менеджменту  
Вінницький національний технічний  
університет

**Долгий Л.М.**

студентка  
Вінницький національний технічний  
університет

**Adler Oksana**

Vinnytsia National Technical University

**Lesko Oleksandr**

Vinnytsia National Technical University

**Dolgiy Liza**

Vinnitsa National Technical University

У статті розглянути питання, присвячені вивченню питань оцінки конкурентоспроможності підприємств, а також удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства через призму сучасних підходів менеджменту. Проведено аналіз конкурентоспроможності ПРАТ «Концерн Хлібпром», який дав можливість дійти висновку, що не зважаючи на позитивні тенденції загального показника конкурентного рівня підприємства, є певні проблемні напрямки його діяльності, які мають бути усунуті аби підприємство і надалі змогло підтримувати відповідну ринкову позицію в межах вітчизняного та зарубіжного ринків. В якості системи пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства запропоновано використати сучасну систему заходів, яка базується на LEAN-культурі та широко застосовується сьогодні на провідних підприємствах вітчизняного та закордонного ринків хлібопекарської галузі.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, аналіз, управління, коефіцієнт конкурентоспроможності, lean-технології.

The article discusses the related to the study of assessing the competitiveness of enterprises, as well as improving the management system of enterprise competitiveness through the prism of modern management approaches. It is established that in the conditions of market relations an important element of the system of economic analysis of the enterprise is to ensure its competitive position. Today, the main criteria for the competitiveness of a modern enterprise are indicators that characterize the efficiency of production activities of the enterprise, the financial condition of the enterprise, the efficiency of sales and promotion of goods, the competitiveness of enterprise goods. Each of these groups is characterized by a set of individual indicators that need to be analyzed in comparison with similar indicators of competing companies. This is due to the fact that the competitiveness of the enterprise is a relative characteristic that can be assessed only in comparison with the performance of the enterprise with the corresponding indicators of competitors or base or reference enterprises. In this regard, it is necessary to ensure a systematic approach in determining the level of competitiveness of the enterprise and the development of a modern system of measures to improve it. The purpose of the study is to develop a system of modern practical measures to increase the level of competitiveness of the company "Concern Khliprom". An analysis of the competitiveness of the company "Concern Khliprom", which led to the conclusion that regardless of whether the positive trends of the overall competitive level of the company, there are some problematic areas of its activities that need to be eliminated so that the company can continue to maintain market position within domestic and foreign markets. As practical recommendations, it is proposed to use one of the ways of operational improvement in modern enterprises in the form of LEAN improvement – the introduction of LEAN-culture. In particular, it is proposed to increase the efficiency of fixed assets through the use of innovative approaches in the selection of equipment, equipment and organization of the technological cycle of production, as well as improving the staffing process by improving the skills of workers by improving their skills and efficiency.

**Key words:** competitiveness, enterprise, analysis, management, competitiveness coefficient, lean-technologies.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкових відносин важливим елементом системи економічного аналізу підприємства є забезпечення його конкурентних позицій [1; 2]. Сьогодні основними критеріями конкурентоспроможності сучасного підприємства є показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність збуту та просування товару, конкурентоспроможність товарів підприємства. Кожна із зазначених груп характеризується набором окремих показників, які необхідно аналізувати у порівнянні із аналогічними показниками підприємств-конкурентів. Це пов'язано із тим, що кон-

курентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, яка може бути оцінена лише у порівнянні показників підприємства із відповідними показниками конкурентів або базових чи еталонних підприємств. В зв'язку із цим необхідним є забезпечення системного підходу у визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства та розробки сучасної системи заходів із його підвищення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питань оцінки конкурентоспроможності підприємств, а також удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства через призму сучасних підходів присвячено

роботи таких науковців як Т. Адаменко [3], В. Савчук [4], В. Шульга [5], М. Портер [6] та інші.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка системи сучасних практичних заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відносність категорії конкурентоспроможності передбачає вибір в якості базових або еталонних підприємств тих, які є основними конкурентами для досліджуваного підприємства, що функціонують на одному ринку, виробляють аналогічні товари або товари-замінники. З цією метою необхідно визначити основних конкурентів ПрАТ «Концерн Хлібпром», а також визначитись із тим підприємством по відношенню до якого доцільно проводити аналіз його конкурентоспроможності.

Враховуючи специфіку діяльності досліджуваного підприємства, а також зсилаючись на інформацію на офіційному сайті поряд із ПрАТ «Концерн Хлібпром» на ринку працює досить багато аналогічних підприємств. Потужними конкурентами, є підприємства, що входять до складу Всеукраїнської асоціації пекарів: ПрАТ «Київхліб», ТОВ «Київський БКК», ТОВ «Київський пекарний дім», ТОВ «Компанія Хлібінвест», ТОВ «Одеський коровай», ТОВ «Перший столичний хлібозавод», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ТОВ «Урожай», ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», ТДВ «Салтівський хлібозавод») [8].

Оцінка конкурентного середовища за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера на ринку хліба та хлібобулочних виробів вітчизняних виробників за поведінковими факторами наявних конкурентів дала змогу встановити, що основним конкурентом ПрАТ «Концерн Хлібпром» є ПрАТ «Київхліб». У зв'язку із цим саме ПрАТ «Київхліб» буде використовуватися у якості бази порівняння з метою визначення основних показників конкурентоспроможності підприємства.

З метою дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» вважаємо доцільним аналіз наступних показників: фондівддача, рентабельність продукції, продуктивність праці, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, рентабельність продажів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей.

Крім зазначених показників існує також ряд тих, які не будуть розглянуті під час аналізу. Таке рішення обумовлене насамперед значущістю обраних показників, а також наявністю та доступністю інформаційного забезпечення під час аналізу.

Аналіз основних показників конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» у відношенні до ПрАТ «Київхліб» проводимо за період 2018–2020 років, а розрахунки подамо у вигляді таблиці 1.

З метою порівняння занесених у таблицю 1 показників, необхідно розрахувати відношення кожного з них.

Розрахунок відносних значень показників здійснюється шляхом порівняння окремого показника ПрАТ «Концерн Хлібпром» із аналогічним показником ПрАТ «Київхліб». При чому, якщо збільшення показника свідчить про покращення на підприємстві, то необхідно ділити показник нашого підприємства на базовий, в іншому випадку – навпаки. Результати порівняння показників заносимо до таблиці 2.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [9].

Таблиця 1

**Критерії та показники конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» та ПрАТ «Київхліб» за період 2018–2020 рр.**

Критерії та показники	ПрАТ «Концерн Хлібпром»			ПрАТ «Київхліб»		
<b>Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>						
<b>Роки</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Фондовіддача грн./1грн.	1,86	1,82	1,87	8,34	7,24	4,00
Рентабельність виробництва,%	57,5	64,1	58,1	17,6	20,6	19,2
Продуктивність праці тис. грн./чол.	156,9	169,5	169,4	411,3	379,1	279,2
<b>Фінансовий стан підприємства</b>						
Коефіцієнт платоспроможності	1,14	1,05	1,11	0,52	0,83	0,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,015	0,017	0,008	0,013	0,003
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	6,4	5,6	6,2	3,8	4,4	4,2
<b>Ефективність організації збуту та просування товарів</b>						
Рентабельність продажів,%	36,5	39,1	36,7	14,9	17,1	16,11
Витрати на збут, тис. грн.	253699	266036	260604	141095	131760	74011

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою [10]:

$$K = 0,15Eв + 0,29Eф + 0,23Eз + 0,33Eт, \quad (1)$$

де  $Eв$ ,  $Eф$ ,  $Eз$ ,  $Eт$  – відповідно значення критерію ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, збутової політики та товару.

Наприклад, для 2018 року  $K$  становитиме 1,47:

$$K_{2018} = 0,15 \cdot 1,7 + 0,29 \cdot 1,88 + 0,23 \cdot 1,5 + 0,33 \cdot 1 = 1,47.$$

Критерій ефективності виробничої діяльності розраховується за формулою [10]:

$$Eв = 0,31В + 0,19Ф + 0,4Рп + 0,1П, \quad (2)$$

де  $В$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;  $Ф$  – відносний показник фондодіддачі;  $Рп$  – відносний показник рентабельності продукції;  $П$  – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Наприклад, для 2018 року  $Eв$  становитиме 1,7:

$$Eв_{2018} = 0,31 \cdot 1 + 0,19 \cdot 0,16 + 0,4 \cdot 3,3 + 0,1 \cdot 0,38 = 1,7.$$

Критерій фінансового стану діяльності підприємства розраховується за формулою [10]:

$$Фп = 0,29Ка + 0,2Кп + 0,36Кл + 0,15Коб, \quad (3)$$

де  $Ка$  – відносний показник автономії підприємства;  $Кп$  – відносний показник платоспроможності підприємства;  $Кл$  – відносний показник ліквідності підприємства;  $Коб$  – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

Наприклад, для 2018 року  $Фп$  становитиме 1,88:

$$Фп_{2018} = 0,29 \cdot 1 + 0,2 \cdot 2,2 + 0,36 \cdot 2,5 + 0,15 \cdot 1,68 = 1,88.$$

Коефіцієнт ефективності збутової діяльності підприємства розраховується за формулою [10]:

$$Eз = 0,37Рп + 0,29Кзат + 0,21Кзвп + 0,14Кр, \quad (4)$$

де  $Eз$  – критерій ефективності організації збуту і просування товару;  $Рп$  – відносний показник рентабельності продажів;  $Кзат$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;  $Кзвп$  – відносний показник завантаження виробничих потуж-

ностей;  $Кр$  – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Наприклад, для 2018 року  $Eз$  становитиме 1,5:

$$Eз_{2018} = 0,37 \cdot 2,45 + 0,29 \cdot 1 + 0,21 \cdot 0,56 + 0,14 \cdot 1 = 1,5.$$

Критерій конкурентоспроможності товару розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання. Аналогічні розрахунки провадимо для 2019 та 2020 років і заносимо їх до таблиці 3.

За результатами таблиці 2 побудуємо багатокритерій конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» (рисунок 1).

Варто зазначити також, що під час розрахунків критерії, які не були розраховані вище були прийняті для обох підприємств рівними, а відтак відносні показники за ними дорівнюють 1.

Динаміка коефіцієнта конкурентоспроможності та його складових для конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за період 2018–2020 років у відношенні до основного конкурента ПрАТ «Київхліб» подано на рисунку 2.

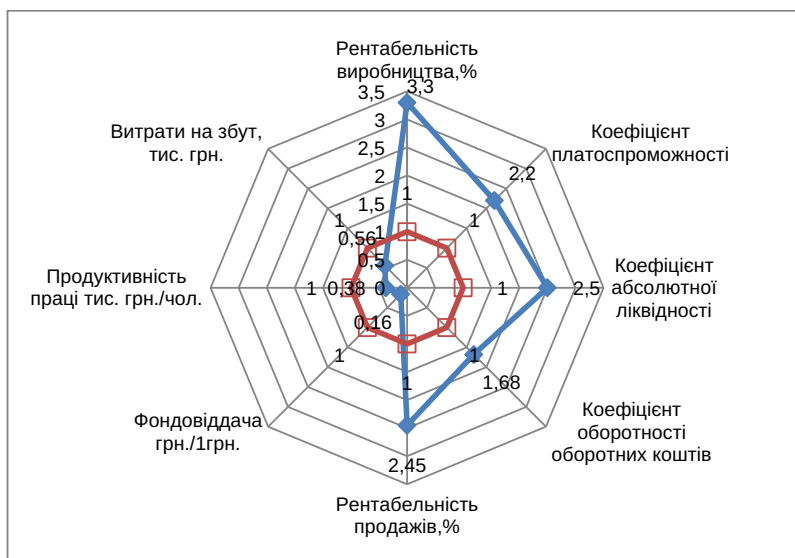
Аналіз розрахованих коефіцієнтів конкурентоспроможності показує, що протягом аналізованого періоду дане підприємство постійно було конкурентоздатним по відношенню до свого основного конкурента із відповідним запасом конкурентоспроможності у 47%, 22% та 73% відповідно.

Не зважаючи на те, що в межах аналізованого періоду у порівнянні з ПрАТ «Київхліб» основні складові загального рівня конкурентоспроможності у нашого підприємства мають відповідні позитивні запаси міцності, необхідним є більш детальніший аналіз цих компонент. Це пов'язане із тим, що підприємство повинно постійно моніторити основні показники конкурентоспроможності, оскільки ринок та зовнішнє середовище його функціонування знаходяться в постійній динаміці і ситуація може змінитися вкрай різко.

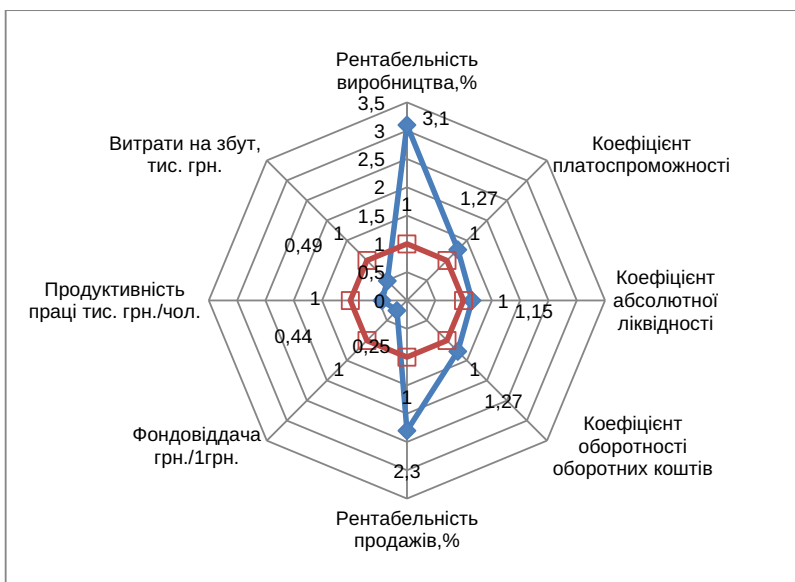
Таблиця 2

Відносні показники конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за період 2018–2020 рр.

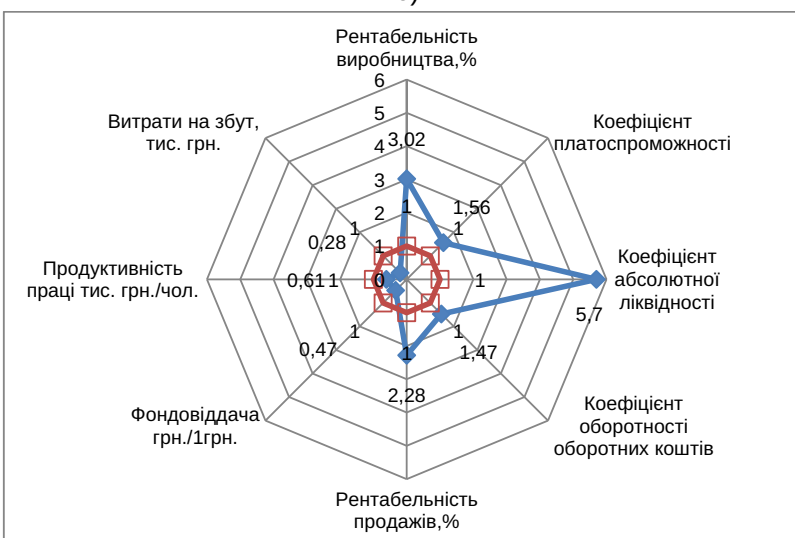
Внутрішні конкурентні переваги	Роки			Орієнтовне значення
	2018	2019	2020	
<b>Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>				
Фондовіддача грн./1грн.	0,16	0,25	0,47	1
Рентабельність виробництва, %	3,3	3,1	3,02	1
Продуктивність праці тис. грн./чол.	0,38	0,44	0,61	1
<b>Фінансовий стан підприємства</b>				
Коефіцієнт платоспроможності	2,2	1,27	1,56	1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,5	1,15	5,7	1
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,68	1,27	1,47	1
<b>Ефективність організації збуту та просування товарів</b>				
Рентабельність продажів, %	2,45	2,3	2,28	1
Витрати на збут, тис. грн.	0,56	0,49	0,28	1



а)



б)



в)

Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності  
 ПрАТ «Концерн Хлібпром»: а – 2018 рік, б – 2019 рік, в – 2020 рік

Особливу увагу варто звернути на такі показники як фондovіддача а продуктивність праці на ПрАТ «Концерн Хлібпром». Протягом усього аналізованого періоду можна спостерігати, що дані показники є нижчими у порівнянні із аналогічними показниками конкурента. Фондовіддача у 2018, 2019 та 2020 роках на 84%, 75%, 53% відповідно була нижчою значень ПрАТ «Київхліб». Продуктивність праці у 2018, 2019 та 2020 роках на 62%, 56%, 39% відповідно була нижчою значень ПрАТ «Київхліб». Можна також відзначити, що зміна вказаних показників має позитивну тенденцію, не зважаючи на те, що їх рівень нижче конкурентного. Разом із тим, їхня значимість у загальному показнику конкурентоспроможності перекривається іншими сильними сторонами підприємства. Проте, залишити поза увагою дану сторону роботи підприємства неможна.

Фондовіддача є основним показником ефективного використання основних фондів на підприємстві. Рівень цього показника свідчить, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» має проблеми із якістю, кількістю та ефективністю використання основних фондів (в першу чергу обладнання, яке використовується для виробництва продукції).

В свою чергу показник продуктивності праці також вказує на якісний рівень обладнання та устаткування, яке використовується у виробничому процесі підприємством, а також на рівень кваліфікації працівників.

Відповідно можна визначити основні напрямки розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром», які забезпечать підвищення його конкурентних переваг та ефективність виробництва в умовах ринкової економіки та конкурентного середовища.

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» дав можливість дійти висновку,

що не зважаю чи на позитивні тенденції загального показника конкурентного рівня підприємства, є певні проблемні напрямки його діяльності, які мають бути усунуті аби підприємство і надалі змогло підтримувати відповідну ринкову позицію в межах вітчизняного та зарубіжного ринків.

Аналіз основних тенденцій у пошуку шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності сучасного підприємства дав змогу встановити, що пріоритетними напрямками розвитку підприємства сьогодні є застосування інноваційних технологій у всіх сферах діяльності підприємства – виробничій, організаційній, кадровій та інших.

Для того, щоб втримати та посилити свої конкурентні позиції ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно постійно відстежувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються в його конкурентному середовищі. Враховуючи основні вузькі місця для аналізованого підприємства, що було визначено вище, та враховуючи актуальність інноваційності як запоруку сьогодення, можна сформулювати основні два напрямки практичних рекомендацій, які будуть направлені на підвищення його конкурентного рівня:

1. Підвищення ефективності використання основних фондів підприємства шляхом застосування інноваційних підходів у виборі обладнання, устаткування та організації технологічного циклу виготовлення продукції.

2. Поліпшення рівня кадрового забезпечення виробничого процесу шляхом підвищення рівня кваліфікації працівників, ефективності їх роботи та удосконалення організації робочого процесу.

Сьогодні одним із шляхів операційного вдосконалення на сучасних підприємствах є вдосконалення LEAN – впровадження LEAN-культури [11–13].

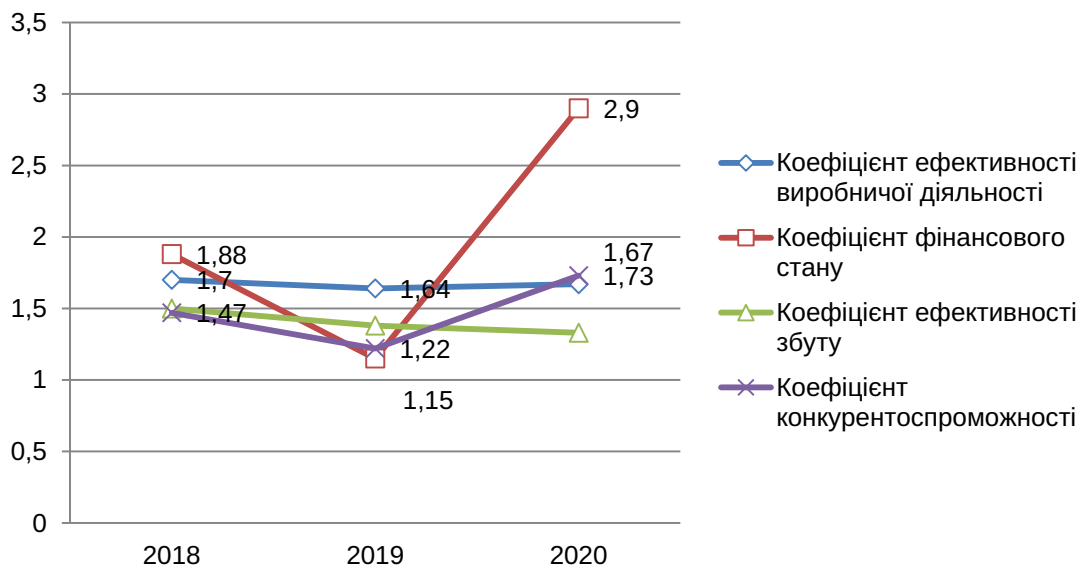


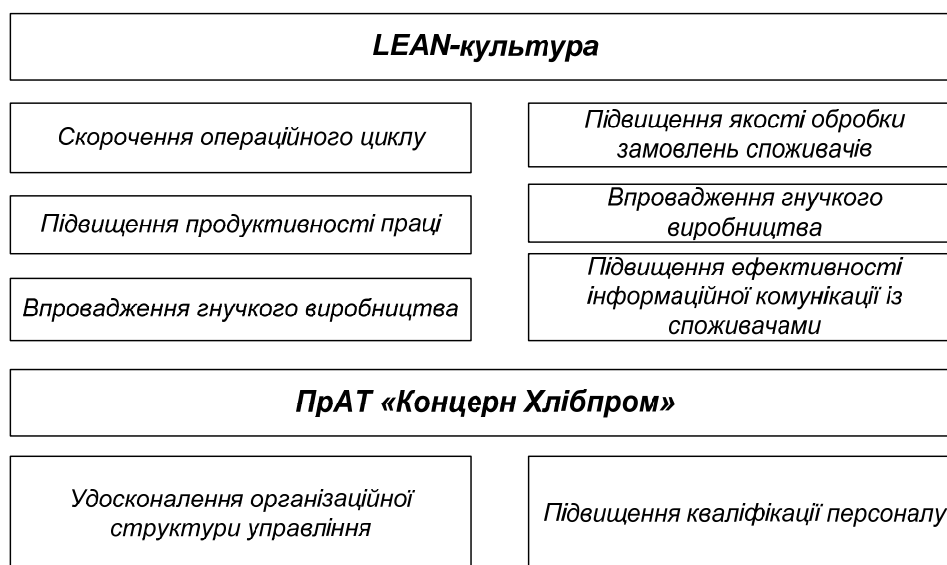
Рис. 2. Динаміка коефіцієнта конкурентоспроможності та його складових для конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за період 2018–2020 років



Таблиця 3

**Коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за період 2018–2020 років**

Показник	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019 до 2018, %	2020 до 2019
Коефіцієнт ефективності виробничої діяльності	1,7	1,64	1,67	-4	+1,8
Коефіцієнт фінансового стану	1,88	1,15	2,9	-38,8	+252
Коефіцієнт ефективності збуту	1,5	1,38	1,33	-8	-3,6
Коефіцієнт конкурентоспроможності товару	1	1	1	-	-
Коефіцієнт конкурентоспроможності	1,47	1,22	1,73	-17	+41,8



**Рис. 3. Система заходів впровадження LEAN-культури на ПрАТ «Концерн Хлібпром»**

Джерело: розроблено автором

В загальному технологія є дуже сучасною та проривною і спрямована на управлінські зміни покликані скоротити усі можливі витрати підприємства і домогтися максимальної ефективності використання ресурсів шляхом поступального й безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів. Такий підхід здатний забезпечити довготривалу конкурентоспроможність без зайвих витрат. Використання даної технології дає можливість оптимізувати бізнес-процеси, застосовувати провідні технології управління проектами.

В контексті активного впровадження LEAN-культури на ПрАТ «Концерн Хлібпром» важливим є охопити максимум сфери його діяльності та спрямувати основні зусилля в конкретних напрямках. Систему впровадження LEAN-культури на даному підприємстві можна подати у вигляді рисунка 3.

Така система заходів ґрунтується на безперервному удосконаленні організаційної структури

управління та підвищення кваліфікації персоналу. Система заходів у рамках LEAN-культури на ПрАТ «Концерн Хлібпром» передбачає скорочення операційного циклу, підвищення продуктивності праці на підприємстві, забезпечення гнучкості виробництва, підвищення якості обробки запитів споживачів, поліпшення комунікаційних процесів із споживачами.

Дана концепція передбачає постійний процес пошуку нових шляхів та інструментів для покращення, на всіх ділянках виробництва. Частково дані технології уже запроваджені та використовуються в межах кондитерського цеху ПрАТ «Концерн Хлібпром». Використання «LEAN in progress» сприяло зниженню рівня плинності кадрів в межах цеху – працівники відчули можливість генерації нових ідей, зацікавленості, мотивації.

Навчання та застосування за LEAN-культурою суттєво підвищить продуктивність праці робітників підприємства та мотивує їх на подальший розвиток та самовдосконалення [14; 15].

**Висновки з проведеного дослідження.**

Встановлено, що система прийняття управлінських рішень базується на потужному апараті економічного аналізу підприємства, який дає можливість використати інструментарій широкого спектру для всебічного аналізу діяльності підприємства. Дотримання чіткого алгоритму прийняття управлінського рішення за результатами економічного аналізу дасть змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між результатуючими показниками діяльності підприємства, з'ясувати напрямок впливу факторів та визначити пріоритетні шляхи подальших стратегічних рішень в управлінні ним.

Проведено аналіз конкурентних позицій досліджуваного підприємства та аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Концерн Хлібпром», а також шляхом визначення комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності визначено його позиції відносно основного конкурента. Встановлено, що в порівнянні із базовим підприємством ПрАТ «Концерн Хлібпром» має слабші позиції у ефективності використання основних фондів підприємства, що відображається в показниках фондовіддачі та продуктивності праці.

Запропоновано в якості системи пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства використати сучасну систему заходів, яка базується на LEAN-культурі та широко застосовується сьогодні на провідних підприємствах вітчизняного та закордонного ринків хлібопекарської галузі.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Адлер О. О., Долгій Л. М. Економічний аналіз як основна складова в системі прийняття обґрунтованого управлінського рішення на підприємстві (на прикладі ПрАТ «Концерн хлібпром»). *Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 39. С. 7–12.
2. Адлер О. О., Долгій Л. М. Алгоритм прийняття обґрунтованого управлінського рішення через систему економічного аналізу. *Бізнес, цифрові інновації, підприємництво: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 6 листопада 2021 року). Східноукраїнський інститут економіки та управління. Запоріжжя : ГО «СІЕУ». 2021. 96 с. С. 61–64.
3. Адаменко Т. М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2019. № 23(II). С. 100–106.
4. Савчук В. П. Стратегічне управління витратами. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin073.html>.
5. Шульга В. М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ. 2018. 20 с.

6. Портер М. Міжнародна конкуренція. Навчальний посібник. Київ. Міжнародні відносини. 2019. 495 с.
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і конкурентів. Київ, «Наш формат». 2020. 624 с.
8. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua>.
9. Ліщинська В. В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища хлібопекарських підприємств. *Бізнес інформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг*. 2018. № 4. С. 405–410.
10. Осипов В. М. Оцінка конкурентоспроможності виноробного підприємства як інструмент управління його розвитком. *Економіка прогнозування*. 2019. № 1. С. 109–127.
11. Bell S.C. Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation. Orzen. – CRC Press. Taylor & Francis Group. A PRODUCTIVITY PRESS BOOK. 2018. 349 p.
12. Iram Chavez The Power of Lean Manufacturing. Automation & Networking, Processing & Handling. URL: <https://www.manufacturingtomorrow.com/article/2019/01/top-article-of-2019-the-power-of-lean-manufacturing-12739>.
13. Колос І. В. Логіко-історичні етапи еволюції методичних підходів в концепції ощадливого виробництва. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 2014–2019.
14. Zaveratany D. V. Features of the formation and implementation of a dynamic competitive strategy of the bakery industry enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2018. Svazok 4. Vydani 2. P. 78–83.
15. Завертаний Д. В. Хлібопекарська галузь Європейського Союзу: особливості регулювання та перспективи розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 3 (09). С. 56–61.

**REFERENCES:**

1. Adler O. O., Dolgij L. M. (2021) Ekonomichnyi analiz yak osnovna skladova v systemi pryiniattia obgruntovanoho upravlinskoho rishennia na pidpriemstvi (na prykladi PrAT «Kontsern khlibprom») [Economic analysis as the main component in the system of making informed management decisions at the enterprise (on the example of "Concern Khlibprom")]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, no. 39, pp. 7–12. (in Ukrainian)
2. Adler O. O., Dolgij L. M. (2021) Alhorytm pryiniattia obgruntovanoho upravlinskoho rishennia cherez systemu ekonomichnoho analizu [Algorithm for making sound management decisions through a system of economic analysis]. *Business, digital innovations, entrepreneurship: theoretical approaches and practical aspects of development: collection of materials of the scientific-practical conference* (Zaporozhye, November 6, 2021). East Ukrainian Institute of Economics and Management. Zaporozhye: NGO "СІЕУ", pp. 61–64. (in Ukrainian)

3. Adamenko T. M. (2019) Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia zatratamy pidpryemstva [Features of strategic cost management of the enterprise]. *Economy. Management. Entrepreneurship*, no. 23 (II), pp. 100–106. (in Ukrainian)
4. Savchuk V. P. Stratehichne upravlinnia vytratamy [Strategic cost management]. Available at: <http://www.management.com.ua/finance/fin073.html>.
5. Shulga V. M. (2018) Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpryemstva v konkurentnomu seredovyschi. [The mechanism of strategic management of enterprise costs in a competitive environment]. Author. dis. for science. degree of cand. econ. Science: special. 08.00.04 "Economics and Management of Enterprises". Kyiv. 20 p. (in Ukrainian)
6. Porter M. (2019) Mizhnarodna konkurentsia. [International competition]. Tutorial. Kyiv. International relations. 495 p.
7. Porter M. (2020) Konkurentna stratehiya. Tekhnika analizu haluzey i konkurentiv. [Competitive strategy. Technique of analysis of industries and competitors]. Kyiv: "Our format". 624 p.
8. Ofitsiynyy sayt PrAT «Kontsern Khibprom». [Official site of PJSC Concern Khibprom]. Available at: <https://hibprom.com.ua>.
9. Lishchynska V. V. (2018) Stratehichnyy analiz zovnishn'oho ta vnutrishn'oho seredovyscha khlibopekars'kykh pidpryemstv [Strategic analysis of the external and internal environment of bakery enterprises]. *Business inform. Economy. Management and marketing*, no. 4, pp. 405–410. (in Ukrainian)
10. Osipov V. M. (2019) Otsinka konkurentospro-mozhnosti vynorobnoho pidpryemstva yak instrument upravlinnya yoho rozvytkom [Assessing the competitiveness of a winery as a tool to manage its development]. *Economics of forecasting*, no. 1, pp. 109–127. (in Ukrainian)
11. Bell S. C., Lean I. T. (2018) Enabling and Sustaining Your Lean Transformation. Orzen. CRC Press. Taylor & Francis Group. A PRODUCTIVITY PRESS BOOK. 349 p.
12. Iram Chavez (2019) The Power of Lean Manufacturing. Automation & Networking, Processing & Handling. Available at: <https://www.manufacturingtomorrow.com/article/2019/01/top-article-of-2019-the-power-of-lean-manufacturing-/12739>.
13. Kolos I. V. (2016) Lohiko-istorychni etapy evolyutsiyi metodychnykh pidkhodiv v kontseptsiyi oshchadlyvoho vyrobnytstva [Logical and historical stages of evolution of methodological approaches in the concept of lean production]. *Economy and society*, no. 3, pp. 2014–2019. (in Ukrainian)
14. Zavertany D. V. (2018) Features of the formation and implementation of a dynamic competitive strategy of the bakery industry enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. Svazok 4. Vydani 2, pp. 78–83. (in Ukrainian)
15. Zavertany D. V. (2017) Khibopekars'ka haluz' Yevropeys'koho Soyuzu: osoblyvosti rehulyuvannya ta perspektyvy rozvytku. [Baking industry of the European Union: features of regulation and prospects of development]. *Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy*, no. 3 (09), pp. 56–61. (in Ukrainian).