

**Мурашко І.С.***к.е.н., в.о. доцента кафедри економіки та менеджменту,  
Придунайська філія**ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»***Murashko Iryna***Danube Branch of Private Joint-Stock Company**«Higher Education Institution «Interregional Academy of Personnel Management»***Степанова В.П.***магістрант кафедри економіки та менеджменту,  
Придунайська філія**ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»***Stepanova Victoria***Danube Branch of Private Joint-Stock Company**«Higher Education Institution «Interregional Academy of Personnel Management»*

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

## EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS AND EVALUATION CRITERIA IN THE ACTIVITIES OF BAKERY INDUSTRY ENTERPRISES

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні основи ефективності прийняття управлінських рішень на підприємствах та критерії оцінки в діяльності підприємств, які використовуються в процесі впровадження та реалізації ефективних управлінських рішень, в результаті яких підприємство стає конкурентоспроможним та прибутковим. Досліджено класичний, адміністративний та ірраціональний підходи до прийняття управлінських рішень. Наведено дані з виробництва окремих видів продукції, пов'язаної з хлібопекарською галуззю; визначено фактори, що вплинули на зменшення обсягів виробництва продукції хлібопекарської галузі. Визначено взаємозв'язок управлінських рішень із конкурентоспроможністю хлібопекарського підприємства. Досліджено основні групи показників ефективності прийняття управлінських рішень у хлібопекарській галузі, такі як техніко-технологічні, економічні та соціальні.

**Ключові слова:** управління організацією, прийняття управлінського рішення, ефективність організації, конкурентоспроможність організації, хлібопекарська галузь.

**Постановка проблеми.** Одним з головних завдань підприємств у сучасних умовах є втримання конкурентних позицій на внутрішніх та міжнародних ринках, тому великого значення набуває застосування сучасних новітніх підходів в управлінні діяльності підприємств.

Хлібопекарська галузь є стратегічною для розвитку України. Непрості зовнішні умови, зокрема кліматичні умови, кризові явища в економіці, спричиняють спад обсягів виробництва та реалізації хлібопекарської продукції, зниження її конкурен-

ції та низький рівень інноваційності. Розроблення ефективного управління хлібопекарським підприємством забезпечить безперервний процес впливу на продуктивність працівників, підприємства загалом для досягнення найкращих результатів з позиції поставленої мети.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Н.А. Хрущ та П.М. Григорук [1], досліджуючи процеси управління ризиками, обґрунтовують необхідність врахування підприємницьких ризиків в процесі прийняття управлінських рішень, а також розглядають структуру різних типів рішень та їх роль в управлінні ризиками.

Т.Є. Проненко [2] розглядає поняття ефективності управлінської праці, головні завдання дослідження процесу управління, критерії ефективності та успішності управління й принципи, що дають змогу визначити ефективність праці керівника.

Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління досліджують М.В. Кармінська-Белоброва, Н.М. Шматко, М.С. Пантелєєв [3]. Управлінські рішення розглядаються авторами як результат творчої розумової діяльності суб'єкта управління, пов'язаної з ідентифікацією проблеми, аналізом та оцінюванням ситуації, прогнозуванням тенденцій розвитку, соціально-економічним обґрунтуванням і вибором альтернатив поведінки та програм дій соціально-економічної системи з вирішення виниклої проблеми або досягнення поставлених цілей. Автори зазначають, що ефективне управління вимагає від сучасного менеджера контролю людських ресурсів, довкілля й матеріальних ресурсів, що дає змогу досягнути мети підприємства. Однак такий контроль є можливим лише за умови використання сучасних інструментів для прийняття рішень.

С.В. Філіппова та Л.Б. Боденчук ефективність управлінських рішень пов'язують з ефективністю управління потенціалом підприємства [4].

О.В. Загороднюк, М.В. Півторак та Л.М. Малюга [5] досліджували етапи розроблення та прийняття управлінських рішень; фактори, які заважають прийняттю ефективних і результативних управлінських рішень; вплив модернізації змісту форм і методів управлінської діяльності, внутрішньої системи комунікацій, теоретичної підготовки керівників та системи контролю й мотивації на ефективність прийнятих управлінських рішень.

І.В. Шоробура [6], розглядаючи сучасні вимоги до управлінського рішення, визначає особливості управлінського рішення (мету та наслідки, рівень професіоналізму), засади (стандартизація, системність, інформованість, творчість, відповідальність, свобода вибору), стадії творчого вирішення проблеми, етапи процесу прийняття управлінського рішення (виокремлення проблеми, постановка мети, розроблення заходів, контроль).

С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра [7] вивчають резерви зростання ефективності виробництва за рахунок підвищення якості прийнятих управлінських рішень.

Н.І. Костецька [8], Д.В. Завертаний [9], Н.С. Кузьо, Н.С. Косар, М.Г. Пагуга [10], О.Ю. Біленький [11], О.Г. Денисюк [12] вивчають стан та розвиток хлібопекарської галузі в Україні, що є результатом прийнятих управлінських рішень.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на те, що проблема є достатньо розробленою, актуальним залишається питання ефективності управлінських рішень на хлібопекарських підприємствах, зокрема в умовах кризи.

**Мета статті.** Головною метою роботи є дослідження ефективності управлінських рішень у діяльності хлібопекарської галузі, що потребує дослідження підходів до прийняття управлінських рішень, процесу прийняття управлінських рішень, а також тенденцій розвитку хлібопекарської галузі для обґрунтування групи показників оцінювання ефективності управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Для забезпечення ефективного функціонування організації необхідно створити дієву систему управління, де основою управління є прийняття рішення. Потреба прийняття рішень обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами, тому основним моментом в управлінні організацією є управлінське рішення.

Управлінське рішення – це результат цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення. Прийняття управлінських рішень – це високий рівень відповідальності, оскільки від якості прийняття рішення залежать ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів організації. Найважливіше питання успішного функціонування організації полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми й вирішувати їх.

Слід зазначити, що існує безліч підходів до дослідження терміна «управлінське рішення», однак більшість науковців виділяє три основних, які обґрунтовують усі інші, а саме класичний, адміністративний та ірраціональний.

Н.А. Хрущ та інші науковці вважають, що в основі класичного підходу лежать принцип раціональності у прийнятті рішень, тобто особа, яка приймає рішення, повинна мати чітку мету та логіку, бути об'єктивною, володіти повною інфор-

мацією проблемної ситуації та вміти вибирати оптимальну альтернативу й реалізувати її. Класичний підхід об'єднує декілька теорій щодо прийняття управлінських рішень, таких як розроблення стратегій, планування стратегії, позиціонування. Класичний підхід розглядається як нормативний, адже визначає, як потрібно діяти, але не враховує реальні відхилення у процесі прийняття рішень.

Адміністративний підхід у теорії прийняття управлінських рішень розглядається як процес, у ході якого для кожного моменту задля реалізації вибирається лише одна з доступних альтернатив. Раціональність – це вибір бажаних альтернатив поведінки, що виходять з певної системи цінностей, за допомогою якої оцінюються наслідки рішень. До рис осіб, які приймають рішення, належать відсутність повної інформації про проблемну ситуацію та можливі альтернативи, нездатність особи передбачити наслідки реалізації альтернатив.

Ірраціональний підхід – це управлінські рішення, які приймаються без урахування результатів дослідження можливих альтернатив. Він застосовується для пошуку креативних рішень, формування управлінських рішень в умовах обмеженого часу, під час нав'язування керівництвом власних рішень. В основу ірраціонального підходу покладено вплив свідомості окремої особистості та специфіку взаємовідносин в організації на процес прийняття рішень.

Процес прийняття управлінського рішення можна розглядати як директивний вибір цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, підсумок процесу альтернативної формалізації адміністративних, технологічних, економічних та соціально-психологічних методів менеджменту, де керуюча система впливає на керовану, продукт управлінської праці тощо. Таким чином, управлінське рішення залежить від діяльності персоналу організації, розраховано на нього та реалізується в процесі управління. До того ж на змістову частину, технологію та механізм прийняття управлінських рішень впливають особливості організації.

Ефективність прийняття управлінських рішень визначається на підставі відповідних показників фінансово-господарської діяльності, тому для їх оцінювання необхідно забезпечити синтез економічних та соціальних аспектів управління. Згідно з цим має розроблятися система критеріїв оцінювання ефективності. Як критерії ефективності можуть бути використані такі показники, як приріст прибутку, обсягів виробництва та реалізації продукції, зміна термінів окупності капіталовкладень, підвищення оборотності обігових коштів, приріст економічної рентабельності, скорочення витрат на утримання управлінського апарату.

Ефективність організації – це співвідношення «виходів» та доведених факторів. Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку та витрат, обсягу виробництва або часу) [6].

Забезпечення ефективності підприємств провідних галузей економіки є основним завданням розвитку промисловості в Україні. Хлібопекарська галузь – це одна з провідних галузей харчової промисловості, призначенням якої є безперерйне забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів у обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки.

В цій галузі останніми роками спостерігається зменшення виробництва продукції, оскільки на діяльність організацій впливають чинники зовнішнього середовища, зокрема скорочення споживання продукції, високий рівень конкуренції, платоспроможність населення.

Однією з головних проблем у хлібопекарській галузі є наявність великого тіньового сегменту, де представлено великий асортимент різної продукції, тому вітчизняним підприємствам важко бути лідерами та утримуватися на ринку споживачів.

Спад обсягів виробництва пов'язаний зі зростанням цін на хлібобулочні вироби у зв'язку з тим, що збільшилися ціни на сировинні складові частини, такі як борошно, яйця, цукор, олія, дріжджі, а також зросли цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали. Так само треба враховувати, що оплата праці працівників, транспортування закладена в ціну собівартості виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Відповідно до офіційної статистичної інформації [13], в Україні скоротився обсяг виробництва борошна, динаміка виробництва хліба та хлібобулочних виробів має тенденцію до спаду (табл. 1).

Не менш важливу роль відіграє велика конкуренція на ринку хлібопекарської галузі. В Україні дуже швидко почав розвиватися напрям виробництва нетрадиційних сортів хліба (бездріжджовий, дієтичний, продукція з різними корисними добавками тощо), пекарні великих торговельних мереж також почали спеціалізуватися на випуску власної хлібопекарської продукції (табл. 2).

Умови, що склалися внаслідок негативних процесів фінансово-економічної кризи, ставлять хлібопекарську галузь у непросте положення, тому надзвичайно важливим на підприємствах цієї галузі є формування ефективного механізму управління підприємствами із забезпеченням реалізації перспективних програм розвитку відповідно до сучасних вимог.

Основними завданнями, які постають перед підприємствами хлібопекарської галузі, є виявлення основних конкурентів, дослідження рівня конкурентоспроможності організацій, виявлення слабких та сильних сторін, моніторинг їх діяльності з урахуванням цін та якості продукції.

Конкурентоспроможність організації визначається конкурентоспроможністю товарів та послуг, які вони пропонують на споживчому ринку, і, відповідно, сукупністю споживчих властивостей продукції, які забезпечують її здатність конкуру-

вати з аналогічною продукцією на конкретному ринку в певний період, тому прийняте правильне управлінське рішення дає можливість організації досягти кращих результатів порівняно з конкурентами, тобто ефективно використати його ресурси.

Рівень конкурентоспроможності продукції визначається товарними, виробничими, ринковими та збутовими критеріями, тому залежить не лише від особливостей організації, але й від умов ринку. У зв'язку з цим усі фактори конкурентоспроможності організації можна поділити на внутрішні (товарні, виробничі) та зовнішні (ринкові, збутові). До того ж фактори конкурентоспроможності підприємства мають різний рівень впливу на результуючий показник, тому необхідно проводити аналіз окремих факторів, які будуть діяти на конкретному підприємстві та впливати на його конкурентоспроможність на ринку.

Багато організацій хлібопекарської галузі не витримують жорсткої конкуренції, тому що вітчизняні підприємства не мають можливості інвестувати у модернізацію та оновлення обладнання, які зроблять можливим зниження собівартості готової продукції та підвищення рентабельності підприємств.

До найбільш значимих проблем хлібопекарської галузі слід віднести стійкість збуту та виробництво хліба й хлібобулочних виробів нетривалого зберігання.

Індекс промислової продукції хлібопекарської галузі наведено в табл. 3.

За даними Державної статистичної служби, стан хлібопекарської галузі за 2016–2019 роки з кожним роком погіршується. Із наведених вище даних бачимо, що найменший індекс має виробництво хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання. Так, за січень-серпень 2020 року порівняно з попереднім періодом індекс виробництва хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання знизився до 88,5%, тому необхідно розробляти та підтримувати продуктові інновації підприємств хлібопекарської галузі. Наприклад, необхідно розробити технологію виробів пониженої вологості, оптимізувати процеси й параметри виготовлення тіста, змінити склад харчових добавок. Усе це дасть можливість підприєм-

Таблиця 1

**Виробництво окремих видів промислової продукції за 2015–2019 роки**

Найменування продукції	Кількість виробленої промислової продукції (валове виробництво), млн. т				
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Борошно пшеничне чи пшенично-житне	2,1	2,0	2,0	1,7	1,7
Хліб та вироби хлібобулочні нетривалого зберігання	1,2	1,2	1,1	1,0	0,9

Джерело: сформовано на основі [13]

Таблиця 2

**Виробництво хлібопекарської продукції [13]**

№	Найменування	Кількість виробленої промислової продукції (валове виробництво), тис. т		
		2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	Хліб та вироби хлібобулочні нетривалого зберігання	1 072 621	975 053	892 661
2	Хліб житній	9 302	6 491	8 308
3	Хліб пшеничний	449 101	408 141	364 768
4	Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	342 326	305 938	269 363
5	Хліб дієтичний	1 555	1 487	1 260
6	Хліб інший	5 158	7 652	10 851
7	Хлібці хрусткі	3 614	3 679	2 599
8	Хліб з тіста недріжджового (маца)	847	713	737

Джерело: сформовано на основі [13]

## Індекси промислової продукції хлібопекарської галузі за 2016–2019 роки, %

№	Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	97,6	98,5	95,0	94,0
2	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	96,0	95,4	93,2	91,1
3	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання	101,4	105,1	99,2	99,3

Джерело: сформовано на основі [13]

ству розширити асортимент, отримати додатковий прибуток, оскільки строки реалізації хлібобулочних виробів пониженої вологості дають можливість розглядати їх як групу виробів, що можуть імпортуватися.

Прийняття рішення у хлібопекарській галузі має включати такі основні показники ефективності:

1) техніко-технологічні, зокрема енергозберігаючі технології, технічне оснащення сучасним обладнанням, підвищення якості сировини, підвищення контролю якості сировини та готової продукції;

2) економічні, зокрема раціональне використання виробничих ресурсів, збільшення обсягів реалізації продукції, зменшення рівня витрат, підвищення рентабельності виробництва, зміцнення організації на ринку конкурентів, розроблення маркетингових стратегій, удосконалення асортименту продукції, створення гнучкої системи стратегічного планування, яка забезпечить досягнення довгострокових цілей організації, підвищення ефективності планової та контролюючої діяльності менеджерів усіх рівнів;

3) соціальні, зокрема максимальне задоволення потреб споживачів, забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями, створення нових робочих місць.

**Висновки і пропозиції.** За результатами дослідження визначено три підходи до прийняття управлінських рішень, які можуть застосовуватись на хлібопекарських підприємствах, які різняться за ступенем раціоналізації. Зокрема, найбільш раціональним є класичний підхід. Водночас установлено, що нормативний підхід не враховує реальні відхилення у процесі прийняття рішень, що є принципово важливим під час прийняття управлінських рішень в умовах кризи.

Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської галузі дало змогу зробити висновки, що обсяги виробництва хлібопекарської продукції протягом 2015–2019 років скорочуються. Основними причинами скорочення обсягів виробництва хлібопекарської галузі є зростання цін на хлібобулочні вироби, що спричинило скорочення попиту на них, зростання цін на сировину, енергоносії, заробітна плата працівників, наявність конкурентного тінювого сектору. Таким чином, хлібопекарським підприємствам потрібно вживати заходів щодо скорочення собівартості продукції, розроблення нових видів продукції для стимулювання попиту. Саме тому основними показниками ефективності прийняття управлінських рішень є техніко-технологічні, які характеризують якість сировини, впровадження енергозберігаючих технологій, сучасного обладнання; економічні, які характеризують ефективність використання всіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), системи стратегічного управління, планування та контролю; соціальні, які характеризують задоволеність споживачами виробленою продукцією, забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами.

**Література:**

1. Хрущ Н.А., Григорук П.М. Врахування підприємницьких ризиків в процесі прийняття управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4. Т. 3. С. 123–128.
2. Проненко Т.Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 53–55.
3. Кармінська-Белоброва М.В., Шматько Н.М., Пантелєєв М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. Вип. 2. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.2.81> (дата звернення: 02.10.2020). DOI: <https://doi.org/10.20998/%x>
4. Філіппова С.В., Боденчук Л.Б. Основи формування економічного потенціалу виробничого підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 2(36). С. 131–135.
5. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 4(15). С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
6. Шлоробура І.В. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. № 8(163). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2018.141861>
7. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50–58.
8. Костецька Н.І. Ринок хліба і хлібобулочних виробів України: стан і перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 1. С. 26–31.
9. Завертаний Д.В. Сучасний стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Вип. 2. С. 194–203.
10. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Пагута М.Г. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України та обґрунтування товарних інновацій виробників на ньому. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 284–291.
11. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2013. Вип. 1/1. С. 31–37.
12. Денисюк О.Г. Особливості асортиментної політики підприємств хлібопекарської галузі України. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2012. № 1(59). С. 95–99.
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 10.10.2020).

**References:**

1. Khrush N.A., Grigoruk P.M. (2014) Vrahuvannja pidpryjemnyjkykh ryzkyviv v procesi pryjnattja upravlinsjkykh rishenj [Taking into account business risks in the management decision-making process]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, no. 4, vol. 3, pp. 123–128.
2. Pronenko T.E. (2016) Efektyvnist pryynattja u otsinky upravlinsjkykh rishen u systemi menedzhmentu [Efficiency of making and evaluating managerial decisions in the management system]. *Agrosvit*, no. 10, pp. 53–55.

3. Karminska-Belobrova M.V., Shmatko N.M., Panteleev M.S. (2020) Pryunyattya upravlinnykh rishen yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya [Making management decisions as a tool to improve management efficiency]. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics)*, vol. 2. Available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.2.81> (accessed 02 October 2020).
4. Filippova S.V., Bodenchuk L.B. (2012) Osnovy formuvannya ekonomichnoho potentsialu vyrobnychoho pidpryyemstva [Fundamentals of forming the economic potential of a manufacturing enterprise]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series "Economics"*, no. 2(36), pp. 131–135.
5. Zagorodniuk O.V., Pivtorak M.V., Malyuga L.M. (2019) Osnovni napryamy pidvyshchennya yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryunyattya upravlinnykh rishen [The main directions of improving the quality and efficiency of development and management decisions]. *Economics and business management*, vol. 4(15), pp. 94–98.
6. Shorobura I.V. (2018). Suchasni vymohy do upravlinskoho rishennya [Modern requirements for management decisions]. *Youth and the market*, vol. 8(163), pp. 17–21.
7. Tsyutsyura S.V., Kryvoruchko O.V., Tsyutsyura M.I. (2012) Teoretychni osnovy ta sutnist' upravlinnykh rishen. Modeli pryunyattya upravlinnykh rishen [Theoretical bases and essence of managerial decisions. Models of managerial decision-making]. *Management of complex systems development*, vol. 9, pp. 50–58.
8. Kostecka N.I. (2015) Rynok khliba i khlibobulochnykh vyrobiv Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku [The market of bread and bakery products of Ukraine: state and prospects of development]. *Galician Economic Bulletin*, vol. 1, pp. 26–31.
9. Zavertany D.V. (2015) Suchasny stan ta perspektyvy rozvytku khlibopekars'koyi haluzi Ukrainy [Current state and prospects of development of the baking industry of Ukraine]. *Market economy: modern theory and practice of management*, vol. 2, pp. 194–203.
10. Kuzio N.E., Kosar N.S., Paguta M.G. (2017) Doslidzhennya rynku khliba ta khlibobulochnykh vyrobiv Ukrainy ta obruntovannya tovarnykh innovatsiy vyrobnykiv na n'omu. [Research of the market of bread and bakery products of Ukraine and substantiation of commodity innovations of producers on it]. *Economy and society*, vol. 12, pp. 284–291.
11. Bilenyk O.Yu. (2013) Vdoskonalennya systemy upravlinnya asortymentom produktsiyi: napryamy ta rezultatyvnist [Improving the product range management system: directions and effectiveness]. *Bulletin of ONU named after I.I. Mechnikov*, vol. 1/1, pp. 31–37.
12. Denisyuk O.G. (2012) Osoblyvosti asortymentnoyi polityky pidpryyemstv khlibopekarskoyi haluzi Ukrainy. [Features of assortment policy of enterprises of the baking industry of Ukraine]. *Bulletin of ZhSTU. Economic sciences*, no. 1(59), pp. 95–99.
13. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (accessed 10 October 2020).

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические основы эффективности принятия управленческих решений на предприятиях и критерии оценки в деятельности предприятий, которые используются в процессе внедрения и реализации эффективных управленческих решений, в результате которых предприятие становится конкурентоспособным и прибыльным. Исследованы классический, административный и иррациональный подходы к принятию управленческих решений. Приведены данные по производству отдельных видов продукции, связанной с хлебопекарной отраслью; определены факторы, которые повлияли на уменьшение объемов производства продукции хлебопекарной отрасли. Определена взаимосвязь управленческих решений с конкурентоспособностью хлебопекарного предприятия. Исследованы основные группы показателей эффективности принятия управленческих решений в хлебопекарной отрасли, такие как технико-технологические, экономические и социальные.

**Ключевые слова:** управление организацией, принятие управленческого решения, эффективность организации, конкурентоспособность организации, хлебопекарная отрасль.

**Summary.** One of the main tasks of enterprises in modern conditions is to increase competitiveness and maintain market positions. Therefore, the application of modern approaches in the management of enterprises is important. The bakery industry is strategic for the development of Ukraine. Difficult external conditions, in particular, climatic conditions, economic crises, etc., cause a decline in production and sales of bakery products, reduced competition and low levels of innovation. The development of effective management of the bakery will provide a continuous process of influencing the productivity of employees, the company as a whole in order to achieve the best results from the standpoint of the goal. The efficiency of the use of human, material, financial, energy and information resources of organizations depends on the quality of decision-making. The most important issue for the successful functioning of the organization is how the organization can identify its problems and solve them. The article considers the theoretical foundations of the effectiveness of management decisions in organizations and evaluation criteria in the activities of organizations used in the implementation and implementation of effective management decisions, as a result of which the company becomes competitive and profitable. Classical, administrative and irrational approaches to managerial decision making are studied. Data on the production of certain types of products related to the bakery industry are given; indices of industrial products of the bakery industry. Factors that influenced the reduction of production of the bakery industry, in particular, reduced solvency of customers and consumption, high prices for raw materials, lack of funds for modernization, a large shadow segment and more. The interrelation of managerial decisions with the competitiveness of the bakery enterprise is determined. The main groups of indicators of management decision-making efficiency in the bakery industry are studied: technical-technological (quality of raw materials, energy-saving technologies, modern equipment, etc.), economic (sales volumes, level of losses, rational use of resources, etc.) and social (consumer needs, highly qualified specialists, job creation, etc.).

**Keywords:** organization management, managerial decision making, organization efficiency, organization competitiveness, bakery industry.