

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ХЛІБОПЕКАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF BAKERY ENTERPRISES

У статті запропоновано систему стратегічного управління хлібопекарським підприємством, що дає змогу зміцнити позиції підприємства на ринку й підвищити його конкурентоспроможність. Розроблена система стратегічного управління враховує особливості української хлібопекарської промисловості та особливості діяльності підприємств в ній, а також сприятиме формуванню гнучкої та адаптивної системи управління підприємством загалом. Проаналізовано сучасний стан хлібопекарської галузі та виявлено основні тенденції її розвитку. Виділено особливості системи стратегічного управління підприємствами хлібопекарської промисловості. Показано проблеми стратегічного управління на підприємствах хлібопекарської промисловості, які обумовлені їхньою специфікою, що існує у виробників продуктів харчування. Сформовано п'ять груп стратегічних цільових показників. Розроблено рекомендовану систему стратегічного управління для підприємств хлібопекарської промисловості.

Ключові слова: стратегія підприємства, стратегічне управління, система стратегічного управління, хлібопекарське підприємство, хлібопекарська галузь, хлібопекарська промисловість.

В статті предложена система стратегического управления хлебопекарным предприятием, которая позволяет укрепить позиции предприятия на рынке и повысить его конкурентоспособность. Разработанная система стратегического управления учитывает особенности украинской хлебопекарной промышленности и особенности деятельности предприятий отрасли в ней, а также будет способствовать формированию гибкой и адаптивной системы управления предприятием в целом. Проанализировано современное состояние хлебопекарной отрасли и выявлены основные тенденции ее развития. Выделены особенности системы стратегического управления предприятиями хлебопекарной промышленности. Показаны проблемы стратегического управления на предприятиях хлебопекарной промышленности, которые обусловлены их спецификой, существующей у производителей продуктов питания. Сформированы пять групп стратегических целевых показателей. Разработана рекомендованная система стратегического управления для предприятий хлебопекарной промышленности.

Ключевые слова: стратегия предприятия, стратегическое управление, система стратегического управления, хлебопекарное предприятие, хлебопекарная отрасль, хлебопекарная промышленность.

УДК 338:664.6

<https://doi.org/10.32843/bses.55-16>

Дурбалова Н.І.

аспірант кафедри менеджменту і логістики
Одеська національна академія харчових технологій

Durbalova Natalia

Odessa National Academy
of Food Technologies

The article proposes a system of strategic management of a bakery, which allows strengthening the company's position in the market and increasing its competitiveness. It is noted that the Ukrainian bakery industry is still in the transition phase from mass production to mass sales, which is characterized by the fact that companies seek to minimize costs, try to pursue active sales and pricing policies to optimize profitability in the near future. The system of strategic management of a bakery enterprise is investigated. The developed system of strategic management takes into account the peculiarities of the Ukrainian bakery industry and the peculiarities of the enterprises in it, and will also contribute to the formation of a flexible and adaptive management system of the enterprise as a whole. It is revealed that the efficiency of the presented system of strategic management of the bakery is achieved by the minimum of its generalized characteristics: energy and information. The current state of the bakery industry is analyzed and the main trends of its development are revealed. It is proved that the implementation of the development strategy of the bakery industry will lead to an expansion of the range of products, increase the nutritional and biological value of bakery products, to reduce the specific cost of energy per unit of output. Features of the system of strategic management of the enterprises of the baking industry are allocated. In order to strengthen the system of strategic management of bakery enterprises, a management system is proposed, which consists of interconnected elements. The problems of strategic management at the enterprises of the baking industry which are caused by their specificity existing at food producers are shown. Five groups of strategic targets have been formed. For a more accurate choice of targets, an analysis of the activities of a particular enterprise. The wording of the desired values for each indicator, which should correspond to the average industry values or be greater than them – at the discretion of the company's management. The recommended system of strategic management for the enterprises of the baking industry is developed.

Key words: enterprise strategy, strategic management, strategic management system, bakery, baking branch, baking industry.

Постановка проблеми. Новий господарський механізм ринкового типу, заснований на поліцентричній системі господарювання, повній господарській самостійності в прийнятті стратегічних управлінських рішень та повній відповідальності за їхні результати, потребує від менеджерів освоєння нових методів управління. Сучасним інструментом управління хлібопекарськими підприємствами в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі є стратегічне управління, яке дає змогу вдосконалювати систему управління загалом і перетворювати підприємства на відкриті системи, які найбільш пристосовані до ринкових умов і конкуренції.

Ефективність роботи підприємств будь-якої галузі економіки значною мірою залежить від ефек-

тивності стратегічного управління, під яким сьогодні розуміється стійкість економічного розвитку й підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, що виробляється, та послуг, що надаються.

Нині розвиток хлібопекарської галузі України пов'язаний з наявністю низки проблем. Протягом 2017–2019 років спостерігається тенденція зниження обсягів виробництва хлібобулочних виробів на 1,5–3% щорічно. Це відбувається з таких причин: фінансове становище багатьох підприємств залишається нестабільним, рентабельність галузі не перевищує 2,5–3%, рівень середньої заробітної плати на 25–30% нижче середнього в економіці, відсутня регіональна інфраструктура хлібопечення. Крім того, високим є ступінь фізичного

знос основних виробничих фондів, на більшості підприємств він складає 50–70%, а коефіцієнт використання виробничих потужностей перебуває на рівні 39–41%.

Українська хлібопекарська промисловість все ще перебуває на етапі переходу від масового виробництва до масового збуту, а це характеризується тим, що підприємства прагнуть мінімізувати собівартість, намагаються здійснювати активну збутову й цінову політику задля оптимізації прибутковості підприємства найближчою перспективою. Сьогодні хлібопекарським підприємствам необхідно не тільки проводити постійний моніторинг стану внутрішнього середовища, але й розробляти таку систему стратегічного управління, яка дасть змогу швидко реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а це збільшить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням питань щодо сутності стратегічного процесу займалися вітчизняні (В. Горбулін, А. Качинський [1], Н. Нижник [2], В. Віханський [3], О. Трухан [4], В. Катькало [5], А. Наливайко [6], І. Смолін [7], В. Пастухова [8], І. Седікова [9], О. Каламан [10]) та зарубіжні (І. Ансофф [11], А. Кер [12], Р. Акофф [13], Дж. Гелбрейт [14], Д. Леманн [15], Г. Мінцберг [16], М. Портер [17]) вчені. Ґрунтовні дослідження стану хлібопекарської галузі України свідчать про наявність низки проблем, з якими стикаються вітчизняні хлібопекарські підприємства, що обумовило необхідність опрацювання вибраної тематики.

Постановка завдання. Із зазначеного випливає, що існує досить велика кількість досліджень, але при цьому системі стратегічного управління хлібопекарськими підприємствами, на наш погляд, не приділяється належної уваги. Саме тому метою дослідження є виокремлення та формулювання системи стратегічного управління хлібопекарськими підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Переваги, обумовлені стратегічним управлінням, дають змогу не тільки нейтралізувати, але й усунути негативний ефект змін зовнішнього середовища на ринку збуту. Стратегічне управління являє складну складову частину системи управління хлібопекарським підприємством, яка включає цілепокладання, формування концепції, стратегічний план і комплексну стратегію розвитку підприємства.

Аналіз різних точок зору в економічній літературі показує, що стратегічне управління як складна та багатоаспектна проблема потребує систематизації, тому вважаємо за доцільне для формування й впровадження на хлібопекарському підприємстві стратегічного управління використовувати системний підхід, який дає змогу охопити най-

більшу кількість факторів та економічних зв'язків, що впливають на його стратегічні позиції, врахувати та впорядкувати розроблений інструментарій стратегічного управління як науки, застосувати його в практиці господарювання.

Мінімізація загальних параметрів системи передбачає визначення обмежувачів і меж стійкості, порушення яких може привести до зниження ефективності системи стратегічного управління підприємством. Якщо дефіцит ресурсів призводить до погіршення управління, отже, до деформацій динамічних процесів у системі, то руйнування взаємозв'язків і відносин між елементами призводить до втрати стійкості системи, тому під час формування системи стратегічного управління оцінювання й вибір елементів, властивих цій системі, мають здійснюватися таким чином, щоб з усієї представленої сукупності компонент можна було вибрати найбільш доцільні.

Наступним кроком формування системи стратегічного управління хлібопекарських підприємств має бути вибір з тих доцільних елементів, які найбільш застосовні до практики й адаптовані до цілей стратегічного управління. Оскільки ці елементи можуть співвідноситися досить суперечливим чином, прагнення оптимізувати один елемент системи може значно обмежити дію іншого та привести до руйнування системи стратегічного управління або її модифікації в іншу систему. При цьому в багатьох системах стратегічного управління, пропонованих в економічній літературі, можна спостерігати оптимізацію в системі таких елементів, як стратегічне планування або стратегічний маркетинг, що приводить до заміни стратегічного управління або плануванням, або маркетингом. Це приводить до необхідності розглядати систему стратегічного управління хлібопекарським підприємством з огляду на такі позиції.

1. Керуюча підсистема стратегічного управління представлена органами управління (керівництво), які виконують специфічні функції формування комплексної стратегії функціонування підприємства та стратегічного плану його розвитку.

2. Безпосереднім об'єктом стратегічного управління є стратегічні позиції підприємства, а також стійкий і збалансований розвиток.

3. Результатом системи стратегічного управління (виходом системи) є стратегічне управлінське рішення, яке являє собою розроблення та реалізацію місії, цілей, комплексної стратегії функціонування підприємства відповідно до концепції та стратегічного плану його розвитку.

4. Процес стратегічного управління включає цілепокладання, планування стратегічного розвитку підприємства на довгостроковий період, формування комплексної стратегії підприємства на ринку збуту, організацію реалізації комплексної

стратегії відповідно до концепції розвитку підприємства, координацію між стратегічним планом і стратегією, мотивацію персоналу на стратегічні трансформації та контроль над процесом.

5. Метою системи стратегічного управління є реалізація місії, досягнення прибутковості й конкурентоспроможності, а також стійкості та збалансованості розвитку підприємства. Ця мета реалізується на основі вдосконалення технічної, технологічної, економічної, організаційної та соціальної підсистем підприємства за рахунок їх постійної зміни відповідно до вимог ринку й споживачів.

6. Головним завданням стратегічного управління, що стоїть перед керівництвом хлібопекарського підприємства, є вироблення стратегічних управлінських рішень. Процес прийняття стратегічного управлінського рішення належить до слабко структурованих завдань.

7. Система стратегічного управління включає три підсистеми (рис. 1), а саме цілепокладання, стратегічне планування, комплексну стратегію.

При цьому в цілепокладання включається формулювання місії, мети, тобто результату для комплексної стратегії, цілі, тобто бажаного стану системи для стратегічного плану. Стратегічне планування передбачає вироблення концепції розвитку хлібопекарського підприємства на довгостроковий період залежно від циклів і кон'юнктури ринку, галузевих та інших циклів, а також формування стратегічного плану. Комплексна стратегія включає різні стратегії для досягнення прибутковості й конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства.

8. Структуроутворюючим елементом у системі стратегічного управління має виступати комплексна стратегія, а не стратегічне планування або стратегічний маркетинг. Такий підхід дає змогу охопити весь процес управління, який включає функції планування, аналізу, організації, координації, мотивації, маркетингу та контролю.

9. Стратегічне управління виступає фактором відносної контрольованості підприємством зовнішнього середовища. Це означає, що стратегічне управління використовується, з одного боку, як фактор впливу на зовнішнє середовище, а з іншого боку, як інструмент адаптації до її змін. З огляду на це стратегічне управління дає змогу знехтувати низкою умов зовнішнього середовища.

Ефективність представленої системи стратегічного управління хлібопекарського підприємства досягається мінімумом її узагальнених характеристик, а саме енергетичних та інформаційних. Перші сигналізують про стійкість нового утворення, а другі – про інформаційну впорядкованість зв'язків у системі. Принципова відмінність представленої системи стратегічного управління від наявних полягає у специфічних функціях стратегічного планування та комплексної стратегії хлібопекарського підприємства. Функцією стратегічного планування є створення стратегічного плану збалансованого та стійкого розвитку підприємства. Комплексна стратегія виступає як друга підсистема й призначена для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, без чого неможливе досягнення прибутковості та конкурентоспроможності хлібопекарського підприємства.



Рис. 1. Схема системи стратегічного управління хлібопекарським підприємством

ства. Закріплення спеціалізованих властивостей за елементами системи стратегічного управління збільшує ймовірність встановлення раціональних зв'язків між ними, що створює основу для стійкості та ефективності функціонування системи, тому стратегічне управління є системою, яка за її повного використання дає можливість реалізації комплексу цільових і супутніх ефектів (інтеграційного, синергізму, ефекту координації тощо).

Далі доцільно більш детально зупинитися на вивченні системи стратегічного управління хлібопекарським підприємством за системного підходу. В рамках системи управління підприємством реалізується весь процес управління, в якому беруть участь менеджери, які працюють на всіх рівнях управління. Система стратегічного управління хлібопекарським підприємством необхідна для того, щоби процес управління здійснювався своєчасно та якісно, тому керівництво підприємства й фахівці приділяють їй велику увагу, безперервно вдосконалюючи та розвиваючи. Вивчення та вдосконалення системи стратегічного управління в рамках будь-якого підприємства, держави або суспільства загалом сприятимуть якнайшвидшому досягненню поставлених перед ним цілей і виконанню завдань [18].

Ефективність функціонування підприємства хлібопекарської промисловості, як і будь-якого іншого підприємства, багато в чому визначається його системою стратегічного управління, яка, реалізуючи свої функції, має забезпечувати виконання цілей, поставлених перед підприємством [19].

Нині дуже важливо здійснювати таке стратегічне управління, яке допоможе забезпечити адаптацію підприємства до швидко мінливих умов ведення бізнесу. Так, зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, характеризуються тим, що з'являються нові запити, змінюється позиція споживача; зростає конкуренція за ресурси; відбувається інтернаціоналізація бізнесу; з'являються нові можливості для бізнесу, що відкриваються досягненнями науки й техніки; розвиваються інформаційні мережі, стають доступними сучасні технології; змінюється роль людських ресурсів. Сьогодні покупця цікавить не тільки привабливий запах свіжого хліба, він шукає оптимальне поєднання ціни, якості продукції, рівня обслуговування й широти асортименту. Заводи для того, щоби утриматися на ринку, мають виправдовувати очікування споживача [20].

Хлібопекарська промисловість України є провідною галуззю АПК, від ефективності розвитку цієї галузі залежить забезпечення всіх верств населення найдоступнішим продуктом харчування. В Україні функціонує більше 1,5 тис. пекарень і хлібо заводів, з них понад 0,5 тис. становлять великі виробники, на яких виробляється більше

80% всіх хлібобулочних виробів. На міні-пекарнях виробляється близько 10% від загального обсягу хліба та хлібобулочної продукції [21].

Крім виробництва хліба та хлібобулочних виробів, велика частина підприємств хлібопекарської промисловості займається випуском кондитерських борошняних виробів (пряники, кекси, печиво, вафлі, торти, тістечка, рулети), готових сухих сніданків (кукурудзяні палички) та інших харчових продуктів. Кондитерське виробництво залишається однією з галузей харчової промисловості, що найбільш динамічно розвиваються. У 2019 році зростання обсягів виробництва склало 9,2%, випуск продукції – 2,2 тис. т. На частку борошняних кондитерських виробів припадають 5,6%. Потенціал подальшого розширення цього сектору вітчизняного ринку залежить від вигідності випуску продукції для виробника й доступності його для споживачів [22].

У 2019 році обсяг реалізації хлібобулочних виробів на роздрібному ринку досяг 15 млрд. грн., що склало близько 10% виручки всієї харчової промисловості [23].

Якщо розглянути споживання хлібних продуктів на душу населення в Україні, то можна відзначити, що воно з 2004 року поступово знижується від 48,3 кг на душу населення на рік до 34,3 кг у 2019 році. Зниження споживання хлібобулочних виробів у середньому по країні, падіння попиту й зростання витрат на виробництво продукції, звичайно ж, негативно відбиваються на результатах діяльності підприємств, тому спостерігається збільшення кількості збиткових підприємств. Невисокий рівень основних фінансових показників впливає на комплексну модернізацію, установа на підприємствах сучасного енергоефективного обладнання та інших складних засобів механізації. Робота на зношеному обладнанні негативно впливає на ефективність використання енергоресурсів [18].

Виходячи з вищевикладеного, можемо зробити висновок, що у хлібопекарській промисловості України спостерігається тенденція до погіршення економічних показників і знижується ефективність функціонування підприємств галузі. Для того щоби вийти з положення, що склалося, необхідно вжити заходів з модернізації підприємств хлібопекарської промисловості, оскільки подальший розвиток цього ринку буде залежати від підвищення якості продукції, що випускається, та забезпечення доступності хліба [24].

Українська хлібопекарська промисловість має деякі особливості, такі як дефіцит якісної сировини; широкий асортимент продукції, що виробляється; високий рівень конкуренції на ринку; насиченість ринків збуту; низька рентабельність галузі загалом; поява нових сортів хліба; зростання цін на продукцію [19].

Реалізація стратегії розвитку підприємствами хлібопекарської промисловості приведе до розширення структури асортименту продукції, що виробляється, до підвищення харчової і біологічної цінності хлібобулочних виробів, до зниження питомих витрат енергоресурсів на одиницю продукції, що випускається. Планується, що до кінця 2020 року коефіцієнт оновлення основних фондів складе 12,2%, а обсяг щорічного виробництва хлібобулочних виробів дієтичних і збагачених мікронутрієнтами збільшиться на 10% [25].

Отже, можна виділити такі особливості системи стратегічного управління підприємствами хлібопекарської промисловості.

1. Діяльність підприємств безпосередньо залежить від результатів роботи підприємств сільського господарства, які є основними постачальниками сировини. Загальносвітовою проблемою сьогодні стало зростання цін на зерно й борошно, яке відбувається через зниження обсягів виробництва зерна, тому спостерігається зростання цін на хлібобулочну продукцію, що ускладнює прийняття стратегічних рішень.

2. Продукція хлібопекарських підприємств є матеріаломісткою, в її собівартості частка матеріальних витрат становить від 60% до 80%, що доводить необхідність жорсткого планування та обліку обсягу запасів сировини, матеріалів, тари, а також є важливим методологічним аспектом у стратегічному плануванні.

3. Для деяких асортиментних груп хліба й хлібобулочних виробів характерні коливання попиту, тому під час розроблення стратегії підприємства необхідно провести аналіз еластичності попиту на продукцію та облік чинника сезонності. Наприклад, попит на хлібобулочні вироби майже на 50% знижується влітку, демонструє значне зростання в будні та святкові дні, майже в два рази скорочується в вихідні дні.

4. На діяльність хлібопекарських підприємств також впливає низький платоспроможний попит, що стримує розвиток багатьох підприємств, тому необхідно серйозно підходити до планування витрат виробництва й шукати резерви зниження витрат.

5. Підприємства хлібопекарської промисловості функціонують на основі системи базових технологічних процесів і належать до технологічного типу, у зв'язку з чим основними структурними елементами стратегічного плану підприємства мають стати технологічна стратегія і стратегічний план НДДКР, заснований на впровадженні інновацій, що надають підприємству конкурентні переваги. Хлібопекарській галузі необхідно розвивати наукові дослідження, впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу, розробки машинобудування, сучасний менеджмент. Необхідною умовою успішної інтеграції українських підприємств у міжнародний економічний простір є

активне використання світового досвіду та новітніх наукових розробок [20].

6. Підприємства хлібопекарської промисловості будують свою стратегію на використанні певної технології, а її зміна є можливою лише за значних витрат часу й ресурсів. Велике значення в діяльності підприємств харчової промисловості має вертикальна інтеграція, а інтеграційна стратегія має бути спрямована на зближення довгострокових цілей інтегрованих підприємств та підвищення ефективності їхньої взаємодії [26].

Проблеми стратегічного управління на підприємствах хлібопекарської промисловості обумовлені їхньою специфікою, яка існує у виробників продуктів харчування. Отже, до них можна віднести:

- спрямованість підприємств хлібопекарської промисловості на кінцевого споживача, оскільки продукція призначена для задоволення їхніх потреб, а це значить, що зростання обсягу продажів залежить від рівня добробуту населення, й хоча попит на хліб нееластичний, проте на хлібобулочні товари він є еластичним;

- спрямованість на постійну видозміну виробленої продукції задля підтримки попиту на необхідному рівні;

- орієнтованість керівництва цих підприємств на те, щоби працюючий персонал мав високу кваліфікацію, яку необхідно постійно підвищувати як всередині, так і за межами підприємства;

- високу матеріаломісткість виробництва продукції, що характеризується високим рівнем витрат сировини й матеріальних ресурсів;

- те, що продукція хлібопекарської промисловості має обмежений термін придатності та є швидкопсувною [27].

Задля посилення системи стратегічного управління хлібопекарськими підприємствами можна запропонувати систему управління, яка буде складатися зі взаємопов'язаних елементів. Перший елемент системи управління полягає у формулюванні (або уточненні) бачення та місії підприємства, для цього можуть застосовуватися такі методи, як метод мозкового штурму, метод Дельфі, побудови дерева цілей тощо.

Аналіз зовнішнього середовища хлібопекарського підприємства можна проводити за допомогою PEST-аналізу, моделі 5 сил М. Портера, матриці можливостей і матриці загроз (SWOT-матриці). Крім того, необхідно вивчити державні програми, спрямовані на підтримку галузі, а також скласти профіль середовища, який має базуватися на результатах проведення масштабних і достовірних досліджень зовнішнього середовища підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища полягає в проведенні внутрішньої діагностики, стратегічному аналізі рівня витрат, побудові ланцюжка цінностей М. Портера, методі портфельного аналізу [24].

Далі доцільно перейти до формування стратегічних цільових показників, які складаються з п'яти груп. Розглянемо їх докладніше.

1. В першу групу входять показники ділової активності; ліквідності; фінансової стійкості; рентабельності; рейтинг кредитоспроможності; рівень підприємницького ризику, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

2. До другої групи входять такі показники, як середній коефіцієнт плінності кадрів на підприємстві; кількість співробітників, які пройшли підвищення кваліфікації; відсоток зносу виробничого обладнання; фондівіддача; фондомісткість; матеріалівіддача; частка матеріальних витрат у собівартості продукції; тривалість одного обороту обігового капіталу.

3. В третій групі враховуються такі показники, як коефіцієнт дублювання функцій; коефіцієнт ланковості; ступінь централізації функцій; співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу; відповідність середньої норми керованості.

4. В четвертій групі проводиться аналіз виробничої діяльності підприємства, зокрема аналіз ритмічності виробництва; фондоозброєності; тривалості виробничого циклу.

5. У п'ятій групі вивчаються показники маркетингу, зокрема середньорічне зростання частки ринку; кількість нових покупців; вартість бренду; середня чиста виручка на одного співробітника відділу маркетингу.

6. В шостій групі аналізуються такі показники, як оборотність складських запасів; середня сума поставок на одного співробітника постачання; середній вантажообіг на одиницю вантажних транспортних засобів; розмір покриття запасами середньомісячної потреби виробництва.

Для більш точного вибору цільових показників необхідно провести аналіз діяльності конкретного підприємства. Далі доцільно перейти до формулювання бажаних значень для кожного показника, які мають відповідати середнім галузевим значенням або бути більше за них (на розсуд керівництва підприємства). Потім необхідно розробити стратегічні плани за різними видами діяльності підприємства, такі як виробничі плани; інвестиційні; інноваційні; фінансові, а також здійснювати контроль за виконанням цих планів [28]. Система стратегічного управління хлібопекарським підприємством представлена на рис. 2.

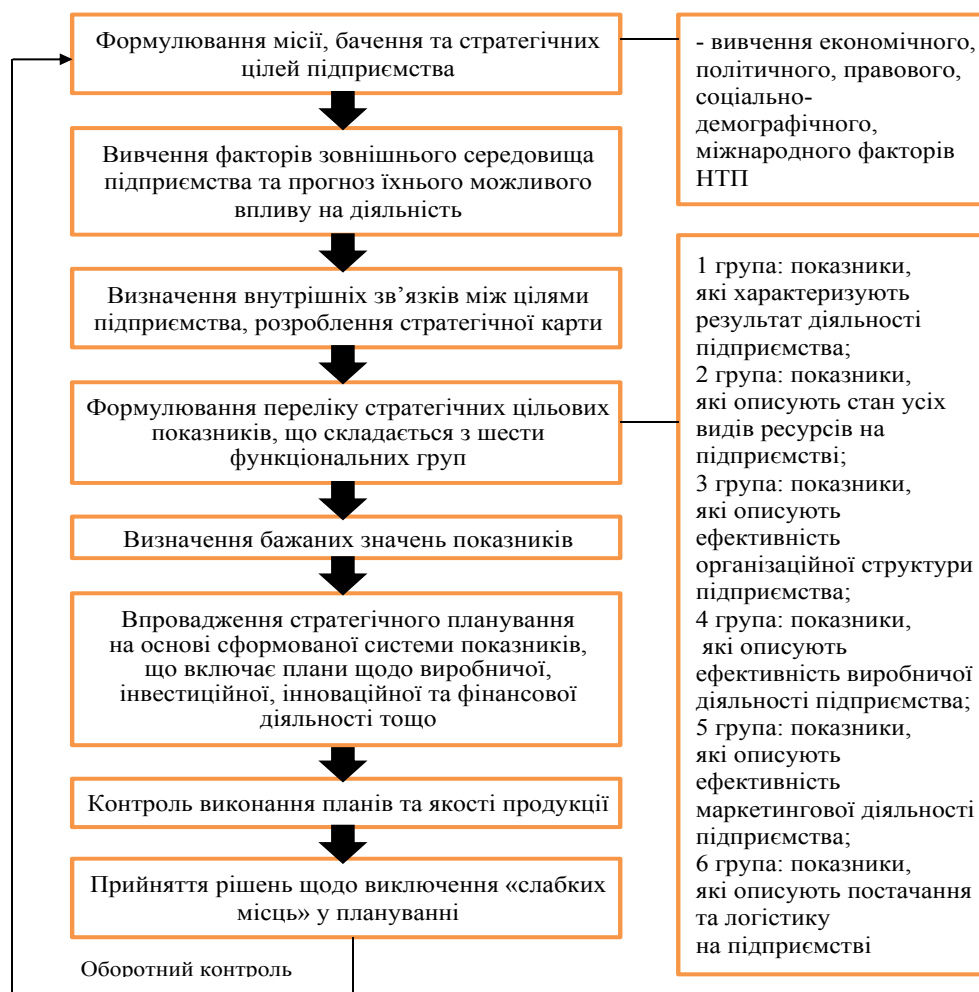


Рис. 2. Рекомендована система стратегічного управління для підприємств хлібопекарської промисловості

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, можна підсумувати, що система стратегічного управління, сформована за рекомендованою схемою, дасть змогу швидко реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, що збільшить конкурентоспроможність підприємства на ринку. Це може відобразитися в таких показниках, що характеризують економічні результати, як зростання обсягів виробництва та обсягів продажів, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що випускається, захоплення більшої частки ринку та заміщення на ньому продукції підприємств-конкурентів, збільшення фінансових показників підприємства, зростання показників фондовіддачі та фондоозброєності праці, підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Соціальні результати можна побачити в тому, що будуть краще та в повному обсязі задовольнятися потреби й запити покупців, підвищенні лояльності споживачів до підприємства, збільшенні відрахувань у бюджет і соціальні фонди.

Вважаємо, що запропонована система стратегічного управління допоможе хлібопекарському підприємству зміцнити свої позиції на регіональному ринку, збільшити показники фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, а також сприятиме формуванню гнучкої та адаптивної системи стратегічного управління підприємством загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Горбулін В., Качинський А. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
2. Нижник О. Стратегічний регіональний розвиток: концептуалізація поняття. *Державне управління: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 127–140.
3. Виханський О. Стратегическое управление : учебник. Москва : Гардарика, 1998. 296 с.
4. Трухан О. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2010. № 3. № 1 (51). С. 236–241.
5. Катькало В. Еволюція теорії стратегічного управління : монографія. Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2008. 548 с.
6. Наливайко А. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
7. Смолін І. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 344 с.
8. Пастухова В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
9. Durbalova N., Sedikova I. Strategic management competitive potential of the enterprise. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 4. С. 58–64.
10. Kalaman O., Savenko I., Dolynska O. Conceptual positions of enterprise strategy functioning. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 3. С. 50–58.

11. Ансофф І. Стратегічне управління. Москва : Економіка, 1989. 519 с.
12. Аакер А. Стратегічне ринкове управління. Бізнес-стратегії для успішного менеджменту. Санкт-Петербург : Пітер, 2002. 544 с.
13. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації. Москва : Прогрес, 1985. 328 с.
14. Гелбрейт Дж. Економічні теорії та цілі суспільства. Москва : Прогрес, 2012. 321 с.
15. Леманн Д. Управління товаром. Москва : Вільямс, 2004. 624 с.
16. Мінцберг Г., Куїнн Дж.Б., Гошал С. Стратегічний процес. Санкт-Петербург : Пітер, 2001. 688 с.
17. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Москва : Альпіна Бізнес Букс, 2007. 453 с.
18. Квасова С. Підвищення ефективності вітчизняних підприємств хлібопекарської промисловості та вплив СОТ. *Управління економічними системами*. 2013. № 12. URL: <http://uecs.ru/marketing/item/2655-2013-12-24-10-38-14> (дата звернення: 24.06.2020).
19. Солдаткіна О. Управління структурою товарного асортименту хлібопекарського підприємства як фактором підвищення його конкурентоспроможності. *Вісник ОДУ*. 2014. № 14. С. 49–57.
20. Якуніна Е. Підвищення ефективності розвитку харчової промисловості в Україні за допомогою інструментів стратегічного управління. *Підприємництво*. 2014. № 17. С. 26–33.
21. Солдаткіна О. Розробка маркетингової стратегії хлібопекарського підприємства. *Вісник ОДУ*. 2011. № 8. С. 130–135.
22. Прокоф'єв В. Аналіз ринку хлібобулочних виробів. *Харчова промисловість*. 2012. № 5. URL: http://www.antema.ru/library/marketing_obwie_voprosy/211/r2012/1324.htm (дата звернення: 24.06.2020).
23. Солдаткіна О. Результати маркетингового дослідження споживчих переваг на ринку хлібобулочних і кондитерських товарів. *Вісник ОДУ*. 2011. № 5. С. 59–63.
24. Фасх'єв Х. Як оцінити і управляти якістю і конкурентоспроможністю товарів і послуг. *Маркетинг в Україні і за кордоном*. 2014. № 3. С. 67–81.
25. Солдаткіна О. Особливості оцінки конкурентоспроможності продовольчих товарів. *Вісник ОДУ*. 2013. № 8. С. 59–66.
26. Семенова Н. Україна і СОТ: аграрно-продовольче питання. *Міжнародний економічний форум*. 2012. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/1268.htm> (дата звернення: 24.06.2020).
27. Ревенков А. Стан і перспективи розвитку харчової промисловості. *ЕКО*. 2013. № 12. С. 10–21.
28. Седікова І. Управління інноваційною діяльністю підприємств кондитерської галузі. *Науковий вісник УНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18. № 3. С. 55–59.

REFERENCES:

1. Gorbulin V., Kachy'ns'kyj A. (2010) Strategichne planuvannya: vy'rishennya problem nacional'noyi bezpeky': monografiya [Strategic planning: solving problems of national security: a monograph]. Kyiv : NISD, 288 p.

2. Ny'zhny'k O. (2016) Strategichny'j regional'ny'j rozvy'tok: konceptualizaciya ponyattya [Strategic regional development: conceptualization of the concept]. *Public administration: theory and practice*, no. 1, pp. 127–140.
3. Vy'xansky'j O. (1998) Strategy'cheskoe upravleny'e: uchebny'k [Strategic management: a textbook]. *Moskva : Gardarika*, 296 p.
4. Truxan O. (2010) Zmistovna sutnist' ponyattya «strategiya pidpry'emstva»: superechnosti poglyadiv [The substantive essence of the concept of "enterprise strategy": contradictions of views]. *Bulletin of ZhSTU. Economic Sciences*, 3, no. 1 (51), pp. 236–241.
5. Kat'kalo V. (2008) Evolyuciya teory'y' strategiy'cheskogo upravleny'ya: monografy'ya [Evolution of the theory of strategic management: a monograph]. *SPb.: Higher School of Management*, 548 p.
6. Naly'vajko A. (2001) Teoriya strategiyi pidpry'emstva. Suchasny'j stan ta napryamky' rozvy'tku: monografiya [Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development: monograph]. *Kyiv : KNEU*, 227 p.
7. Smolin I. (2004) Strategichne planuvannya rozvy'tku organizaciyi: monografiya [Strategic planning of the organization: a monograph]. *Kyiv : KNTEU*, 344 p.
8. Pastukhova V. (2012). Stratehichne upravlinnya pidpry'emstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist': monografiya [Strategic management philosophy, politics, efficiency: monograph]. *Kyiv : KNTEU*, 302 p.
9. Durbalova N., Sedikova I. (2019) Strategic management competitive potential of the enterprise. *Food Industry Economics*, no. 11, vol. 4, pp. 58–64.
10. Kalaman O., Savenko I., Dolynska O. (2019) Conceptual positions of enterprise strategy functioning. *Food Industry Economics*, no. 11, vol. 3, pp. 50–58.
11. Ansoff I. (1989) Strategichne upravlinnya [Strategic management]. *M.: Economics*, 519 p.
12. Aaker A. (2002) Strategichne ry'nkove upravlinnya. Biznes-strategiyi dlya uspishnogo menedzhmentu [Strategic market management. Business strategies for successful management]. *SPb.: Peter*, 544 p.
13. Akoff R. (1985) Planuvannya majbutn'ogo korporaciyi [Planning the future of the corporation]. *Moskva : Progress*, 328 p.
14. Gelbrejt Dzh. (2012) Ekonomichni teoriyi ta cili suspil'stva [Economic theories and goals of society]. *Moskva : Progress*, 321 p.
15. Lemann D. (2004) Upravlinnya tovarom [Product Management]. *M.: Williams Publishing House*, 624 p.
16. Minczberg G., Kuyinn Dzh. B., Goshal S. (2001) Strategichny'j process [Strategic process]. *SPb.: Peter*, 688 p.
17. Porter M. (2007) Konkurentna strategiya: Metody'ka analizu galuzej i konkurentiv [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. *Moskva : Alpina Business Books*, 453 p.
18. Kvasova S.. (2013) Pidvyshhennja efektyvnosti vitchyznjanykh pidpry'emstv khlibopekarskoho promyslovosti ta vplyv SOT [Improving the efficiency of domestic enterprises of the baking industry and the impact of the WTO]. *Upravlinnja ekonomichnymy systemamy* [Management of economic systems], no. 12. Available at: <http://uecs.ru/marketing/item/2655-2013-12-24-10-38-14> (accessed: 24.06.2020).
19. Soldatkyna O. (2014) Upravlinnja strukturoju tovarnoho asortymentu khlibopekarskoho pidpry'emstva jak faktorom pidvyshhennja jogho konkurentospromozhnosti [Structure Management of the bakery product range as a factor in increasing its competitiveness]. *ODU Bulletin*, no. 14, pp. 49–57.
20. Jakunina E. (2014) Pidvyshhennja efektyvnosti rozvytku kharchovoji promyslovosti v Ukraini za dopomoghoju instrumentiv strategichnogho upravlinnja [Improving the efficiency of food industry in Ukraine with the help of strategic management tools]. *Entrepreneurship*, no. 17, pp. 26–33.
21. Soldatkyna O. (2011) Rozrobka marketynghovoji strategiyi khlibopekarskoho pidpry'emstva [Development of marketing strategy of the bakery enterprise]. *ODU Bulletin*, no. 8, pp. 130–135.
22. Prokof'jev V. (2012) Analiz rynku khlibobulochnykh vyrobiv [Analysis of the bakery market]. *Kharchova promyslovistj* [Food Industry], no. 5. Available at: http://www.antema.ru/library/marketing_obwie_voprosy/211/r2012/1324.htm (accessed: 24.06.2020).
23. Soldatkyna O. (2011) Rezul'taty marketynghovogho doslidzhennja spozhyvchykh perevagh na rynku khlibobulochnykh i kondyterskykh tovariv [The results of marketing research of consumer preferences in the market of bakery and confectionery products]. *ODU Bulletin*, no. 5, pp. 59–63.
24. Faskhiev Kh. (2014) Jak ocynyty i upravljaty yakistju i konkurentospromozhnistju tovariv i poslugh [How to assess and manage the quality and competitiveness of goods and services]. *Marketing in Ukraine and abroad*, no. 3, pp. 67–81.
25. Soldatkyna O. (2013) Osoblyvosti ocinky konkurentospromozhnosti prodovoljchykh tovariv [Features of assessing the competitiveness of food products]. *ODU Bulletin*, no. 8, pp. 59–66.
26. Semenova N. (2012) Ukraina i SOT: aghrarno-prodovoljchyj pytannja [Ukraine and the WTO: agri-food issues]. *Mizhnarodnyj ekonomichnyj forum* [International Economic Forum]. Available at: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/1268.htm> (accessed: 24.06.2020).
27. Revenkov A. (2013) Stan i perspektyvy rozvytku kharchovoji promyslovosti [Status and prospects of the food industry]. *ECO*, no. 12, pp. 10–21.
28. Sedikova I. (2018) Upravlinnja innovacijnoju dijajnistju pidpry'emstv kondyterskoho ghaluzi [Management of innovation of enterprises of the confectionery industry]. *Scientific Bulletin of UNU: series: International Economic Relations and the World Economy*, vol. 18, no. 3, pp. 55–59.