

УДК 331.1:664.6(477)

О. С. Шешлюк,
аспірант за спеціальністю "Менеджмент",
Київський національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3860-8451>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.215

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ЕЛІТИ ПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

O. Sheshlyuk,
Postgraduate student, Kyiv National University of Food Technologies

SOCIO-ECONOMIC PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF THE PRODUCTION ELITE IN THE BAKING INDUSTRY OF UKRAINE

У статті досліджено соціально-економічні передумови формування виробничої еліти пекарської галузі України в умовах ринкових трансформацій, інтеграції у світовий економічний простір та зростаючої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Розкрито вплив організаційних, кадрових, технологічних і соціальних чинників на розвиток професійних компетенцій керівників і працівників підприємств галузі. Обґрунтовано необхідність системного вдосконалення підготовки кадрів, впровадження інновацій, цифровізації виробничих процесів, застосування сучасних методів управління та підвищення рівня корпоративної культури. Підкреслено важливість професійної освіти, наставництва, соціального партнерства, ефективної мотивації персоналу, а також модернізації матеріально-технічної бази для забезпечення конкурентоспроможності галузі та формування висококваліфікованої виробничої еліти. Окрему увагу приділено ролі державної підтримки, розвитку регіональних навчальних центрів і формуванню позитивного іміджу професії пекаря як стратегічного ресурсу соціально-економічного розвитку країни.

The article examines the socio-economic prerequisites for the formation of the production elite of Ukraine's bakery industry in the context of market transformations, European integration processes, and the growing globalization of the food sector. The research focuses on identifying and analyzing the key factors influencing the professional development of managers and employees in bakery enterprises, including organizational structures, human resource policies, technological modernization, innovation implementation, and social conditions within production teams. The paper highlights the necessity of developing a comprehensive system of professional education, continuous training, and retraining of personnel to meet modern market and technological demands. Particular attention is paid to the importance of introducing digital technologies in production management, automation of processes, and the application of advanced managerial tools aimed at increasing efficiency and product quality. The author emphasizes the role of corporate culture, motivation mechanisms, mentorship programs, and social dialogue in shaping a responsible, creative, and high-performing workforce. It is argued that the creation of a strong production elite in the bakery industry

requires the development of innovation-oriented enterprises, modernization of material and technical bases, and the strengthening of cooperation between educational institutions, businesses, and state authorities. The study also outlines the significance of state support policies, the establishment of regional training and competence centers, and the enhancement of the social image and prestige of the baker's profession. The implementation of the proposed recommendations will contribute to improving competitiveness, ensuring sustainable development of enterprises, and forming a new generation of highly skilled professionals capable of driving Ukraine's bakery industry toward international standards of quality, safety, productivity, innovation, and long-term economic growth and resilience.

Ключові слова: виробнича еліта, пекарська галузь, соціально-економічні передумови, управлінські компетенції, інновації, стандарти якості.

Key words: production elite, baking industry, socio-economic prerequisites, managerial competencies, innovations, quality standards.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Пекарська галузь України є однією з базових складових продовольчого комплексу держави, яка забезпечує населення хлібобулочними виробами та створює значну кількість робочих місць. У сучасних умовах економічної нестабільності, структурних трансформацій агропромислового виробництва та зростання конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках особливого значення набуває формування професійної, висококваліфікованої та соціально відповідальної виробничої еліти. Це дає змогу підвищити якість продукції, впроваджувати інноваційні технології та ефективно реагувати на зміни ринкових умов.

Водночас соціально-економічні передумови, що впливають на становлення такої еліти, формуються під впливом низки чинників: державної підтримки підприємств харчової промисловості, розвитку освітньо-професійної підготовки кадрів, модернізації виробничих потужностей, інтеграції у європейські ринки та посилення конкуренції. Аналіз цих передумов дозволяє окреслити напрями підвищення конкурентоспроможності галузі, забезпечення соціальної стабільності та економічного розвитку країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців питання формування виробничої еліти у пекарській галузі України розглядається з різних аспектів — управлінського, технологічного, соціального та економічного. Формування виробничої еліти у пекарській галузі України висвітлюється як у працях вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Так, Я. Юрик, О. Безпалько та Ю. Гринюк [17] досліджують ефективність управління людськими ресурсами на підприємствах пекарської промисловості України та пропонують методологію оцінювання HR-менеджменту на основі стандарту ISO 30414:2018. Т.У. Melesse та P.F. Orru [16] аналізують

міжнародні тенденції цифровізації, автоматизації та відстеження якості у пекарському виробництві, підкреслюючи нові виклики та компетенції для галузі. У свою чергу, дослідження О. Кійко, О. Мельник та К. Гавриленко [6] присвячене впливу воєнних дій на виробництво, логістику й кадровий потенціал підприємств хлібопекарської галузі України та визначає ключові чинники їхньої стійкості. Узагальнення цих праць дозволяє виявити соціально-економічні передумови формування виробничої еліти галузі та окреслити напрями імплементації зарубіжного досвіду в український контекст.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних підходів і практичних аспектів дослідження соціально-економічних передумов формування виробничої еліти пекарської галузі України, а також у виявленні ключових чинників, що впливають на розвиток професійного потенціалу працівників у сучасних умовах ринкових трансформацій. У межах досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань: проаналізувати вплив економічних, соціальних і організаційних факторів на формування виробничої еліти; визначити роль інновацій, цифровізації та державної підтримки у підвищенні конкурентоспроможності підприємств; узагальнити зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу та обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання людського капіталу у пекарській галузі України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Пекарська галузь України є ключовим сегментом харчової промисловості, що забезпечує продовольчу безпеку держави та формує базовий споживчий кошик населення. Її становлення бере початок із 1930-х рр., коли в умовах індустріалізації було започатковано масове виробництво хлібобулочних виробів на централізованій основі. Планова модель господарювання забезпечувала широке охоплення ринку, проте не стимулю-

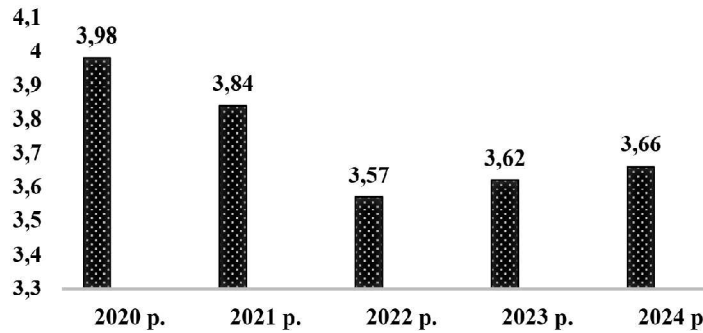


Рис. 1. Обсяг виробництва хлібобулочних виробів, 2020—2024 рр, млн тонн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

вала інновацій та ефективного використання ресурсів. Перехід України у 1991 р. до ринкової економіки супроводжувався демонополізацією, приватизацією та скороченням внутрішнього попиту, що спричинило істотне зниження виробничих обсягів. За даними Держстату, випуск хлібобулочних виробів скоротився з 2,16 млн т у 2006 р. до 2,05 млн т у 2013 р., що засвідчує тривалу низхідну тенденцію [14, с. 16].

На початку 2000-х рр. розпочалася відносна стабілізація галузі та формування великих виробничо-торговельних об'єднань (ПАТ "Київхліб", ТОВ "Комбінат хлібопечення Кулиничі", ПрАТ "Концерн Хлібпром"), які стали ядром сучасної структури ринку. У цей період діяло близько 400 великих хлібо заводів, понад 500 відокремлених виробничих підрозділів та понад 1000 малих і середніх підприємств, включно з міні-пекарнями. У товарній структурі галузі домінує пшеничний хліб, частка якого знизилася з 48% у 2010 р. до 41,6% у 2021 р., тоді як питома вага житньо-пшеничних сортів стабільно становить близько 30 %, а булочних виробів — 20—26% [7, с. 217]. Після 2014 р. галузь зіткнулася з новими викликами: втратаю частини територій і логістичних ланцюгів, інфляційним тиском, зростанням цін на енергоносії. Водночас підприємства поступово адаптувалися до умов ринку. Так, індекс виробництва харчових продуктів у 2022 р. становив 78,4% до рівня 2021 р., а у 2023 р. зріс до 106,8%, що демонструє здатність галузі до відновлення навіть у воєнний час [3, с. 23]. Проте частка пекарського сегмента у структурі доданої вартості харчової промисловості скоротилася з 6,0% у 2020 р. до 4,6% у 2024 р. (мінус 23% у відносному вимірі), що свідчить про зміщення споживчих пріоритетів у бік продуктів з вищим ступенем переробки та додатковими функціональними властивостями (органічні, безглютенові, збагачені вироби). Ця тенденція посилює позиції інших підгалузей (молочної, м'ясопереробної, олієжирової, кондитерської), які демонструють більшу гнучкість та інноваційність.

Скорочення питомої ваги пекарського сегмента у структурі харчової промисловості України пояснюється насамперед зміною споживчих уподобань. Населення дедалі більше орієнтується на продукти з вищим ступенем переробки та додатковими функціональними властивостями (органічні, безглютенові, збагачені вироби), що не завжди виробляються у межах традиційного хлібопечення [2, с. 34]. Це стимулює зростання частки інших харчових підгалузей (молочної, м'ясопереробної, олієжирової, кондитерської), які демонструють більшу

інноваційність та гнучкість. Додатковим чинником зниження конкурентоспроможності виступає технологічне старіння виробничих фондів значної частини підприємств, особливо малих і середніх, що обмежує їхні можливості модернізації та підвищення ефективності. Попри наявність кількох корпоративних холдингів із сучасною інфраструктурою (ПАТ "Київхліб", ТОВ "Комбінат Хлібопечення Кулиничі", ТОВ "Хлібодар", ПрАТ "Концерн Хлібпром"), загальний рівень продуктивності галузі залишається нижчим порівняно з іншими харчовими сегментами, що негативно впливає на обсяг створеної доданої вартості. На ситуацію суттєво вплинули зовнішні шоки, пов'язані з повномасштабною війною з 2022 року: руйнування та зупинка виробничих потужностей на окупованих територіях, зростання енергетичних витрат, коливання цін на сировину та скорочення платоспроможного попиту [13]. Це змусило підприємства оптимізувати процеси, зменшувати асортимент і концентруватися на виробництві соціальних сортів хліба з низькою рентабельністю.

За даними Pro-Consulting та Державної служби статистики України, обсяг виробництва хлібобулочних виробів скоротився з приблизно 3,98 млн т у 2020 р. до орієнтовно 3,66 млн т у 2024 р. (мінус 8%) (рис. 1).

Найбільше падіння зафіксовано у 2022 р. — до 3,57 млн т, що було наслідком воєнних дій, втрати виробничих потужностей та ускладнення транспортного забезпечення, особливо у південних і східних регіонах. Водночас у 2023 р. спостерігалось часткове відновлення — до 3,62 млн т, зумовлене перенесенням виробництва у центральні та західні області, адаптацією логістики й розширенням дистрибуційних мереж. Ключову роль у збереженні виробничої стійкості почали відігравати великі вертикально інтегровані групи (ПАТ "Київхліб", ТОВ "Комбінат Хлібопечення Кулиничі", ПрАТ "Концерн Хлібпром"), які забезпечили централізоване постачання продукції на стабільних ринках.

Найглибше падіння виробництва хлібобулочних виробів припало на 2022 рік — обсяги скоротилися до 3,57 млн т унаслідок повномасштабної війни, руйнування або зупинки потужностей на окупованих територіях, ускладнення логістики та зниження платоспроможного попиту, особливо у південних і східних регіонах. Уже в 2023 р. виробництво частково відновилося до 3,62 млн т завдяки перенесенню виробничих потужностей у центральні та західні області, адаптації логістики й розширенню дистрибуції. Лідерство утримують вертикально інтегровані хлібопекарські групи (ПАТ "Київхліб", ТОВ

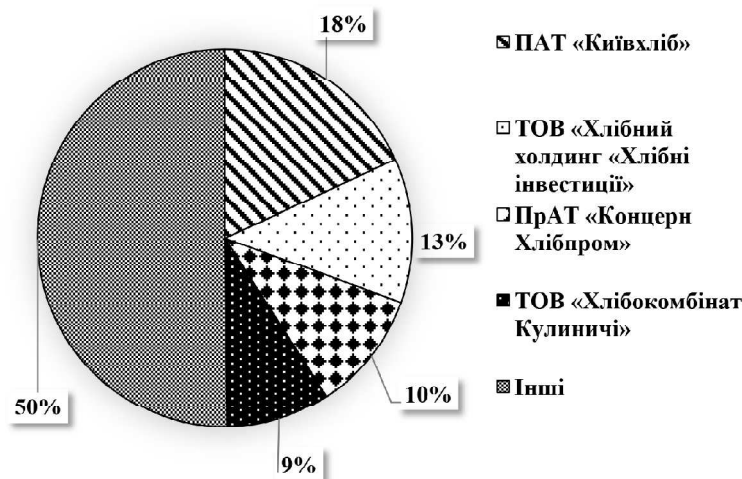


Рис. 2. Структура ринку хліба та хлібобулочних виробів України за основними виробниками у 2024 р.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

"Комбінат Хлібопечення Кулиничі", ПрАТ "Концерн Хлібпром"), які зберегли стійкість та централізоване постачання.

У 2024 р. випуск хліба та хлібобулочних виробів склав 3,66 млн т, що на 42 % менше довоєнного рівня 2019 р. (6,3 млн т). Попри поступове відновлення після різкого падіння у 2022 р. (до 2,9 млн т), показники залишаються нижчими за докризові. Структура виробництва також змінилася: за п'ять років частка традиційних сортів хліба зменшилася на 15%, тоді як вироби з тривалішим терміном зберігання зросли на 9%, а спеціалізована продукція (безглютенова, дієтична, збагачена) — на 6% [15]. Це призвело до того, що при стабільних або знижених обсягах у натуральному вимірі доходи галузі у 2024 р. збільшилися на 11% проти 2023 р. завдяки переорієнтації на більш маржинальні сегменти. Таким чином, ринок переходить від масового виробництва до нішевих продуктів із вищою споживчою цінністю.

У 2022 р. в умовах воєнного стану, масового переміщення населення та падіння доходів середнє споживання хлібобулочних виробів скоротилося до 83 кг/особу, що відображало шокову адаптацію ринку. Зменшення попиту зафіксовано як у містах, так і в сільській місцевості, де раніше споживання традиційно було вищим (95 кг/рік проти 87 кг у містах у 2020 р.) [1]. Одночасно скоротився обсяг соціального хліба, що найбільше вдарило по вразливих категоріях населення.

У 2023 р. споживання дещо зросло — до 84 кг/особу завдяки стабілізації логістики, розширенню мережі продажів (переважно у західних областях) та місцевим програмам субсидування. Підвищилася популярність мініпекарень і пекарських відділів у торговельних мережах, орієнтованих на свіжу продукцію щоденного попиту.

Однак уже у 2024 р. тенденція зниження відновила — середній рівень споживання становив 81 кг/особу. Це зумовлено інфляційним тиском та поступовим переходом до "здорового харчування" — безглютенових, зернових, білкових і функціональних хлібобулочних продуктів. Унаслідок таких змін структура виробництва зазнала помірних, але стратегічно важливих

трансформацій: частка пшеничного хліба залишалася стабільною (50—52%), житньо-пшеничного зросла з 30% до 33%, а булочних виробів — із 15% до 22,6%, що свідчить про пристосування галузі до урбаністичних трендів, попиту на індивідуальні порції та розвиток мереж мініпекарень і форматів "хліб на виніс".

У 2020—2024 роках пекарська галузь України зазнала помірної, але цілеспрямованої трансформації, що відображає зміни у споживчій поведінці, технологічному розвитку та макроекономічних умовах. Зберігається домінування традиційних видів продукції — пшеничного й житньо-пшеничного хліба, водночас активно розвивається сегмент булочних виробів, що свідчить про диверсифікацію асортименту й адаптацію галузі до викликів воєнного часу та нових ринкових умов.

Попри втрату частини потужностей і зміну попиту, виробництво хлібобулочних виробів утримується на рівні понад 3,6 млн тонн, що демонструє інституційну стійкість підприємств і збереження попиту на базові продукти. Подальший розвиток можливий за умов модернізації виробництва, оновлення асортиментної політики й інтеграції нових логістичних форматів.

Ринок хліба та хлібобулочних виробів залишається високо концентрованим: близько 60 % промислового виробництва припадає на шість найбільших гравців (ПАТ "Київхліб", ТОВ "Хлібні інвестиції", ПрАТ "Концерн Хлібпром", ТОВ "Кулиничі" та ін.), водночас розширюється мережа малих і середніх виробників — мініпекарень і локальних хлібо заводів (рис. 2).

У 2020—2024 рр. структура ринку хлібобулочних виробів в Україні зберігала відносну стабільність провідних компаній, проте відзначилася помітним зміцненням позицій малих виробників. Близько 10 % обсягів виробництва стабільно забезпечували міні-пекарні, кількість яких суттєво зросла після 2022 р. завдяки зниженню централізованого постачання та енергетичним ризикам. Зросла і частка пекарень при торговельних мережах ("Сільпо", "АТБ", "Novus"), які інтегрували випікання безпосередньо у точках продажу. Приблизно 30 % ринку припадало на понад 100 регіональних хлібо заводів (Житомирська, Черкаська, Сумська, Полтавська,

Таблиця 1. Інноваційна активність промисловості України та хлібопекарської галузі у 2020—2024 рр.

Показник	2020 р.	2022 р.	2024 р.	Абс. від. (+/-)	Відн. від. (%)
Витрати на інновації (млн грн)	219,8	277,8	342,3	+122,5	+55,7
у т.ч. у хлібопекарській галузі	28,4	36,7	45,2	+16,8	+59,1
Кількість промпідприємств, що впроваджували інновації (од.)	84	61	36	-48	-57,1
у т.ч. у хлібопекарській галузі	12		5	-7	-58,3
Частка інноваційно активних підприємств (%)	12,0 %	18,4 %	10,5 %	-1,5	-12,5
у т.ч. у хлібопекарській галузі	10,5	15,2	9,2	-1,3	-12,4
Нові технологічні процеси (кількість впроваджень)	60	41	41	-19	-31,7
у т.ч. у хлібопекарській галузі	7	5	4	-3	-42,9
Ресурсозберігаючі технології (кількість впроваджень)	13	13	13	0	0
у т.ч. у хлібопекарській галузі	2	2	2	0	0
Нові види продукції (шт.)	132	247	200	+68	+51,5 %
у т.ч. у хлібопекарській галузі	15	27	22	+7	+46,7

Джерело: сформовано на основі [4].

Хмельницька, Запорізька обл.), що забезпечують продовольчу безпеку в умовах війни, незважаючи на локальний характер діяльності.

Провідні позиції залишаються за кількома великими холдингами, які забезпечують масштабованість виробництва, розвиток нових продуктів та адаптивність до воєнних викликів. Водночас галузь зазнала зростання собівартості через подорожчання енергоресурсів (електроенергія у 2024 р. +63,6%), інфляційний тиск (середнє зростання цін 12%) та зниження індексу доступності продовольства до 89 % довоєнного рівня. Дестабілізація логістики через руйнування інфраструктури й блокаду портів (близько 30% операторів припинили роботу) та значні втрати агропромислового сектору (приблизно 6,6 млрд дол.) зумовили потребу релокації та пошуку нових маршрутів постачання.

Ключовим напрямом подолання цих викликів стало посилення інноваційного розвитку підприємств: впровадження сучасних технологій, автоматизації, оновлення технічної бази й формування нової управлінської культури, зорієнтованої на довгострокову ефективність. Саме інноваційність забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат і стійкість до зовнішніх загроз. У цьому контексті особливо актуальною є підготовка виробничої еліти — кваліфікованих керівників, здатних реалізовувати стратегічні інноваційні рішення в умовах високої невизначеності. Для оцінки потенціалу галузі доцільно звернутися до статистичних даних про інноваційну активність промисловості України у 2020—2024 рр. (табл. 1).

Аналіз динаміки інноваційної активності промисловості України у 2020—2024 рр. засвідчує суперечливі тенденції. Інвестиції у техніко-технологічну модернізацію зросли з 219,8 млн грн у 2020 р. до 342,3 млн грн у 2024 р. (+55,7%), у хлібопекарській галузі — з 28,4 до

45,2 млн грн (+59,1%), що свідчить про активізацію модернізаційних процесів, автоматизацію, цифровий контроль якості та впровадження сучасних пакувальних технологій.

Водночас кількість підприємств, що впроваджували інновації, різко зменшилася: у промисловості — з 84 до 36 (-57,1%), у хлібопекарській галузі — з 12 до 5 (-58,3%), а частка інноваційно активних підприємств скоротилася до 9,2%. Спостерігається концентрація інновацій серед кількох великих виробників, тоді як малі й середні залишаються поза процесами. Темпи технологічного оновлення також уповільнилися: кількість нових технологічних процесів зменшилася з 60 до 41, у галузі — з 7 до 4. Стабільною залишилася лише кількість ресурсозберігаючих технологій. Натомість позитивною є динаміка продуктивних інновацій: кількість нових видів продукції зросла з 132 до 200 (+51,5%), що відображає гнучкість підприємств і орієнтацію на здорове харчування, функціональність та стандарти безпеки (HACCP, ISO 22000:2018).

Отже, хлібопекарська галузь віддзеркалює загальнонаціональні тенденції: зростання інвестицій поєднується зі скороченням числа інноваційно активних підприємств. Це свідчить про нерівномірність розвитку й потребу державної підтримки — податкових стимулів, інноваційних грантів, програм підготовки кадрів і розвитку кластерів — для залучення малих та середніх виробників до модернізації й посилення їхньої конкурентоспроможності.

На сучасному етапі розвитку національної економіки особливої ваги набуває впровадження принципів сталого розвитку у виробничу діяльність підприємств харчової промисловості. Пекарська галузь, що забезпечує продовольчу безпеку й соціальну стабільність, потребує трансформації управлінських підходів з урахуван-

Таблиця 2. Основні фінансові показники, 2020–2024 рр., тис. грн

Підприємство	Рік	Дохід (виручка)	Чистий прибуток	Активи	Зобов'язання	Чисельність працівників
1	2	3	4	5	6	7
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	2020	1 269 772	42 316	714 776	460 284	2689
	2021	1 474 880	17 057	849 416	281 158	2 712
	2022	1 702 061	18 409	915 178	322 132	2 792
	2023	1 894 700	70 826	1 068 315	367 017	2 653
	2024	2 035 558	-67 569	1 188 527	567 384	2 601
ТОВ «Комбінат Хлібопечення Кулиничі»	2020	76 389	4 155	475 474	454 739	18
	2021	123 199	3 622	571 153	546 795	18
	2022	113 795	3 008	268 146	241 270	26
	2023	135 091	4 722	448 454	416 856	17
	2024	2 776	435 081	400 697	17	17
ТОВ «Хлібні інвестиції»	2020	4 781	167	1 583	1 581	18
	2021	5 166	5,7	1 269	1 151	18
	2022	9 383	-389	2 742	3 006	18
	2023	23 825	887	9 173	8 307	18
	2024	12 634	358	28 251	18 945	24
ТОВ «Хлібодар»	2020	149356	67 557	429 384	149356	80
	2021	152 322	71 550	458 384	234 342	88
	2022	121 696	56 114	403 053	169 765	92
	2023	318 226	176 639	525 532	117 435	84
	2024	336 275	209 173	623 154	324 044	79
ПАТ «Київхліб»	2020	1 800 000	85 000	1 100 000	600 000	4 120
	2021	1 950 000	90 780	1 150 079	620 670	4 034
	2022	2 123 800	75 410	1 200 080	650 900	4 186
	2023	2 145 378	95 890	1 255 067	670 589	3 941
	2024	2 250 567	82 290	1 370 498	709 045	4 000

Джерело: сформовано на основі [8; 9; 10; 11; 12].

ням економічних, екологічних та соціальних чинників. Для оцінки ефективності менеджменту було проаналізовано фінансово-економічну діяльність п'яти провідних підприємств галузі: ПрАТ "Концерн Хлібпром", ТОВ "Комбінат хлібопечення Кулиничі", ТОВ "Хлібні інвестиції", ТОВ

Таблиця 3. Зв'язок між фінансовим станом підприємств та характеристиками керівництва у 2020–2024 рр.

Підприємство	Кількість змін директора (2020–2024)	Стаж діючого директора (роки)	Освіта директора
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	0	9	Економічна
ТОВ «Комбінат Хлібопечення Кулиничі»	2	1,5	Технічна
ТОВ «Хлібні Інвестиції»	2	2	Менеджмент
ТОВ «Хлібодар»	0	6	Економічна
ПАТ «Київхліб»	3	1	Технічна

Джерело: сформовано на основі [8; 9; 10; 11; 12].

Таблиця 4. Кореляція професійних характеристик керівників із середніми фінансовими показниками підприємств

Характеристика	Фінансовий показник	Коеф. кореляції	p-value
Стаж директора – Ліквідність	0,8039	0,1011	0,1011
Стаж директора – Автономія	0,6878	0,1993	0,1993
Освіта (код) – Ліквідність	0,7906	0,1114	0,1114
Освіта (код) – Автономія	0,7906	0,1114	0,1114

Джерело: сформовано на основі [8; 9; 10; 11; 12].

"Хлібодар" та ПАТ "Київхліб" за 2020–2024 рр. (табл. 2).

Дослідження виявило різноспрямовані тенденції. "Концерн Хлібпром" наростив дохід більш ніж на 60% (з 1,27 до 2,04 млрд грн), однак у 2024 р. зафіксував збиток 67,5 млн грн при зростанні зобов'язань, що свідчить про боргове навантаження. "Кулиничі" мають волатильні показники: дохід зріс утричі, проте чистий прибуток знизився, а співвідношення зобов'язань до активів перевищує 90%, що вказує на фінансову залежність.

"Хлібні інвестиції" демонструють органічне зростання доходу (з 4,8 до 12,6 млн грн) та активів, але прибутковість коливалася й у 2022 р. була від'ємною. "Хлібодар" вирізняється найвищими темпами розвитку: у 2023–2024 рр. рентабельність перевищила 60%, хоча зобов'язання зросли вдвічі. "Київхліб" зберігає позиції лідера: стабільна прибутковість (75–95 млн грн), поступове нарощування активів і помірне збільшення зобов'язань при незмінному штаті.

Встановлено також опосередкований зв'язок між управлінською стабільністю та результативністю: підприємства з незмінним керівництвом (як "Київхліб") демонструють поступове зростання прибутковості й контрольовані зобов'язання, тоді як часті зміни директорів (як у "Хлібних інвестицій") збігаються з коливаннями фінансових результатів. Більшість керівників належать до вікової групи 40–55 років і мають економічну чи технічну освіту, що сприяє антикризовому менеджменту у високоризиковій галузі.

Отже, у 2020–2024 рр. провідні підприємства пекарської галузі України демонструють різний рівень ефективності та фінансової стійкості. Стабільність керівництва й довгострокова стратегія корелюють із помірним зростанням прибутковості та контрольованим

борговим навантаженням, тоді як часті управлінські зміни підвищують ризики. Це підкреслює важливість послідовної, орієнтованої на сталий розвиток управлінської політики.

Для оцінки управлінського потенціалу підприємств хлібопекарської галузі проаналізовано професійні характеристики керівників із фокусом на стаж роботи, стабільність займаних посад та освітню підготовку. Виділено три групи показників: стаж роботи чинного директора (роки), кількість змін керівництва у 2020—2024 рр. та освіта (економічна, технічна, менеджмент). Дані наведено у табл. 3.

Найбільш стабільне керівництво — у ПрАТ "Концерн Хлібпром" та ТОВ "Хлібодар", де директори працюють понад 6 років. Часті зміни керівників та низький стаж спостерігаються у ПАТ "Київхліб" і ТОВ "Кулиничі".

Кореляційний аналіз (табл. 4) показав відсутність статистично значущих зв'язків між професійними характеристиками директорів та середніми фінансовими результатами (усі $p\text{-value} > 0,05$). Проте виявлено тенденції: вищий стаж керівника та економічна освіта мають помірну позитивну кореляцію з ліквідністю та коефіцієнтом автономії.

Економічна освіта, ймовірно, забезпечує ширший інструментарій для стратегічного управління, що позитивно позначається на фінансовій стійкості підприємства.

У другій частині дослідження використано індекси управлінських зусиль (ІУЗ), креативності (ІКР) та інтелектуального капіталу (ІІК) (табл. 5)

Найвищі значення індексів — у ТОВ "Хлібодар", що свідчить про високий рівень інституціоналізації управлінських знань, стимулювання креативності та ефективного управління нематеріальними активами. Це підприємство можна розглядати як модель для наслідування. ПрАТ "Хлібпром" має високі, але дещо нерівномірні показники; доцільно активізувати системну інституціоналізацію знань та інновацій. ТОВ "Хлібні Інвестиції" характеризується збалансованими індексами та стабільним управлінським середовищем, однак потребує нарощування креативного потенціалу. ПАТ "Київхліб" має середні показники і потенціал зростання за рахунок оновлення управлінських практик. Найнижчі індекси у ТОВ "Кулиничі", що свідчить про відсутність системної політики розвитку людського капіталу та інноваційної культури.

Кореляційна матриця між управлінськими індексами та фінансовими показниками (рис. 2) підтвердила наявність зв'язків між ІУЗ, ІКР, ІІК та рентабельністю активів і коефіцієнтом автономії. Наприклад, ІКР найбільше корелює з рентабельністю активів (0,55), ІУЗ — із коефіцієнтом автономії (0,44), ІІК — також із рентабельністю активів (0,49). Це узгоджується з сучасними уявленнями про значущість креативності та інтелектуального капіталу у формуванні конкурентних переваг.

Отже, системне підвищення управлінських компетенцій, розвиток креативних підходів і стратегічне управління інтелектуальним капіталом виступають ключовими чинниками зміцнення фінансової ефективності підприємств хлібопекарської галузі та формування виробничої еліти.

Таблиця 5. Індеси управлінських зусиль (ІУЗ), креативності (ІКР) та інтелектуального капіталу (ІІК)

Підприємство	ІУЗ	ІКР	ІІК
ПАТ «Київхліб»	3,20	3,00	3,09
ТОВ «Кулиничі»	2,15	2,00	1,98
ПрАТ «Хлібпром»	4,00	4,20	3,89
ТОВ «Хлібні Інвестиції»	3,45	3,40	3,48
ТОВ «Хлібодар»	4,90	5,00	5,00

Джерело: сформовано на основі [8; 9; 10; 11; 12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування виробничої еліти пекарської галузі України визначається соціально-економічними, організаційними та кадровими чинниками та є ключовим для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Дослідження показало, що розвиток компетенцій керівників, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій сприяють стабільності та якості виробництва. Для зміцнення виробничої еліти пекарської підприємства можуть запровадити системне професійне навчання та наставництво, стимулювати інноваційні підходи у виробничих процесах, модернізувати обладнання, впроваджувати стандарти якості за міжнародними нормами та активніше залучати персонал до процесу прийняття управлінських рішень.

Література:

- Ангел Є. Харчова галузь найкраще зберігає свій потенціал і годує не лише громадян, а й економіку країни під час війни. 2022. URL: <https://uadairy.com/harchova-galuz-najkrashhe-zberigaye-svij-potenczial-i-goduye-ne-lyshe-gromadyan-a-j-ekonomiku-krayiny-pidchas-vijny> (дата звернення: 23.09.2025).
- Голюк В. Я., Мегель Х. О. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України. Економіка. Фінанси. Право. 2022. Вип. 10/1. С. 32—36. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022-10\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2022-10(1).7)
- Гришина Л. О., Камінська Т. П. Аналіз сучасного рівня використання виробничого потенціалу харчової сфери економіки регіону. Молодий вчений. 2017. Вип. 4 (44). С. 21—26. URL: <http://molodyyucheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/6.pdf> (дата звернення: 23.09.2025).
- Економічна статистика. Наука, технології та інновації. Держкомстат. https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_e/ni.htm (дата звернення: 24.09.2025).
- Звіт про дослідження ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2024. <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g> (дата звернення: 23.09.2025).
- Кійко О., Мельник О., Гавриленко К. The bakery industry of Ukraine in wartime conditions. Commodities and Markets. 2023. №2. URL: <https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/1772> (дата звернення: 23.09.2025).
- Мінакова О. О. Сучасний стан розвитку галузі харчової промисловості України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 11.

C. 215—219. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu-uz.ua/archive/11_2017ua/48.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

8. ПрАТ "Концерн Хлібпром". Opendatabot.ua. URL: <https://opendatabot.ua/c/05511001> (дата звернення: 24.09.2025).

9. ПАТ "Київхліб". Opendatabot.ua. URL: <https://opendatabot.ua/open/prices?reason=limitDay5> (дата звернення: 05.08.2025).

10. ТОВ "Комбінат Хлібопечення Кулиничі". Opendatabot.ua. URL: <https://opendatabot.ua/c/356-72132> (дата звернення: 24.09.2025).

11. ТОВ "Хлібні Інвестиції". Opendatabot.ua. URL: <https://opendatabot.ua/c/42999305> (дата звернення: 24.09.2025).

12. ТОВ "Хлібодар". Opendatabot.ua. URL: [https://opendatabot.ua/c/32647035? https://opendatabot.ua/c/32647035](https://opendatabot.ua/c/32647035?https://opendatabot.ua/c/32647035) (дата звернення: 24.09.2025).

13. Як вистояли українські харчові підприємства під час війни. Бізнес.ua. 2023. URL: <https://businessua.com/produkti-harchuvannya/83042yak-vistoyali-ukrainski-harchovi-pidприємства-pid-chas-viini.html> (дата звернення: 23.09.2025).

14. Cherednichenko O. An analysis of the current state of the food industry of Ukraine and determining the prospects for its development. *Modern Management Review*. 2020, Vol. 25 (1). P. 13—20. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2020.mmr.2>

15. Leal Filho W., Fedoruk M., Paulino Pires Eustachio J.H., Barbir J., Lisovska T., Lingos A., Baars C. How the War in Ukraine. Affects Food Security. *Foods*. 2023, Vol. 12(21). DOI: <https://doi.org/10.3390/foods12213996>

16. Melesse T.Y., Orru P.F. The Digital Revolution in the Bakery Sector: Innovations, Challenges, and Opportunities from Industry 4.0. *Foods*. 2025, Vol. 14. № 3. 526 p. URL: <https://www.mdpi.com/2304-8158/14/3/526> (дата звернення: 23.09.2025).

17. Yuryk Y., Bezpalko O., Hryniuk Y. Effectiveness of Human Resources Management in the Enterprises of Ukraine's Bakery Industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021, Vol. 43. №2, pp. 174—185. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/download/1443/1621/9061> (дата звернення: 23.09.2025).

References:

1. Anhel, Ye. (2022), "The food industry best preserves its potential and feeds not only citizens but also the country's economy during wartime", available at: <https://uadairy.com/harchova-galuz-najkrashhe-zberigaye-svij-potenczial-i-goduye-ne-lyshe-gromadyan-a-j-ekonomiku-krayiny-pid-chas-vijny> (Accessed 23 Sept 2025).

2. Holiuk, V. Ya. and Mehel, Kh. O. (2022), "Current state and prospects for the development of food industry enterprises in Ukraine", *Economics. Finance. Law*, Vol. 10 (1), pp. 32—36. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.10\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2022.10(1).7)

3. Hryshyna, L. O. and Kaminska, T. P. (2017), "Analysis of the current level of utilization of the production potential of the food sector of the region's economy", *Young scientist*, Vol. 4 (44), pp. 21—26, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/6.pdf> (Accessed 23 Sept 2025).

4. State Statistics Committee (2025), "Economic statistics. Science, technology, and innovation", available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_e/ni.htm (Accessed 23 Sept 2025).

5. Pro-Consulting (2024), "Report on the market research of bakery products in Ukraine", available at: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g> (Accessed 23 Sept 2025).

6. Kiiko, O. and Melnyk, O. and Havrylenko, K. (2023), "The bakery industry of Ukraine in wartime conditions", *Commodities and Markets*, Vol. 2, available at: <https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/1772> (Accessed 23 Sept 2025).

7. Minakova, O.O. (2017), "The current state of development of the food industry in Ukraine", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, Vol. 11, pp. 215—219, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/48.pdf (Accessed 23 Sept 2025).

8. Opendatabot.ua (2025), PJSC "Concern Khlibprom", available at: <https://opendatabot.ua/c/05511001> (Accessed 23 Sept 2025).

9. Opendatabot.ua (2025), PJSC "Kyivkhlib", available at: <https://opendatabot.ua/open/prices?reason=limitDay5> (Accessed 23 Sept 2025).

10. Opendatabot.ua (2025), "Kulynychi Bakery Plant LLC", available at: <https://opendatabot.ua/c/35672132> (Accessed 23 Sept 2025).

11. Opendatabot.ua (2025), "Khlibni Investytsii LLC", available at: <https://opendatabot.ua/c/42999305> (Accessed 23 Sept 2025).

12. Opendatabot.ua (2025), "Khlibodar LLC", available at: [https://opendatabot.ua/c/32647035? https://opendatabot.ua/c/32647035](https://opendatabot.ua/c/32647035?https://opendatabot.ua/c/32647035) (Accessed 23 Sept 2025).

13. Biznes.ua. (2023), "How Ukrainian food companies survived during the war", available at: <https://businessua.com/produkti-harchuvannya/83042yak-vistoyali-ukrainski-harchovi-pidприємства-pid-chas-viini.html> (Accessed 23 Sept 2025).

14. Cherednichenko, O. (2020), "An analysis of the current state of the food industry of Ukraine and determining the prospects for its development", *Modern Management Review*, Vol. 25 (1), pp. 13—20. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2020.mmr.2>

15. Leal, Filho, W. and Fedoruk, M. and Paulino, Pires, Eustachio, J.H., Barbir J. and Lisovska, T. and Lingos, A. and Baars C. (2023), "How the War in Ukraine", Affects Food Security. *Foods*, Vol. 12(21). DOI: <https://doi.org/10.3390/foods12213996>

16. Melesse, T.Y. and Orru, P.F. (2025), "The Digital Revolution in the Bakery Sector: Innovations, Challenges, and Opportunities from Industry 4.0", *Foods*, Vol. 14, no. 3, available at: <https://www.mdpi.com/2304-8158/14/3/526> (Accessed 23 Sept 2025).

17. Yuryk, Y. and Bezpalko, O. and Hryniuk, Y. (2021), "Effectiveness of Human Resources Management in the Enterprises of Ukraine's Bakery Industry", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 43(2). pp. 174-185, available at: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/download/1443/1621/9061> (Accessed 23 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.