

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-68>

УДК:65.011:664.6

# МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

## MODEL OF MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF BAKERY INDUSTRY ENTERPRISES

**Дунда Світлана Петрівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8814-0689>**Рибачук-Ярова Тетяна Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1745-8881>**Тюха Ірина Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1629-398X>**Dunda Svitlana, Rybachuk-Yarova Tatyana, Tyukha Iryna**  
National University of Food Technologies

Стаття присвячена визначенню теоретичних основ формування моделі управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі та обґрунтуванню її складових. Найбільш значимими елементами запропонованої моделі є визначення цілі та стратегії розвитку. Визначено напрями розвитку хлібопекарських підприємств через стратегії концентрованого, інтегрованого або диверсифікованого зростання. Обґрунтовано необхідність реалізації інтенсивного шляху розвитку хлібопекарських підприємств на інноваційній основі. Доведено, що досягнення різного роду інновацій, вдосконалення управління розвитком через управлінські функції, формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства.

**Ключові слова:** модель управління розвитком, підприємства хлібопекарської галузі, управлінські рішення, стратегія розвитку, економічний ефект.

The article is devoted to the definition of the theoretical foundations of the development management model of enterprises in the bakery industry and the justification of its components. It is noted that modeling the management of the development of bakery enterprises allows to form their conditional image as a result of the influence of individual management decisions, which will contribute to the selection of the most optimal option of functioning, taking into account its own capabilities and threats of the surrounding environment. The elements of the management model for the development of enterprises in the bakery industry are considered and the most significant ones are emphasized: the definition of the goal, as a guideline for the management of the development of enterprises in the bakery industry and development strategy, as an action plan for improvement. Development directions of bakery enterprises are determined depending on the intensity and scale of development expressed by strategies of concentrated, integrated or diversified growth. Administrative, economic and socio-psychological methods of managing the development of enterprises in the bakery industry will aim to ensure the effectiveness of the chosen direction of development. The need to implement an intensive path of development of bakery enterprises on an innovative basis is substantiated, which will ensure an increase in the efficiency of the use of resource potential, the expansion and renewal of the product range, and the improvement of production and organizational processes. The implementation of an intensive path of development of bakery enterprises is possible by using own funds as sources of investment innovations, which will contribute to their rational use due to independence in matters of production and financial activity. It is proved that the achievement of economic and social effect by baking enterprises is possible under the condition of using various kinds of innovations, improvement of development management through management functions, formation and implementation of the enterprise development strategy.

**Keywords:** development management model, enterprises of the bakery industry, management decisions, development strategy, economic effect.

**Постановка проблеми.** Умови господарювання на підприємствах хлібопекарської галузі є складними та часто непередбачуваними. Постійно зростаючий конкурентний тиск, нестабільність зовнішнього середовища, прискорення змін зумовлюють необхідність підтримання керованості підприємств, що потребує їх постійного розвитку як виробничо-економічних систем. Розвиток вітчизняних хлібопекарських підприємств часто стає неможливим внаслідок неефективної системи управління. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні моделі управління розвитком.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблем розвитку підприємств та управлінню ними приділяли увагу вітчизняні і зарубіжні науковці: І. Ансофф [7], Н. В. Волкова [1], Л. Грейнер, С. В. Мочерний [2], Ю. С. Погорелов [4], О. В. Раєвська [9], І. Отенко [8], М. Хаммер, Л. Клименко, О. Загороднюк, Ю. Халахур [3], І. Семенча [5], О. Федірець [6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, дискусійним залишається питання розробки і застосування моделі управління розвитком на підприємствах, в тому числі й хлібопекарської галузі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення теоретичних основ формування моделі управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі та обґрунтування її складових.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Результативність управління підприємством залежить від якості управлінських рішень, що приймаються, тому на основі моделювання формується умовний образ реального об'єкта з метою дослідження його поведінки, можливих варіантів подій, впливу окремих управлінських рішень. Моделювання управління розвитком хлібопекарських підприємств дозволяє здійснювати цільове управління підприємствами для досягнення певних результатів їх діяльності з урахуванням позитивних змін і перспектив розвитку, підприємствам набути нових можливостей, комплексної зміни їх стану та перспектив.

Вивчення та узагальнення досвіду управління розвитком хлібопекарських підприємств дозволяє запропонувати модель управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі (рис. 1).

Управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі є замкненим процесом, що включає наступні елементи: мету, об'єкт,

методи управління, функції управління, фактори, що впливають на розвиток підприємств, оцінку діяльності підприємств, джерела інвестування інновацій, шляхи їх розвитку, види стратегій розвитку хлібопекарських підприємств [1; 4; 6; 7; 8; 9].

Необхідною умовою системного управління є визначення цілі, яка формується як орієнтир управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі і дозволяє на основі оцінки діяльності підприємств обирати шляхи, формувати та реалізовувати стратегію їх розвитку. Результатом діяльності хлібопекарського підприємства є отримання економічного ефекту.

Стратегія розвитку дозволяє прогнозувати розвиток хлібопекарських підприємств на перспективу. Розвиток хлібопекарських підприємств передбачає вибір напрямку, тобто стратегії розвитку: концентрованого, інтегрованого або диверсифікованого зростання. Залежно від інтенсивності та масштабів розвитку підприємство хлібопекарської галузі може обрати [7; 9]:

1. Стратегію концентрованого зростання:
  - стратегію посилення позицій на ринку;
  - стратегію розвитку ринку;
  - стратегію розвитку продукту.
2. Стратегію інтегрованого зростання:
  - стратегію реінтеграції;
  - стратегію прямої вертикальної інтеграції;
  - стратегію горизонтальної інтеграції.
3. Стратегію диверсифікованого зростання:
  - стратегію спорідненої диверсифікації;
  - стратегію неспорідненої диверсифікації.

Диверсифіковане зростання на хлібопекарських підприємствах може відбуватися за рахунок внутрішнього зростання підприємств та їх зовнішнього зростання. Внутрішнє зростання досягається шляхом зростання потенціалу хлібопекарських підприємств, випуску нових видів продукції, розширення асортименту продукції, покращення якості виробленої продукції. Зовнішнє зростання відбувається шляхом поглинання, приєднання або злиття підприємств хлібопекарської галузі.

Вдосконалення управління розвитком хлібопекарських підприємств може відбуватись обранням таких шляхів розвитку, як екстенсивний, що відбувається за рахунок збільшення залучення ресурсів, або інтенсивний, який передбачає впровадження інновацій. Для розвитку хлібопекарських підприємств, на нашу думку, потрібен інтенсивний шлях розвитку на інноваційній основі. Це дозволить підвищити ефективність використання

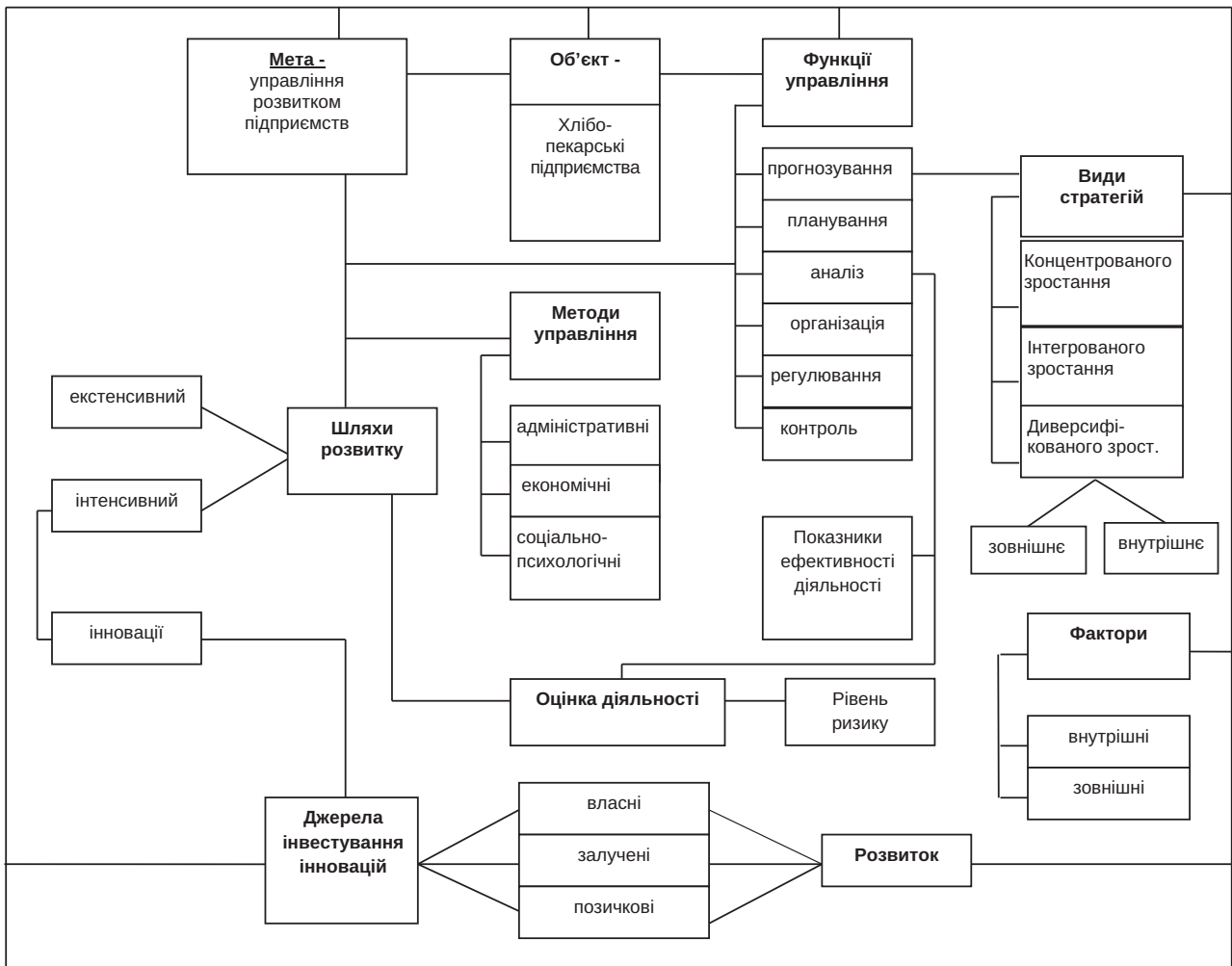


Рис. 1. Модель управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі

ресурсного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі, розширити та оновити асортимент за рахунок виробництва і реалізації нової конкурентоспроможної продукції, покращити процеси організації виробництва і праці.

Методи управління мають за мету забезпечення ефективного розвитку підприємства. Управління хлібопекарськими підприємствами відбувається адміністративними, економічними та соціально-психологічними методами, які використовуються для реалізації процесу прийняття та здійснення управлінських рішень. Їх головною метою є отримання результатів, які призведуть до досягнення цілей підвищення та підтримки ефективності управління розвитком хлібопекарського підприємства [6, с. 328].

Одним з елементів моделі управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі є реалізація загальних функцій управління. Управління розвитком хлібопекарських підприємств передбачає розроблення та складання планів розвитку підприємств, прогнозування;

створення потрібних служб і підрозділів, встановлення взаємовідносин між ними й іншими рівнями управління підприємством; стимулювання працівників; забезпечення перевірки отриманих результатів від запроваджених змін; усунення відхилень та недоліків у процесі управління розвитком, здійснення коригувальних дій. Планування здійснюють на початку управлінського процесу і воно є основою для решти функцій управління. На цьому етапі розробляють завдання і стратегії розвитку підприємств, створюють орієнтир майбутньої їх діяльності. Зміни в організаційній структурі управління можуть посприяти створенню такого механізму управління, який забезпечить інтенсивніший рівень розвитку хлібопекарських підприємств. Основою організаційного забезпечення розвитку підприємств хлібопекарської галузі є добре сформована керуюча система. Контролювання та оцінювання розвитку підприємств є невід'ємною частиною системи управління розвитком промислових підприємств хлібопекарської галузі,

оскільки за їх допомогою керівники встановлюють правильність управлінських рішень та визначають потребу їхнього коригування. Фінансовий, виробничий, логістичний, маркетинговий, операційний та інші види контролю є важливими елементами забезпечення досягнення підприємством поставленої мети. Контролювання потрібно здійснювати на усіх етапах управління розвитком підприємства, зокрема потрібно здійснити усі три види контролю – попередній, поточний та завершальний. Контроль неможливий без обліку. Облік передбачає фіксацію стану та основних параметрів економічних процесів й об'єктів, збору й накопичення даних про них, їх відображення в облікових відомостях [7]. Регулювання дає змогу привести у відповідність із запланованими показниками процес реалізації розвитку підприємства шляхом перегляду процесів планування, прогнозування, організації, аналізу та контролю діяльності підприємства. Під час виявлення відхилень у допустимих межах регулювання стає недоцільним. Однак, допустимі відхилення є сигналом невідповідності та повинні враховуватися у випадку повторювання. Виявивши відхилення у недопустимих межах, потрібно встановити причину цього відхилення та внести певні корективи з метою усунення виявлених недоліків.

На основі методів управління приймаються управлінські рішення, які є результатом управлінської діяльності. Чим якісніше виконані функції управління, тим більш ефективним буде результат діяльності хлібопекарських підприємств [7, с. 114–116].

Для обрання інтенсивного шляху розвитку хлібопекарським підприємствам необхідні джерела інвестування інновацій: власні, залучені та позичкові. Інвестування здійснюється за рахунок бюджетних коштів та коштів фондів підприємств. Нецентралізовані джерела формуються з внутрішніх джерел – прибутку і амортизаційних відрахувань, а також зовнішніх джерел – акцій, облігацій, кредитів. Одним з основних джерел інвестування діяльності та розвитку хлібопекарських підприємств є їх власні кошти, що сприяє підвищенню самостійності цих підприємств у питаннях виробничо-фінансової діяльності і дозволяє більш раціонально використовувати власні кошти [1; 4; 6].

Необхідно проводити аналіз діяльності хлібопекарських підприємств на основі загальнонаукових методів дослідження, застосування яких дозволить провести оцінку розвитку та ефективності управління на цих підприємствах. На основі оцінки діяльності хлібопе-

карських підприємств визначаються основні шляхи їх розвитку.

В основу методик аналізу та оцінки розвитку підприємств покладено функціональний, процесний, об'єктний, структурний, результатний та часовий методичні критерії [5, с. 356]. За функціональним критерієм підприємство поділяють на функціональні блоки, оцінюють вплив кожного з них на зміни ефективності системи в цілому. Структурування діяльності підприємства за технологіями, що поділяються, в свою чергу, на бізнес-операції, забезпечує процесний критерій. Об'єктний критерій передбачає аналіз підприємства як сукупності матеріально-технічних, організаційно-технологічних, соціально-трудових елементів та дослідження зміни кожного з них з позицій підприємства в цілому. Дослідження змін структурно-функціональних залежностей та інформаційних зв'язків між окремими підрозділами підприємства та всередині них відбувається за структурним методичним критерієм. За результатним критерієм ефективність розвитку підприємства визначається на основі дослідження отриманих результатів за певний період та факторів, що їх зумовили. На аналізі зміни часових проміжків, необхідних для виконання операцій з виробництва та реалізації продукції ґрунтується часовий методичний критерій [1, с. 218].

Аналітичний огляд досліджень [1; 4–6], присвячених питанням оцінки розвитку підприємства, дозволяє поєднати їх у два напрями. До першого відносяться роботи з проблем вимірювання діяльності підприємства та формування оціночних систем: метод шкали вимірювання Д. Скотта-Сінка, піраміда досягнень Д. Брукса, метод вимірювання досягнень консалтингової компанії «Ернст енд Янг», система збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортон. В основу цих методик оцінки покладено ідею формування системи показників, що відображають досягнення підприємства. До іншої групи відносяться праці, в яких досліджуються теоретико-методичні засади управління розвитком та складові управління розвитком: ідентифікація ознак, видів та чинників розвитку, принципи та концептуальні положення управління розвитком підприємства, оцінка ефективності розвитку підприємства з позиції зацікавлених сторін, методичні підходи до оцінки розвитку [5, с. 351].

Для ефективного управління розвитком хлібопекарського підприємства потрібно оцінити силу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток.



Особливу увагу потрібно звернути на такі фактори зовнішнього середовища, як економічні, правові, науково-технічний прогрес, соціально-демографічні, політичні, рівень споживання продукції, конкурентоспроможність, ресурсозабезпеченість підприємств галузі, інновативність галузі.

Результатом управління розвитком стане досягнення хлібопекарськими підприємствами економічного ефекту – отримання при-

бутку, а також соціального ефекту у вигляді забезпечення населення якісним хлібом конкурентоздатного асортименту.

**Висновки.** Таким чином, використання моделі управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі сприяє більш глибокому усвідомленню структурно-функціонального змісту управлінських явищ, їх взаємозв'язків між собою та оточуючим середовищем, дій факторів, їх існування та розвитку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Волкова Н. В. Сутність та зміст управління розвитком переробних підприємств. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, 2019. С. 96–100.
2. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / [уклад. Б. Д. Гаврилишин, О. А. Устенко та ін., ред. С. В. Мочерний]. Т. 2. Київ : Академія, 2001. 848 с.
3. Клименко Л. В., Загороднюк О. В., Халахур Ю. Л. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 120–125.
4. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
5. Семенча І. Є. Методика діагностики економічного стану бізнесу з урахуванням закону розвитку систем / Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. / за заг. ред. проф. Т.Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. С. 334–368.
6. Федірець О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 322–329.
7. Ansoff I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting Strategic Management*. Springer, 2019. 592 p.
8. Otenko I., Parkhomenko N. *Strategies of Business Systems Development in Global Environment. Scientific Annals of Economics and Business*. 2019. № 2. P. 153–166.
9. Rayevnyeva, O., Karpinski, M., Brovko, O., Falat, P., Aksonova, I. The Diagnostic Model for Assessing the State of Stability of an Industrial Enterprise. In: Wrycza, S., Maślankowski, J. (eds) *Digital Transformation. PLAIS EuroSymposium 2021. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 429. Springer, Cham. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-85893-3\\_4#rightslink](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-85893-3_4#rightslink)

#### REFERENCES:

1. Volkova N. V. (2019) *Sutnist ta zmist upravlinnia rozvytkom pererobnykh pidpriumstv* [The essence and content of managing the development of processing enterprises]. *Formuvannia ta perspektyvy rozvytku pidpriumnytskykh struktur v ramkakh intehratsii do yevropeiskoho prostoru*: II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya (Poltava, 2019). Poltava: Poltavska derzhavna ahrarna akademiia, pp. 96–100. (in Ukrainian)
2. Havrylyshyn B. D., Ustenko O. A. ta in. (2001) *Ekonomichna entsyklopediia : u 3-kh t. T. 2* [Economic encyclopedia: in 3 vols. V. 2]. Kyiv: Akademiia, 848 p. (in Ukrainian)
3. Klymenko L. V., Zahorodniuk O. V., Khalakhur Yu. L. (2020) *Dialektyka poniattia «ekonomichni rozvytok pidpriumstv» v systemi menedzhmentu* [The dialectics of the concept of "economic development of enterprises" in the management system]. *Pidpriumnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and innovation]. № 12. Kyiv, pp. 120–125. (in Ukrainian)
4. Pohorielov Yu. S. (2017) *Sposoby rozvytku pidpriumstva: umovy ta rezultatyvnist vykorystannia* [Ways of enterprise development: conditions and effectiveness of use]. *Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu* [Economic Journal of Odessa Polytechnic University]. № 1. Odesa, pp. 76–84. (in Ukrainian)
5. Semencha I. Ye. (2023) *Metodyka diahnostyky ekonomichnoho stanu biznesu z urakhuvanniam zakonu rozvytku system* [Methodology for diagnosing the economic state of business taking into account the law of systems development]. In V. prof. T.Hrynko. *Pidpriumnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii : monohrafiia* [Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations: monograph]. Dnipro: Vydavets Bila K. O., pp. 334–368. (in Ukrainian)

6. Fedirets O. V. (2021) Formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery [Formation of the management mechanism for the development of agro-food enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky* [Ukrainian Journal of Applied Economics]. Volume 6. No. 1 Ternopil, pp. 322–329. (in Ukrainian)
7. Ansoff I., Kipley D., Lewis A.O., Helm-Stevens R., Ansoff R. (2019) *Implanting Strategic Management*. Berlin: Springer, 592 p. (In Germany)
8. Otenko I., Parkhomenko N. (2019) Strategies of Business Systems Development in *Global Environment*. *Scientific Annals of Economics and Business*. № 2. Romania: Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, pp. 153–166. (In Romania)
9. Rayevnyeva, O., Karpinski, M., Brovko, O., Falat, P., Aksonova, I. (2021) The Diagnostic Model for Assessing the State of Stability of an Industrial Enterprise. In: Wrycza, S., Maślankowski, J. (eds) *Digital Transformation. PLAIS EuroSymposium. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 429. Springer, Cham. Available at: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-85893-3\\_4#rightslink](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-85893-3_4#rightslink) (accessed December 12, 2023).