

ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Большакова Євгенія Леонідівна

УДК 631.15/.16:338.431(477) Б 43

ДИСЕРТАЦІЯ

Менеджмент стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття
ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ Большакова Євгенія Леонідівна

Науковий керівник – Маркіна Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук,
професор, Заслужений діяч науки і техніки України

Дисертація є ідентичною іншим примірникам.

Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 44.887.003
д.е.н., доцент *М. В. Зось-Кіор*

Полтава – 2020

АНОТАЦІЯ

Большакова Є. Л. Менеджмент стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Полтавська державна аграрна академія Міністерства освіти і науки України, Полтава, 2020.

Дисертація присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання щодо проблематики менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

Проведено критичний аналіз теоретичних положень щодо управління розвитком м'ясопереробних підприємств шляхом уточнення таких понять як «стійкість», «стійкий розвиток», «менеджмент стійкого розвитку» тощо. Зокрема, на відміну від інших, поняття «стійкість» запропоновано визначати як стан та властивості господарюючого суб'єкта, при яких його соціально-економічні показники під впливом різноманітних та численних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища знаходяться у нормативному діапазоні динаміки індикаторів стійкості, межі якої прийняті відповідно до стратегічного і тактичного планово-проектного управління, затвердженого на даний часовий період.

Поглиблені теоретичні положення щодо сутнісно-змістовного значення концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств, які, на відміну від існуючих, базуються на поєднанні узагальненої класифікації чинників стійкого розвитку, розроблених основних критеріїв стійкості та принципів прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку, дозволяють забезпечити високу адаптивність м'ясопереробних підприємств до динамічно мінливого ринкового

середовища стосовно їх економічної, екологічної, соціальної та ризикової стійкості.

Узагальнення теоретичних положень щодо структурно-функціонального механізму менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України дозволили констатувати, що він є синкретичною стійкою цілісністю, яка являє собою конгломерат системоутворюючих елементів, які відповідним чином групуються, утворюючи різні підсистеми, та реалізують відповідні принципи, функції, методи, теорії, завдання й інструменти для досягнення встановлених цілей у межах забезпечення економічної, екологічної, соціальної та ризикової стійкості. Запропонований механізм відрізняється поєднанням узагальненої авторської класифікації чинників стійкого розвитку, розроблених основних критеріїв стійкості та базових принципів стійкого розвитку підприємств з врахуванням галузевої специфіки, що дозволить оптимізувати та забезпечити дієву реалізацію управлінських процесів самоорганізації, самооцінки, самозбереження, самоконтролю та адаптивного розвитку м'ясопереробних підприємств.

Проведений аналіз тенденцій розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України за останні роки дозволив висвітлити проблеми галузі та шляхи їх подолання в сучасних умовах господарювання. Результати дослідження дозволяють констатувати, що скорочення виробництва свинини, яловичини та телятини призвело до зростання обсягів виробництва птиці. Тому вітчизняний ринок птиці відзначається високою ефективністю та відсутністю проблеми збуту готової продукції. Проблематичним і низькоефективним досі залишається виробництво телятини та яловичини, яким займаються, в основному приватні господарства. Зокрема, йдеться про проблему дотримання світових стандартів та орієнтацію аналізованого сегменту на актуальні запити споживачів. Така ситуація виникла в результаті низької купівельної спроможності українців, які не завжди можуть собі дозволити червоне м'ясо.

Занепокоєння викликає і виробництво свинини, попит на яку теж з року в рік в Україні зменшується. Вищезазначене є складовою проблематики забезпечення продовольчої безпеки України.

Удосконалений методичний підхід до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств представляє собою систему оціночних показників ефективності, що відображають основні тенденції розвитку аналізованого об'єкта в плані його організації та функціонального потенціалу, обумовлені вірогідністю досягнення поставлених цілей. Зазначений методичний підхід передбачає оптимізацію кількості етапів аналізу та отримання достовірної інформації щодо результатів господарської діяльності, що дозволяє виконувати просторово-територіальні аналітичні порівняння на мікро-, макро- і мезорівнях, проводити факторну оцінку та комплексний аналіз ефективності менеджменту, та є основою виявлення основних перешкод (економічних, соціальних, організаційних тощо), які заважають стійкому розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

Обґрунтовані методичні підходи до оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств з використанням актуалізованої системи показників та індикаторів стійкості, які, на відміну від існуючих, сприяють формалізації задач та інструментів для забезпечення пріоритетних напрямків стійкого розвитку підприємств, формуванню та коригуванню параметрів у систему оцінки коефіцієнтів, виконанню розрахункових операцій за визначенням індикаторів стійкості, зведенню отриманих результатів у таблицю інтегрованих показників економічної, екологічної, ризикової і соціальної стійкості та аналізу результатів кінцевих контрольних розрахунків рівня розвитку підприємства, дозволяють отримати інформацію, яка забезпечуватиме розробку та реалізацію своєчасних практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробного підприємства.

Апробування запропонованих підходів, які були проведені на

М'ясопереробній фабриці «АЛАН», ТДВ «М'ясокомбінат «ЯТРАНЬ» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», дозволили виявити економічні, організаційні та соціальні перешкоди, що заважають стійкому розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

Застосування формалізованих підходів до моделювання елементів менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, в основі яких запропоновано актуальну модель оптимізації портфеля інвестиційних проєктів, яка, на відміну від існуючих, передбачає синтетичне використання методу меж і гілок та симплекс-методу дозволить керівництву підприємства оптимально розподіляти проєкти за часовими періодами в умовах обмеженості власних ресурсів відповідно до обраної стратегії управління стійким розвитком підприємства.

Сформовано авторське бачення рекомендацій організаційно-економічного характеру щодо реалізації стратегії стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України у напрямі державного регулювання галузі. Результати узагальнення дозволили визначити інструментарій забезпечення стійкого зростання підприємств м'ясопереробної промисловості в Україні, практичне застосування якого має свої відмінності та переваги, а саме: отримання виробниками м'ясної продукції необхідних кредитних ресурсів під заставу виробленої продукції; гарантія високоякісної та дієвої системи сировинного забезпечення, що дасть можливість здійснювати операції за заздалегідь регламентованими умовами, які відповідають критеріям актуальності, прозорості та об'єктивності; можливість врегулювання фінансово-економічних відносин між виробниками м'яса та організаціями з оптових і роздрібних продажів тощо.

Адаптований механізм розробки стратегії менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, відмінністю якого є комплексування стратегічних рішень щодо фінансово-економічного, організаційно-управлінського, виробничо-технологічного,

інвестиційного, інноваційного та кадрового розвитку потенціалу підприємств, дозволяє перейти м'ясопереробному підприємству до інноваційного стану, який відповідав би зовнішнім викликам та характеризувався змінами, які сприяють формуванню та реалізації безпекових цілей, формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Ключові слова: агропродовольча сфера України, менеджмент стійкого розвитку, механізм стійкого розвитку, м'ясопереробні підприємства, продовольча безпека, ринок м'яса і м'ясної продукції, стійкий розвиток.

ABSTRACT

Bolshakova Ye.L. Management of sustainable development of enterprises of the agro-food sphere in Ukraine. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

The dissertation for the degree of Doctor of Philosophy by specialty 073 – «Management» (field of study 07 «Management and Administration»). – Poltava State Agrarian Academy, Ministry of Education and Science of Ukraine, Poltava, 2020.

The dissertation is devoted to the solution of the scientific and practical problems of management of sustainable development of meat processing enterprises of the agro- food sphere in Ukraine.

A critical analysis of the theoretical principles on managing the development of meat processing enterprises by clarifying such concepts as «sustainability», «sustainable development», «management of sustainable development», etc has been conducted. In particular, unlike others, the concept of «sustainability» is proposed to be defined as a state and properties of the economic agent, in which its socio-economic indicators under the influence of various and numerous factors of internal and external environment are within the regulatory range of the dynamics of stability indicators. The limits of this dynamics were accepted in accordance with the strategic and tactical planning and project management approved for this period.

In-depth theoretical principles on the substantive significance of the conceptual peculiarities of management decisions in the context of management of sustainable development of meat processing enterprises, which, unlike existing ones, are based on a combination of generalized classification of sustainable development factors, developed basic sustainability criteria and management decision-making principles in the context of sustainable development management, enable to ensure high adaptability of meat processing enterprises to the dynamically changing market environment in relation to their economic,

environmental, social and risk sustainability.

Summarizing of the theoretical principles on the structural and functional mechanism of management of sustainable development of meat processing enterprises of the agro-food sector in Ukraine resulted in the statement that it is a syncretic stable integrity. This integrity is a conglomeration of the system-forming elements, which are grouped accordingly and form different subsystems, methods, theories, tasks and tools to achieve the goals within the framework of ensuring economic, environmental, social and risk sustainability. The proposed mechanism is a combination of summarized author's classification of sustainable development factors, basic criteria of sustainability and basic principles of sustainable development of enterprises taking into account the industry specifics. This will optimize and ensure effective implementation of management processes of self-organization, self-assessment, self-preservation, self-control and adaptive development of meat processing enterprises.

The analysis of trends in the development of meat processing enterprises in the agro-food sector of Ukraine in recent years has highlighted the problems of the industry and the ways to overcome them in the modern economic conditions. The study results prove that the reduction of pork, beef and veal production has caused the increase in poultry production. Therefore, the domestic poultry market is characterized by high effectiveness and the absence of the problem of marketing finished products.

The veal and beef production, which is practiced mainly by private farms, still remains problematic and ineffective. In particular, we consider a problem of necessity to follow the world standards and orientation of the analyzed segment on the actual consumer's demands. This situation is the result of the low purchasing power of Ukrainians, who cannot always afford red meat. The pork production is also of concern, its demand is reducing from year to year in Ukraine. The above mentioned is a component of the issue of food security of Ukraine.

The improved methodological approach to the analysis of the effectiveness of management of sustainable development of meat processing enterprises is a

system of assessment indicators of efficiency. These indicators reflect the main trends in the development of the analyzed object in terms of its organization and functional potential, due to the probability of goals achievements. This methodological approach involves optimizing the number of analysis stages and obtaining reliable information on business results, which allows for the spatial-territorial analytical comparisons at the micro, macro and meso levels, factor assessment and comprehensive analysis of the management effectiveness, and is the basis for identifying major obstacles (economic, social, organizational, etc.) that hinder the sustainable development of meat processing enterprises in the agro-food sector of Ukraine.

Substantiated methodological approaches to assessing a level of management of sustainable development of meat processing enterprises using an updated system of sustainability indicators, which, unlike existing ones, contribute to the formalization of tasks and tools to ensure the priority areas of sustainable development, formation and adjustment of the parameters into the system of coefficient assessment, performing calculations to determine sustainability indicators, summarizing the results into a table of integrated indicators of economic, environmental, risk and social sustainability and analysis of the results of the final control calculations of an enterprise development level, enable to obtain information that will help to develop and implement timely practical measures to improve a level of management of sustainable development of meat processing enterprise.

Approbations of the proposed approaches, which were conducted at the meat- processing factory «ALAN», Additional Liability Company «Meat Factory «Yatran» and LLC «Hlobynskyi Meat Factory» revealed economic, organizational and social obstacles to sustainable development of meat processing enterprises of the agro-food sphere in Ukraine.

Application of the formalized approaches to modeling elements of management of sustainable development of meat processing enterprises, based on which the current model of investment project portfolio optimization is proposed,

which, unlike existing ones, involves the synthetic use of branch and bounds method and simplex method in order to optimally distribute projects by time periods in the conditions of limited own resources according to the chosen strategy of management of sustainable development of enterprise.

The author's opinion of organizational and economic recommendations for implementation of the strategy of sustainable development of meat processing enterprises of the agro-food sector in Ukraine toward the state regulation of the industry has been formed. The results of generalization enabled to determine the tools to ensure sustainable growth of meat processing enterprises in Ukraine, the practical application of which has its differences and advantages, namely: extension of the necessary credit resources secured by the manufactured products to meat producers; guarantee of a high-quality and effective system of raw material supply, which will allow to carry out operations under pre-regulated conditions that meet the criteria of relevance, transparency and objectivity; the possibility of settling financial and economic relations between wholesalers, retailers and meat producers.

Adapted mechanism of the development of management strategy for sustainable development of meat processing enterprises of the agro-food sector in Ukraine, the difference of which is the combination of strategic decisions on financial and economic, organizational and managerial, production and technological, investment, innovation and human resources development, enables the meat processing enterprise to switch to the innovative state, which meets the external challenges and characterized by the changes that contribute to the formation and implementation of security objectives, the formation of long-term competitive advantages.

Key words: agro-food sphere of Ukraine, management of sustainable development, mechanism of sustainable development, meat processing enterprises, food security, meat and meat products market, sustainable development.

Список публікацій здобувача

Статті у монографіях:

1. Bolshakova Ye.L. Domestic meat processing industry: actual problems and prospects for future development. *Менеджмент у XXI сторіччі: глобалізаційні виклики: монографія* / за ред. І.А. Маркіної. Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. С. 386-393 (0,68 друк. арк.).

2. Bolshakova Ye.L. Theoretical and methodological foundations of sustainable development of industrial enterprise: monograph. *Theory and practice of social, economic and technological changes*. Nemoros s.r.o. Prague, 2018. pp. 59-65 (0,58 друк. арк.).

3. Bolshakova Ye.L. A systematic approach to analysis of the effectiveness of management of meat-processing enterprises' sustainable development. *Management of the 21st century: globalization challenges: monograph*. Nemoros s.r.o. Prague, 2018. pp. 243-249 (0,59 друк. арк.).

4. Bolshakova Ye. Peculiarities of functioning of security management system at domestic meat-processing enterprises: monograph. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Nemoros s.r.o. Prague, 2019. pp. 348-353 (0,49 друк. арк.).

5. Bolshakova Ye. Meat processing industry in Ukraine monitoring the state and trends in the *development: monograph*. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 2. Nemoros s.r.o. Prague, 2019. pp. 171-176 (0,37 друк. арк.).

Статті, що входять до НМБД Web Of Science:

6. Markina I., Zhylynska O., Bolshakova Ye. Leadership excellence in management of sustainable development of meat-processing enterprises. *Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics*. 2018 Prague Institute for Qualification Enhancement (PRIZK) International Conference «Entrepreneurial and Sustainable Academic Leadership» (ESAL2018). URL: <https://www.springer.com/us/book/9783030154943#aboutAuthors> (Web Of

Science) (*Особистий внесок автора: розроблено механізм реалізації стратегії менеджменту стійкого розвитку вітчизняних підприємств м'ясопереробної промисловості, 0,71/0,42 друк. арк.*).

**Статті у наукових фахових виданнях України, включених
до міжнародних наукометричних баз:**

7. Большакова Є.Л. Управління стійким розвитком м'ясопереробних підприємств у контексті стратегічного планування. *Вісник Сумського національного аграрного університету: Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. № 12 (74). С. 71-75. (**Фахове видання, Google Scholar**) (0,51 друк. арк.).

8. Маркіна І.А., Большакова Є.Л. Стійкий розвиток українських м'ясопереробних підприємств в умовах сучасного ринкового господарювання. *Економічний форум*. № 3. 2018. С. 122-129. (**Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar**) (*Особистий внесок автора: розглянуто феномен стійкого розвитку, вивчено основні підходи щодо формування моделей стійкого розвитку з виділенням суб'єктів стійкості, а також розглянуто специфіку функціонування галузевих ринків у кризові моменти* (0,62/0,38 друк. арк.).

9. Маркіна І.А., Большакова Є.Л. Прийняття управлінських рішень на м'ясопереробних підприємствах із ризиковою стійкістю: концептуальний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. № 21. С. 20-26. (**Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar**) (*Особистий внесок автора: узагальнені концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у контексті ризикової стійкості підприємств з метою подальшого вдосконалення методичного забезпечення, 0,77/0,49 друк. арк.*).

10. Большакова Є.Л. Стійкий розвиток підприємств м'ясопереробної промисловості: особливості державного регулювання. *Український журнал*

прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 260-272. (**Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar**) (0,63 друк. арк.).

11. Маркіна І.А., Большакова Є.Л. Особливості функціонування та тенденції розвитку ринку м'яса та м'ясної продукції в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 119-128. (**Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar**) (*Особистий внесок автора: на підґрунті аналітичного дослідження виявлено особливості функціонування підприємств м'ясопереробної галузі України, розглянуто кількісні та якісні тенденції стану ринку м'яса й м'ясної продукції в Україні та визначенні чинників, що впливають на перспективи його розвитку*) (0,81/0,57 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України:

12. Большакова Є.Л. Соціально-економічні передумови забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. – Вип. 1.(12). Полтава : РВВ ПДАА. 2016. С. 103-109. (**Фахове видання**) (0,66 друк. арк.).

Праці апробаційного характеру:

13. Большакова Є.Л. Модернізація підприємства як система взаємопов'язаних інноваційних трансформацій. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практич. Інтер.-конфер., 28 жовтня 2016 р., м. Полтава – Полтава: РВВ ПДАА, 2016. С. 61-63 (0,126 друк. арк.).

14. Большакова Є.Л. Забезпечення стійкого економічного розвитку промислових підприємств із залученням концепції модернізації. *Економічний розвиток : теорія, методологія, управління* : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конфер., 28-30 листопада, 2016, Будапешт–Прага–Київ, 2016. С. 284-286 (0,098 друк. арк.).

15. Большакова Є. Л. Механізм забезпечення сталого розвитку на вітчизняних м'ясопереробних підприємствах. *Наукові розробки, передові*

технології, інновації : збірник наукових праць та тез наукових доповідей : III Міжнарод. наук.-практич. конфер. 06-08 травня 2017 р. Прага–Будапешт–Київ : НДІСР. 2017. С. 408-410 (0,109 друк. арк.).

16. Большакова Є.Л. До питання інтеграції концепції сталого розвитку в управлінську практику керування підприємством. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : матер. Міжнар. наук.-практич. конфер., 11-12 травня 2017 р., м. Полтава. Полтава: ТОВ «Сімон», 2017. С. 195-196 (0,088 друк. арк.).

17. Bolshakova Ye.L. Features of development of meat and meat products market in Ukraine during crisis phenomena. *Eastern European studies: economics, education and law: proceeding of the International scientific conference*, June 7-8, 2018, Burgas. Volum 1. Burgas: Publishing House FLAT Ltd-Burgas, 2018. P. 57-59 (0,072 друк. арк.).

18. Большакова Є.Л. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком м'ясопереробного підприємства. *Theory, methodology, strategy: conference proceeding: International scientific conference modern economic research*, September, 2018. Kielce, Poland. Poland: Baltija publishing. Part II. P. 21-24 (0,125 друк. арк.).

19. Большакова Є.Л. Концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у контексті ризикової стійкості підприємств м'ясопереробної промисловості в Україні. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матер. Міжнар. наук.-практ. конфер., 8-9 листопада, 2018 р., м. Харків. Харків: ХНТУСГ, 2018. С. 26-29 (0,197 друк. арк.).

20. Большакова Є.Л. Механізм розробки стратегії управління сталим розвитком м'ясопереробних підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матер. Міжнар. наук.-практич. конфер., 19 травня 2018 р., м. Полтава. Полтава: ТОВ «Сімон», 2018. С. 212-214 (0,045 друк. арк.).

21. Большакова Є.Л. Особливості функціонування вітчизняної м'ясопереробної галузі, ринку м'яса та м'ясопродуктів. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: збірник наукових праць*: III Міжнар. наук.-

практ. конф., 23-24 квітня, 2019 р., м. Полтава. Полтава: ТОВ «Сімон», 2019.
С. 281-284 (0,129 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	29
1.1. Сутність, принципи та критерії забезпечення стійкого розвитку підприємств.....	29
1.2. Інтерпретація елементів механізму менеджменту стійкого розвитку підприємств.....	44
1.3. Особливості прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України.....	58
Висновки до розділу 1.....	74
Список використаних джерел до розділу 1.....	78
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	89
2.1. Тенденції розвитку м'ясопереробної галузі та ринку м'яса і м'ясної продукції в Україні.....	89
2.2. Методичний підхід до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.....	116
2.3. Оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств на основі інтегрованих показників.....	130
Висновки до розділу 2.....	149
Список використаних джерел до розділу 2.....	152

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	159
3.1. Моделювання оптимального портфеля проєктів стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств.....	159
3.2. Вплив державного регулювання на менеджмент стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств.....	181
3.3. Стратегічний менеджмент стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств у контексті забезпечення продовольчої безпеки України.....	201
Висновки до розділу 3.....	219
Список використаних джерел до розділу 3.....	222
ВИСНОВКИ.....	229
ДОДАТКИ.....	235

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняна м'ясопереробна галузь відіграє вирішальне значення у забезпеченні продовольчої безпеки та реалізації державних програм підвищення якості життя населення. Однак м'ясопереробна галузь України традиційно стикається з низкою труднощів і викликів, що створює загрози і ризики її стійкості. Беручи до уваги стратегічно важливі особливості розвитку сучасної ринкової економіки на мікро-, макро- та мезорівні, а також її концептуальні особливості, наукова теорія та практика мають бути когерентно спрямовані на вирішення нагальних проблем щодо удосконалення та формування ефективного менеджменту стійкого розвитку українських м'ясопереробних підприємств, що розглядаються у контексті забезпечення стійкості всієї агропродовольчої сфери України.

В умовах недосконалої конкурентної боротьби для досягнення високоефективного рівня функціонування та стійкості актуалізується потреба безперервного забезпечення розвитку усіх сфер господарювання з урахуванням принципів та критеріїв стійкості. Для забезпечення цього перманентного процесу підприємство має оцінювати, аналізувати, контролювати та моделювати свою стійкість, забезпечуючи тим самим комплексне використання ендогенних чинників розвитку виробництва, що, у свою чергу, відповідають за інтеграцію та координацію поліаспектної діяльності окремих структурних підрозділів у процесі здійснення господарської діяльності. Отже, враховуюче вищезазначене, теоретичні, методичні та науково-практичні питання щодо забезпечення та управління стійким розвитком м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України нині набувають актуальності та перспективності.

Проблемам менеджменту стійкого розвитку присвячені наукові дослідження В. Аранчій, Л. Березіної, О. Березін, Н. Васюка, В. Гейця, О. Гончаренка, Б. Данилишина, А. Касич, Т. Надтоки, Л. Макухи, І. Маркіної,

П. Перерви, Н. Шандової та інших учених. Серед зарубіжних дослідників теоретико-методологічним аспектам цих проблем значну увагу у своїх працях приділяли Н. Агеева, Р. Акофф, І. Ансофф, І. Богомолова, Дж. Гелбрейт, Г. Дейлі, П. Друкер, Б. Карлофф, Р. Нельсон, С. Дж. Уінтер, О. Зеткіна, В. Родіонова, А. Чеблокова, Н. Хомяченкова, Г. Ярулліна тощо.

У працях вітчизняних дослідників-теоретиків і практиків (О. Боднара, О. Варченка, М. Гладій, І. Демчака, М. Денисенко, О. Дорофєєва, Д. Дячкова, С. Дусановського, М. Зубець, Н. Копитця, А. Михайлова, М. Присяжнюка, П. Саблука, О. Шпичака та О. Шуст) знайшли відображення актуальні проблеми реформування агропродовольчої сфери, в тому числі, ринку м'яса та м'ясопродуктів, технологічні аспекти організації виробництва, економічний аналіз чинників, що впливають на розвиток галузі.

Проблемні питання державного регулювання, зокрема і у контексті стійкого розвитку підприємств, досліджували такі науковці як: Г. Астапова, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, С. Бобилев, І. Боженьова, Ю. Гришан, О. Ковалюк, П. Макеєнко, О. Машков, П. Надолішній, Н. Нижник та інші. Незважаючи на вагомі наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних економістів, слід зазначити, що теоретична розробленість питань менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України ще недостатньо розкрита, а низка його теоретичних, методичних та науково-практичних аспектів спричиняє дискусії. Рівень менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України дуже низький, що зумовлює необхідність у пошуку його вдосконалення. Йдеться також про адаптацію існуючих методів управління стійким розвитком до умов досліджуваної галузі, розробку практичних напрямів їх застосування. Отже, науково-теоретичне і практичне значення обраного дисертаційного дослідження засвідчує його актуальність. Вирішення проблеми наукового обґрунтування щодо удосконалення менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України забезпечить стабільність та

підвищення ефективності їх функціонування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. У дисертаційній роботі представлено результати досліджень, виконаних автором відповідно до напряму науково-дослідних робіт кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії, а саме: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України», у якій автором запропоновано сучасні підходи до оцінки рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України на основі інтегрованих показників (державний реєстраційний номер 0118U005208); «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів», в якій автор визначив вплив державного регулювання на менеджмент стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств (державний реєстраційний номер 0117U003102); «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (державний реєстраційний номер 0118U005209), де роль автора полягає в обґрунтуванні ролі стратегічного менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств у контексті забезпечення продовольчої безпеки України.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній актуалізації питань щодо удосконалення менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання:

- поглибити теоретичні основи сутності, принципів та критеріїв забезпечення стійкого розвитку підприємств;
- інтерпретувати елементи механізму менеджменту стійкого розвитку підприємств;
- визначити особливості прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України;

- проаналізувати тенденції розвитку м'ясопереробної галузі та ринку м'яса і м'ясної продукції в Україні;
- удосконалити методичний підхід до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України;
- оцінити рівень менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств на основі інтегрованих показників;
- змодельовати оптимальний портфель проєктів стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств;
- обґрунтувати вплив державного регулювання на менеджмент стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств;
- оптимізувати стратегічний менеджмент стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери у контексті забезпечення продовольчої безпеки України.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів підвищення ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

Методи дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження виступив діалектичний метод наукового пізнання та системний підхід щодо аналізу соціально-економічних явищ і процесів. Для вирішення окреслених завдань були використані загальнонаукові та прикладні методи дослідження: *діалектичний* – для з'ясування сутності поняття «стійкість»; *структурно-логічний аналіз* – для визначення класифікації видів та чинників менеджменту стійкого розвитку підприємств; *табличний, графічний та економіко-статистичний аналіз* – для встановлення динамічних змін та аналізу основних тенденцій розвитку м'ясопереробної галузі та ринку м'яса і м'ясної продукції в Україні; *проблемно-орієнтований* – для обґрунтування напрямів підвищення ефективності та оптимізації менеджменту стійкого

розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України; *метод меж і гілок та симплекс-метод* – для розробки економіко-математичної моделі оптимізації портфеля інвестиційних проєктів з метою удосконалення менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств; *абстрактно-логічний* метод застосований для узагальнення результатів та формулювання висновків дослідження. Для проведення відповідних розрахунків використовувалися програми MS Excel 2013, Matlab, STATISTICA 6.1.

Інформаційною базою дослідження, обґрунтування висновків і рекомендацій з удосконалення менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України є законодавчі та нормативні акти України, Європейського Союзу та інших країн, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, НАН України, матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, офіційні звіти та аналітичні публікації провідних міжнародних організацій, тематична наукова література, основні положення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених за тематикою дослідження, інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також використані власні аналітичні розрахунки та результати досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній актуалізації питань щодо удосконалення менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України. На захист виносяться такі наукові результати, що мають наукову новизну і практичну цінність:

удосконалено:

– структурно-функціональний механізм менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, який є синкретичною стійкою цілісністю, що являє собою конгломерат системоутворюючих елементів, які відповідним чином групуються,

утворюючи різні підсистеми, та реалізують відповідні принципи, функції, методи, теорії, завдання й інструменти для досягнення встановлених цілей у межах забезпечення економічної, екологічної, ризикової та соціальної стійкості. Запропонований механізм відрізняється поєднанням узагальненої авторської класифікації чинників стійкого розвитку, розроблених основних критеріїв стійкості та базових принципів стійкого розвитку підприємств з врахуванням галузевої специфіки, що дозволить оптимізувати та забезпечити дієву реалізацію управлінських процесів самоорганізації, самооцінки, самозбереження, самоконтролю та адаптивного розвитку м'ясопереробних підприємств;

– методичний підхід до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств, який представляє собою систему оціночних показників ефективності, що відображають основні тенденції розвитку аналізованого об'єкта в плані його організації та функціонального потенціалу, обумовлені вірогідністю досягнення поставлених цілей. Розробка зазначеного методичного підходу одночасно потребує оптимізації кількості етапів аналізу та отримання достовірної інформації щодо результатів господарської діяльності, що дозволяє виконувати просторово-територіальні аналітичні порівняння на мікро-, макро- і мезорівнях, проводити факторну оцінку та комплексний аналіз ефективності менеджменту, та є основою виявлення основних перешкод (економічних, соціальних, організаційних тощо), які заважають стійкому розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України;

– підходи до моделювання елементів менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, в основі яких запропоновано актуальну модель оптимізації портфеля інвестиційних проектів, яка, на відміну від існуючих, передбачає синтетичне використання методу меж і гілок та симплекс-методу, застосування якої дозволить керівництву підприємства оптимально розподіляти проекти за часовими періодами в умовах обмеженості власних ресурсів відповідно до обраної

стратегії управління стійким розвитком підприємства;

набули подальшого розвитку:

– підходи до оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств з використанням актуалізованої системи показників та індикаторів стійкості, що, на відміну від існуючих, сприяє формалізації задач та інструментів для забезпечення пріоритетних напрямків стійкого розвитку підприємств, формування та коригування параметрів у систему оцінки коефіцієнтів, виконання розрахункових операцій за визначенням індикаторів стійкості, зведення отриманих результатів у таблицю інтегрованих показників економічної, екологічної, ризикової і соціальної стійкості та аналіз результатів кінцевих контрольних розрахунків рівня розвитку підприємства, що дозволяє отримати актуальну інформацію, яка забезпечуватиме розробку та реалізацію практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробного підприємства;

– сутнісно-змістовне значення концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств, які, на відміну від існуючих, базуються на поєднанні узагальненої класифікації чинників стійкого розвитку, розроблених основних критеріїв стійкості та принципів прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку, що дозволить забезпечити високу адаптивність м'ясопереробних підприємств до динамічно мінливого ринкового середовища стосовно їх економічної, екологічної, ризикової та соціальної стійкості;

– механізм розробки стратегії менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, відмінністю якого є комплексування стратегічних рішень щодо фінансово-економічного, організаційно-управлінського, виробничо-технологічного, інвестиційного, інноваційного та кадрового розвитку потенціалу підприємств, що дозволяє сформувати їх довгострокові конкурентні переваги задля забезпечення

продовольчої безпеки. Сформований механізм дозволить перейти м'ясопереробному підприємству до інноваційного стану, який відповідав би зовнішнім викликам та характеризувався змінами, які сприяють формуванню та реалізації безпекових цілей;

– рекомендації організаційно-економічного характеру щодо реалізації стратегії стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України у напрямі державного регулювання галузі. Визначено інструментарій забезпечення стійкого зростання підприємств м'ясопереробної промисловості в Україні, практичне застосування якого має свої відмінності та переваги, а саме: отримання виробниками м'ясної продукції необхідних кредитних ресурсів під заставу виробленої продукції; гарантія високоякісної та дієвої системи сировинного забезпечення, що дасть можливість здійснювати операції за заздалегідь регламентованими умовами, які відповідають критеріям актуальності, прозорості та об'єктивності; можливість врегулювання фінансово-економічних відносин між виробниками м'яса та організаціями з оптових і роздрібних продажів тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретичні та методичні положення доведені до рівня методичних рекомендацій, які пропонуються для впровадження у практику м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, державних органів – під час формування та реалізації стратегій розвитку регіонів. Практичне значення мають наступні розробки.

Рекомендації організаційно-економічного характеру щодо реалізації стратегії стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України у напрямі державного регулювання галузі використані у роботі Департаменту агропромислового розвитку та захисту довкілля Запорізької обласної державної адміністрації (довідка № 2029/01-00 від 13.07.2020 р.); Полтавської обласної державної адміністрації (довідка № 01-18/160). Результати дисертаційного дослідження дозволили з'ясувати рівень стійкого розвитку М'ясопереробної фабрики «АЛАН» та визначити

пріоритетні напрямки її подальшої діяльності. Розроблені положення та рекомендації стали суттєвим доповненням до процесу стратегічного управління розвитком М'ясопереробної фабрики «АЛАН» та включені до програми планування і управління фінансовим результатом при прогнозуванні діяльності підприємства на 2020-2025 рр. (довідка про впровадження № 38/12 від 18.12.2019 р.). Представлені у дисертації розробки застосовуються у господарській діяльності товариства з додатковою відповідальністю «М'ясокомбінат «ЯТРАНЬ», де здійснено апробацію запропонованої методики оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробного підприємства з використанням авторської системи показників та індикаторів стійкості, що дозволило отримати достатньо повну, зрозумілу та об'єктивну інформацію про функціонування підприємства в усіх його сферах розвитку в розрізі пріоритетних проблем та цілей (довідка про впровадження № 158 від 02.12.2019 р.). Результати дисертаційної роботи, висновки та рекомендації схвалено та використано у практичній діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», де пропозиції орієнтовані на забезпечення соціально-економічного зростання та розширеного відтворення виробничих ресурсів, що дозволить забезпечити високу адаптивність до динамічно мінливого ринкового середовища у контексті економічної, екологічної, ризикової та соціальної стійкості.

Результати наукових досліджень застосовано у навчальному процесі Полтавської державної аграрної академії МОН України при підготовці студентів економічних і управлінських спеціальностей під час викладання дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Менеджмент організацій», «Управління інноваціями», «Аграрний менеджмент» (довідка № 01-11/236 від 23.12.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням. Відображені у дисертації висновки та положення наукової новизни, які виносяться на захист, одержані автором особисто. З

наукових публікацій, написаних у співавторстві, в дисертації використано лише результати особистої праці автора. Внесок здобувача у публікації, підготовлені та опубліковані у співавторстві, відображено окремо у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження, висновки і пропозиції дисертації доповідалися, обговорювалися та одержали схвалення на Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях: Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 28 жовтня 2016 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Економічний розвиток: теорія, методологія, управління» (Будапешт-Прага-Київ, 28-30 листопада 2016 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 11-12 травня 2017 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові розробки, передові технології, інновації» (Прага-Брно-Київ, 06-08 травня 2017 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 19 квітня 2018 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Східно-європейські дослідження: економіка, освіта і право» (м. Бургас, Болгарія, 7-8 червня 2018 р.); Міжнародній науковій конференції «Сучасні економічні дослідження: теорія, методологія, стратегія» (м. Кельце, Польща 28 вересня 2018 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 8-9 листопада 2018 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 23-24 квітня 2019 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 21 науковій праці, із яких 5 статей – у колективних монографіях, 7 статей – у фахових наукових виданнях (у тому числі 6 статей – у періодичних виданнях України, що внесені до міжнародних наукометричних баз даних), 1 стаття – у

науковому періодичному виданні іншої держави, що індексовано в Web Of Science, 9 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць за темою дисертації становить 8,4 друк. арк., особисто автору належить 7,3 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Повний обсяг викладено на 235 сторінках друкованого тексту, який містить 6 таблиць (1 таблицю розміщено на окремій сторінці), 48 рисунків (9 рисунків розміщені на окремих сторінках), 4 додатки на 18 сторінках. Список використаних джерел налічує 247 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

1.1. Сутність, принципи та критерії забезпечення стійкого розвитку підприємств

В наш час, коли актуалізувалася проблема функціонування макро- та макrorівнів економічного розвитку, виникла потреба об'єднання концептуально важливих аспектів теорії та практики, спрямованих на вирішення проблем з вироблення та покращення існуючого механізму управління стійким розвитком (далі по тексті стійкий розвиток – СР) та іншими суб'єктами ринкових відносин. Однак змістовна константа окреслених проблемних питань не лише не втратила своєї значущості, а й набула нових аспектів і критеріїв оцінювання.

Сьогодні розвиток підприємства визначає ефективна спланована система менеджменту. Будь-які зміни в управлінській парадигмі призводять до концептуально важливих трансформацій. Вітчизняним промпідприємствам в умовах жорсткого конкурентного протистояння та мінливого зовнішнього середовища необхідно озброїтися інноваційними методиками забезпечення стійкого розвитку. Доводиться констатувати, що більшість українських агропродовольчих підприємств не здатні конкурувати з аналогічними закордонними суб'єктами господарювання, адже процес пошуку та апробації дієвих управлінських концепцій ще триває.

Конкурентне середовище, як відомо, суттєво впливає на функціонування промислового підприємства, адже його існування потребує ринкової визначеності шляхом своєчасного запровадження заходів з пошуку та розробки механізмів реалізації стійкого розвитку. З огляду на те, що

конкуренція – феномен недосконалий, трансцендентний за своєю суттю, процес забезпечення розвитку усіх сфер господарської діяльності підприємства має відбуватися перманентно в контексті забезпечення СР. Для цього промпідприємству необхідно проводити симультанну оцінку, контроль і прогнозування своєї стійкості, щоб досягти при цьому основну мету – забезпечити комплексне застосування ендогенних чинників розвитку виробництва. Необхідним для цього підґрунтям має стати одночасна інтеграція усіх сфер діяльності агропродовольчого підприємства та його структурних підрозділів, що займаються виробничо-господарською діяльністю.

На наш погляд, теоретико-методологічні та практичні проблеми забезпечення стійкості розвитку на багатьох підприємствах набули сьогодні великої актуальності у зв'язку з низкою чинників: загальне зниження динаміки промислового виробництва; багатовекторність сучасної вітчизняної та світової економіки; невизначеність фінансових позицій. Таким чином загальносвітові інтеграційні процеси, світова економічна та екологічна криза, поступальний для багатьох країн перехід на постіндустріальні форми розвитку спричинив появу цілого ряду невирішених теоретичних і практичних питань, пов'язаних з управлінням підприємством.

Огляд статистичних даних і останніх наукових публікацій демонструє, що питанням стійкого розвитку наразі приділяється достатня увага. Так, вітчизняні та закордонні автори розробляють різноманітні (часом навіть суперечливі) підходи до трактування аналізованої проблеми. Розглядається вона на всіх рівнях (підприємств, міст, територій і країн) у межах регіональних і загальнонаціональних цільових програм. Сотні профільних організацій (зокрема, науково-дослідних інститутів) займаються вивченням окресленої проблематики, активно ведеться обговорення онтологічних і гносеологічних аспектів. Незважаючи на це факт, залишається багато невирішених питань, що зумовлює актуальність і новизну презентованої наукової студії.

Відсутність єдиного підходу щодо забезпечення стійкого розвитку та функціонування об'єктів господарювання обумовлена в першу чергу некоректним трактуванням цієї категорії з боку вчених-теоретиків і практиків. Закономірно, що й дефініції понять «стійкий розвиток», «стійкість», «стійке виробництво» залишають розмитими, а сфера їх застосування має різноманітні варіації. В сукупності все це призводить до різноманіття експлікацій виділених категорій. У зв'язку з цим розділяємо позицію Дж. Стиглеца [90], який, ставши в 1982 році лауреатом Нобелівської премії, стверджував, що неможливо віднайти жодного поняття, яке б мало абсолютне однозначне й загальноприйняте тлумачення. Це твердження стосується не лише термінів з економічної теорії, а з інших дисциплін.

Сутність будь-якого наукового підходу полягає в поетапній систематизації, типізації та уніфікації досліджуваних понять, тому спробуємо розглянути відносно нові для економіки терміни: «стійкість» і «стійкий розвиток», поєднавши теоретико-методологічні та практичні контексти.

Аналіз тематичних публікацій демонструє, що наразі існує велика кількість дефініцій цих понять, розроблених як закордонними, так і вітчизняними авторами. Так А.Д. Урсул [93] справедливо зазначає, що найближчим часом кількість таких визначень не зменшиться, а навпаки – зростатиме, адже відбувається цілком закономірний процес гносеологічного усвідомлення значущості, актуальності й перспектив стійкого розвитку, яке слід розглядати як багатовимірний феномен.

Переконані, що відсутність єдності щодо тлумачення зазначених понять викликана двома чинниками. По-перше, складністю самих категорій, що поєднують економічні, соціальні, екологічні, управлінські й технологічні аспекти становлення та розвитку економічної системи.

По-друге, різним баченням проблеми з боку представників наукових спільнот. Виходячи з цього, беремося стверджувати, що детальне вивчення теоретичних основ змісту, чинників реалізації та принципів класифікації стійкості та стійкого розвитку сприятиме побудові логіки дослідження, адже

форми її вияву безпосередньо впливають на зміст.

Теоретичний дискурс аналізованого поняття демонструє, що поняття «стійкість» використовується у багатьох галузях науки та техніки. Ймовірно сама категорія стійкості була запозичена з економічної науки, зокрема теорії систем, коли економічні процеси почали розглядатися як багатокomпонентні господарські системи. Наразі в системному синтезі та аналізі поняття «стійкість» розглядається в контексті інтегральних характеристик складних об'єктів, що вказує на характер взаємодії з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Якщо ж розглянути використання поняття «стійкість» в інших галузях, стає зрозуміло, що його сутність трактується здебільшого інтуїтивно: щось таке, що здатне реагувати на навколишні зміни, зберігаючи при цьому свою звичну модель поведінки протягом тривалого часу.

Що стосується наукових визначень стійкості, найбільшого поширення в літературі отримали прагматичні визначення. Одні автори ототожнюють це поняття зі «стійкістю» в цілому. Інші ж розглядають її з позиції вияву у різних галузях економіки та господарської діяльності. Як бачимо, такому підходу бракує синкретизму.

Вважаємо за доцільне зробити невеликий науковий екскурс в економічну теорію в цілому та трактування стійкості зокрема. Категорія стійкості об'єктів господарювання вперше актуалізувалася в країнах Західної Європи наприкінці XIX – на початку XX століття. Саме в той час, за твердженням О.А. Волошиної [9], в сільському господарстві почали активно розвиватися капіталістичні відносини. Тенденції стрімкого вивчення теоретичних аспектів стійкого розвитку намітилися вперше в наукових працях економічного спрямування, що були присвячені дослідженню процесів ринкової рівноваги в умовах удосконалення конкурентної боротьби. Серед зазначених авторів виділяємо Л. Вальраса, Дж. Хікса, П. Самуельсона [20; 114; 117].

Відзначимо, що поняття «стійкість» в їх працях проаналізовано по відношенню до економічних процесів в цілому, а не до конкретних суб'єктів

господарювання та економічних теорій. Інший авторський табір, представлений іменами (Л.І. Катан, Дж. Лафта, Т.Б. Сайгіна), розглядають термін як фінансову складову роботи підприємства [49; 53; 87]. Ми ж, у свою чергу, схильні до того, щоб не абсолютизувати останню авторську позицію, адже окрім фінансового, підприємство має інші аспекти стійкості. Однак слід віддати належне тому факту, що процедура фінансування поточних потреб підприємства набуває ключового значення, тому забезпечує його ефективну виробничу діяльність. Отже, ми дотримуємося того принципу, що аналізуючи стійкість підприємства, не можна обмежуватися лише його фінансовою сферою діяльності.

Деякі автори (Б.Є. Бродський і О.П. Жарковська [43], В.В. Знаменський [46], Є.В. Корчагіна [52] та ін.) під поняттям «стійкість» розуміють стійкий стан, положення, надаючи таким чином поняттю додаткових відтінків значення. В результаті такого «розмитого» тлумачення виникають серйозні дискусії. Ряд дослідників характеризують стійкість симультанно в двох аспектах:

- 1) властивість (теорія систем, технічні, соціологічні, біологічні науки);
- 2) поточний стан (економічні, філософські науки, управління).

Деякі автори ототожнюють «стійкість» і «рівновагу», до того ж, цей термін вживається і в переносному значенні. У зв'язку з цим вважаємо за потрібне чітко окреслити теоретичні межі поняття «стійкість», з'ясувавши, чим воно є насправді: станом чи властивістю. Проаналізовані авторські трактування представлено у табл. А.1 (Додаток А).

Вони презентують зміни трактувань поняття «розвиток» в хронологічному порядку: від античності до сучасності. Узагальнюючи вище викладені дефініції, виділимо концептуально важливі твердження:

поняття розвитку варто розглядати у контексті етапів життєвого циклу (І.В. Амеліна [6] та Н.В. Дятлов [40]);

безперервний розвиток потрібен для керування процесами (Ю.П. Шаров [103]);

інтенсивний розвиток досягається за рахунок раціонального використання ресурсів, чим паралельно можна стимулювати працівників до інноваційної активності (Н.О. Афондікова [3] та В.В. Пастухова [70],);

оцінка стану підсистем повинна носити комплексний характер, адже зазнає впливу цілої низки чинників середовища (О.А. Шведчиков [104]).

Водночас розвиток підприємства априорі не відбувається одночасно та самостійно. Ця ж ознака характеризує розвиток у біологічному контексті. Розвиток підприємства обумовлений системою управління, у межах якої один суб'єкт діє на інший задля виконання стратегічних, тактичних завдань і переходу на новий щабель, оминаючи «смерть» (стадію регресу, занепаду).

На думку Ю.С. Погорелова [76], розвиток підприємства представляє собою безупинний процес, що відбувається відповідно до програми змін станів підприємства, коли кожен наступний якісно відрізняється від попереднього. Таким чином підприємство як надскладна система реалізує нові можливості, набуває нових функцій властивості, підвищуючи свою здатність чинити опір негативним процесам. На нашу думку, розвиток підприємства – це ніщо інше як отримання нових характеристик (і кількісних, і якісних), що сприяють покращенню показників ефективності його функціонування. Отже, основними характеристиками розвитку підприємства є наступні твердження:

є складними та невизначеними;

мають інноваційний характер;

обумовлюють структурні зміни одночасно у декількох сферах;

координуються з критеріями розвитку;

залежать від ресурсного забезпечення;

мають довгострокові, але водночас важко зворотні наслідки.

Стійкість постає як здатність підприємства тривалий час зберігати стабільне функціонування, адаптуватися в умовах кон'юнктурних змін зовнішнього та/або внутрішнього середовища, а також демонструвати позитивні тенденції росту та розвитку. Таку позицію розділяють наступні

дослідники: І.В. Амеліна [6], О.І. Манелля [58], Р. Нельсон [64], М.В. Самосудов [88] та інші. Вони трактують стійкість з точки зору теорії систем Ле-Шантьє, тобто визначають її як здатність підприємства відновлювати рівновагу після припинення дії сили обурення. Завдяки такому розумінню аналізованого поняття його можна чітко відмежувати від інших суміжних (наприклад, від категорії економічної рівноваги).

Як можливість підтримки певного рівня кількісно-якісних показників виробничо-господарської діяльності підприємства, що гарантує стабільний розвиток за рахунок раціонального використання наявних ресурсів, «стійкість» позиціонують О.В. Зеткіна [45], С.О. Пашутін [71] та інші. Зазначимо, що автори саме цього визначення виокремлюють конкретні умови, що сприяють досягненню економічної стійкості. Водночас суттєвим недоліком такого визначення є те, що ключовим чинником виступає рівень доходів підприємства, ефективність його функціонування, натомість здатність адаптуватися до змін під впливом викликів зовнішнього та/або внутрішнього середовища нівелюється. У зв'язку з цим не можна погодитися з теорією В.М. Баутіна, який пропонує розглядати поняття стійкості комплексно, адже означена проблема має теоретичну й практичну цінність [10].

З точки зору практичної значущості, стійкість варто інтерпретувати як передумова вироблення найдієвіших заходів, які б відповідали інтересам соціуму та держави. Фактично це означає безпосереднє використання наявного виробничого потенціалу, який дозволить досягти бажаного рівня рентабельності, який за своїми кількісними та якісними показниками дозволить здійснювати наступні акти: технологічно покращувати процес виробництва; осучаснювати соціальне забезпечення та матеріально-технічну базу; проводити фінансові розрахунки з державою, постачальниками; вільно адаптуватися до викликів середовища. З теоретико-методологічної позиції, процес управління стійкістю передбачає комплексне вивчення тенденцій розвитку економічної системи, тобто взаємодії змінюваних структурних

закономірностей і змісту стійкої системи.

Отже, проведений нами аналіз дефініцій досліджуваних понять дозволяє стверджувати, що до сих пір відсутнє єдине загальновизнане визначення стійкості. Зазначені вище дефініції мають як свої переваги, так і суттєві недоліки. Безумовно, аналізуючи поняття «стійкість», дотримуватися лише однієї теорії важко, адже це поняття передбачає системний підхід.

Спробуємо проаналізувати поняття «стійкий розвиток». Припускаємо, що воно було запозичене з іншої сфери – лісового господарства, тому має в першу чергу відношення до екології та раціонального використання природних ресурсів. В 70-х рр. ХХ ст. «стійкий розвиток» з'явився і в економічній теорії, але з відчутним акцентом на екологічній складовій. Пізніше, у 80-х рр. ХХ ст., дослідник Л. Браун запропонував використовувати його в контексті розвитку міста та окремих галузей господарства. Так це поняття перейшло до теорії організації. Сьогодні дослідники розрізняють кількісний і структурний стійкий розвиток, а також досліджують проблеми управління стійким розвитком.

Як бачимо, наведені у додатку А дефініції відрізняються одна від одної окремими акцентами. Зокрема, мова йде про збереження біорізномаяття, ресурсозбереження, рівновагу між показниками економічної діяльності та станом навколишнього середовища, соціальні та культурні пріоритети, економічне зростання та якість життя. Водночас аналіз свідчить про те, що ідеальних, так би мовити, визначень немає, всі вони мають свої недоліки. Деякі з них, приміром, недостатньо повно розкривають базові категорії, не виділяють основних ознак стійкості, інші ж, навпаки, подають власні дефініції, дублюючи попередні.

Нерідко поняття «розвиток», «зростання» й «ріст» ототожнюються. Безумовно, вони споріднені (наприклад зростання призводить до якісних трансформацій і сприяє безпосередньо розвитку), але саме «розвиток» є термінологічно ширшим. Два інші поняття виражають рівень розвитку, напрямок його руху. Отже, категорія «розвиток» залишається невизначеною,

адже вона, подібно до «стійкості», теж відзначається поліаспектністю, актуальністю та системністю. Про її дискусійний характер свідчать дані таблиці А.1 у додатку А. Найповніше, на нашу думку, визначення розвитку містить філософський словник за редакцією П.В. Кикеля та Е.М. Сороко [50, с. 133]: «Це єдність процесів руйнування та створення, що призводять до появи чогось нового». На думку авторів, якщо це призводить до появи чого кращого – розвиток прогресивний, якщо навпаки – мова йде про регрес [50].

Практично у кожному визначенні в тому чи іншому значенні використовується поняття «зміни». Це дає можливість запропонувати наступне визначення «стійкості» в економічній сфері: це водночас здатність і стан господарюючого суб'єкта, коли його основні соціально-економічні показники, незважаючи на дію ряду чинників навколишнього та внутрішнього середовища, перебувають у межах економічної стійкості, регламентованих нормами стратегічного планування на визначений проміжок часу.

Нерідко автори подають суперечливі тлумачення одно і того ж поняття, або ж їхні твердження є абсурдними. Так, наприклад, деякі автори (В.В. Знаменський [46]) стверджують, що неможна поєднувати поняття «стійкий» і «розвиток», бо вони є оксиморонними, тобто суперечливими. Аргументують свою позицію вони тим, що розвиток априорі не може бути стійким, якщо є розвиток ні про яку стабільність мова не йде. На противагу подібним думкам А.Д. Урсул [93] стверджує, що стійкість не передбачає відсутності розвитку або зростання. Не розділяємо думок В.Є. Николаєва [68] з приводу того, що розвиток держави, регіону чи підприємства за певний проміжок часу є автоматично стійким, якщо він зберігає інваріант, тобто не загрожує якимось властивостям, об'єктам або відносинам.

Ю.В. Вертакова [24, с. 77] стверджує, що поняття «стійкий розвиток» когерентно пов'язане з «економічним ростом» та окреслює коло спільних проблем: оцінки, аналізу та моніторингу стійкості. Намагання багатьох авторів пояснити сутність стійкості призвела до того, що запропоновані ними

дефініції виявилися суміжними з іншими науками (математикою, фізикою, екологією тощо).

Під «стійким розвитком» розуміємо збалансований розвиток якісно-кількісних змін, в результаті якого використання наявних ресурсів відбувається узгоджено. Це сприяє розвитку наукового потенціалу, створенню дієвого механізму забезпечення економічного росту та задоволенню нагальних суспільних потреб. На межі 80-90 рр. ХХ ст. відбулася переоцінка цінностей, була розроблена нова концепція взаємодії «людина ↔ природа», яка призвела до активного використання в наукових колах поняття «стійкий розвиток» («sustainable development»). Поширення цього терміну пов'язане безпосередньо з доповіддю членів комісії Організації Об'єднаних Націй, присвяченою актуальним питанням збереження навколишнього середовища в 1987 році, та Конференцією ООН 1992 року з проблем розвитку. В Україні проблема стійкого розвитку актуалізувалася після здобуття незалежності, однак у зв'язку з економічною кризою 2008 року до сих пір не було вироблено одностайної моделі розвитку підприємств. Попередні концепції СР, датовані 70-80 рр. ХХ ст., морально застарілі, тому не можуть відповідати стратегічним цілям соціально-економічного розвитку сучасного промислового підприємства, адже деякі з них пропонують доволі радикальні прийоми – приміром, для подолання екологічної та продовольчої кризи скоротити кількість населення.

Резюмуючи вищевикладений матеріал, пропонуємо розуміти під поняттям «стійкість» не окремо стан або властивість, а таку властивість, що проявляється в стані системи та обумовлюється її взаємодією з середовищем. Отже, найважливішою характеристикою стійкості є характер і сутність відношень об'єкт ↔ середовище.

На рис. 1.1 наведено класифікацію видів стійкості. Як відомо, Всесвітнім самітом з проблем стійкого розвитку в 2002 році було визначено пріоритетний напрямок розвитку світової спільноти, який має відповідати концепції стійкості.

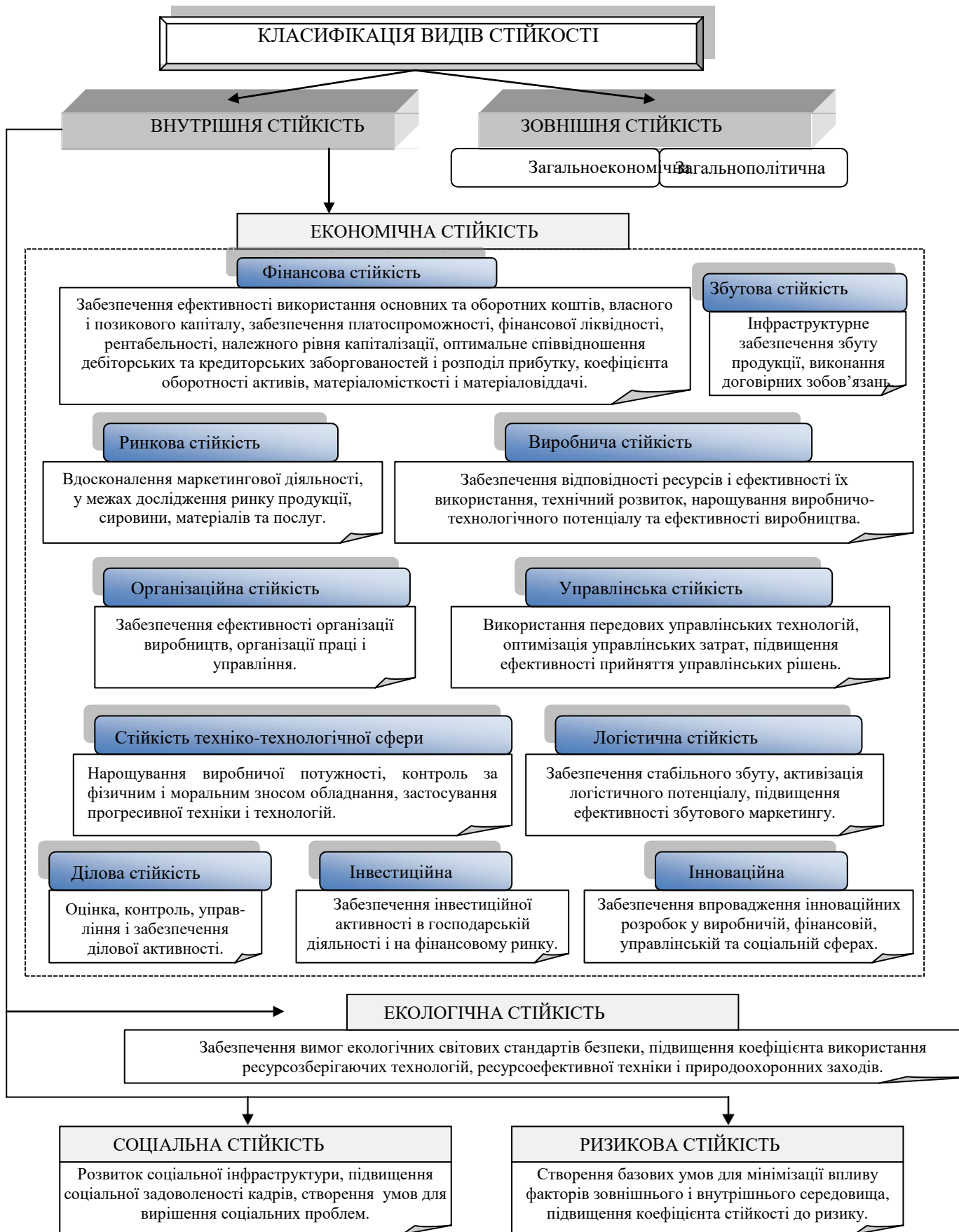


Рис. 1.1. Класифікація видів стійкості [авторська розробка]

Не менш дискусійним наразі залишається питання визначення критеріїв стійкості. За поняттям «критерій» закріплено наступну дефініцію: специфічна щодо відповідності встановленим вимогам ознака, властивість або риса. У рамках економічної теорії критерій стійкості дозволяє стверджувати чи є розвиток насправді стійким. Однак масив існуючих критеріїв стійкості, на наше переконання, здебільшого не відповідає суті цього терміну.

Це можна пояснити тим фактом, що в теорії стійкого розвитку до сих пір точно не визначено місце та роль даного поняття. У зв'язку з цим нами було виділено основні критерії стійкого розвитку суб'єкта господарювання, представлені на рис. 1.2.

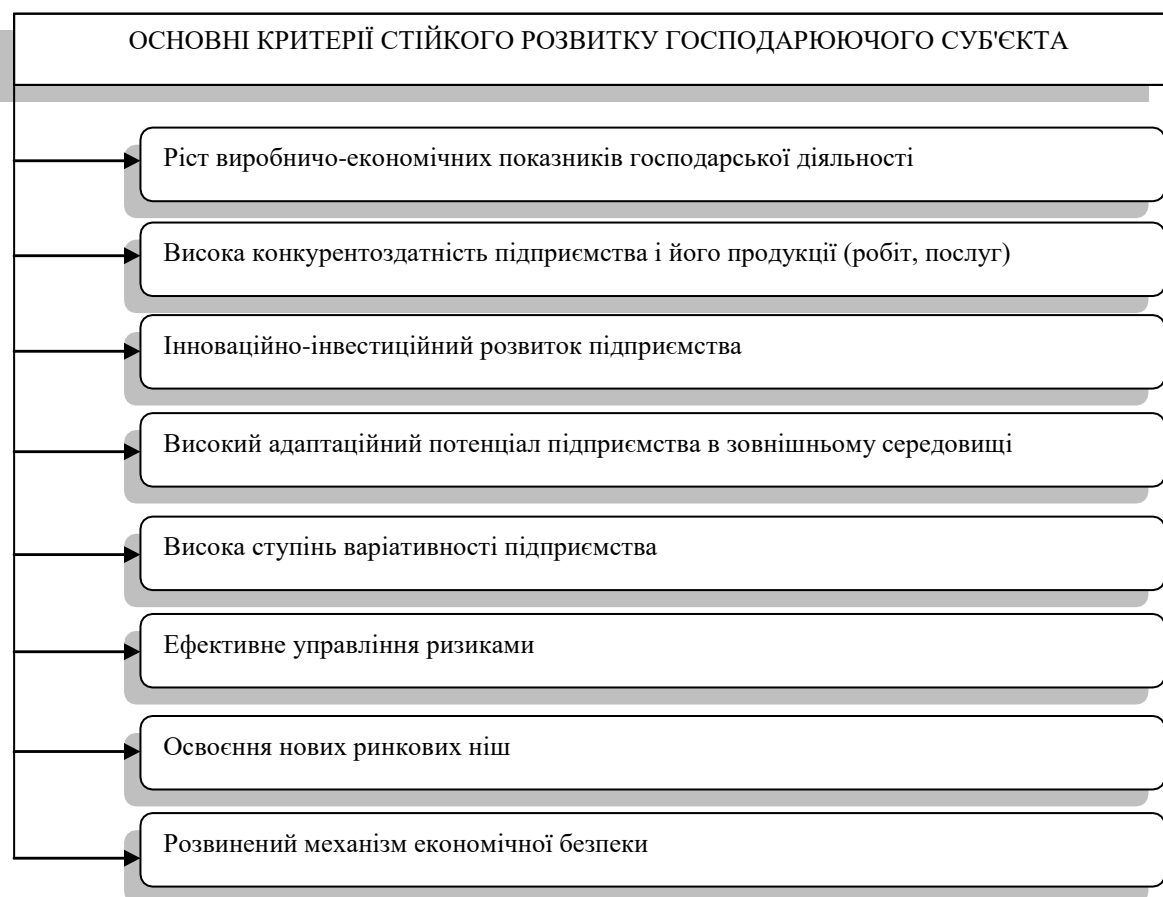


Рис. 1.2. Критерії менеджменту стійкого розвитку підприємств [авторська розробка]

Розділяємо позицію О.І. Манеля [58], який стверджує, що аналізувати стійкість розвитку підприємства можна не лише за умови незначних коливань рівнів відносно тренду, а й при стійкому зростанні показників виробничо-господарської діяльності». Це значить, що якщо виробництво щороку не може бути стійким, за декілька років воно має таким стати, що проявлятиметься в когерентній акумуляції як позитивних, так і негативних тенденцій.

У той же час ряд дослідників висловлюють побоювання щодо гіперстійкості системи по відношенню до прогресивного розвитку, адже подібне утворення пригнічує будь-які прояви відхилень від надстійкого розвитку.

Переконані, що для переходу до якісно нового стану в деякий момент важливо перейти до стану нестійкості. Резюмуючи думки експертів (маємо на увазі перманенту нестійкості і гіперстійкості), робимо висновок: суперечливе трактування стійкий розвиток призводить до негативного впливу на функціонування системи в цілому. Так, якщо гіперстійкість не здатна оновити систему, щоб та змогла й надалі розвиватися, перманентна нестійкість унеможливорює стабільне зростання показників і характеристик, які необхідні для ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, тобто для забезпечення високого рівня організації системи в умовах конкурентного протистояння. Звідси виходить, що в основу стабілізаційних процесів закладено здатність підприємства пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та гарантувати переконливі конкурентні переваги.

Рис. 1.3. презентує основні чинники стійкого розвитку.

В науковій літературі можна знайти твердження, що поняття «критерій» і «показник» тотожні, але на нашу думку, варто їх розрізняти. Перший – виконує роль підходу, оцінки, а другий – виступає знаряддям цієї оцінки. При цьому зовсім не обов'язково в процесі такої оцінки використовувати інструментарій кількісної характеристики, адже критерій виражається в першу чергу через якісний формат.

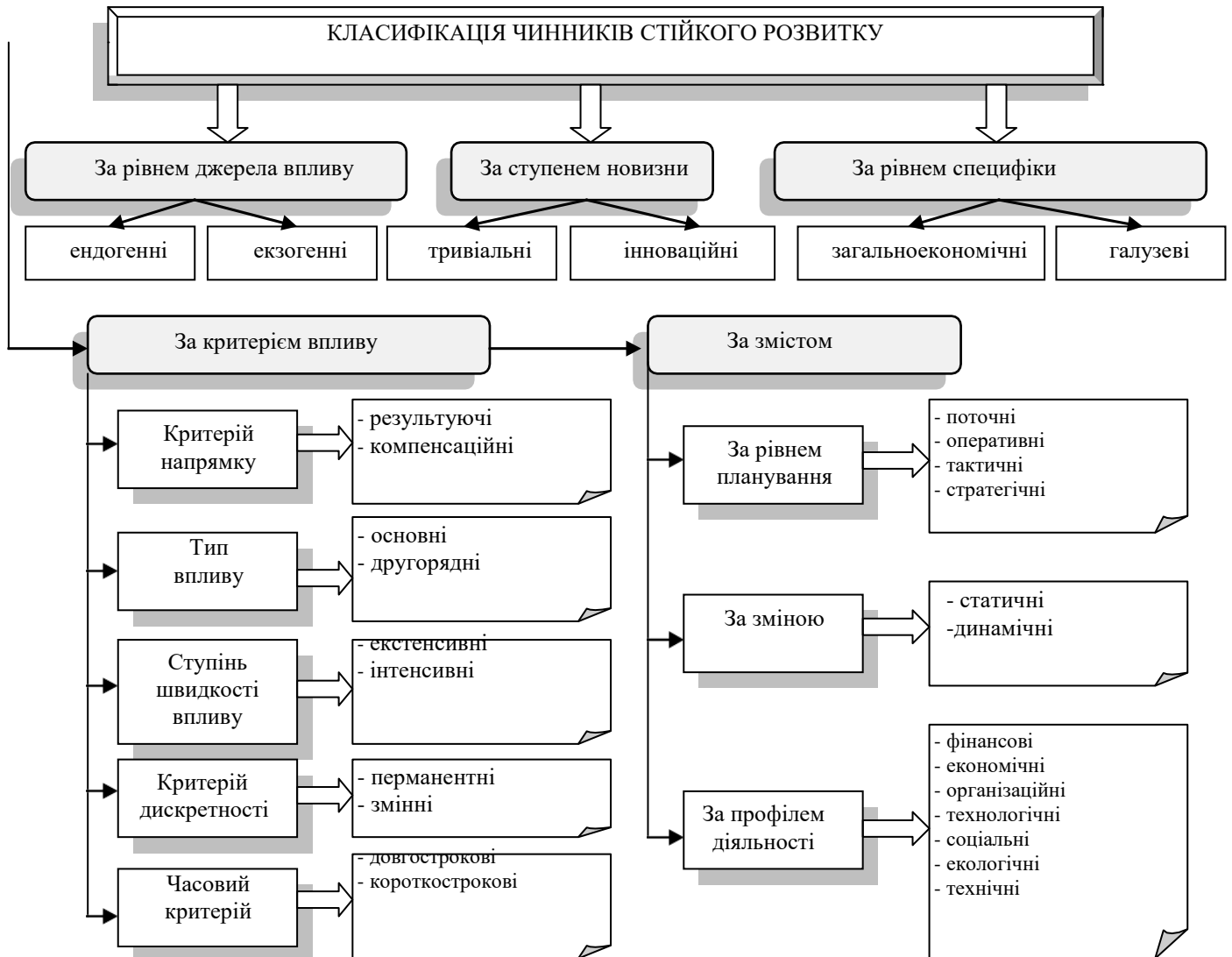


Рис. 1.3. Класифікація чинників менеджменту стійкого розвитку [авторська розробка]

При цьому кількісний аналіз результатів виробництва, ресурсів і витрат потрібен для вираження показників стійкого розвитку.

Вище розглянуті теоретико-методологічні підходи до трактування стійкого розвитку дали підставити виділити наступні принципи стійкого розвитку підприємства, вміщені на рис. 1.4.

Наразі концепція менеджменту стійкого розвитку набула великої актуальності в Україні. Уряд розробляє комплекс програм стійкого розвитку загальнонаціонального, регіонального та галузевого рівнів.



Рис. 1.4. Принципи менеджменту стійкого розвитку підприємств
[авторська розробка]

Стає зрозумілим, що стійкий розвиток на рівні макросистеми можливе лише за умови стійкого розвитку конкретної організації або промислового підприємства.

Отже, стійким вважається підприємство, яке забезпечує оптимальну частку на ринку та при цьому досягає максимально можливого рівня доходу та прибутку. На економічно стійкому підприємстві співвідношення активів і зобов'язань має бути таким, щоб виручки, отриманої від продажу чи використання наявних активів, було достатньо для покриття нагальних зобов'язань. Безумовно, сучасна економічна наука розглядає й інші теорії щодо трактування сутності стійкого розвитку господарюючого суб'єкта як цілісного економічного утворення, в основі якого закладено дієві механізми ефективного управління. Зокрема, наступний підрозділ даного дослідження містить аналіз управлінських механізмів, необхідних для забезпечення стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств.

1.2. Інтерпретація елементів механізму менеджменту стійкого розвитку підприємств

Сьогодні зовнішнє середовище створює високі конкурентні вимоги, що в контексті сучасних соціально-економічних і соціальних умов, актуалізують проблему розробки ефективного інструментарію управління стійким розвитком промислового підприємства. Практика переконує, що існуючі на цей час проблеми неможливо вирішити без розробки дієвого механізму забезпечення стійкості розвитку підприємства.

Пріоритетні завдання менеджменту стійкого розвитку та здатність підприємства протистояти різноманітним ризикам визначаються соціально-економічними умовами теперішнього й майбутнього часу. Когерентно це обумовлює необхідність функціонування як стійкого підприємства, так і цілої галузі. Однак цей процес доволі складний і тривалий, а тому потребує

комплексного вивчення з боку експертів. Механізм менеджменту стійкого розвитку залежно від багатьох чинників (характеру впливу навколишнього середовища, прийняття стратегічно важливих рішень, ступеня організації та управління внутрішніми чинниками, індивідуальної специфіки функціонування підприємства та ін.) може складатися з наступних компонентів: організаційно-управлінського, технологічного, виробничого, фінансово-економічного, інвестиційного та інших складників, що розглядаються в тому чи іншому контексті. У процесі створення аналізованого менеджменту стійкого розвитку підприємства варто брати до уваги не лише перераховані компоненти та особливості їх взаємодії, а й наявність досвідченого й професійного управління персоналом. Не менш важливу роль відіграє розробка та успішна реалізація зовнішньої та/або внутрішньої конкурентної політики підприємства. Однак практика показує, що саме ці чинники нерідко ігноруються, а управлінські рішення, що приймаються в межах промислової індустрії, далеко не завжди є ефективними. У зв'язку з цим доводиться констатувати, що виробничо-економічні тенденції функціонування вітчизняних підприємств суттєво змінилися останнім часом. В умовах вільної ринкової конкуренції це вкрай негативно впливає на СР суб'єктів господарювання. У той же час ринкова невизначеність у роботі підприємства, помножена на необхідність соціально-економічної спрямованості вектора розвитку, актуалізує необхідність розробки власних механізмів управління стійкістю розвитку. Переконані, що для забезпечення стабільних показників ефективної роботи необхідне комплексне дослідження стійкого розвитку усіх сфер діяльності підприємства з урахуванням його взаємодії з галузевим і міжгалузевим середовищем господарювання. За цих умов підприємству необхідно обґрунтовано аналізувати, моделювати й контролювати управлінський механізм стійкості, забезпечуючи тим самим раціональне використання внутрішніх виробничих ресурсів, контролюючи мінливу діяльність усіх підсистем, викликану симультанним впливом зовнішніх чинників і

прийняття управлінських та організаційно-розпорядчих рішень.

Отже, нами були детально розглянуті питання сутності, принципів і критеріїв забезпечення стійкого розвитку. Цей моніторинг проводився за правилами загальнонаукових гносеологічних методів з використанням загальних принципів логіки та об'єктивності. У контексті презентованого дослідження вважаємо за потрібне заглибитися в теоретико-методологічні аспекти реалізації механізмів управління стійким розвитком шляхом розробки та трактування власного бачення механізму управління стійким розвитком підприємства.

Слід відзначити, що без розробки ефективного механізму, який би поєднував організаційні, прогностичні, управлінські та інші аспекти виробничої діяльності, аналіз сутності управління видається некоректним. Звідси випливає наступне твердження: механізм управління розвитком – це передумова реалізації стратегії стійкого соціально-економічного розвитку; він представляє собою складне багатокомпонентне економічне утворення, вивчення якого передбачає аналіз усіх складових. Таким чином, вивчення теоретико-методологічних і практичних аспектів управління стійким розвитком підприємств має як практичну, так і практичну значущість.

Огляд відповідних наукових джерел виявив, що дефініції понять «управління» та «механізм», незважаючи на їх тривале вивчення, залишаються розмитими. Це пояснює наявність низки суперечливих полісемантичних поглядів щодо їх тлумачення. Безумовно, кожна позиція ґрунтується на авторській інтерпретації семантичного навантаження термінів «механізм» і «управління». Дослідники по-своєму намагаються проаналізувати критерії, чинники, принципи реалізації та взаємодії із навколишнім середовищем процесу менеджменту стійкого розвитку на рівні промислового підприємства. Однак необхідно чітко окреслити теоретико-методологічні межі цих понять (походження, структуру, значення) відповідно до інноваційних дослідницьких підходів. З цією метою спробуємо подати власне трактування аналізованих понять.

Явище менеджменту стійкого розвитку підприємства, як було зазначено раніше, має складну та неоднозначну природу. Тому й не дивно, що наразі існує багато різноманітних підходів щодо з'ясування сутності управлінських процесів: економічний, ідеологічний, соціально-психологічний, філософсько-гносеологічний, інформаційний, педагогічний, історично-порівняльний, історичний та ін. Кожен з цих підходів конкретизує окремий аспект вивчення явища менеджменту стійкого розвитку. Така багатовекторність спричиняє той факт, що дослідження механізмів управління стійким розвитком має велике значення для теорії, практики та методології системи управління зокрема. Отже, механізм менеджменту стійкого розвитку – надскладна автономна система, що реалізується невідривно від свої складників і загальних властивостей.

Звернімося до ретроспективного аналізу цього явища. Відомо, що зацікавлення управлінням виникло ще в античних мислителів. Згадки про деякі управлінські аспекти в контексті дослідження соціально-політичного укладу держави знаходимо ще в працях Аристотеля та Платона. З часом, коли було розпочато промислову революцію, у XVIII-XIX ст. це поняття набуло ширшого висвітлення. Так, під поняттям «управління» стали розуміти не лише державотворчий контроль, а й сплановану організацію праці. Вважаємо, що саме тоді це явище набуло рис динамічного й поліаспектного утворення, що виступило прототипом сучасного адміністрування.

Як бачимо, вивчення теоретичних аспектів процесу управління має історію становлення, розвитку та практичної апробації. Однак навіть з відстані часу говорити про те, що це питання достатньо досліджене не доводиться. Наприклад, укладачі академічного 11-томного тлумачного словника обоюють поняття «управління» з «керуванням», визначаючи його досить лаконічно: «дія за значенням управляти» [18, т. 10, с. 468]. В наш час «управління» вивчається багатьма експертами, які представляють різні галузі науки. Від цього залежить різне трактування його змістовної складової. Як наслідок, поступово формується набір концептуально

значущих знань про механізм управління та специфіку його реалізації на практиці.

Так, наприклад, укладачі Радянської енциклопедії визначали управління наступним чином: «...функціональний елемент, функція організованих систем різної природи (технічних, біологічних, економічних), що забезпечує: 1) перманентне збереження визначеної структури; 2) якісну підтримку усталеного режиму; 3) практичну реалізацію програми цієї діяльності» [19, т. 5, с. 312].

Згідно з поданою дефініцією, управління постає симультанно як елемент і функція. Подібних думок дотримуються і деякі сучасні автори. Подібне трактування видається нам виправданим, однак процесуальний аспект розкрито поверхово. Аналогічне визначення запропоноване низкою дослідників та укладачів спеціальних словників.

Беручи до уваги важливість дослідження семантики аналізованого поняття, зазначимо, що лексема «менеджмент» у багатьох мовах має своє номінативне значення: *regere* – латиною, *management* – в англійській мові, *administration* – засобами французької мови, *regierung* – для носіїв німецької. Розглянувши різні її визначення, стверджуємо, що на її трактування впливає взаємозв'язок явищ, відносин і процесів, спрямованих на розвиток економічно важливих відносин. Б.А. Райзберг [84] визначає цю категорію як цілеспрямовану взаємодію суб'єктів управління з людьми, економічними об'єктами з метою окреслення напрямку руху. Розділяємо це визначення, але з огляду на необхідність системного аналізу складників управління, не можемо беззаперечно його підтримати. На нашу думку, найповніше зміст понять «механізм», «менеджмент» і «управління» розкрито у науковій теорії кібернетики М. Вінера. Автор цієї концепції виділяє універсальні властивості взаємодії економічних, механічних, соціальних і біологічних систем. Переконані, що на основі саме цієї теорії була розроблена інформаційна теорія управління У. Росса Ешбі [106]. Слід відзначити, що основні аспекти управлінських процесів розглядалися у межах інших теорій: управлінської

(А. Файоль), синергетичної (Г. Хакен [113]), системної (Л. Бернталанфі [109]) та ін.

Розглядаючи теоретичний аспект стійкого розвитку, російська дослідниця В.С. Лосева дає наступне визначення «менеджмент»: «Процес систематичного, свідомого впливу управлінських структур на суспільно-політичну систему в цілому та/або її окремі елементи (соціальні, духовні) на основі методології пізнання та використання закономірний соціальний феноменів і прогресивних тенденцій в інтересах забезпечення стійкості розвитку» [55]. Подана дефініція, на наше переконання, є соціологічно зумовленою, а тому досить обмеженою.

Як не парадоксально, але найважливіші аспекти процесу управління були проаналізовані представниками соціологічної школи (М. Вебером, К. Марксом та ін.). Зокрема, вони довели факт існування кореляційної залежності між ступенем організованості суспільних процесів і рівнем управління.

Якщо брати до уваги філософські вчення, К. Поппер [79] і К. Ясперс [115] пояснювали управління як сукупність самоврядних властивостей соціуму. Вони трактували його як історично зумовлений феномен, що поєднує багато суперечливих тенденцій мислення, суспільства та природи.

Представники юридичних наук пояснювали управління в контексті поняття «діяльність». Ототожнюючи їх, вони стверджували, що управління в будь-якому разі передбачає якийсь вид людської праці. У цьому твердженні, безумовно, є доля істини. Візьмемо, наприклад, адміністрування. Воно має цільову спрямованість, адже покликане створювати та виконувати нормативно-правові акти для організації та проведення відповідних заходів. З цієї позиції управління є нічим іншим як спрямованим впливом на конкретні об'єкти з метою створення сприятливих умов для функціонування системи та виконання поставлених цілей. Таке трактування видається нам найбільш прогресивним, а головне – змістовно насиченим, таким, що повною мірою відповідає парадигмі сучасної економічної думки. У зв'язку з цим окремо

виділяють поняття «механізм управлінського впливу». Чітко окреслити його дефініцій ні межі доволі складно, адже воно постає як практично значуще утворення, що провокує зміни, суттєво впливає на свідомість, поведінку як неживих, так і живих систем. Безумовне, подібне визначення не претендує на науково обґрунтоване. Зрозуміло те, що механізм управлінського впливу суттєво відрізняється від звичайного впливу за рахунок своєї структури, що включає такі компоненти: аналіз і прогнозування, мотивацію, організацію, координацію дій, регулювання, оцінку, контроль тощо. Саме тому в розумінні сутності управління важливо чітко усвідомити механізм управлінського впливу. Для його практичного застосування не менш важливо познайомитися з основними положеннями вчення економістів-теоретиків Г. Емерсона, Ф. Тейлора, А. Файольта [92] ін. Вони створили наукову парадигму менеджменту, що наразі складається з теорії підприємництва, управління бізнесом, персоналом, фінансами та послугами. Отже, тривалий час управління розглядалося як інтегральна функція виробничо-економічної діяльності, залежала від кооперації праці, обслуговування та безпосереднього виробництва. Сьогодні ж управління симультанно являє собою надважливу функцію та процес цілеспрямованого впливу на управлінський суб'єкт в умовах ефективного планування, прогнозування, організації, мотивації, контролю. Його кінцева мета – виробити ефективний інструментарій досягнення поставлених цілей у межах конкретно взятої економічної системи. Вважаємо за потрібне термінологічно розмежувати поняття «механізм» і «механізм управління».

Укладачі академічного тлумачного словника дають наступне визначення механізму: 1) Пристрій, що передає або перетворює рух. 2) Внутрішня будова, система чого-небудь. 3) Сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та інше явище [84, с. 695]. Як бачимо, перше визначення більше пов'язане з механікою. Таке трактування механізму було поширене в 60-70-х рр. ХХ ст. Натомість друге й третє значення є більш ширшими, але водночас доволі абстрактними. У ході

дослідження нами було з'ясовано, що поняття «механізм» в економічну сферу прийшло з механіки, де воно вживалося на позначення внутрішньої організації приладів, пристроїв, завдяки чому вони працювали. Розвиток полісемії був викликаний необхідністю номінації соціальних і виробничих процесів. Концептуально значення цієї лексеми не змінилося. Наразі серед основних компонентів механізму управління можна виділити наступні: науково обґрунтовані виробничо-організаційні форми (розподіл праці, спеціалізація виробництва, його позиціонування); у результаті їх оптимізації можна позитивно вплинути на розвиток виробничих сил і досягнути високої ефективності їх застосування; форми господарських зв'язків, за допомогою яких здійснюється безперервний обіг виробничих ресурсів; методи й форми, у складі яких є економічні, правові та соціально-психологічні компоненти; економічний інструментарій та система мотиваційних заходів, що впливають на виробниче середовище, учасників господарської діяльності шляхом узгодження дій. Виходячи з такої системи організації механізму управління, можна виділити економічний, організаційний та управлінський аспекти функціонування господарської системи.

В енциклопедичному словнику за редакцією Ф.А. Брокгауза знаходимо наступне визначення [19, с. 177]: «Механізм – це сукупність тіл, що обмежують свободу пересування відносно одне одного взаємним опором настільки, що всі елементи цієї системи здатні змальовувати тільки окремі траєкторії, і при цій швидкості усі інші елементи стають визначеними» [19, с. 177]. За цією дефініцією, механізм виконує функцію передачі та перетворення руху.

Як бачимо, термін «механізм» у науковому дискурсі вже адаптувався, тому використовуються на позначення споріднених понять: «механізм управління», «господарський механізм», «фінансовий механізм», «механізм соціально-економічного розвитку» та ін. однак не варто ці поняття ототожнювати. Так, наприклад, механізм у значенні сукупності станів системи постає у межах «фінансового механізму» (як стан функціонування

фінансової системи), а як соціально-економічний стан господарської системи – при вживанні поняття «соціально-економічний механізм». Крім того, механізм варто розглядати і як основний потенціал розвитку та взаємодії компонентів системи. Цілком логічними виглядають авторські визначення аналізованого поняття, в яких механізм розглядається як своєрідний процес. У зв'язку з цим існує велика кількість трактувань таких категорій-механізмів, як: господарський, виробничий, соціально-економічний, організаційно-управлінський, економічний та ін. Позаяк існує і певна термінологічна невизначеність, що є цілком закономірною з огляду на полікомпонентну структуру та інтердисциплінарну природу поняття. Сформулювати універсальний понятійний апарат «механізму» неможливо через невизначеність об'єкту дослідження та недостатню достовірність окремих наукових студій. Констатуємо подвійне визначення поняття «механізм»: як процес і як ресурсний потенціал. Це ускладнює теоретичне опрацювання окресленої проблеми, тому необхідно розробити нове визначення, яке б когерентно розглядала механізм як з ресурсної, так і з процесуальної позиції. Припускаємо, що саме так можна подолати термінологічну невизначеність в економічних дослідженнях. У контексті нашого наукової розвідки було проведено компаративний аналіз, в результаті якого були з'ясовані наступні твердження: механізм неможна розглядати поза процесом, оскільки він є його складником і спрямований на виконання багатьох процесуальних функцій; механізм позбавлений автономного управління, тому сам очікує від певного суб'єкта управлінських рішень; поняття «механізм» та «управління» тісно пов'язані як статичне та динамічне. Пропонуємо власне визначення механізму: сукупність необхідних для здійснення соціально-економічних процесів ресурсів, методів, критеріїв і принципів, що виконують інтегруючу та консолідуючу функцію. Що стосується механізму правління, він може бути успішно реалізований лише за умови розробки ефективної системи управління, що зможе забезпечити рішення проблем господарювання системного характеру.

Ефективність управління напряду залежить від сутності тієї проблеми, яку необхідно розв'язати. У зв'язку з цим експерти пропонують механізм менеджменту стійкого розвитку поділяти на дві стадії: 1) забезпечення стійкості функціонування підприємства; 2) досягнення стійкого розвитку.

Розглядати «механізм», на нашу думку, необхідно в контексті соціально-економічних, фінансових, організаційних, виробничо-технологічних і управлінських сфер діяльності м'ясопереробних підприємств. Резюмуючи вище викладений матеріал, стверджуємо, що механізм як перший складник процесу стійкого розвитку дозволяє за допомогою управлінського інструментарію (другого складника) в потрібному режимі реалізовувати головну функцію – перетворювати від самого початку закладені параметри в кінцеві. Дана теза відповідає рис 1.5.

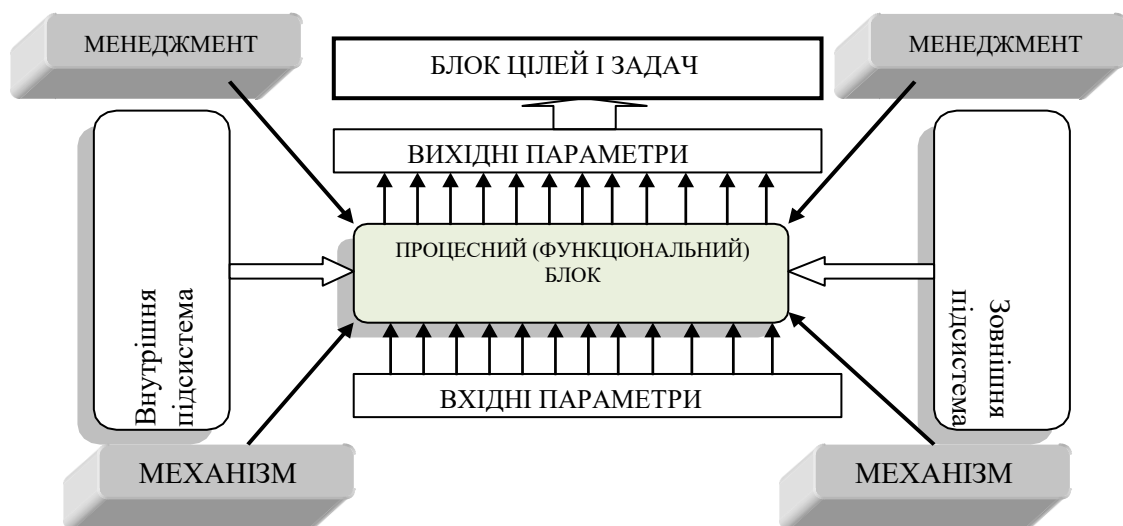


Рис. 1.5. Механізм як складовий елемент менеджменту стійкого розвитку підприємства [авторська розробка]

Отже, механізм менеджменту стійкого розвитку постає як багатовекторний системний вплив провідної системи на підпорядковані елементи в межах наявного ресурсного потенціалу, що визначаються стратегічним плануванням і прогнозуванням. Саме це визначення, на наш погляд, є найбільш коректним і логічно обґрунтованим, а тому може бути

застосованим не лише в економічній теорії, а й у багатьох суміжних дисциплінах.

Не менш важливо проаналізувати особливості формування механізму менеджменту стійкого розвитку підприємства. Дж. К. Лафта [54, с. 114] визначає його наступним чином: «комплекс засобів та/або важелів впливу, що використовуються у системі». Інший дослідник Р. Дафт [32] під механізмом управління розуміє набір дій і методів впливу на господарську діяльність з метою досягнення організаційно-господарських, соціально-економічних і політичних цілей.

Стверджуємо, що «механізм менеджменту стійкого розвитку» – це невід’ємний елемент всієї управлінської системи, що здатен комплексно впливати на чинники, від яких безпосередньо залежить результат виробничої діяльності. На практиці механізм управління можна успішно реалізувати лише за умови розробки добре організованої управлінської системи, яка здатна забезпечувати прийняття системних рішень.

Механізмом, що забезпечує менеджменту стійкого розвитку, є безпосередньо сам процес управління. Відповідно, «механізм управління стійким розвитком» передбачає наявність такого стану функціонування підприємства, за якого всі його сфери діяльності контролюються, а основні виробничо-економічні показники регулюються у потрібному діапазоні. Розробити такий механізм – значить, по-перше, запустити конкретний процес, адаптований до цілого спектра першочергових економічних задач, а по-друге, визначити наявність необхідних ресурсів.

Згадану процедуру розробки слід проводити у такій послідовності:

1. проаналізувати вхідні показники наявних ресурсів;
2. оцінити вихідні параметри процесу управління (склад і взаємодію основних характеристик менеджменту стійкого розвитку);
3. здійснити управління з використанням нормативно-правових актів, цільових програм, відповідних інструкцій;

4. сформувати основний ресурс механізму управління – бізнес-аналітичний центр.

Відповідним чином узагальнена графічна схема менеджменту стійкого розвитку підприємства представлена на рис. 1.6.

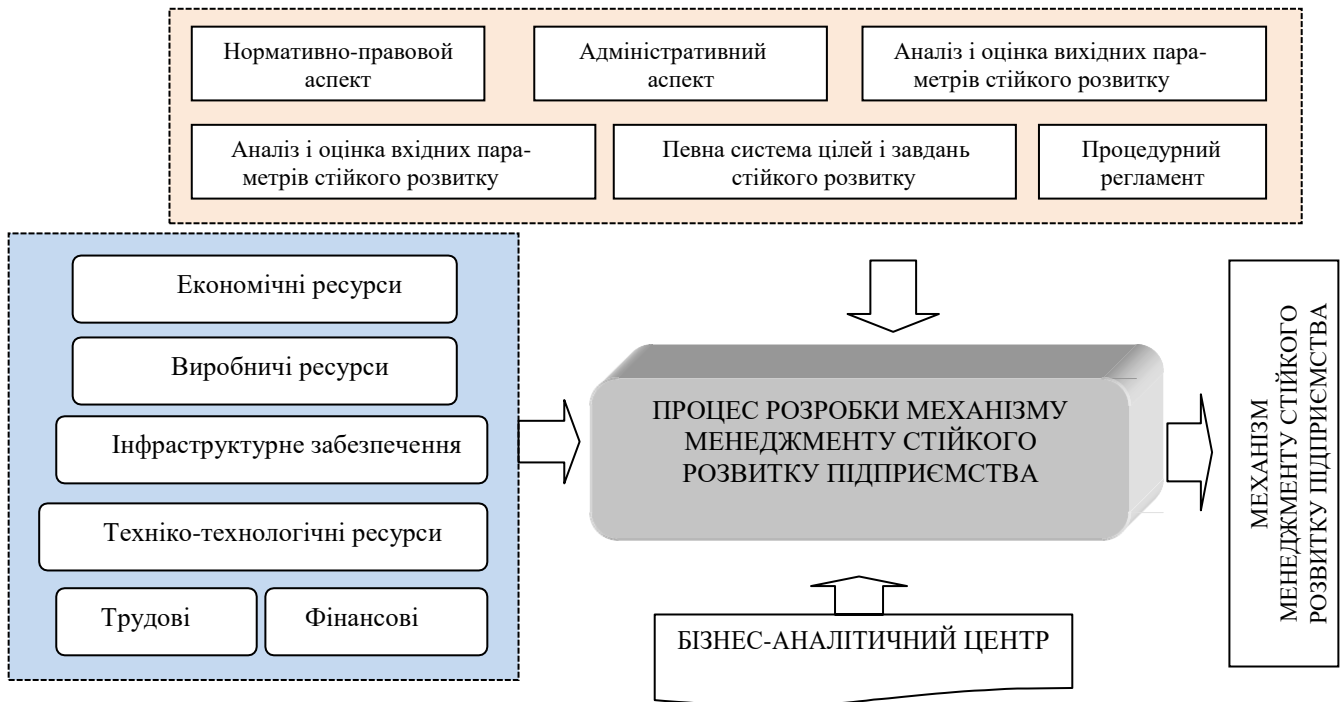


Рис. 1.6. Процес формування механізму менеджменту стійкого розвитку підприємства [авторська розробка]

З рисунку 1.6. стає зрозуміло, що на вході процесу присутні різні за складом і структурою ресурси, які в сукупності визначають ресурсний потенціал. На виході цей процес містить систему когерентно пов'язаних ресурсів. Так, наприклад, з метою створення механізмів інвестування в розвиток м'ясопереробної галузі необхідно залучити:

трудові ресурси (персонал);

матеріальні ресурси, необхідні для накопичення та розподілу інвестицій;

фінансові ресурси (бюджетні кошти, інвестиційні фонди, фінансово-кредитні установи, кошти приватних осіб);

інфраструктура (сукупність не фінансових установ та організацій, що взаємодіють одне з одним).

Бізнес-аналітичний центр покликаний зосереджувати вказані ресурси відповідно до затвердженої методології, в результаті чого буде створено механізм менеджменту стійкого розвитку та об'єднано усі ресурси (фінансові, економічні, технологічні, трудові та ін.). Варто зазначити, що запропонований механізм доволі статичний, а значить, не здатний функціонувати самостійно. Саме ця його ознака є знаковою, адже цей механізм активізується лише за умови наявності відповідної команди впливу. Вона визначає, як саме має відбуватися процес розвитку, в яких хронологічних рамках, у межах якого напрямку, хто буде наділений контрольно-регулюючими повноваженнями.

Таку спрощену схему механізму можна використовувати майже в усіх економічних процесах ,адже вона дозволяє успішно консолідувати наявний ресурсний потенціал для досягнення поставлених у межах концепції менеджменту стійкого розвитку цілей. Зміст і структура механізму менеджменту стійкого розвитку підприємства представлено на рис. 1.7.

Аналіз роботи промислових підприємств в контексті концепції стійкого розвитку передбачає детальний розгляд механізму менеджменту стійкого розвитку як сукупності елементів, що групуючись, утворюють відповідні підсистеми, виконують відповідні функції та використовують окремий інструментарій для досягнення поставлених завдань (забезпечення соціально-економічної та екологічної стійкості).

Окремо слід виділити оціночні, прогностичні, мотиваційні та контролюючі впливи на суб'єктів господарювання. На рівні окремо взятого підприємстві усі перераховані вище елементи структуруються, утворюючи конгломерат – самоврядну систему, здатну самоконтролювати та само зберігати високі показники стійкості.

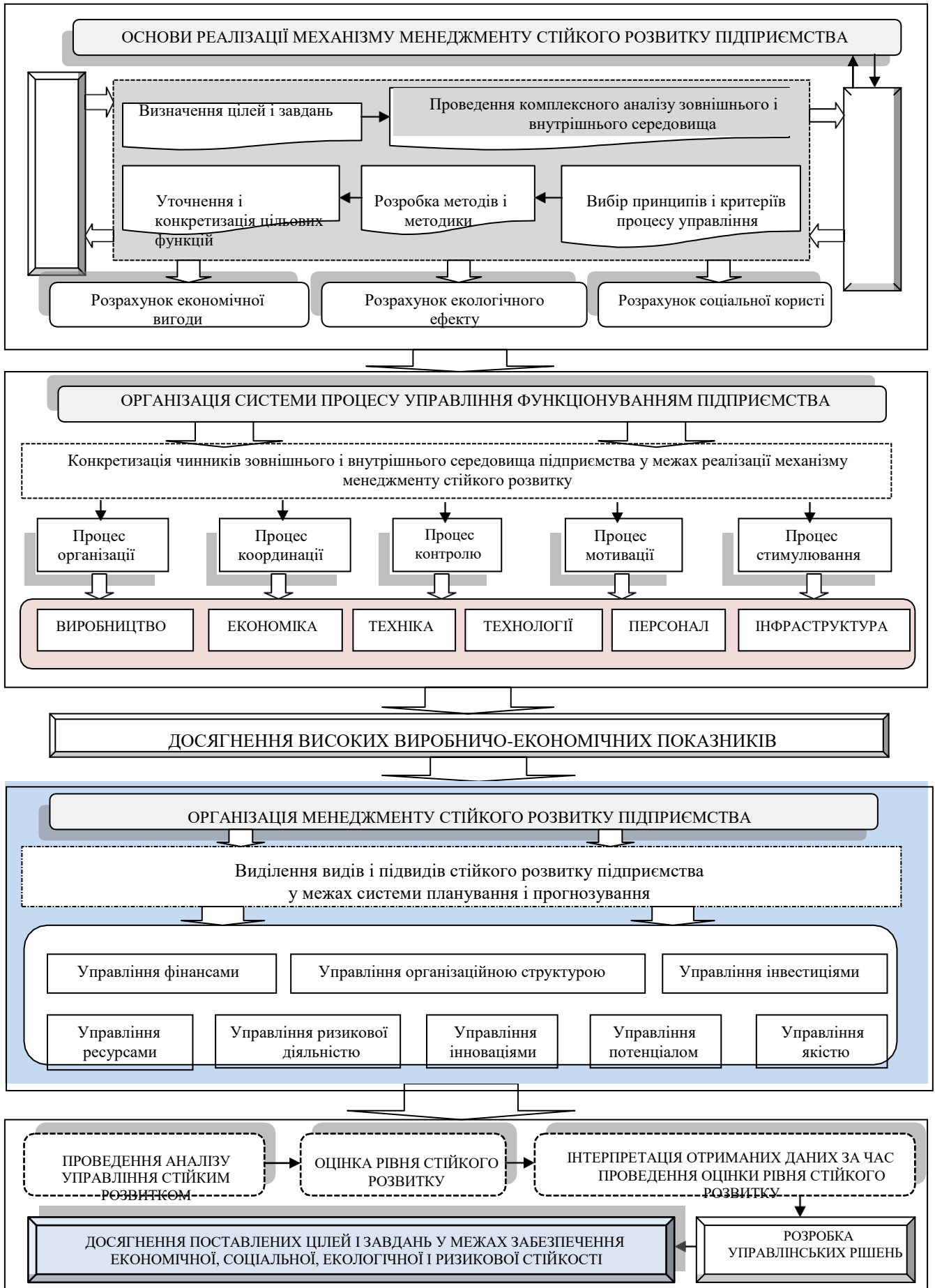


Рис. 1.7. Механізм менеджменту стійкого розвитку [розроблено автором]

Отже, розглянуті теоретико-методологічні аспекти окресленої проблеми потребують подальшого розгляду в галузевому контексті, який би дозволив виділити перспективні напрямки вирішення проблем функціонування м'ясопереробних підприємств в умовах ризикової нестійкості.

1.3. Особливості прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України

Наразі особливої актуальності набуває проблема досягнення вітчизняними м'ясопереробними підприємствами рівня стійкого розвитку. В кризові моменти підприємство, як відомо, починає функціонувати у режимі часо-просторової нестабільності, що обумовлює необхідність достеменного вивчення його поточного стану з обґрунтуванням фінансово-економічного потенціалу та подальшою розробкою низки програмових заходів, що здатні забезпечити необхідну траєкторію стійкого розвитку. Що стосується сучасної ринкової кон'юнктури, вона відзначається зміщенням вектора конкурентної протидії з цінової сфери до області забезпечення якісних управлінських рішень, прийняття яких поширюється на всю виробничу систему. Такого роду забезпечення в змозі гарантувати лише єдина система управління підприємством. В умовах ризикованого внутрішнього та зовнішнього середовища вона може сформувати стійкість, дотримуючись балансу інтересів споживача, підприємства, конкурентів, персоналу, суспільних організацій і держави. Однак варто відзначити, що найдієвішим засобом забезпечення стійкого та поступального розвитку є кадровий потенціал на усіх ланках і накопичений ним багаж знань, умінь і навичок.

Окрім вище зазначеного, значущість даного дослідження підтверджується думкою Джозефа М. Джурана [36], який стверджував, що

близько 80 % проблем, що виникають на підприємстві, спровоковані недієвою або мало дієвою системою управління, і лише 20 % – безпосередньо самими виконавцями. Ці слова експерта стосуються і вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери України, адже як демонструють чисельні моніторинги, Україна за показниками управління значно відстає від інших країн Європи. Останні дослідження, що проводилися спеціалістами Світового економічного форуму, переконливо це доводять: серед 53 аналізованих країн Україна займає позицію аутсайдера (52-е місце за показниками ефективності маркетингового менеджменту та 50-у позицію в фінансовому менеджменті) [118]. І хоча на даний момент ситуація дещо змінилася, кардинальних трансформацій не відбулося. Когорта компетентних управлінців, здатних ефективно виконувати свої обов'язки, лише формується. Щоб розробити дієву стратегію розвитку підприємства, необхідні фахівці, що володіють об'ємним багажем профільних знань, умінь і навичок. Це дозволить розкрити потенціал можливостей стійкого розвитку не лише на локальному, а й загальнонаціональному рівні. З цього приводу І.М. Акімов [3] справедливо зазначав, що формуванню адаптивного управлінського механізму сприяє вплив конкурентного середовища та природний відбір.

У спеціальній науковій літературі, присвяченій питанням управління виробництвом, управлінські рішення класифікуються за ознаками матеріальної та моральної мотивації, які в сукупності створюють необхідні для практичної реалізації умови. Залежно від критеріїв мотивації методи управління націлені на організацію виробництва та управлінського процесу, тому регламентація будь-яких організаційних моментів представляє собою сукупність нормативних актів, що покликані когерентно виконувати наступні дії: регулювати виконання поточних завдань; визначати перелік обов'язків і межі компетенції структурно-функціональних підрозділів і керівників; забезпечувати адекватне використання існуючих нормативів, що стосуються різноманітних аспектів діяльності підприємства (технологічних, технічних,

ремонтних, прогностичних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських тощо).

Економічні методи в сукупності формують механізм реалізації управлінських рішень у контексті ризикованої стійкості підприємства. До них, зокрема, відносяться: економічна відповідальність управлінських органів за результати своєї профдіяльності (наприклад, компенсація втрат, викликаних некомпетентністю окремих структурних підрозділів); економічне стимулювання (формування доходів працівників з огляду на конкретний внесок працівників у загальний об'єм результатів праці); техніко-економічне планування, за рахунок якого створюється програма виробничо-господарської діяльності підприємства.

Група адміністративних методів управління (постанови, розпорядження, накази, вказівки та ін.) зазвичай має форму адмінвпливу на конкретні функціональні підсистеми. Вони застосовуються з метою забезпечення виконання норм чинного законодавства та внутрішньої корпоративної політики.

До методів управління, що ґрунтуються на принципах матеріальної мотивації, відносимо набір інструментів цілеспрямованого впливу на певними об'єктами з використанням економічних заохочень і стимулів.

Слід зазначити, що сучасний ринок м'яса та м'ясопродуктів є потужним сегментом українського продовольчого ринку як за об'ємами виробництва, так і за кількістю учасників. Його пріоритетне значення обумовлене не лише показниками динаміки споживання м'ясопродуктів та об'ємів виробництва, а й, у першу чергу, беззаперечним фактом, що м'ясо для людини є основним джерелом незамінних білків тваринного походження.

Наразі з метою забезпечення усіх умов задля стійкого розвитку вітчизняної м'ясопереробної галузі активно розробляються комплекси концептуальних довгострокових програмових заходів на загально-національному та локальному рівнях. На державному рівні вже визначено стратегічно важливі завдання щодо реалізації держпрограми підтримки даної

галузі, а також виділено перспективні шляхи сталого розвитку її основних напрямків. У зв'язку з вище зазначеним постає необхідність прийняття виключно науково обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на збільшення частки вітчизняного м'ясного виробництва з урахуванням реальних потреб населення в м'ясі та м'ясопродуктах відповідно до норм споживання. Не менш важливо у цьому контексті забезпечувати стійкість розвитку підприємств м'ясопереробної галузі, їх конкурентоздатність та інвестиційну привабливість.

Доводиться констатувати, що останнім часом українські підприємства, що спеціалізуються на заготівлі та переробці м'яса, відчувають гостру потребу в кваліфікованих кадрах, що мають досвід роботи в умовах модернізації ринкової діяльності, тому змушені запрошувати з-за кордону фахівців (механіків, техніків й автоматчиків), витрачаючи при цьому значні кошти. Така ситуація пояснюється тим, що в основі технологічної модернізації – імпортована продукція, адже для обладнання у межах виробничої лінії м'ясопереробної промисловості (наприклад, системи вирощування та заготівлі кормів, пакування готової продукції, її подальшої реалізація тощо), використовується закордонне оснащення.

Іноземні виробники, хоча і мають великий досвід організації м'ясного виробництва, нерідко не можуть вирішити виробничі проблеми, викликані специфікою функціонування вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери України та особливостями українського законодавства. Націлені на стійкий розвиток та ефективне ведення підприємницької діяльності, менеджери потужних м'ясопереробних комплексів зазвичай стикаються з основною проблемою – дисбалансом реальних і потенційно можливих ризиків. Вирішуючи поточні питання, вони не беруть до уваги негативний мультиплікативний чинник, ігнорування якого призводить до вповільнення темпів розвитку, зниження об'ємів виробництва та ефективності м'ясного виробництва в цілому. Загальновідомо, що підприємства м'ясної промисловості є динамічними й відкритими системами складної структури.

Процес їхнього функціонування складається з цілого ряду «контурів» управління та самоуправління. Під цим поняттям розуміємо цілеспрямований інформаційно-управлінський процес, участь у якому беруть суб'єкти, об'єкти управління, а також замкнені контури прямого та зворотного інформаційного зв'язку. Структурно механізм прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку підприємств для підприємств м'ясопереробної промисловості виглядає аналогічно.

Пропонуємо розглядати його у формі узагальненої схеми, представленої на рис. 1.8.

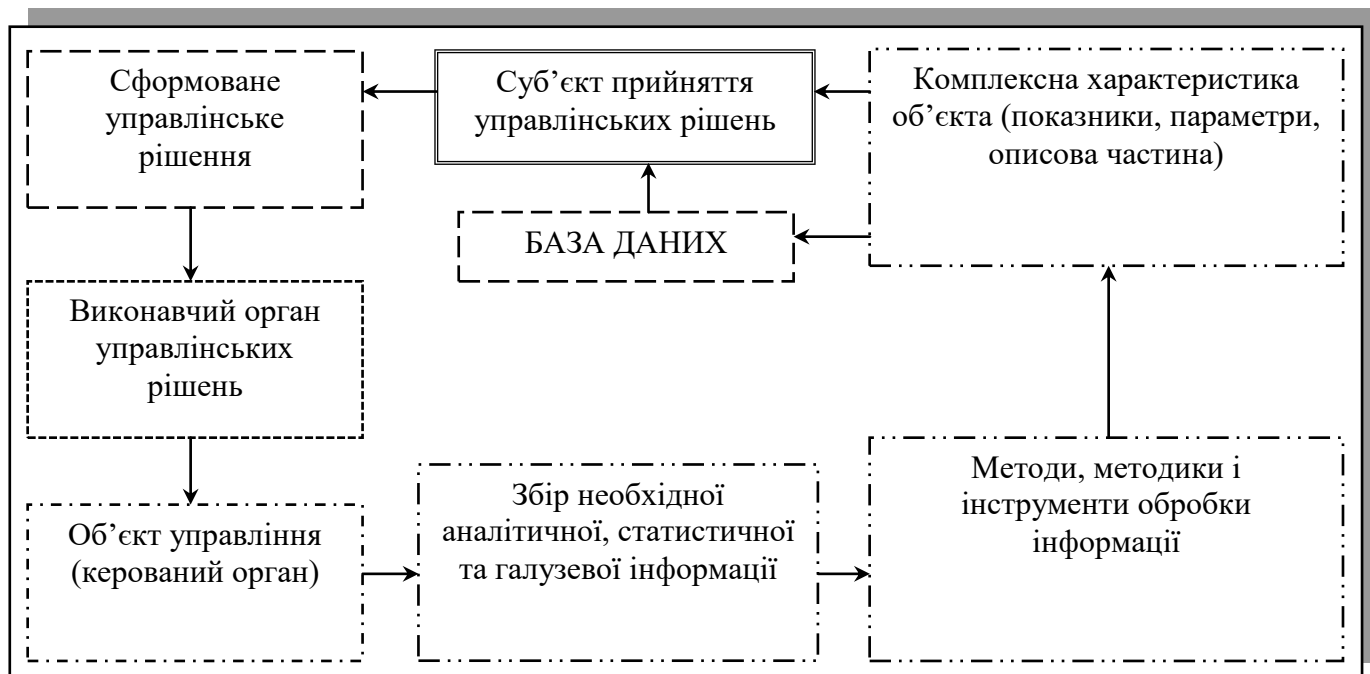


Рис. 1.8. Узагальнююча схема механізму прийняття рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку підприємств [авторська розробка]

Схематичні стрілки символізують цикли ітераційних впливів. Контур, що містить базу даних, називається контуром структурної інформації.

Він представляє собою процедуру запам'ятовування стратегічно важливих якісних і кількісних показників, ситуативних моделей адаптації, самонавчання, а також прийняття управлінських рішень, тобто усіх можливих варіантів розвитку. Основна мета цього контуру – накопичувати,

систематизувати, структурувати та формувати потенціал знань у межах концепції стійкого розвитку.

Ціллю описового контуру, що не містить базу даних, є отримання та передача оперативної інформації, або авторегулювання.

Це значить, що ми маємо справу з контуром прямої та зворотної реакції на управлінський вплив задля збереження показників стійкості.

Щоб не бути голослівними, наведемо такий приклад – очікування зниження об'ємів продаж м'ясної продукції, що випускається конкретним підприємством, у межах задекларованої продуктової програми вважається відхиленням від запланованих результатів. Завдяки безперервному обліку залежності показників попиту та пропозиції функціонує механізм стійкості галузевого ринку. Таким чином, якщо показники продажу виробленої продукції зростають, маємо справу з позитивним зворотним зв'язком, і навпаки. Якщо мова йде про негативний зворотний зв'язок, він стає джерелом формування конкурентного середовища, створюючи динамізм і впливаючи ти самим на стійкість розвитку промислового підприємства.

Беручи до уваги все вище зазначене, робимо висновок, що в умовах адаптації та активізації ризикової стійкості вітчизняних м'ясоперобних підприємств необхідно передбачити розробку та реалізацію спеціальної моделі, що дозволить гармонійно поєднати стадію імпортозаміщення та експортної орієнтації. Насамперед це стосується тих галузей виробництва та переробки м'ясної сировини, що модернізуються. У процесі розвитку ринкових взаємовідносин, модернізації м'ясопереробної галузі та прийняття низки нормативно-правових актів (Рішення РНБО України [85] «Про стан агропромислового комплексу та заходи щодо забезпечення продовольчої безпеки України» від 9 грудня 2005 року [85]) з'явилася потреба формування нових механізм прийняття управлінських рішень, що стосуються виробництва м'яса та м'ясопродуктів.

Останнім часом все частіше доводиться констатувати, що вітчизняні м'ясопереробні підприємства виявилися неспроможними вчасно реагувати на

мінливі умови конкурентного середовища. Таку тенденцію можна пояснити, в першу чергу, недостатньою дієвістю ринкового інструментарію адаптивного управління ризиковою стійкістю. Припускаємо, що відсутність у менеджменті науково обґрунтованих підходів та поширення вузьконаправлених рішень, стратегічний потенціал яких викликає сумніви, поступово призвело до нерозуміння цілей реального сектору економіки та неузгодженості дій його суб'єктів. У наслідок цього в м'ясній промисловості почали з'являтися «гібридні» форми господарювання та управління, що складаються з багатьох суперечливих компонентів і недостатньо ефективно функціонуючих виробничо-технологічних зв'язків. У результаті цього на вітчизняних підприємствах були сформовані такі несприятливі умови, вплив яких призвів до відсутності стратегічних механізмів прийняття управлінських рішень і адекватних форм і методів господарювання.

Моніторинг поточної ситуації галузі демонструє, що теперішній механізм управлінських рішень спрямовано на мінімізацію галузевих і міжгалузевих ризиків, щоб м'ясна промисловість набула стійкості, тим самим посприявши зміцненню продовольчої безпеки держави – онови її нацбезпеки. Лише таким чином можна спрогнозувати можливі ризики, здобути відносну продовольчу автономність та визначити ключові технологічні й економічні чинники, необхідні для подальшого динамічного розвитку. Не менш важливим компонентом стійкого розвитку аналізованої галузі є показник її конкурентоздатності, реалізація якого неможлива без ефективної підтримки з боку держави (маємо на увазі цільові державні програми як загальнонаціонального, так і регіонального рівня).

За нашими спостереженнями, основною причиною недоліків функціонування систем менеджменту на багатьох вітчизняних м'ясопереробних підприємствах є неправильне розмежування функціональних обов'язків між підрозділами, в результаті чого багато функцій дублюються, не виконуються, а відповідальність за прийняття та виконання певних рішень, що стосуються політики виробництва й збуту,

чітко не окреслюється.

Пропонуємо профільним підприємствам детально переглянути структуру управління та реформувати її з урахуванням розподілу управлінських задач і об'єму відповідальності на конкретно взятому ієрархічному рівні управлінської моделі. Переконані, що у разі виконання цих умов цілком можливо сподіватися на безперервне та стійке функціонування виробничої системи, що стимулюватиме динамічний розвиток шляхом прийняття ефективних програм і стратегій. Потенціал, здатний забезпечувати пропоновану поведінкову стратегію підприємства, і є механізмом реалізації засад стійкого розвитку. Його наявність, безсумнівно, є першочерговою ознакою сучасного підприємства.

Резюмуючи, зазначимо, що механізм стійкого розвитку – це сукупність методів, принципів і функцій управлінського механізму, які когерентно забезпечують його поступальне, динамічне функціонування та розвиток. Управління в області стійкості розвитку м'ясопереробних підприємств реалізується у можливості визначати й контролювати ризики, що впливають на стійкість процесу виробництва м'яса та м'ясопродуктів. При цьому потенціал управління можна використовувати в інших напрямках роботи підприємства.

Саме тому, при створенні сучасного підприємства, в його основу закладається здатність перетворювати ймовірні негативні ризики в позитивні ситуації.

Однак в умовах конкурентного ринку м'ясної продукції вища ланка управління повинна враховувати наступні принципи прийняття управлінських рішень (рис. 1.9).

Як бачимо, невід'ємною складовою створення дієвої системи менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємствах є формування такої системи, яка б ефективно забезпечувала процес стійкого розвитку, демонструючи позитивний мультивекторний вплив на галузевому та загальнонаціональному рівні.

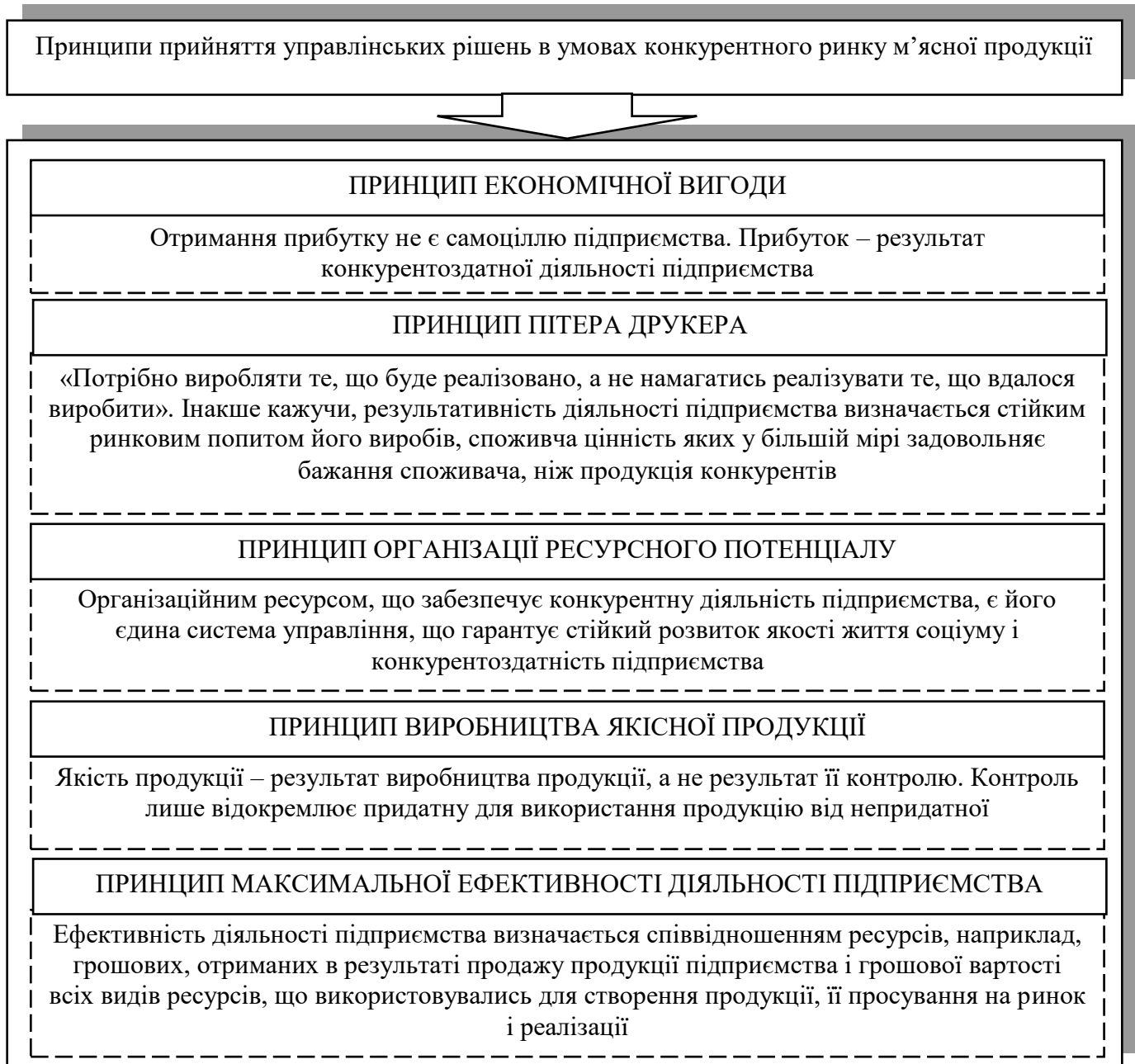


Рис. 1.9. Принципи прийняття рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку підприємств в умовах конкурентного ринку м'ясної продукції [авторська розробка]

З цього приводу вітчизняні та закордонні експерти виділяють близько 40 управлінських систем, що застосовуються на практиці. У контексті стійкого розвитку Міжнародна організація стандартизації розробила стандарт

ISO 20121 «Забезпечення стійкості при управлінні подіями з урахування рівня стійкого розвитку» [81]. У цьому нормативному документі міститься необхідний для планування, підтримки та підвищення показників стійкості інформаційний базис. В Україні широкого розповсюдження у виробничій сфері набули серії міжнародних стандартів якості, що стосуються переробки м'яса та виготовлення м'ясопродуктів: якості менеджменту організацій і підприємств (ISO 9000), оцінки якості соціальних аспектів управління (SA 8000, ISO 26000), охорони праці (OH SAS 18000), екологічності менеджменту (ISO 14000) та інші. Зазначимо, що в процесі розробки єдиної системи управління підприємством неможливо обмежуватися лише окремими системами менеджменту.

Ідеальна на сьогоднішній день системи менеджменту стійкого розвитку покликана сформулювати єдиний принцип прийняття управлінських рішень на галузевому підприємстві. Принципи роботи у межах даної системи дозволяють симультанно враховувати різноманітні аспекти ринку, беручи до уваги культуру м'ясоперероблювачів і м'ясозаготівельників, рівень компетенції менеджерів та інші ресурси підприємства.

Пропонуємо власне трактування поняття «система менеджменту стійкого розвитку». Це комплекс управлінських рішень, що ґрунтується на цілеспрямованому узгодженому управлінні усіма видами діяльності, ефективність якого досягається за рахунок умінь, знань, навичок, волі керівників і працівників. Основна мета системи менеджменту стійкого розвитку – стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентної, ризикової діяльності. Технологічно принципи побудови такої системи не залежать від галузевої ідентифікації підприємства та його юридичного статусу. При створенні системи менеджменту стійкого розвитку не обов'язково відмовлятися від попередньо діючої системи, на чому наголошує ряд дослідників (І.П. Богомолова [89], Ф.Є. Удалов [63], А.Т. Чеблоков [100] та ін.).

Концептуально важливим базисом побудови системи менеджменту

стійкого розвитку виступають такі складові: цілі та принципи стійкого розвитку; цикли розвитку конкретного підприємства; модель підприємства/організації. Організаційно модель структурується на такі підсистеми: виробництва продукції; менеджменту стійкого розвитку; ресурсного забезпечення стійкості розвитку; внутрішніх і зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на хід виробничо-господарської діяльності. Передумовою формування системи менеджменту стійкого розвитку, безумовно, є рівень компетенції управлінців усіх рівнів (початкового, середнього та вищого). Слід вказати, що саме менеджери вищої ланки визначають цілі стійкого розвитку. Що стосується функціонального потенціалу аналізованої управлінської системи, вітчизняні та іноземні фахівці сходяться на думці, що вона необхідна в першу чергу для об'єктивної оцінки відповідності рішень, що приймаються, вимогам самої системи управління. Система менеджменту стійкого розвитку може бути апробована на підприємствах різних форм власності та галузей промисловості. Використовуючи цю систему, можна проводити компаративний аналіз низки підсистем менеджменту підприємства: управління ресурсним потенціалом; управління виробництвом високоякісної продукції; управління тимчасовими циклами стійкого розвитку; управління оцінкою відповідності тимчасових циклів стійкого розвитку прогностичним індикаторам. Пріоритетне завдання системи менеджменту стійкого розвитку – протидіяти у разі необхідності виникненню негативних тенденцій як на окремо взятому рівні, так і на підприємстві в цілому.

Ще одним не менш важливим у контексті системи менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробного підприємства вектором діяльності управлінців вищої ланки є процес управління виробничими ресурсами, адже під час його реалізації доводиться залучати людські, інформаційні, часові та матеріальні ресурси, симультанне використання яких сприяє досягненню задекларованих цілей. У цьому випадку основна складність полягає в тому, що можливість використання перерахованих ресурсів напряму залежить від

стану навколишнього середовища та динаміки розвитку безпосередньо самого підприємства. Отже, мова йде про когерентний зв'язок сприятливих і несприятливих стійкості розвитку чинників. На думку В.Є. Ніколаєва [66], у разі виникнення небезпечних для стійкого розвитку ситуацій, менеджери зобов'язані ефективно використовувати наявні ресурси та вчасно використати цей потенціал для збереження поточної ситуації навіть за несприятливих умов зовнішнього середовища.

Резюмуючи теоретико-методологічні положення, викладені вище, пропонуємо розглядати механізм прийняття управлінських рішень на підприємствах як багатокомпонентний управлінський процес, який реалізується поетапно у формі поетапних дій (рис. 1.10).

Закладаючи фундамент менеджменту стійкого розвитку підприємств, необхідно виробити чіткі цілі та методи управління та стратегію, а також чітко визначити об'єкт та суб'єкт управління.

Для цього варто підібрати дієві методики проведення аналізу стійкого розвитку. Їх вибір зазвичай відбувається з огляду на два принципи:

1. Всебічний аналіз усіх аспектів функціонування підприємства, за провідний показник якого береться об'єм інформації, необхідної для висновків про збалансованість розвитку підприємства.
2. Контроль і прогнозування ймовірних ризиків. У цьому разі показники стійкості розвитку не відіграють такого першочергового значення, як у першому випадку.

Основним критерієм стає оперативність збору , обробки та систематизації інформації. У цілому, аналіз впливу на стійкий розвиток підприємств агропродовольчої сфери України різних чинників має реалізуватися таким чином:

- достеменне визначення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на економічні показники роботи підприємства (якісних і кількісних показників);
- з'ясування конкретного впливу результатів економічної діяльності на стійкість розвитку.



Рис. 1.10. Етапи формування механізму прийняття рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку підприємств в умовах ризикової стійкості [авторська розробка]

Реалізація запропонованого нами алгоритму встановлення відповідності поточного економічного стану основним завданням стійкого розвитку неможлива без врахування основних фінансово-економічних показників. Потенціал стійкості визначається в результаті детального вивчення ймовірних ризиків і перспектив. На підставі цього визначається

набір показників стійкого розвитку, відбувається їх нормування та виділення інтегрального значення стійкого розвитку.

Успішно проаналізувавши та оцінивши рівень стійкого розвитку управлінський апарат підприємства одночасно виробляє дієву методiku прийняття управлінських рішень, визначає цілі, функції та мету менеджменту стійкого розвитку. На важливості проведення якісного аналізу основних тенденцій стійкості розвитку наголошує Л.С. Бляхмана [11], який у зв'язку з цим пропонує низку практичних рекомендацій, адресованих менеджерам усіх ланок. Як відомо, інформація про ефективність управління стійким розвитком повинна мати формат відкритої звітності. З цією метою спеціальна ініціативна група зі звітності міжнародного рівня (GRI) розробила методичні рекомендації щодо досягнення підприємством стійкості розвитку. У зв'язку з цим М.В. Самосудов [88] диференціює показники результативності за ієрархічним принципом: 1) безпосередні економічні чинники (споживачі, постачальники, персонал, державна сфера); 2) чинники впливу на навколишнє середовище (викиди, ресурси, транспорт тощо); 3) забезпечення необхідного рівня зайнятості працівників та відповідних умов праці; 4) соціальні права людини (безпека праці, відсутність дискримінації, дисциплінарна політика); 5) суспільне життя (ціноутворення, конкурентна боротьба, корупція); 6) відповідальність за якість продукції, що випускається. Таким чином, менеджмент стійкого розвитку обумовлений вибором принципів, цілей і функціонального потенціалу управління. Названі компоненти конкретизуються таким чином, щоб досягти високої економічної ефективності, соціально стабільності та екологічної безпеки.

Зроблено висновок, що основною причиною недоліків функціонування систем менеджменту на багатьох вітчизняних м'ясопереробних підприємствах є неправильне розмежування функціональних обов'язків між підрозділами, в результаті чого багато функцій дублюються, не виконуються, а відповідальність за прийняття та виконання певних рішень, що стосуються політики виробництва й збуту, чітко не окреслюється. Запропоновано

профільним підприємствам детально переглянути структуру управління та реформувати її з урахуванням розподілу управлінських задач і об'єму відповідальності на конкретно взятому ієрархічному рівні управлінської моделі.

Переконані, що у разі виконання цих умов цілком можливо сподіватися на безперервне та стійке функціонування виробничої системи, що стимулюватиме динамічний розвиток шляхом прийняття ефективних програм і стратегій. Потенціал, здатний забезпечувати пропоновану поведінкову стратегію підприємства, і є механізмом реалізації засад стійкого розвитку. Його наявність, безсумнівно, є першочерговою ознакою сучасного підприємства.

Однак для успішної роботи підприємства важливо усвідомлювати не лише ймовірні ризики, а й здатність механізму менеджменту стійкого розвитку забезпечувати поступальний розвиток.

У свою чергу цей механізм дозволяє покроково розробляти та приймати адекватні управлінські рішення. Згаданий механізм прийняття управлінських рішень у контексті концепції СР схематично можна змалювати наступним чином (рис. 1.11).

Беручи до уваги диференційний підхід до трактування стійкості розвитку, робимо висновок, що птахівництво, скотарство та інші підгалузі вітчизняного м'ясопереробного комплексу є складовими виробничо-технологічного ланцюга, що виконує соціальну функцію підтримки сільського населення.

Впевнені, що для успішної реалізації управлінських рішень слід об'єднати зусилля місцевих, загальнодержавних органів виконавчої влади, приватних інвесторів, представників наукового співтовариства та профільних асоціацій.

Тільки так консолідовано можна вирішити ті проблеми, що заважають досягненню бажаного рівня стійкості м'ясної промисловості – пріоритетному напрямку забезпечення продовольчої безпеки.

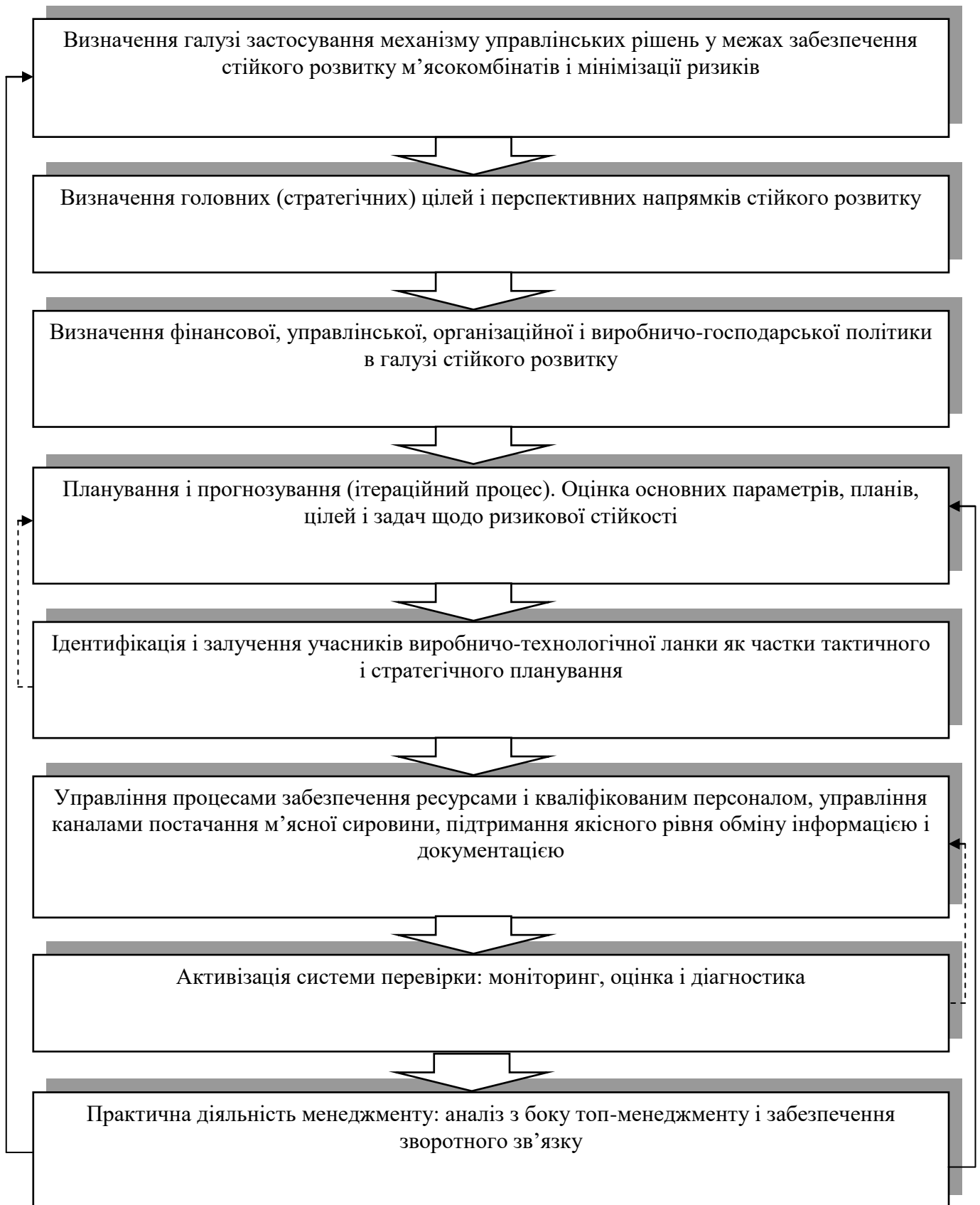


Рис. 1.11. Дії прийняття управлінських рішень у межах забезпечення стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств [розроблено автором]

Отже, вирішення означених у пропонованому дослідженні проблем забезпечить:

підвищення рівня продовольчої безпеки країни;

покращить соціально-економічну ситуацію в державі;

сприятиме інноваційним змінам у виробничій і переробній сферах галузі.

Для реалізації означених цілей наша країна має усі умови, а отже здатна не лише забезпечити за рахунок власного виробництва потреби населення в м'ясних продуктах, але й стати основним експортером цієї продукції у світі.

Презентоване дослідження має безумовну теоретичну та практичну цінність. Поняття управління стійким розвитком розглянуто ґрунтовно, що дозволило поступово перейти від формального розгляду методів аналізу стійкого розвитку у сучасних умовах господарювання до розробки повноцінної методології оцінки менеджменту стійкого розвитку з використанням інтегральних показників і галузевої специфіки. Окреслені напрямки у перспективі можуть бути розглянуті більш детально з позиції методологічного інструментарію оцінки та діагностики стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств.

Висновки до розділу 1

На основі проведених досліджень у першому розділі можна сформулювати узагальнюючі висновки, які дають змогу охарактеризувати теоретичні основи менеджменту стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України:

1. Проведено критичний аналіз сучасних трактувань та теоретичних положень щодо сутності феномену стійкого розвитку шляхом уточнення таких понять як «стійкість», «стійкий розвиток», «механізм стійкого

розвитку» тощо. Зокрема, на відміну від інших, поняття «стійкість» запропоновано визначати як стан та властивості господарюючого суб'єкта, коли його соціально-економічні показники під впливом різноманітних та численних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища знаходяться у нормативному діапазоні динаміки індикаторів стійкості, межі якої прийняті відповідно до стратегічного і тактичного планово-проектного управління, затвердженого на даний часовий період. Розглянуті теоретико-методологічні підходи до трактування стійкого розвитку надали підставити виділити критерії та принципи стійкого розвитку підприємств.

2. Удосконалено теоретичні положення щодо структурно-функціонального механізму менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, який є синкретичною стійкою цілісністю, що являє собою конгломерат системоутворюючих елементів, які відповідним чином групуються, утворюючи різні підсистеми, та реалізують відповідні принципи, функції, методи, теорії, завдання й інструменти для досягнення встановлених цілей у межах забезпечення економічної, соціальної, екологічної та ризикової стійкості. Запропонований механізм відрізняється поєднанням узагальненої авторської класифікації чинників стійкого розвитку, розроблених основних критеріїв стійкості та принципів менеджменту стійкого розвитку підприємств з врахуванням галузевої специфіки, що дозволить оптимізувати та забезпечити дієву реалізацію управлінських процесів самоорганізації, самооцінки, самозбереження, самоконтролю та адаптивного розвитку м'ясопереробних підприємств.

3. У дисертації поглиблено теоретичні положення щодо сутнісно-змістовного значення концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств, які, на відміну від існуючих, базується на поєднанні узагальненої класифікації чинників стійкого розвитку, розроблених основних критеріїв стійкості та принципів прийняття

управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку, що дозволить забезпечити високу адаптивність м'ясопереробних підприємств до динамічно мінливого ринкового середовища стосовно їх економічної, соціальної, екологічної та ризикової стійкості.

4. Визначено, що ідеальна на сьогоднішній день системи менеджменту стійкого розвитку покликана сформувати єдиний принцип прийняття управлінських рішень на галузевому підприємстві. Принципи роботи у межах даної системи дозволяють симультанно враховувати різноманітні аспекти ринку, беручи до уваги культуру м'ясоперероблювачів і м'ясозаготівельників, рівень компетенції менеджерів та інші ресурси підприємства. Запропоновано власне трактування поняття «система менеджменту стійкого розвитку», як комплекс управлінських рішень, що ґрунтується на цілеспрямованому узгодженому управлінні усіма видами діяльності, ефективність якого досягається за рахунок умінь, знань, навичок, волі керівників і працівників. Основна мета системи менеджменту стійкого розвитку – стійкий розвиток підприємства в умовах конкурентної, ризикової діяльності. Технологічно принципи побудови такої системи не залежать від галузевої ідентифікації підприємства та його юридичного статусу.

5. Зроблено висновок, що основною причиною недоліків функціонування систем менеджменту на багатьох вітчизняних м'ясопереробних підприємствах є неправильне розмежування функціональних обов'язків між підрозділами, в результаті чого багато функцій дублюються, не виконуються, а відповідальність за прийняття та виконання певних рішень, що стосуються політики виробництва й збуту, чітко не окреслюється. Запропоновано профільним підприємствам детально переглянути структуру управління та реформувати її з урахуванням розподілу управлінських задач і об'єму відповідальності на конкретно взятому ієрархічному рівні управлінської моделі. Переконані, що у разі виконання цих умов цілком можливо сподіватися на безперервне та стійке функціонування виробничої системи, що стимулюватиме динамічний

розвиток шляхом прийняття ефективних програм і стратегій. Потенціал, здатний забезпечувати пропоновану поведінкову стратегію підприємства, і є механізмом реалізації засад стійкого розвитку. Його наявність, безсумнівно, є першочерговою ознакою сучасного підприємства.

6. Презентоване дослідження має безумовну теоретичну та практичну цінність. Поняття управління стійким розвитком розглянуто ґрунтовно, що дозволило поступово перейти від формального розгляду методів аналізу стійкого розвитку у сучасних умовах господарювання до розробки повноцінної методології оцінки менеджменту стійкого розвитку з використанням інтегральних показників і галузевої специфіки. Окреслені напрямки у перспективі можуть бути розглянуті більш детально з позиції методологічного інструментарію оцінки ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України

Основні результати дослідження, положення та висновки, викладені у першому розділі, були апробовані на науково-практичних конференціях [13; 14; 15; 16] і опубліковані у наукових працях автора [17; 110].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Агеева Н.Г. Управленческая технология разработки стратегии развития предприятия на основе учета потребительской ценности. *Экономические стратегии*. 2011. № 2. С. 10-13.
2. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / М.В. Присяжнюк, М.В. Зубець, П.Т. Саблук та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2011. 1008 с.
3. Акимов И.М. Промышленный маркетинг. Київ: Знания, КОО, 2001. 294 с.
4. Акофф Р.О менеджменте. Санкт- Петербург: Питер, 2002. 448 с.
5. Алексеенко Н. В. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий. *Економіка і організація управління*. 2009. Вип. № 6. С. 50-60.
6. Амеліна І.В. Концепція організаційного розвитку машинобудівних підприємств в умовах кризи. URL : <http://professura.at.ua/>
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 416 с.
8. Аранчій В.І., Литвин О.Ю., Дорогань-Писаренко Л.О. Вплив економічної ситуації в Україні на вибір інвестиційних інструментів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6 (180). С. 321-326.
9. Афендікова Н.О. Інноваційний розвиток аграрного виробництва в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 32-34.
10. Баутин В.М. Понятие «инновация» как экономическая категория. Развитие инновационной деятельности в АПК. Москва: ФГНУ «Росинформагротех», 2003. С. 251-253.
11. Бляхмана Л.С. Нормативные основы планирования научно-технического прогресса / Л.С. Бляхмана, М.С. Минтаирова. Луганск : Наука, 1981. 126 с.
12. Бодров О.Г. Экономическая свобода и устойчивость предприятия /

О.Г. Бодров, В.А. Мальгин, В.Т. Тимирясов. Казань: Изд-во «Таглитмат», 2000. 208 с.

13. Большакова Є. Л. Концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у контексті ризикової стійкості підприємств м'ясопереробної промисловості в Україні. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матер. Міжнар. наук.-практ. конфер., 8-9 листопада, 2018 р., м. Харків. Харків: ХНТУСГ, 2018. С. 26-29.

14. Большакова Є.Л. Забезпечення стійкого економічного розвитку промислових підприємств із залученням концепції модернізації. *Економічний розвиток : теорія, методологія, управління* : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конфер., 28-30 листопада, 2016, Будапешт-Прага-Київ, 2016. С. 284-286.

15. Большакова Є.Л. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком м'ясопереробного підприємства. *Theory, methodology, strategy: conference proceeding: International scientific conference modern economic research, September, 2018. Kielce, Poland. Poland: Baltija publishing. Part II. P. 21-24.*

16. Большакова Є.Л. Модернізація підприємства як система взаємопов'язаних інноваційних трансформацій. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практич. Інтер.-конфер., 28 жовтня 2016 р., м. Полтава – Полтава: РВВ ПДАА, 2016. С. 61-63.

17. Большакова Є.Л. Соціально-економічні передумови забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 1.(12). Полтава : РВВ ПДАА. 2016. С. 103-109.*

18. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Москва : «ДЕЛЮ», 2003. 745 с.

19. Брокгауз Ф.А. Энциклопедический иллюстрированный словарь / Ф.А. Брокгауз, И.А. Эфрон. Харьков : Аргумент Принт, 2012. 576 с.

20. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии. Москва :

ИЗОГРАФ, 2000. 448 с.

21. Васюк Н.В. Формування механізму стійкого розвитку машинобудівних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 10. С. 125-128.

22. Ващенко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Менеджмент і маркетинг*. 2014. №1 (40). С. 94-102.

23. Веклич О. Формування економічного механізму сталого розвитку України (теоретико-концептуальні засади). *Вісник НАН України*. 2000. № 2. С. 3-16.

24. Вертакова Ю. В. Оценка экономической устойчивости промышленного предприятия : комплексный подход / Ю.В. Вертакова, Д.С. Дмитриев. *Вестник федерального бюджетного учреждения «Государственная регистрационная палата*. 2010. №5. С. 75-82.

25. Вініченко О.М. Характеристика, види та сутність підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 49-57.

26. Волошина О.А. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 237-241.

27. Гринів Л.С. Фізична економія: нові моделі сталого розвитку : монографія. Львів : Ліга прес, 2016. 424 с.

28. Гросул В. А. Методичне забезпечення організації сталого розвитку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. № 1. С. 160-167.

29. Гэлбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества. Москва : Политиздат, 1979. 391 с.

30. Дакус А.В., Сімченко Н.О. Економічний розвиток підприємства : сутність та визначення. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2012. № 1. С. 13-19.

31. Данилишин Б. Науково-інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України. *Економіка України*. 2004. № 3. С. 4-11.

32. Дафт Р. Менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 864 с.
33. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку. Київ: Інтелсфера, 2002. 312 с.
34. Дейнеко Л. В., Шелудько Е. І. Екологізація розвитку харчової промисловості та формування ринку екологоорієнтованих продовольчих товарів. Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства: теорія, методологія, практика ; за наук. ред. д.е.н., проф. Хлобистова Є. В. Суми : ДУ «ІЕПСР НАН України», 2011. Т. 2. 2011. 340 с.
35. Деєва К.А. Еволюція концепцій стратегічного управління підприємством *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2011. № 23 (І). URL : <http://eme.ucoz.ua/>
36. Джозеф Джуран. Архітектор якості. URL : <http://quality.eur.ru/>
37. Дієсперов В.С. Сталий сільський розвиток: проблеми становлення : монографія. Київ : ННЦ «Інст-т аграрної економіки», 2011. 216 с.
38. Друкер П. Задачі менеджмента в ХХІ веку. Москва : Вільямс, 2006. 432 с.
39. Друкер П. Эффективное управление предприятием. Москва : Вильямс, 2008. 224 с.
40. Дятлов Н. Три модели жизненных циклов и развития организации. *Антикризисный менеджмент*. 2008. № 11. С. 11-15.
41. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 2 / за ред. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. 568 с.
42. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1 / за ред. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.
43. Жарковская Е.П. Антикризисное управление / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский, И. Б. Бродский. Москва : Омега-Л, 2011. 345 с.
44. Жихарева В.В., Савельева Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.
45. Зеткина О.В. Об управлении устойчивостью предприятия / О.В.

Зеткина. Москва : 2003.156 с.

46. Знаменский В.В. Равновесие, устойчивость, кризисы в динамике экономических систем. *Управление экономическими системами*. 2012. №44. С. 35-37.

47. Зубанов Н.В. Анализ устойчивости относительно поставленной цели как один из подходов к описанию функционирования организации в условиях неопределенности. Самара, 2001. URL : <http://www.aup.ru/books/m66/>

48. Калашнікова Т., Калашніков А. Тенденції та перспективи розвитку спільної аграрної політики ЄС у контексті концепції сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. № 2 (197). С. 24-30.

49. Катан Л.І. Економічне забезпечення сталого розвитку аграрної сфери : монографія. Суми : Видавництво «Довкілля», 2012. 415 с.

50. Кикель, П.В., Сороко, Э.М. Краткий энциклопедический словарь философских терминов. Минск : БГПУ, 2008. 266 с.

51. Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року (проект) / *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL : <http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822/>

52. Корчагина Е.В. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике. *Проблемы современной экономики*. №3/4 (15/16). 2005. С. 35-37.

53. Лафта Дж. К. Менеджмент. Москва : ТК Велби, 2004. 592 с.

54. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. Москва : Русская Деловая Литература, 1999. 320 с.

55. Лосева В.С. Эволюционная природа устойчивого развития промышленного предприятия : теоретический аспект / В. С. Лосева, К.Д. Михайленко. *Вестник ТОГУ. Серия Экономика и управление народным хозяйством*. 2012. № 2 (25). С. 155-164.

56. Малік М.Й. Розвиток аграрних холдингових формувань та заходи з

посилення соціальної спрямованості їхньої діяльності / Малік М.Й., Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф. Київ: ННЦ ІАЕ. 2013. 50 с.

57. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка АПК*. 2017. № 2. С. 5-16.

58. Манелля А. И. Измерение устойчивости производства продукции земледелия. *Статистический анализ развития АПК*. Москва: 1992. 278 с.

59. Маркіна І.А., Большакова Є.Л. Прийняття управлінських рішень на м'ясопереробних підприємствах із ризиковою стійкістю: концептуальний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. № 21. С. 20-26.

60. Маркіна І.А., Большакова Є.Л. Стійкий розвиток українських м'ясопереробних підприємств в умовах сучасного ринкового господарювання. *Економічний форум*. № 3. 2018. С. 122-129.

61. Мескон М.Х., Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва: Дело, 1998. 800 с.

62. Національна парадигма сталого розвитку України ; за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б.Є. Патона. Київ : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. 72 с.

63. Некоторые вопросы формирования стратегии развития промышленных предприятий / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, И.А. Кулагова. *Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление»*. 2011. № 1. С. 301-305.

64. Нельсон Ричард Р. Эволюционная теория экономических изменений / Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Пер. с англ. Москва : Дело, 2018. 345 с.

65. Непочатенко О.О. Трансформація особистих господарств населення у стратегії удосконалення соціально-економічного розвитку аграрної сфери

економіки / О.О. Непочатенко, В.А. Слепцов, М.М. Ігнатенко, К.А. Пилипенко. Монографія. Умань. 2013. 446 с.

66. Николаев В.Е. Система менеджмента устойчивого развития – гарантия конкурентоспособности предприятия / В. Е. Николаев, Е.И. Кузьмина. *Лифтинформ*. 2013. № 8. URL : <http://symven.ru/certification-smr/publications/article-22/>

67. Николаев В.Е. Системы менеджмента устойчивого развития. *Вестник качества*. 2008. № 4. С. 56-58.

68. Николаев В.Е., Кузьмина Е.И. Система менеджмента устойчивого развития – гарантия конкурентоспособности предприятия. *Лифтинформ*. 2013. Ч. 1. № 8. URL: <http://symven.ru/certification-smr/publications/article-22.pdf>.

69. Павлов О.І. Збалансованість агропродовольчої сфери у контексті концепцій сталого розвитку та соціоекономічної парадигми. Сталій розвиток та безпека агропродовольчої системи України в умовах глобалізаційних викликів : монографія. Одеса : Астропринт, 2012. 760 с.

70. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.

71. Пашутин С.Б. Феномены устойчивости бизнеса на рынке. *Менеджмент сегодня*. 2003. № 1(13). С. 173-175.

72. Пашенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства : стратегічний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. №3. С. 94-100.

73. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.

74. Перерва П.Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко. *Вісник національного технічного університету «ХПИ»*. 2012. № 25. С. 100-106.

75. Побережний Р.О., Побережна Н.М. Методологічні аспекти сучасних підходів до сутності розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Соціально-економічний розвиток України : проблеми та перспективи : монографія. Харків : НТУ «ХП», 2015. Розд. 5. С. 229-242.

76. Погорелов Ю.С., Лейко К. А. Шляхи розвитку соціально-економічного потенціалу підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 6. С. 58-63.

77. Полевский Е.А. Экономическая устойчивость современных промышленных предприятий. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. URL : <http://ekonomika.snauka.ru/2011/12/219/>

78. Попова О.В. Агросфера: соціоекономічний зміст і засади сталого розвитку. *Економіка України*. 2012. № 5. С. 73-84.

79. Поппер К.Р. Ницета историцизма. Москва : Издательская группа Прогресс – VIA, 1993. 538 с.

80. Прийма Л.Р., Чухрай Н.І. Розвиток підприємства : теоретичні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип.18, Ч. 2. С. 74-77.

81. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1437-р. *База даних «Законодавство України» ВР України*. URL : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248907971/>

82. Раєвнева О.В. Статистичні методи оцінки регіонального розвитку. / Раєвнева О.В., Аксьонова І.В., Свидло Г.І. Харків, 2016. 328 с.

83. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.

84. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Москва: ИНФРА-М, 1999. 479 с.

85. Рішення РНБО України «Про стан агропромислового комплексу та заходи щодо забезпечення продовольчої безпеки

України». URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1867/2005>

86. Родионова В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В.М. Родионова, М.А. Федотова. Москва : Изд-во «Перспектива», 1995. 169 с.

87. Сайгина Т.Б. Комплексная методика оценки финансовой устойчивости предприятия / Сайгина Т.Б., Смирнов Ю.А.. *Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. Выпуск 75.* 2017. С. 134-138.

88. Самосудов М.В. Основы корпоративной динамики. Москва : Институт международных экономических отношений, 2007. 248 с.

89. Совершенствование системы управления устойчивым развитием предприятий мясной промышленности: монография / И.П. Богомолова, Д.В. Шайкин, И.С. Гусев. Воронеж: ЦНТИ, 2016. 228 с.

90. Стиглиц Дж. Глобализация : тревожные тенденции. Москва : Национальный общественно-научный фонд, 2003. 304 с.

91. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України. *Вісник НАН України.* 2002. № 2. С. 31-40.

92. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. Москва : Республика, 1992. 349 с.

93. Урсул А.Д. Концептуальные проблемы устойчивого развития. *Бюллетень РАН. Использование и охрана природных ресурсов.* 2005. № 1. С. 30-38.

94. Фещур Р.В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Видавництво Львівської політехники,* 2008. № 624. С. 100-109.

95. Философская энциклопедия. В 5-х т. Москва : Советская энциклопедия. Под редакцией Ф. В. Константинова, 1960-1970 г.

96. Харічков С.К., Андреева Н.М., Мартинюк О.М. Інституційні передумови та механізми активізації екологічно чистого виробництва в контексті сталого розвитку України. Сталый розвиток та екологічна безпека суспільства: теорія, методологія, практика. ; за наук. ред. д.е.н., проф. Хлобистова Є.В. Суми : ДУ «ІЕПСР НАН України, 2011. Т. 2. С. 37-50.

97. Хвесик М., Бистряков І. Парадигмальний погляд на концепт сталого розвитку України. *Економіка України*. 2012. № 6. С. 4-12.
98. Ходаківська О.В., Шпикуляк О.Г. Інститути «зеленої» економіки у забезпеченні сталого розвитку агросектору : теоретичний вимір. *БізнесІнформ*. 2017. № 9. С. 13-18.
99. Хомяченкова Н.А. Методика многокритериальной классификации промышленных предприятий по группам устойчивого развития. *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Прикладная математика*. 2010. № 37. С. 81-96.
100. Чеблоков А.Т. Стабильное производство – основа финансовой устойчивости предприятий. *Финансы*. 1995. № 8. С. 16-19.
101. Черкаська В.В. Класифікація чинників сталого розвитку аграрного сектору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 90-93.
102. Шандова Н.В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С. 101-105.
103. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія. Київ : УДАУ, 2001. 302 с.
104. Шведчиков О.А. Формування соціально-економічного механізму забезпечення розвитку підприємств. URL : <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/115.pdf>
105. Шубравська О.В. Сталий розвиток агропродовольчої системи України : монографія. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2002. 203 с.
106. Эшби У.Р. Схема усилителя мыслительных способностей. Москва : «Иностранная литература», 1956. 285с.
107. Яруллина Г.Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса: теория и методология: автореф. дис. ... докт. экон. наук. Казань, 2011. 48 с.
108. Ackerman R.W. How companies respond to social demand. *Harvard Business Review*. 1973. Vol. 51 (4). Pp. 88-89.

109. Bertalanffy L. An Outline of General System Theory. *British Journal for the Philosophy of Science*. Vol. 1. 1950. Pp. 134-165.
110. Bolshakova Ye.L. Theoretical and methodological foundations of sustainable development of industrial enterprise: monograph. *Theory and practice of social, economic and technological changes*. Nemoros s.r.o. Prague, 2018. Pp. 59-65.
111. Carvallo B. Food sovereignty, food security and sustainable development : environmental and economic challenges. *Problems of agricultural economics*. 2016. № 2. Pp. 123-139.
112. Davis K. Understanding the social responsibility puzzle : what does the businessmen owe to society. *Business Horizons*. 1967. Vol. 10(4). Pp. 46-47.
113. Haken H. Sinergetika. Moscow: URSS Publ, 2015. 414 p.
114. Hicks J. The Theory of Wages. New York, 1963. 578 p.
115. Jaspers K. Philosophische Autobiographie. Stuttgart, 1957. 458 p.
116. Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review* 76 No. 6 (November–December 1998). Pp. 77-90.
117. Samuelson P. Foundations of Economic Analysis. New York, 1976, p. 141.
118. Site of the World Economic Forum. URL : <https://www.weforum.org>

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

2.1. Тенденції розвитку м'ясопереробної галузі та ринку м'яса і м'ясної продукції в Україні

Значна увага з боку дослідників до питань функціонування харчової промисловості здебільшого викликана світовою фінансовою та продовольчою кризою, яка спровокувала неминучі, стрімкі зміни в економічній ситуації України. З огляду на тему нашого дослідження, йдеться в першу чергу про м'ясопереробну галузь, що спеціалізується на виробництві стратегічно важливих продуктів харчування: м'яса та м'ясопродуктів.

Незамінними джерелами набору надважливих для людини амінокислот, мікроелементів і білків є, як відомо, м'ясо та м'ясопродукти. Відтак у раціоні нашого харчування їм відведена першочергова роль. При цьому не зовсім логічним видається той факт, що в останні роки в Україні фіксується суттєве зниження показників виробництва м'яса великої рогатої худоби. Так, за офіційними джерелами, останні 20 років це виробництво залишається збитковим, позаяк в інших європейських країнах воно стабільно розвивається. Однак «вітчизняна м'ясопереробна галузь має перспективи для подальшого розвитку, успішна реалізація яких можлива лише за умови реформування аграрного сектору» [30]. Переконані, що в такому випадку нарешті з'явиться можливість розширити виробництво, створити нові робочі місця та, відповідно, окреслити нові перспективи сталого розвитку з подальшим виходом вітчизняного виробництва на міжнародний ринок.

Вивченням актуальних питань реформування ринку м'яса, технології виробництва та чисельності великої рогатої худоби та птиці займається

когорта вітчизняних авторів (як теоретиків, так і практиків): Л.В. Баль-Прилипка [1], А.Д. Бергер [3], О.В. Боднар [58], М.В. Гладій [12], О.І. Драган [19], Л.В. Мамчур [28], О.О. Рудич [51], Н.Г. Копитець [12], В.М. Микитюк, П.Т. Саблук [12], О.М. Шпичак [58], Х.В. Штрубенгоф [59] та ін.

Обмеженість деяких із зазначених досліджень актуалізує питання появи теоретико-методологічних праць, які матимуть комплексний характер. Відтак мету нашого наукового пошуку можна сформулювати таким чином: проаналізувати особливості функціонування вітчизняних м'ясопереробних підприємств, розглянувши якісні та кількісні показники стану ринку м'яса, м'ясної продукції та визначивши перелік чинників, що визначають перспективи розвитку цієї галузі.

Першочергове завдання м'ясопереробного виробництва полягає в забезпеченні населення м'ясопродуктами (джерелом високопоживного білка тваринного походження) в необхідній кількості.

Стабільне зростання показників споживання м'ясопродуктів населенням сигналізує про підвищення рівня продовольчої безпеки держави в цілому та життєвого рівня населення зокрема.

Говорячи про раціон харчування, слід брати до уваги декілька чинників. По-перше, збалансованість харчування залежить від виробництва конкретно взятих видів м'яса. По-друге, не менш важливе значення відіграють ментальні особливості та соціально-економічні передумови вживання того чи іншого виду м'яса в певній кількості різними націями.

Виробництво м'яса та м'ясних продуктів передбачає об'єднання зусиль експертів одночасно з декількох сфер. Тваринники, підприємці, фермери, що займаються виробництвом кормів, забиттям худоби, переробкою м'яса для подальшої оптової та роздрібною торгівлі, консолідуються, адже виробництво м'яса – трудоємний і тривалий процес.

Комплексний аналіз українського ринку м'яса та м'ясопродукції неможливо проводити без об'єктивної оцінки рівня забезпечення цієї галузі сировиною. Для цього вважаємо за потрібне зробити невеликий екскурс в

історію становлення та розвитку цієї галузі в Україні.

На початку 90-х рр. XX століття, коли Україна щойно здобула свою незалежність, аналізована галузь продовжувала активно боротися, щоб вижити: намагається зменшити скорочення поголів'я худоби та мінімізувати збитковість вирощування великої рогатої худоби (далі по тексту – ВРХ).

Переконатися в цьому можна, переглянувши наступну діаграму (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Кількість поголів'я великої рогатої худоби, свиней, овець та кіз у 2013-2018 році по Україні [укладено автором відповідно до джерел: 9; 18; 35; 36; 40; 54]

З рис. 2.1 стає зрозуміло, що поголів'я великої рогатої худоби (у першу чергу корів) поступово зменшується. Позаяк показники виробництва свинини стабільно зростають.

Ця картина зумовлена стабільною тенденцією зміни поголів'я ВРХ і свиней. Подана ситуація, що обмежується хронологічними межами 2013-2018 рр., свідчить про негативний вплив водночас на об'єми виробництва та споживання м'ясної продукції, рівень якого зменшився у 2 рази.

На сучасному етапі доводиться констатувати скорочення поголів'я великої рогатої худоби.

За офіційними даними Державної служби статистики України, у травні 2019 року (в порівнянні з аналогічним періодом минулого року) загальне поголів'я корів зменшилося майже на 1 % в усіх категоріях господарств України та склала 2190,3 тис. голів.

Якщо порівняти ці дані з показниками 2018 року за цей же період, можна побачити зменшення коров'ячого поголів'я на 1 %. До речі, такого роду скорочення спостерігалось в усіх регіонах України.

Щодо м'яса птиці, цей продукт стабільно широко представлений на продовольчому ринку. Така ситуація пояснюється низкою умов:

- стабілізацією ринкової кон'юнктури;
- забезпеченням дохідності товаровиробників;
- оптимізацією виробничих потужностей;
- оперативною адаптацією до нових умов світових викликів;
- захистом ринку від можливих ризиків;
- забезпеченням конкурентоспроможності товаровиробників на вітчизняному та світовому ринках.

На рис. 2.2 ми бачимо стрімкий розвиток птахівництва.

Цей факт зумовлений ціновою доступністю та дієтичними властивостями цих продуктів харчування.

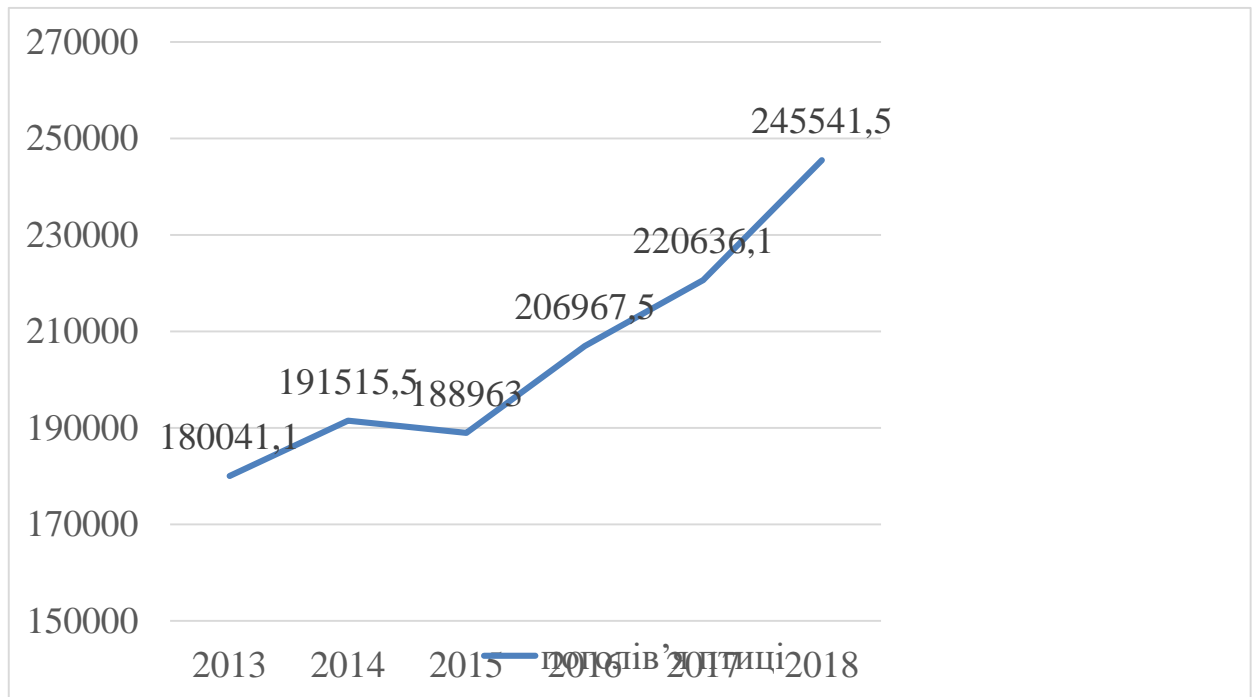


Рис. 2.2. Кількість поголів'я птиці по Україні у 2013-2018 році, тис. голів [складено відповідно до 9; 18; 35; 36; 40; 54; 55]

Однак українське птахівництво задовольняє потреби не лише внутрішнього ринку. Перспективним експерти вважають розвиток напрямку експорту м'яса птиці.

Водночас на українському ринку представлені два види господарств: сільськогосподарські підприємства та малі приватні господарства. Вони займаються вирощуванням худоби для забезпечення потреб м'ясопереробної галузі.

Специфіку вирощування худоби цими суб'єктами відображено на рис. 2.3.

Варто зазначити, що відчутних змін у структурі вирощування худоби в 2017 та 2018 роках не відзначалося.

Говорячи про період з 2014 по 2018 рр., слід звернути увагу лише на те, що у 2014 році 82 % птиці вирощувалося на сільськогосподарських підприємствах.

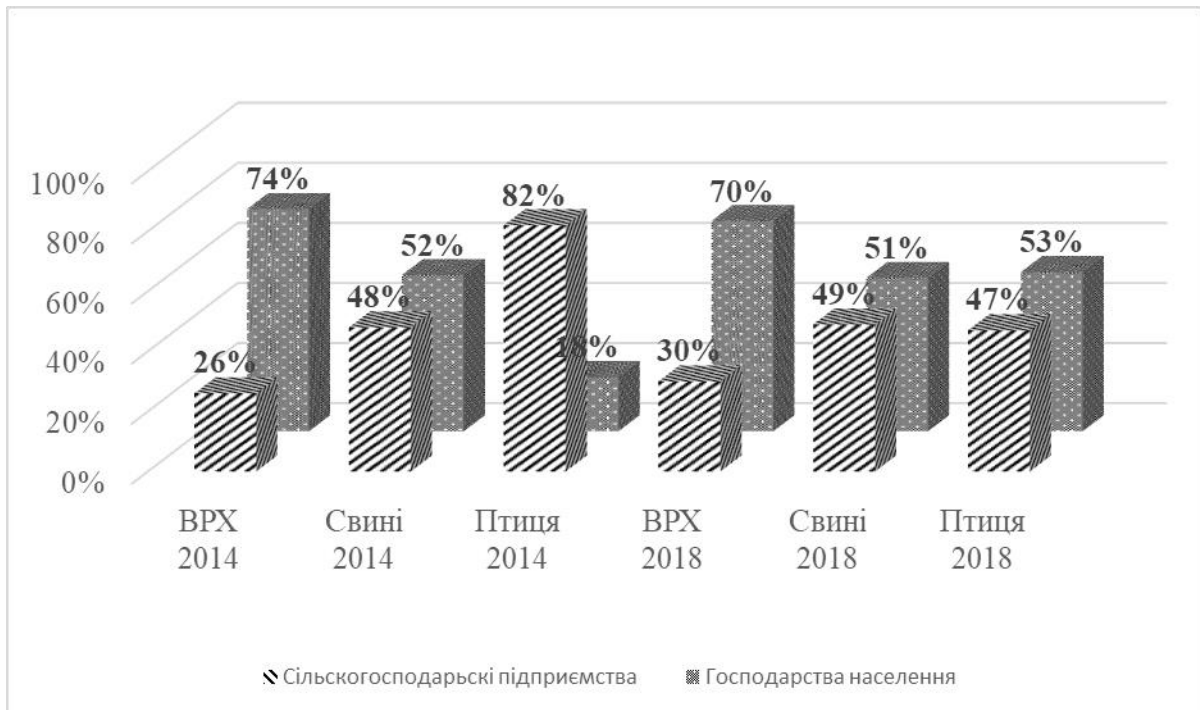


Рис. 2.3. Відсоткове співвідношення вирощування худоби сільськогосподарськими підприємствами та малими приватними господарствами України (2014, 2018 рр.) [складено відповідно до 9; 18; 35; 36; 40; 54; 55]

На цей час умови виробництва для цих товаровиробників залишаються складними, адже, наприклад, зростання цін на корми як правило призводить до здорожчання цін на м'ясо, при цьому купівельна спроможність населення залишається на мінімальному рівні. Тривалий час дефіцит м'ясної сировини призводив до імпорту. Наприклад, показник імпорту в Україну в 2018 році становив 170 тис. т. Ця ситуація впливала водночас на формування роздрібних та оптових цін, тому призвела до вимушеного скорочення об'ємів виробництва на низці промпідприємствах.

Наразі основними виробниками м'яса та м'ясопродукції вважаються Австралія, Бразилія, Індія, Китай, Польща, Російська Федерація та Сполучені штати Америки. Не беремося стверджувати, що така ситуація тривалий час залишатиметься стабільною, бо аналізований ринковий сегмент стрімко

розвивається, швидко реагує на щонайменші коливання в геополітичному середовищі, зміни в кон'юнктурі світового м'ясного ринку, а також появу інших суб'єктів ринку. У зв'язку з цим президент Асоціації свинарів України А. Лоза стверджує, що найближчі 40-50 років світові обсяги виробництва м'яса зростуть щонайменше в чотири рази. Експерт аргументує свої прогнози тим, що поступово населення на Землі збільшуватиметься, і попит на м'ясну продукцію теж відповідно зростатиме. Окрім того, ріст показників споживання м'яса буде викликаний збільшенням числа представників середнього класу на Сході.

Традиційно основними країнам-виробниками свинини, що стабільно демонструють зростання м'ясного виробництва, вважаються країни ЄС, Китай і США. Водночас до країн, які активно споживають свинину, відносять Австрію, Іспанію, Литву, Німеччину та Польщу. Фахівці профільного журналу *The Economist* констатують, що рівень річного споживання свинини 1 особою в зазначених державах становить 50 кг. В Україні цей показник суттєво відрізняється (приблизно 40 кг свинини за рік на одну людину), що пояснюється в першу чергу низьким матеріальним забезпеченням українців. У світовому рейтингу український показник займає 85-у позицію. Відповідно до офіційних даних профільних сільськогосподарських і продовольчих організацій ООН, у 2018 році середньостатистичний українець споживав 45 кг м'яса: 17,4 кг птиці, 15,3 кг свинини та 11,4 кг яловичини. Щоб зрозуміти загальні тенденції, наведемо приклади з інших країн. Так, наприклад, мешканець Австрії споживає за рік 66 кг м'яса, серб – 65 кг, німець – 56 кг, а поляк – трохи більше 51 кг. За показниками м'ясоспоживання у світовому рейтингу наша країна поступається Росії, Білорусії та Еквадору. Найбільшими прихильниками м'яса виявилися жителі Люксембурга (137 кг), США (125 кг) та Австралії (121 кг). За приблизними підрахунками, середньостатистичний житель планети за рік з'їдає 38,7 кг м'яса: найбільше свинини (15 кг), птиці (12,4 кг), яловичини (9,4 кг) та баранини (1,9 кг) .

Останнім часом у функціонуванні вітчизняного тваринницького комплексу доводиться констатувати занепад, спровокований політичною та економічною кризою. Зокрема, обсяги виробництва баранини, телятини, яловичини та ягнятини зростають значно повільніше, порівняно з показниками виробництва свинини та м'яса птиці. При цьому виробництво свинини не перевищує виробництво яловичини. З рис. 2.4 видно, що позиція лідера вже стабільно закріпилася за виробництвом м'яса птиці.

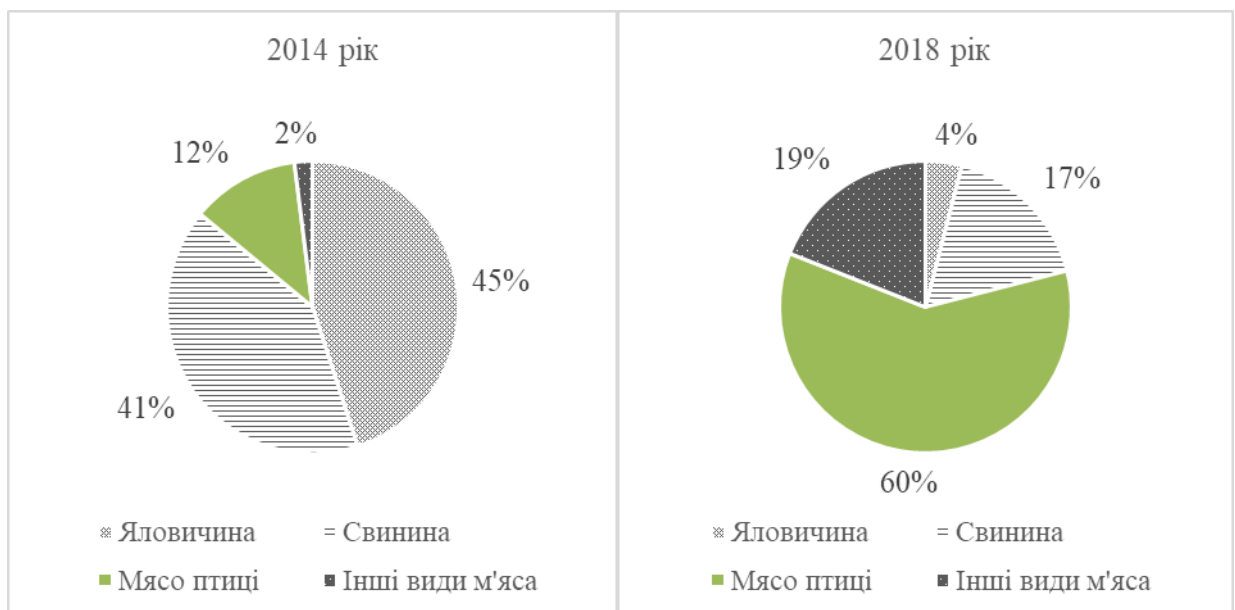


Рис. 2.4. Динаміка відсоткової структури виробництва різних видів м'яса в Україні (2014 та 2018 роки) [складено відповідно до 9; 18; 35; 36; 40; 54; 55]

Як бачимо, скорочення виробництва свинини, яловичини та телятини призвело до зростання обсягів виробництва птиці. Тому логічним видається той факт, що вітчизняний ринок птиці відзначається високою ефективністю та відсутністю проблеми збуту готової продукції.

Проблематичним і низькоефективним досі залишається виробництво телятини та яловичини, яким займаються приватні господарства. Зокрема, йдеться про проблему дотримання світових стандартів та орієнтацію

аналізованого сегменту на актуальні запити споживачів. Така ситуація виникла в результаті низької купівельної спроможності українців, які не завжди можуть собі дозволити червоне м'ясо. Занепокоєння викликає і виробництво свинини, попит на яку теж з року в рік в Україні зменшується. Так фахівці української Асоціації свиноводів констатують, що в 2017 році попит на свинину знаходився на рівні 25 % (порівняно з 2014 роком). У 2018 році ці показники продовжували своє падіння, іноді змушуючи виробників працювати на межі рентабельності.

Для подолання недоліків треба реформувати м'ясну промисловість. «З урахуванням того, що більша частина продукції виробляється приватними господарствами, а в загальному обсязі виробництва переважає м'ясо птиці, вважаємо доцільною та ефективною реалізацію наступних організаційно-економічних заходів: запровадження державної допомоги підтримки вітчизняного виробника свинини та яловичини з метою збільшення обсягів виробництва; розвиток системи збуту, яка б охоплювала невеликі сільські населенні пункти, бо основними виробниками яловичини й свинини є приватні підприємства; стимулювання внутрішніх і зовнішніх інвестицій у м'ясну галузь, оскільки останнім часом зацікавлення з боку інвесторів зростає; активізація зв'язку між господарствами населення та великими профільними підприємствами в контексті реалізації молодняку худоби» [30, 121-122]. Переконані, що своєчасне запровадження зазначених заходів викличе зростання фонду споживання м'яса та сприятиме розвитку м'ясного ринку. Водночас це активізує експортний потенціал України.

«Закономірно такий попит на цей вид м'яса пояснюється економічними чинниками (відносною дешевизною, швидким вирощуванням птиці) та неекономічними (дієтичними властивостями, швидким приготуванням тощо). У зв'язку з цим у розвинених країнах виробництво бройлерів складає 70 % ринку, а індичок – 10 %. Реалізуються бройлери здебільшого не цілими тушками, а окремими частинами (гомілками, крилами). У 2017 року найбільшу частку у структурі виробництва склало м'ясо птиці охолоджене»

[30, 123]. На нашу думку, це пояснюється низькою платоспроможністю населення, низькою собівартістю та великим споживчим попитом.

Безумовно, порівняно з іншими видами м'яса курятина має свої переваги. Вирішальна з них – мінімальна кількість жирів і вуглеводів. Роблячи вибір між охолодженим м'ясом птиці (52 %) та замороженим (9 %), споживач обере перше, яке «дозріло» природнім способом. Це пояснюється з технологічної позиції: у холодній воді тушка дезінфікується, після чого швидко охолоджується. Внаслідок ферментації вона набуває соковитості, приємної консистенції. Саме такою тушка потрапляє до роздрібної торгівлі. На противагу такому підходу м'ясо птиці, яке заморожувалося, потрапляє до споживача більш жорстким, не таким соковитим, адже рідина в середині замороженої тушки під впливом негативних температур перетворилася на кристали льоду. Як наслідок – її вітамінно-мінеральний склад вимився паралельно з м'ясним соком. «Аналіз сучасних тенденцій розвитку вітчизняного та закордонного м'ясного виробництва демонструє, що найближчим часом населення й надалі віддаватиме перевагу тільки тим продуктам, які були виготовлені за всіма стандартами якості, тобто тим, що належать до категорії так званої здорової їжі. Це значить, що ці продукти містять «необхідний набір нутрієнтів, що мають привабливу органолептику, гарантовано безпечні, низькокалорійні, виробляються в асортименті, здатному задовольнити потреби різних категорій населення» [30].

Збільшення обсягів виробництва індичатини в Україні пояснюємо намаганням українців слідкувати за своїм здоров'ям, харчуватися, надаючи перевагу дієтичним, екологічно чистим продуктам. Констатуємо, що український ринок виробництва м'яса наразі розвивається під девізом екологічності. На тлі зростання попиту на натуральне м'ясо, збільшення інвестицій у модернізацію технологій і збільшення поголів'я індичок спостерігається суттєве скорочення темпів виробництва яловичини. «На ринок негативно впливає знижена купівельна спроможність населення. Зокрема, мова йде про скорочення темпів зростання і виробництва, і

споживання індички. Однак експерти стверджують, що позитивні тенденції збережуться, і подальше зростання цієї галузі у найближчі декілька років становитиме 6-7 %. В цілому, на переробні українські підприємства в 2017 році надійшло 1702,9 тис. тонн живої ваги худоби та птиці. Цей показник на 4,2 % більший у порівнянні з 2016 роком. Всього було придбано 463,9 тис. тонн живої ваги худоби та птиці (це 27,2 % від загального обсягу). Переробними підприємствами використано для переробки 1228,1 тис. тонн власно вирощеної худоби та птиці (на 6,6 % більше, ніж у 2016 р.)» [30].

На вітчизняному м'ясопереробному ринку функціонує наразі близько 150 промпідприємств. Коротку характеристику наведених підприємств наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Лідери ринку м'ясопереробних підприємств України

[складено автором згідно з 9; 18; 35; 36; 40; 54; 55]

№	Назва підприємства	Асортимент	Потужність, т, за добу	Коротка характеристика
1	ТОВ «Дружба народів»	М'ясопродукти, Ковбаси (≥ 90 найменувань)	50	Інтегрований комплекс із виробництва м'яса і м'ясопродуктів. Тваринництво господарства представлене як свинарством, так і скотарством. Є власний свинокомплекс, комплекс відгодівлі ВРХ на 30 тис. голів, племінна ферма
2	ПАТ «Кременчук»	Копчення зі свинини та ін. (≥ 130 найменувань)	70	Має цех первинної переробки
3	ТОВ М'ясокомбінат «Ювілейний»	Ковбасні вироби, консерви, копчення (≥100 найменувань)	60	Схема замкненого технологічного циклу (від забою худоби до виробництва готової продукції)
4	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	Усі види ковбас, м'ясні та курячі делікатеси (≥70 найменувань)	57	Усі види ковбас, м'ясні та курячі делікатеси (≥70 найменувань)

Щодо місцевих ринків м'ясних продуктів, тут представлені здебільшого невеликі підприємства, які за добу виробляють до 10 тонн м'яса. Однак у своїй роботі вони також використовують інноваційне обладнання, якісну сировину і та можуть продемонструвати широкий асортимент. Особливості виготовлення м'ясопродуктів на зазначених українських промпідприємствах передано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Виробництво деяких груп м'ясопродуктів на м'ясопереробних підприємствах України за 2010, 2017, 2018 рр. (тис. тонн)
[складено відповідно до 9; 18; 35; 36; 40; 54; 55]**

Вид продукції	2010 рік	2017 рік	2018 рік	Темп змін 2018/2017, %
М'ясо все	435,7	1 351,2	1 351,2	100,8
у тому числі:				
яловичина охолоджена або морожена	11,2	67,3	65,7	97,6
свинина морожена	2,2	7	10,4	148,6
свинина охолоджена	-	169	200,5	118,6
м'ясо птиці охолоджене	301,1	730,6	728,5	99,7
м'ясо птиці морожене	38,4	86,3	135,6	157,1
Ковбасні вироби	128,8	280,1	281,6	100,5
в тому числі:				
варені сосиски і сардельки	83,4	181	184,8	102,1
напівкопчена	21,4	51,3	49,8	97,1
варено-копчені, напівсухі	8,8	22,5	24,5	108,9
копчено-запечені	2,9	6,3	6,8	107,9

Виробництво яловичини (мороженої/охолодженої) у грудні 2018 року збільшилося на 4,3 % (4,8 тис. тонн) у порівнянні з листопадом (4,6 тис. тонн), а відносно до грудня 2013 року цей показник зменшився на 12,7 %. (5,5 тис. тонн). У 2018 обсяг виготовленої свинини склав 21,9 тис. тонн (0,9 тис. тонн мороженого та 21,0 тис. тонн охолодженого м'яса). Порівняно з груднем 2017 року даний показник зріс на 28,0 %.

Об'єм виготовлення охолодженого пташиного м'яса наприкінці 2018 року збільшився на 9,4 % (67,7 тис. тонн) порівняно з попереднім місяцем (листопад 2018 року – 61,9 тис. тонн), а в порівнянні з аналогічним періодом 2017 року обсяг виробництва збільшився на 8,8 %. (62,2 тис. тонн). Щодо

мороженого м'яса птиці, в грудні 2018 року обсяги його виробництва зменшилися на 11 %, що склало 11,3 тис. тонн. Для порівняння, у листопаді того ж року – 12,7 тис. тонн, а в грудні 2017 – 9,4 тис. тонн.

Обсяг виробництва ковбасних виробів у грудні 2018 року досяг позначки зростання на 8,3 % і склав 24,7 тис. тонн. Натомість попереднього місяця ця цифра складала 22,8 тис. У порівнянні з груднем 2017 року рівень виробництва зменшився на 0,8 %. Що стосується вареної ковбаси, її обсяг в грудні 2018 року збільшився на 3,9 % і склав 15,8 тис. тонн (листопад 2018 – 15,2 тис. тонн). Порівняймо з груднем 2017, коли виробничі об'єми збільшилися на 1,9 %.

У контексті структури виробництва ковбасних виробів саме ця продукція тривалий час залишає за собою лідируючі позиції, її частка в листопаді склала близько 64,0 %. Натомість виготовлення напівкопчених ковбас у грудні 2018 року збільшилося на 12,5 %, а по відношенню до грудня 2017, аналізований показник збільшився на 4,7 %. Змінилися й обсяги виробництва напівсухих й варено-копчених ковбасних виробів: у грудні 2018 року обсяг збільшився на 35,0 % і склав 2,7 тис. тонн, а в листопаді 2018 року – 2,0 тис. тонн. Порівняно з груднем 2017 цей показник збільшився на 12,5 % (2,4 тис. тонн). У 2019 році масштаби ковбасного промвиробництва склали 234 тис. тонн, а у 2018 році – 258,2 тис. Отже, за рік відбулося зменшення на 1,1 %. У 2018 році було найбільше вироблено варених ковбас, сосисок і сардельок – 167,1 тис. тонн (це 64 % від загального виробництва ковбасних виробів). Окрім того було вироблено:

- 44,7 тис. тонн (18 %) напівкопчених ковбас (цей показник менший на 5,3 % за аналогічний минулорічний період);

- 23,9 тис. тонн (11 %) варено-копчених, напівсухих, сиров'ялених, сирокочених ковбас, що на 0,4 % менше;

- 6,6 тис. тонн (4 %) ковбасних виробів, виготовлених з печінки та ліверу;

– 4,7 тис. тонн (3 %) виробів ковбасних копчено-запечених, що на 33,2 % менше.

Особливості виробництва вітчизняними м'ясопереробними підприємствами деяких груп м'ясопродуктів у 2018 році представлені на рис. 2.5.

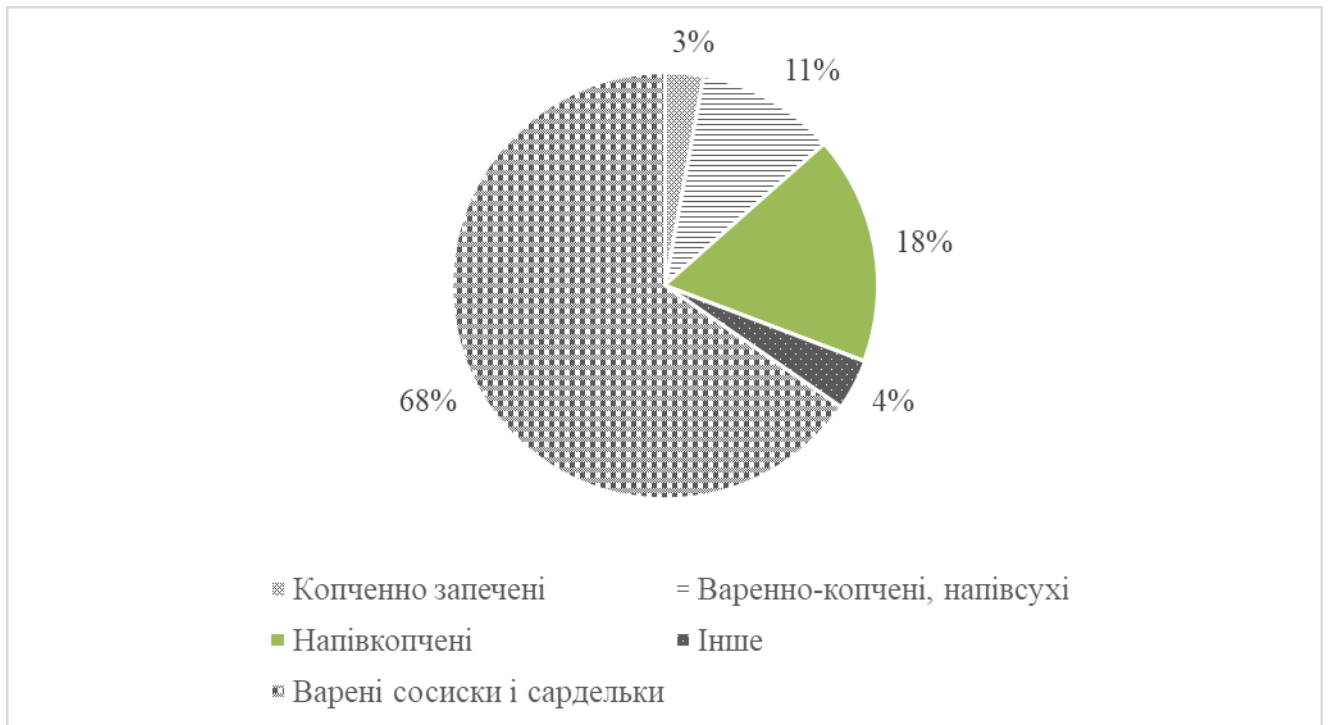


Рис. 2.5. Відсоткова структура виробництва м'ясопродуктів в Україні (2018 рік) [складено відповідно до 9; 18; 35; 36; 40; 54; 55]

Як стає зрозуміло з рис. 2.5, вже не перший рік найбільша частка у структурі ковбасного виробництва ковбасних виробів відведена вареним сосискам і сарделькам. Визначальним чинником цієї ситуації є дефіцит м'ясної сировини, її висока вартість. До того ж, треба брати до уваги те, що вітчизняні підприємства працюють у несприятливих умовах, адже вони не можуть обрати для використання конкретну сировину, бо ціни на неї постійно варіюються. Так підприємства змушені займатися постійними пошуками варіантів зниження собівартості продукції та подовжувати термін їх кінцевої реалізації.

Одним із важливих кроків може стати заміна традиційних інгредієнтів іншими, більш дешевшими аналогами. Про те, що дана підміна відбувається, свідчить у першу чергу інформація про склад ковбасного виробу. Якщо раніше основних інгредієнтів було не більше 10-12 (крохмаль, сіль, спеції, сухе молоко, фосфати, цукор, соєві концентрати та інше), то в нинішніх рецептурах їх кількість не обмежується навіть 20 складниками (гідроколоїдами, соєвими концентратами, підсилювачами смаку, емульгаторами, соєвим борошном тощо). Напевно, такий багатокomпонентний склад позитивно впливає на економічний зиск для виробника, натомість населення, що споживає цю продукцію, змушене споживати продукцію, далеку від норм екологічності та дієтичного харчування.

Відповідно до нині діючого закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів», що набрав чинності на початку 2019 року, існує заборона на реалізацію необробленого за всіма технологічними вимогами домашнього молока, сиру, а також м'яса свійських тварин. Основною причиною прийняття цього нормативно-правового акту став в першу чергу вступ України до Світової організації торгівлі. Не менш важливу роль зіграли українські виробники, які активно займаються просуванням своєї продукції на європейські ринки. Оскільки там умови щодо продажу продукції дуже суворі, слід дотримуватися встановлених правил.

Припускаємо, що беручи до уваги ці факти, найближчим часом на вітчизняний ринок тваринницької продукції чекають чергові випробування. Пояснити це беремося тим, що особисті селянські господарства, проти яких і спрямовані норми згаданого закону, насправді є домінуючими на ринку.

Зазначимо, що основними експортерами є такі країни: Азербайджан, Ангола, Білорусь, Вірменія, В'єтнам, Гонконг, Грузія. Країнами-імпортерами виступають: Австралія, Бельгія, Бразилія, Данія, Нідерланди, Німеччина, Польща, США. У 2018 році експорт м'ясної продукції збільшився на 19 %, що становить 209,3 тис. тонн на суму 382,4 млн. дол. Найбільше будо

експортовано м'яса та м'ясопродуктів птиці. Експорт цієї категорії продуктів зріс у відсотковому відношенні на 20 %, що становить 174,7 тис. тонн (83,5 % від загального експорту). При цьому експорт мороженої яловичини збільшився на 23 %. Дві третини вітчизняного експорту складає м'ясо птиці. Щодо стосується імпорту, в 2018 році він зменшився порівняно з 2017 роком на 37 % і становив 190,5 тис. тонн на суму 240 млн. дол. (у вартісному плані зменшення становило 61,7 %).

Одним із найпоширеніших імпортованих м'ясопродуктів є сало. Імпорт цього традиційного для українця продукту в 2018 році зріс на 59 %, що становить 70,4 тис. тонн. У 2018 році також було імпортовано 61 тис. тонн м'яса та пташиних м'ясопродуктів. Це на 14 % менше, ніж в 2017 році. Імпорт мороженої свинини становив 30,8 тис. тонн – на 79 % менше за 2017 рік (цей показник склав 16,2 % від загального імпорту м'ясопродуктів). Субпродуктів було імпортовано 26,3 тис. тонн, це на 18 % менше січня-грудня 2017 року.

За оцінками експертів Економічного дискусійного клубу, в 2019 році Україна скоротила обсяг імпортованого м'яса та м'ясопродуктів майже на третину. Імпортувалася здебільшого свинина (30 тис. тонн). Того ж року виробництво в забійній вазі склало 952 тис. тонн. Якщо порівнювати цей показник з аналогічним періодом 2018 року, то це на 3,3 % менше. Ковбасних виробів було експортовано 933 тони, це на 33,4 % менше, ніж 2017. За аналізований відрізок часу імпортовано 738 тонн ковбаси, сосисок, сардельок та ін., що на 29,8 % менше ніж у 2013 році. Основними ринками збуту для українських виробників були ринки Російської Федерації (72 %) і Молдови (26 %). З країн Європейського Союзу здійснювався імпорт ковбасних виробів. Зокрема, мова йде про Іспанію (26 %), Словаччину (27%), Італію (25 %) та Німеччину (11 %).

Наразі вітчизняний агропромисловий комплекс не досяг такого рівня розвитку, щоб самостійно забезпечувати себе окремими продуктами харчування. Слід взяти до уваги той факт, що річний показник споживання

м'яса середньостатистичним українцем, що складає 55-60 кг на особу, є значно нижчим за раціональні норми, а тому відповідає лише мінімальному нормативному показнику.

Щороку споживчий попит на м'ясопродукти в Україні зростає, їх споживання все далі віддаляється від регламентованих раціональних норм, а в загальній системі витрат населення на продукти харчування найбільшу частку складають витрати на купівлю м'яса та м'ясопродуктів (орієнтовно 25 %). Незважаючи на нарощування виробництва, в результаті зростання споживчого попиту на м'ясопродукти українські виробники не в змозі самостійно забезпечити наявні потреби, тому щороку показники імпорту м'яса та м'ясопродуктів демонструють стале зростання.

Зазначений чинник має соціально-економічну значущість, бо «лише та економіка, що має потужний внутрішній ринок, може успішно протистояти циклічній нестабільності глобальних ринків. Вирішальним чинником є співвідношення цін на продовольчих ринках. Так, наприклад, яловичина та свинина закупляється у господарствах населення в 2-3 рази дешевше, ніж реалізується. Як наслідок, особи, що займаються вигодовуванням великої рогатої худоби з метою продажу, отримують від реалізації продукції на мільярди гривень менше, ніж могли б» [30]. Отже, рівень доходів населення багато в чому визначає внутрішній попит. «Бажана ринкова місткість, яка б могла в повному об'ємі задовольнити потреби українців у раціональному споживанні м'яса та м'ясопродуктів, вираховується як добуток раціональних норм (з розрахунку на душу населення) на загальну чисельність населення і дорівнює 3,432 млрд тонн. Однак реальний рівень споживання значно менший – 2,295 млрд тонн. Це лише 66,9% від раціональної норми. Якщо розраховувати рівень задоволення ринку за іншим принципом (як різницю між необхідною та фактичною місткістю), отримаємо нестачу в 1,137 млрд тонн» [30].

Отже, Україна має всі передумови для подальшого розвитку м'ясної промисловості. І хоча дослідження продемонструвало, що відчутні тенденції

до зниження виробництва м'яса та м'ясопродуктів, це обумовлено здебільшого економічною та політичною кризою. Це значить, що Україна в перспективі зможе самостійно забезпечити населення якісною продукцією, з якою конкуруватиме на світовому продовольчому ринку.

Вивчення особливостей партнерства з виробництва та переробки продуктів харчування показав, що результативність промпідприємств, їх залежать від характеру взаємовідносин з виробниками м'яса та сировинного забезпечення. В останні роки спостерігається зменшення поголів'я ВРХ і збільшення виробництва свинини. Це впливає на обсяги виробництва та, як наслідок, споживання м'яса, яке теж зменшилося. Водночас стабільну ситуацію на продовольчому ринку демонструє виробництво м'яса птиці, яке стабілізує ринкову кон'юнктуру, зміцнює виробничі потужності та забезпечує конкурентоздатність українських виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Дослідженням питань ємності ринку споживачів м'ясної продукції займалися О.В. Бондар і О.М. Шпичак і [58]. Вони розглядали цей аспект з огляду на платоспроможність населення. «Особливістю функціонування вітчизняної агропромисловості у цілому та сфери м'ясопродуктів зокрема, є те, що велика частка виробленої продукції в процесі руху до споживача оминає традиційні товарногрошові відносини. Це веде до того, що сукупна ємність внутрішнього споживання структурується на дві частини:

1. Товарно-грошова, яка по суті визначає ринкову ємність.
2. Натуральна – реалізується без реальних грошей та обчислюється за середніми ринковими цінами.

Серед основних дієвих шляхів забезпечення ринкової ємності можна виділити наступні:

- підвищення доступності товарів шляхом введення індивідуальної допомоги малозабезпеченим категоріям населення;
- збільшення рівня вживання продуктів поза межами дому, що викличе необхідність підвищення реальної заробітної плати;

– ліквідація на продовольчих ринках продуктообміну, що не є еквівалентним;

– розробка збалансованого асортименту продукції на підприємствах м'ясопереробної галузі» [30].

Наразі доводиться констатувати невідповідність між сучасними реаліями та існуючим споживчим кошиком.

Аналіз функціонування та розвитку вітчизняного ринку м'яса та м'ясопродуктів проводився шляхом дослідження наступних складових [30]: «1) сировинної бази, структури вирощування ВРХ як профільними підприємствами, так і приватними господарствами; 2) динаміки виробництва м'яса та м'ясопродуктів, їх експорту та імпорту; 3) середніх цін виробників основних видів м'яса та м'ясопродуктів; 4) споживчого попиту на м'ясо і м'ясопродукти; 5) ємкості внутрішнього ринку; 6) балансу попиту та пропозиції [30]».

Аналіз особливостей міжгалузевих відносин між виробниками та партнерами, які спеціалізуються на переробці продуктів харчування, переконливо доводить, що наразі результативність та економічна стабільність промислових підприємств напряму залежать від рівня сировинної забезпеченості та характеру партнерства з виробниками м'яса, який, до речі, останнім часом викликає занепокоєння.

В останні роки експерти констатують суттєве зниження поголів'я великої рогатої худоби, корів зокрема. На фоні такої критичної ситуації збільшуються виробничі об'єми частка виготовлення свинини. Такі тенденції впливають не лише на темпи виробництва, а на особливості споживання населенням м'ясопродуктів, об'єми якого за аналізований період зменшилися у два рази. Цілком логічним видається той факт, що в контексті цієї ситуації на українському продовольчому ринку зростають темпи виробництва м'яса птиці. Внаслідок цього ринкова кон'юнктура стає врівноваженою, дохідність товаровиробників зростає, виробничі потужності вдосконалюються, відбувається впевнене просування українських товаровиробників на

внутрішні та світові ринки.

За офіційними даними, загальний обсяг споживання українцями м'яса складає 885 тис. тонн (з розрахунку 4,1 кг на особу щомісяця). Слід зазначити, що в 2018 році у порівнянні з попереднім роком зменшились на 1,1 % об'єми виробництва ковбасних виробів. Водночас експорт м'ясної продукції (в першу чергу м'яса птиці) зріс на 19 %. Паралельно зменшився на 37 % й імпорт м'ясної продукції. Зростання цін на м'ясну продукцію, яке останнім часом доводиться спостерігати, відбулося в середньому на 23 %. Суттєво здорожчало сало (на 39 %), а найменше – варена ковбаса (15 %). Пояснити це можна низкою чинників, зокрема загостренням політичної, соціально-економічної кризи та бойовими діями на Сході України. За оцінками фахівців, для задоволення потреб українців у раціональному споживанні м'ясних продуктів місткість агропродовольчого ринку має скласти 3,432 млрд тонн. Наразі фактичний рівень споживання складає 2,295 млрд тонн. Це лише 67 % від бажаного показника.

Резюмуючи, зазначимо, що сектор вітчизняного м'ясовиробництва представлено наразі виробництвом і переробкою в першу м'яса птиці. Проаналізувавши особливості його функціонування, виділимо пріоритетні напрямки його розвитку. Слід активізувати виробництво свинини та яловичини, адже останніми роками обсяги їх виробництва істотно впали, позаяк на світовому ринку спостерігається протилежна картина. Для відновлення варто запровадити комплекс організаційно-управлінських та економічних заходів. За умови їх успішної реалізації виробники зможуть надалі розвиватися, а вітчизняне м'ясне виробництво нарешті стане прибутковим.

Аналітики Сільськогосподарської та продовольчої організації ООН (FAO) [55] стверджують, що показники зростання попиту на продукти харчування зростають у геометричній прогресії, адже перебувають у безпосередній залежності від низки чинників: неконтрольованого процесу урбанізації, динаміки росту чисельності населення, збільшення доходів

населення, зміни раціону харчування та ін. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва і попиту на м'ясні продукти у світі в перспективі до 2025 р, млн. т [складено згідно з 9; 18; 35; 36; 40; 54; 55]

Показники	Виробництво м'ясної продукції					Попит 2025 р.	Різниця (2025/2018)
	2010 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.		
Все м'ясо	265	294,2	297,1	298,1	304,1	375	70,9
Свинина	103	109,3	108,8	109,2	112,7	145	32,3
Птиця	80	98,9	102,3	102,6	104,9	114	9,1
Яловичина	63,5	66,7	66,6	67,3	67,4	90	22,62

За прогнозами Всесвітньої продовольчої організації, показники попиту на м'ясо порівняно з 2018 роком до 2025 року мають збільшитися на 70,3 млн тонн. Ключовим моментом такого динамічного зростання показників світового виробництва м'яса експерти вважають зростання чисельності населення з 7,3 млрд. людей (показники 2019 року) до 9,3 млрд. людей у 2050 р. За оцінками спеціалістів FAO, в 2018 році світовий показник споживання м'яса на душу населення склав 43,1 кг. Це на 300 г більше порівняно з аналогічним періодом за 2017 рік. Цілком логічним видається той факт, що цей показник у розвинутих країнах залишається практично статичним, тобто приблизно на одному ж рівні – 78,81 кг. У країнах, що розвиваються, об'єми м'ясоспоживання дещо зросли на 1 % порівняно з 2017 роком і становлять 33,5 кг на душу населення (2018 рік) [56].

Що стосується України, експерти відзначають, що країна має нереалізований потенціал з нарощування об'ємів виробництва м'яса та м'ясопродуктів. Український показник орних земель на душу населення Україна в декілька разів переважає середньосвітовий показник. За цим показником країна входить у п'ятірку держав, однак за ефективністю використання земель Україна поступається іншим країнам. До того ж питома вага України на світовому ринку м'яса та м'ясопродуктів не перевищує 2 %

[56].

За офіційними даними [10; 33; 39], об'єми м'ясного виробництва в розвинутих країнах поступово скорочуються. Це обумовлено декількома чинниками: стагнацією внутрішнього споживчого ринку, зниженням рентабельності, великими виробничими витратами, значною конкуренцією з країнами, що розвиваються. Аналітики провідних агентств прогнозують зростання об'ємів виробництва м'яса у світі до 505,4 млн. тонн до 2050 року. Наприклад, в 2019 році загальна картина виробництва м'яса у світі виглядала так: 115 млн тонн свинини, 110,5 млн. тонн м'яса птиці, 66 млн тонн яловичини, 13,4 млн тонн баранини та козлятини. В цілому, динаміка м'ясних ресурсів у контексті тваринницьких галузей розподіляється нерівномірно. За свідченнями експертів Єврокомісії, виробництво свинини в ЄС в останні роки зростає за рахунок підвищення ефективності виробництва, зниження витрат на корми та оптимізації виробничих витрат. Подібні тенденції також пояснюються тим, що в 2018 році поголів'я свиней у країнах ЄС зросло на 1,2 %, а число свиноматок – на 0,4 %. У 2017 році в країнах ЄС приріст продуктивності був різним: м'ясне виробництво в Голландії мало приріст 5,3 %, у Португалії приріст склав 4,1 %, в Іспанії – трохи менше (3,7%), у Великобританії – 3,5 %. У Німеччині та Італії цей показник склав відповідно 0,8 % та 2 %. Лише у Данії та Франції цей показник залишився незмінним. Польські об'єми виробництва свинини, незважаючи на ризики, викликані африканською чумою, зросли на 9 % [10; 33; 39].

Слід відзначити, що в 2017 році експорт свинини (окрім субпродуктів, зокрема сала) з країн Європейського Союзу знизився на 13 %. Оскільки нові азійські ринки змогли компенсувати збитки, пов'язані з втратою російського споживача, лише частково, це призвело до зростання постачання свинини на внутрішній ринок. У зв'язку з цим цілком логічною видається ситуація, коли наприкінці 2018 року ціна за 100 кг свинини впала до 133 євро. Щоб хоч на деякий час стабілізувати споживчий ринок і мінімізувати витрати, Єврокомісія прийняла рішення відкрити додаткові склади для тимчасового

зберігання м'яса. У цьому контенті варто зазначити, що в цілому впродовж 2017-2018 років на світовому галузевому ринку споживчі та оптові ціни на м'ясо були достатньо високими. Так, наприклад, у жовтні 2018 року FAO оцінило середній показник цін на м'ясо у 184 пункти. Цей показник практично не змінився порівняно з 2013 роком. Що стосується об'ємів торгівлі, у 2018 році середньорічний приріст склав 1,1 %. Це нижче, ніж у 2017 році, на 2,4 %, і ще нижче ніж в 2015 році (на 7 %) та у 2014 році (на 6 %) [10; 33; 39].

Гальмування темпів росту обумовлено одночасно декількома тенденціями: скорочення темпів виробництва країн експортерів; зростання пропозиції на внутрішньому ринку країн-імпортерів. Прогнози експертів на найближчий період більш оптимістичні: активізація попиту з боку азійських країн сприятиме тому, що європейські експортери повернуться до колишніх об'ємів постачань – орієнтовно до 2,1 млн тонн.

Перейдемо до аналізу світового ринку яловичини. Проведений нами аналіз продемонстрував, що світові ціни на яловичину залишаються стабільно високими, при цьому її вартість у Сполучених Штатах Америки та Канаді значно вища, ніж середньостатистичний показник. Індекс цін на велику рогату худобу почав зростати з червня 2018 року. Причиною тому став неточний прогноз об'ємів постачання. Наразі китайський ринок суттєво впливає на 71 % світовий ринок м'яса. На думку спеціалістів, ціни на живу худобу на 3-4 % вищі в країнах-виробниках яловичини (наприклад, в Аргентині).

Однак доводиться констатувати серйозний тиск на галузевий ринок через високий рівень інфляції та послаблення національної валюти. Подальшому отриманню значних прибутків європейськими постачальниками телятини та яловичини сприятиме те, що Китай, Японія, Канада та США ввели обмеження на імпорт яловичини [10; 33; 39]. Експерти заявляють також, що значне зниження об'ємів постачання баранини та овець з Австралії, Нової Зеландії, яке відбулося в 2019 році, спровокувало зростання

ціни на світовому ринку баранини. У зв'язку з тим саме Китай утримуватиме найближчим часом позиції лідера в плані споживання, виробництва та імпорту баранини як в Азії, так і у світі. Найближчим часом збільшуватиметься споживання баранини та ягнятини в першу чергу за рахунок зростання попиту на це м'ясо в Пакистані та Індії. Подібну картину поживлення імпорту баранини можемо найближчим часом спостерігати в Японії та Малайзії. Країнам Євросоюзу вдалося збільшити ринкову частку азійського ринку баранини та ягнятини. Так, за рахунок збільшення експорту з Великобританії Європа увійшла до трійки найбільших постачальників баранини до Азії. Незважаючи на таке поживлення, об'єми цих поставок значно відстають від об'ємів баранини, що експортується з Нової Зеландії та Австралії. Експерти прогнозують зниження попиту на баранину в країнах Близького Сходу та Північної Африки, хоча зараз спостерігається протилежне. Це вони пояснюють зниженням цін на нафту та, як наслідок, скороченням доходів окремих категорій населення та регіонів у цілому. Отже, після аналізу тенденцій функціонування світового м'ясного ринку в ретроспективному контексті перейдемо до дослідження особливостей розвитку вітчизняного ринку м'яса та м'ясопродуктів [10; 33; 39].

Переконані, що у межах несприятливої фінансово-економічної ситуації, яка складається на макро-, мезо- та макrorівнях, щоб досягти стійкого зростання об'ємів виробництва тваринницької продукції та продуктів її переробки необхідно реалізувати ряд чинників. Найважливіше значення в цьому контексті має ефективна реалізація комплексу заходів державної підтримки, зокрема: кредитування підгалузі тваринництва, розвиток інфраструктури, достатнього логістичного забезпечення ринків тваринницької продукції. Окрім того, вкрай важливо модернізувати тваринницький комплекс та ефективно організувати харчову та переробну промисловість. Для реалізації зазначених напрямків з боку державної підтримки необхідно виконати такі дії:

- надати господарюючим суб'єктам тваринницької галузі незалежно від їх організаційно-правової форми субсидії для покриття витрат, пов'язаних з виплатою відсотків за короткостроковими кредитами, виділеними на розвиток галузі та реалізацію виробленої продукції;

- виділити для організацій м'ясопереробної промисловості та сільськогосподарських товаровиробників грошові ресурси (субсидії) для відшкодування витрат на сплату процентів за інвестиційними кредитами задля розвитку тваринницької сфери.

Для реалізації зазначених вище кроків необхідно здійснити наступне:

- забезпечити сприятливі умови для отримання інвестиційних кредитів сільськогосподарськими виробниками, фермерськими господарствами, підприємствами м'ясопереробної промисловості та споживчими кооперативами з метою виконання різного виду робіт: будівництва; технічного оновлення об'єктів господарського комплексу, призначених для прийому, обробки, зберігання м'яса та м'ясної продукції; придбання племінної продукції тощо;

- задля відновлення, модернізації фондів і реконструкції забезпечити доступ до фінансових ресурсів підприємствам м'ясопереробної промисловості, профільним організаціям, індивідуальним підприємцям, які займаються первинною та/або вторинною переробкою м'ясної сировини, а також промпідприємствам споживчої кооперації, які потребують фінансів для чергової закупівлі у виробників сільськогосподарської сировини (м'яса та м'ясної сировини) з метою подальшої переробки.

Щоб досягти стабільного росту об'ємів м'ясного виробництва, необхідно вчасно виконувати наступні дії:

- здійснювати будівництво сучасних і реконструкцію діючих об'єктів на промпідприємствах з первинної обробки худоби (хладобійні, бійні, забійного цеху, цеху з первинної обробки сировини тощо);

- розробляти та апробувати нові підходи щодо організації забою худоби та переробки продуктів цього процесу на основі використання

інноваційних ресурсозберігаючих технологій та сучасної техніки;

- розширювати асортимент продукції (туші, напівтуші, запаковані та розфасовані для подальшої реалізації у вигляді охолоджених або заморожених блоків);

- збільшувати коефіцієнт виходу м'яса та переробки вторинних сировинних ресурсів (шкір, кісток, крові, кишок, ендокринно-ферментної сировини);

- актуалізувати аспекти екологічного менеджменту та підвищувати якість продукції, що випускається, за рахунок використання міжнародних стандартів.

Серед недоліків, які, на нашу думку, можуть негативно позначитися на реалізації цілей стійкого розвитку вітчизняного тваринницького комплексу, можна виділити: недостатнє фінансування програмно-цільових заходів у разі відсутності адресних заходів системної підтримки, які б стимулювали відновлення кількості поголів'я великої рогатої худоби; поява та стрімке поширення небезпечних хвороб худоби та птиці не лише в межах одного фермерства, а й регіону в цілому; нестабільність ринкової кон'юнктури, яка ускладнює реалізацію м'яса та м'ясопродуктів.

У ході проведеного дослідження нами було виділено основні заходи, що можуть мінімізувати потенційні ризики:

- ріст приватних інвестицій у сферу тваринництва та переробне виробництво шляхом створення оптимально сприятливих умов для потенційних інвесторів у межах дозволеного партнерства;

- мінімізація адміністративних перешкод при купівлі земельних угідь, проведенні необхідних комунікацій, будівництві дорожнього покриття та інших об'єктів;

- пролонгація пільгового періоду для сільськогосподарських товаровиробників під час ввезення племінної худоби, ембріонів, насіння на чітко визначений період;

- зростання конкурентоздатності тваринницької продукції за допомогою

модернізації устаткування та удосконалення обмінно-розподільчих відносин між виробниками та переробниками шляхом узгодження та координації інтересів;

- закупівля модерного обладнання з первинної та вторинної обробки худоби;

- обладнання розподільчих центрів з трансферу м'ясної продукції до кінцевого споживача.

Безумовно, без ефективного кадрового забезпечення говорити про підвищення ефективності, стійкості та конкурентоздатності вітчизняної м'ясної промисловості не доводиться. Говорячи про кадровий потенціал галузі маємо на увазі рівень професіоналізму та освіти як спеціалістів, так і керівників. За статистикою [35; 40; 60], 70 % керівників м'ясопереробних і тваринницьких підприємств мають вищу освіту, а 28 % – професійно-технічну. Серед провідних фахівців вищу освіту здобули лише 56 %, професійно-технічну – 41 %. Для того щоб удосконалити кадрову політику у сфері м'ясної промисловості, слід цілеспрямовано реалізувати низку заходів: забезпечити безперервну освіту; розробити систему конструктивних рішень із збільшення інвестицій до професійної освіти; вибудувати освітньо-науково-виробничі лінії підвищення кваліфікації робітників, їх заробітної плати з подальшим підвищенням продуктивності праці та залученням молоді до працевлаштування в сільській місцевості.

Отже, проведене дослідження дозволило сформулювати цілісну інформаційну базу. Це дозволяє перейти безпосередньо до розгляду питань напрацювання методичних підходів до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України та оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств на основі інтегрованих показників, про які мова піде далі.

2.2. Методичний підхід до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України

Розвиток ринкових відносин активізував проблему самостійного та ефективного господарювання вітчизняних підприємств. Так, останнім часом актуалізувалися питання асортименту виробленої продукції, а також пошуків якісної сировини, ринків збуту та надійних партнерів. У цьому контексті не можна не зазначити, що вирішальне значення в напрямку стратегічного управління відводиться забезпеченню стійкого розвитку підприємства. Результативність реалізації запланованих завдань, стабільне функціонування галузі в цілому обумовлюється безпосередньо адекватно підбраною стратегією стійкого розвитку. Однак для створення дієвої стратегії підприємство повинно розробити обґрунтовану наукову методику, що дозволить об'єктивно оцінити ефективність організаційної роботи підприємства в плані виділення його «слабких» і «сильних» сторін, конкурентних переваг та актуальних проблем, вирішити які належить керівникові.

Характеризуючи діяльність українських м'ясопереробних підприємств, слід відзначити, що їхня економічна активність залишається мінливою та неоднозначною. Переконані, що трансформація принципів виробничо-господарського механізму управління підприємством має відповідати поточному стану ринкових відносин. Аналізом методологічного інструментарію та алгоритмів аналітичних розрахунків займається цілий ряд вітчизняних і закордонних дослідників. Однак незважаючи на безумовну актуальність теми, єдино визнаний підхід до методики оцінювання ефективності управління стійким розвитком підприємства м'ясопереробної галузі до сих пір відсутній. До того ж, існуючі методики оцінки стійкості не здатні врахувати специфіку функціонування м'ясопереробних підприємств.

Первинне дослідження суб'єктів господарювання галузевої економіки

дає підстави стверджувати, що більшість підприємств не повною мірою або недоцільно використовують наявний виробничо-економічний потенціал. Внаслідок цього виникає необхідність посилення вже існуючих можливостей або розробки інноваційних стратегічних рішень, спрямованих на досягнення стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств. Концептуально стратегічне планування представляє собою агрегований комплекс процедур і рішень, за допомогою яких відбувається розробка стратегії підприємства, в результаті реалізації якої суб'єкт господарювання досягає цілей стійкого розвитку.

Механізм управління та рішення, що приймаються на його основі, симультанно формують стратегію розвитку підприємства, кінцевою метою якого стає забезпечення високих темпів росту (рис. 2.6).

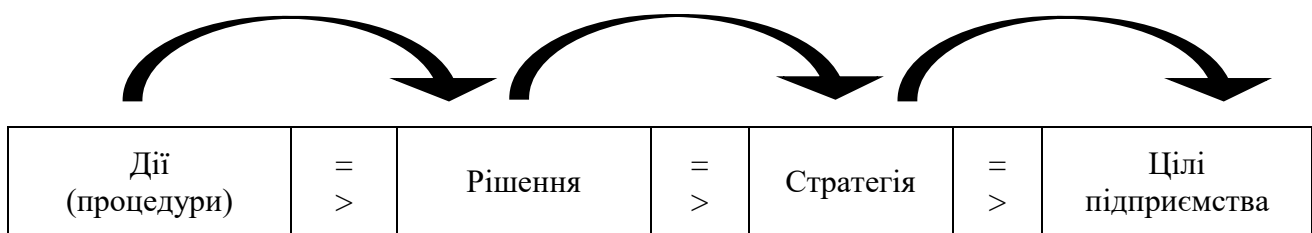


Рис. 2.6. Логіка стратегічного планування у межах досягнення стійкого економічного зростання [розроблено автором]

Переконані, що процедура стратегічного планування дозволяє організувати механізм, спроможний обґрунтовувати, обирати та моніторити управлінські рішення, які стосуються виробничо-господарської діяльності.

Однак незважаючи на такий широкий функціональний спектр, основне завдання стратегічного менеджменту полягає в апробації інновацій та організації змін, необхідних для побудови моделі стійкого розвитку підприємств. Розглядаючи феномен стратегічного планування з процесуальної точки зору, ряд дослідників (І.Ю. Гришова [13], В.А. Гросул [15], Л.В. Забуранна та Н.В. Попрозман [20]) виділяють чотири функції:

внутрішнє регулювання та координація;

розподілення ресурсів;
адаптація до умов зовнішнього середовища;
вироблення організаційних стратегій.

У той же час це явище можна трактувати і з іншої позиції – як динамічний конгломерат когерентно пов'язаних управлінських процесів. Кожний із цих процесів може впливати на інші, що демонструє рис. 2.7

Місія організації	=>	Цілі організації	=>	Аналіз і оцінка зовнішнього середовища	=>	Аналіз і оцінка внутрішнього середовища
↑			↓			
Контроль та оцінка стратегії	<=	Реалізація стратегії	<=	Вибір стратегії	<=	Аналіз стратегічних альтернатив

Рис. 2.7. Структура стратегічного планування [розроблено автором]

Дослідження, що передбачали системний аналіз відповідності стратегічних і тактичних цілей практичним результатам промислового потенціалу, торкаються проблем забезпечення стійкого розвитку галузевих підприємств лише частково, оскільки процес досягнення цілей економічного зростання безпосередньо сприяє більш сталому розвитку м'ясопереробних підприємств.

У контексті цілої низки прямих та опосередкованих ризиків процес управління економічним розвитком тісно пов'язаний з механізмом забезпечення стійкості, адже його можна розглядати як адекватну реакцію на чинники внутрішньої та/або зовнішньої нестабільності.

Отже, цей процес представляє собою систему контролю, регулювання та управління за рахунок мінливості потенційних можливостей (наприклад, виробничих, фінансових, кадрових, організаційних, стратегічних тощо), що в сукупності сприяють поступовому переходу об'єкта господарювання з одного етапу на інший. Структурно предмет стратегічного планування виглядає так (рис. 2.8).

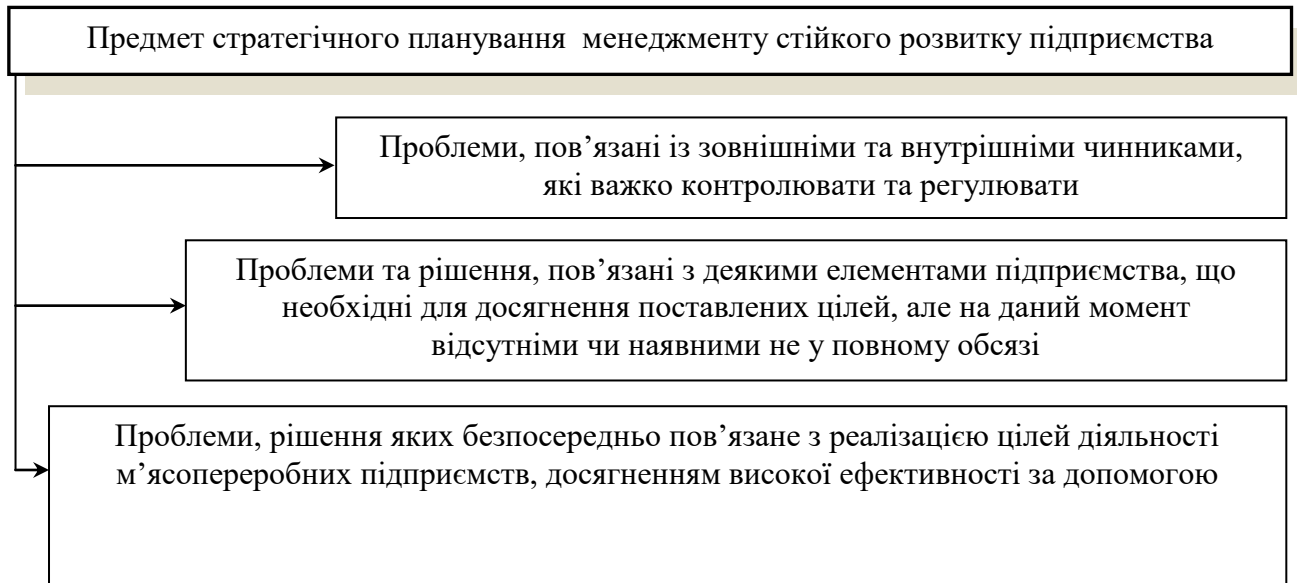


Рис. 2.8. Предмет стратегічного планування в аспекті менеджменту стійкого розвитку підприємства [розроблено автором]

Виходячи з концептуальних положень стратегічного менеджменту, визначаємо позиції галузевого підприємства як сукупність методів, критеріїв, принципів, цілей і механізмів суб'єктно-об'єктної взаємодії, що визначають взаємовідносини між елементами виробничо-господарської діяльності та сприяють оперативній адаптації до мінливих умов навколишнього середовища.

Безумовно, процес управління такою багатокомпонентною системою непростий, тому передбачає створення мобільної системи, здатної вчасно випереджати події з урахуванням пріоритетності, термінів і можливих ризиків. З огляду на це, існування такої системи неможливе без наступних складових: постійного моніторингу тенденцій розвитку; оцінки рівня безпечності; аналізу ризикових ситуацій; підготовки експертами відповідних рішень; прийняття рішень та їх подальший менеджерський контроль.

Основні принципи ефективного стратегічного планування менеджменту стійкого розвитку підприємств м'ясопереробної галузі зображено на рис. 2.9.

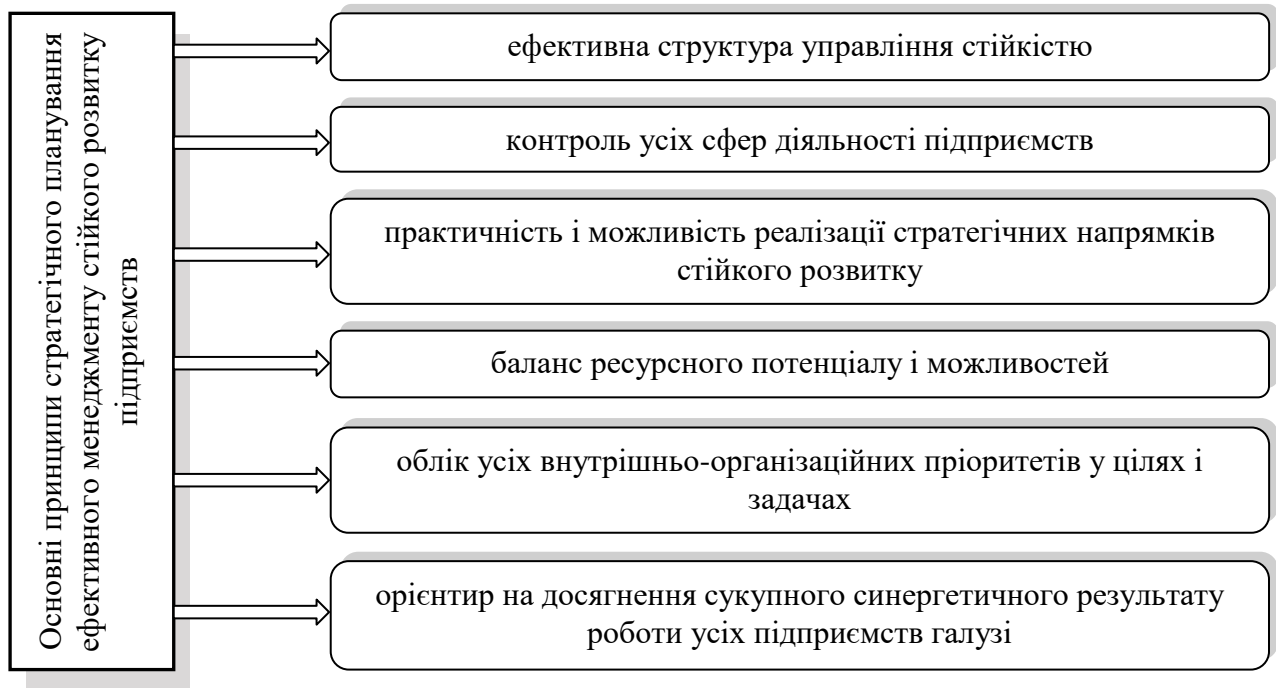


Рис. 2.9. Основні принципи стратегічного планування менеджменту стійкого розвитку підприємств [розроблено автором]

На думку більшості дослідників, проблема управління та контролю забезпечення стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств є недостатньо вивченою. Однак саме вона, на думку Г.Б. Клейнера [24], знаходиться в епіцентрі управлінської стратегії сучасного менеджменту, представляючи собою одночасно концепцію та методологію адаптивного розвитку в умовах впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників-ризиків, що загрожують сталості розвитку й економічній стабільності.

У наукових колах вже склалася думка, що найефективнішим інструментом забезпечення стійкості розвитку є метод управління. Особливого значення він набуває тоді, коли виникає високий рівень нестабільності, що спричиняє гостру необхідність прийняття дієвих рішень на випередження ризиків незалежно від періодичності сигналів про небезпеку. Мова йде про так званий перший рівень управління стійким розвитком на підставі слабких сигналів.

Другий рівень, відповідно, обумовлений підготовкою комплексу заходів задля мінімізації рівня незахищеності підприємств і підвищення

їхньої гнучкості, необхідної для швидкого реагування на зрозумілі сигнали небезпеки. На цьому рівні найважливішу роль відіграє саме чинник часу. Це обумовлено тим, що у разі різкої дестабілізації ситуації виникне гостра необхідність прийняття швидких, але продуманих рішень, тому часу на це може не вистачити.

Окрім вже проаналізованих, в залежності від вияву чинників небезпеки виділяють ще два рівні. На кожному етапі передбачено використання надзвичайних заходів. Зазвичай вони застосовуються в декількох ситуаціях:

- 1) за умови виникнення стратегічних ризиків, коли система заходів реагує на чинник загрози та ймовірність нанесення значних збитків;
- 2) всупереч плануванню, коли проблеми, що виникли, не мають конкретних рішень;
- 3) за інших екстремальних обставин.

Отже, аналізована система, структурована на типові рішення, використовується у надзвичайних ситуаціях. Її кінцевою метою є отримання важливої інформації, розподілення та делегування зобов'язань, формування спеціальних груп оперативного реагування тощо. Завдяки такій структурі система спроможна адекватно реагувати на надзвичайні обставини типовим шляхом. У зв'язку з цим варто відзначити існування проблеми прогнозування критичних показників економічної діяльності підприємства, що викликана тим фактом, що існуючі системи й підсистеми по-різному реагують на екстремальні ситуації. Тому, не дивно, що діагностування й моніторинг дестабілізаційних процесів значно ускладнюються, виникає необхідність використання методології стратегічного реінжинірингу – ґрунтовних трансформацій системи управління в цілому, в результаті чого суттєвих змін зазнають окремі процеси або їх етапи. На нашу думку, об'єктивно оцінити великі темпи змін неможливо, але різкі зміни принципів господарювання на рівні регіону, галузі, національної економіки, загальнодержавної економічної політики мають водночас достатньо високий ризик у контексті стійкого розвитку підприємств. Це можна пояснити тим фактом, що в основі цілей

розвитку та методики функціонування цієї структури лежить принцип спрямованості на досягнення стабільності по відношенню до мінливого зовнішнього середовища, а метою адаптації є стан стійкості.

Таким чином, діяльність підприємства за своєю суттю є інерційним, а тому не допускає кардинальних змін у своїй роботі без видимих ризиків. На нашу думку, розв'язати окреслену проблему можна шляхом створення цілісної функціональної моделі суб'єкта господарювання, яка б розвивалася у двох напрямках: 1) нині діюча модель та 2) моделі, що окреслюють майбутні перспективи. У цьому, власне, і полягає концептуальна ідея реалізації стратегічного планування. Існуючі моделі ефективного управління стратегією стійкого розвитку промпідприємства повинні бути добре спланованими й скоординованими, представляючи собою комплекс організаційних заходів, представлених на рис. 2.10.

Наступним етапом наукової розвідки стала розробка методичного підходу до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку вітчизняних м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України. Значимість і актуальність дослідження обумовлена необхідністю проведення ґрунтовного теоретико-методологічного аналізу та апробації оцінки стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств за цілої низки умов:

- скорочення обсягів імпорту сировини; збільшення тарифів на енергоносії;
- недостатньо розвинутих технологічних можливостей;
- відсутності дієвих державних програм підтримки галузі;
- неадекватної фіскальної політики;
- нестабільності ринку м'ясних продуктів;
- низьких показників рентабельності та відновлення виробничого потенціалу.

М'ясопереробна промисловість є провідною галуззю, що визначає економічну сталість і конкурентоздатність виробничого ринку України в умовах нестабільності світової економіки.

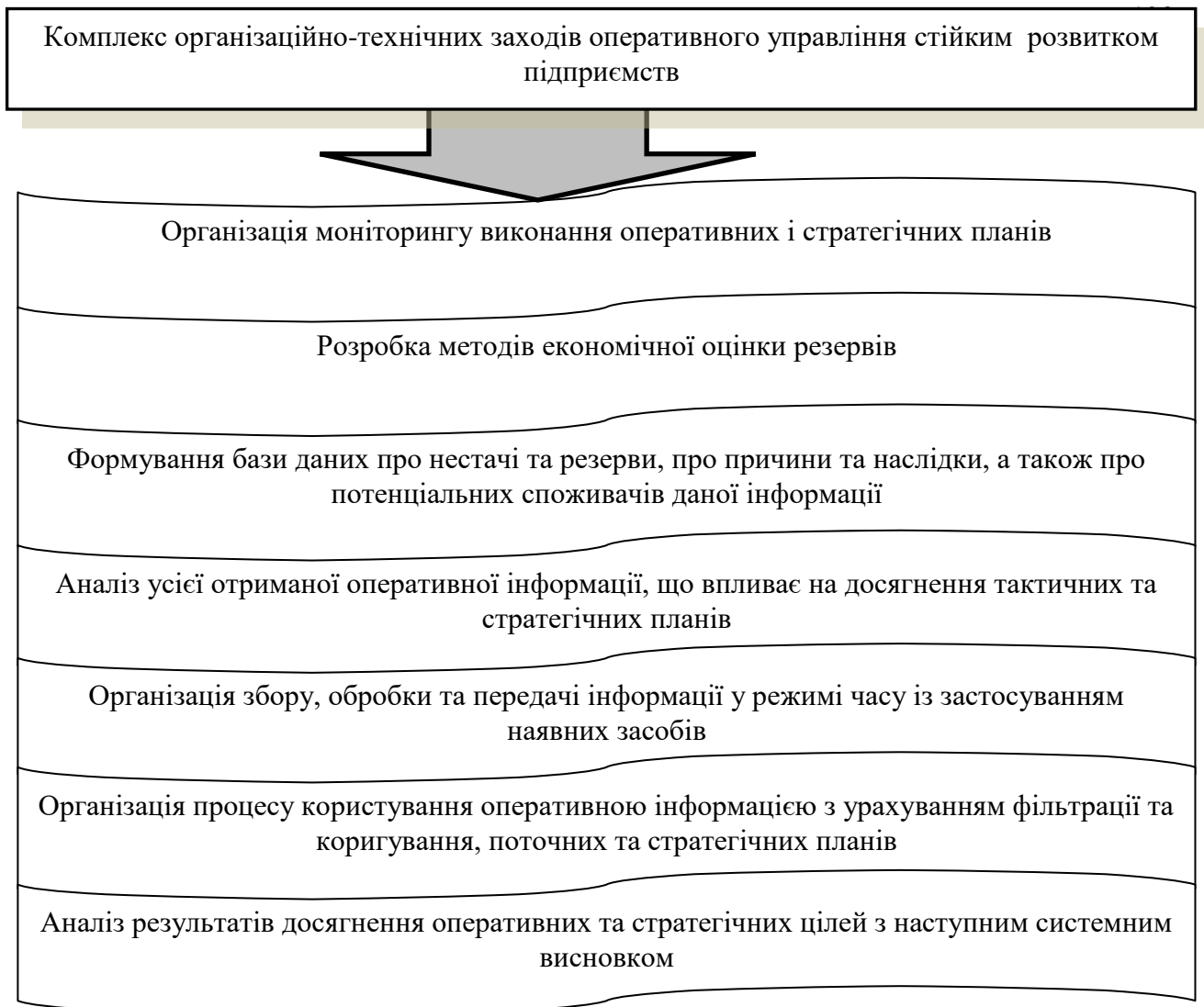


Рис. 2.10. Комплекс організаційно-тактичних заходів менеджменту стійкого розвитку підприємства [розроблено автором]

Її первинною галузевою ланкою є м'ясопереробне підприємство. Воно розглядається нами як автономний суб'єкт господарювання ринкових відносин, цільове призначення якого не обмежується отриманням прибутку або збільшенням капіталізації бізнес активів. Що стосується специфіки функціонування галузевої економіки, слід відзначити, що основною метою стратегічного управління підприємством є багатоаспектний системний аналіз стійкого розвитку з урахуванням синергійного принципу функціонування підприємств м'ясопереробної галузі. У контексті сучасних наукових поглядів, що стосуються теорії й практики аналізованого напрямку, вдосконалення та розширення існуючих концепцій має вирішальне

емпіричне значення, адже у ході презентованого дослідження нами було встановлено, що більшість українських м'ясопереробних підприємств переживають кризу. Відтак доводиться констатувати, що їхнє поточне соціально-економічне становище вкрай нестабільне. Погоджуємося з думкою Вертакової Ю.В. [48], яка стверджує, що стійкість розвитку галузевого господарства (у нашому випадку – підприємства м'ясопереробної промисловості) безпосередньо залежить від дієвості управлінських рішень, спрямованих на вирішення проблем соціально-економічного характеру.

Перераховані вище проблеми розвитку м'ясопереробної галузі провокують у сучасній економічній теорії виникнення цілого комплексу першочергових задач, основними з яких є якісне перетворення системи управління конкретним підприємством або галузі в цілому з подальшою їхньою орієнтацією на принципи стійкого розвитку з урахуванням циклічності й нестабільності ринкового середовища. При цьому ті конструктивні перетворення, що відбуваються в галузевій промисловості, ідентичні до науково-технічних зрушень і цільових рішень як загальнодержавного, так і локального характеру. Управлінці, що спеціалізуються на м'ясопереробній промисловості, одноставно стверджують, що механізм реалізації стратегії стійкого розвитку спочатку актуалізується на рівні первинної ланки – самого підприємства, а згодом призводить до досягнення регламентованих показників виробництва й споживання м'ясної продукції.

Резюмуючи науково-методологічні підходи вітчизняних, закордонних теоретиків і практикуючих у цій галузі фахівців, під поняттям «стійкий розвиток м'ясопереробної галузі» розуміємо такий розвиток, що здатний забезпечити збалансоване вирішення соціально-економічних проблем, зберігши при цьому ринковий, економічний, ресурсний потенціал суб'єкта господарювання, а також задовольнити поточні та/або перспективні потреби населення у м'ясі та м'ясопродуктах. На нашу думку, керівництву м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України слід

приділяти особливу увагу своєчасному та ефективному проведенню аналізу системи управління галузевими комплексами. По-перше, це дозволить приймати конструктивно виважені рішення щодо адаптації та переорієнтації управлінських стратегій, а по-друге, подібний підхід дасть можливість вірно визначати специфіку впливу на стійкий розвиток внутрішніх і зовнішніх циклічних процесів.

Варто зазначити, що процедура отримання результативної інформації, що стосується стійкості розвитку підприємства, доволі складна й тривала. До сих пір відсутній загальновизнаний підхід щодо методологічного забезпечення цього процесу. Аналіз наукової літератури з цього питання засвідчив, що реалізація будь-якої управлінської функції (прогнозування, оцінки, планування, контролю, обліку тощо), що завершується виробленням відповідних управлінських рішень, неможлива без вдало підібраної методики аналізу. Така комплексна методика представляє собою систему оціночних показників ефективності, що відображають основні тенденції розвитку аналізованого об'єкта в плані його організації та функціонального потенціалу, обумовлені вірогідністю досягнення поставлених цілей. Розробка подібного підходу потребує оптимізації кількості етапів аналізу та водночас отримання достовірної інформації щодо результатів господарської діяльності у межах управління стійким розвитком підприємства.

Беремося стверджуватися, що наявні на сьогодні методологічні підходи лише частково гарантують повноцінний моніторинг аспектів стійкого розвитку, тому таку оцінку не можна вважати своєчасною та системною. Нерідко на практиці виявляється, що з метою досягнення стійкості м'ясопереробні підприємства повинні проводити поетапний аналіз ефективності системи управління. Таким чином, окреслена проблематика змушує детально розглянути досвід експертів, коло наукових інтересів яких спрямоване на теоретико-методологічне й практичне дослідження системи менеджменту стійкого розвитку.

Це дозволить інтегрувати їхній досвід, щоб розробити власну методику

аналізу ефективності управління стійким розвитком м'ясопереробного підприємства з урахуванням чинників економічної нестабільності та циклічності. Комплексною такою методикою можна назвати лише за умов якісного й кількісного вивчення процесів управління стійким розвитком як системою, структурованою на виробничо та економічно важливі компоненти, а також оцінок результатів управління, виражених показниками досягнутого рівня стійкого розвитку.

Метою аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств є отримання не лише кількісних показників, а й у першу чергу достовірної інформації, що в сукупності дозволить оцінити поточний стан і результативність роботи підприємства, визначивши перспективи його подальшої роботи.

Структурно механізм аналізу управління стійким розвитком вітчизняних м'ясопереробних підприємств виглядає наступним чином (рис. 2.11).

З рис. 2.11 бачимо, запропонований методичний підхід складається з п'яти когерентно пов'язаних етапів.

Так, перший із них представляє собою вибір об'єкта дослідження, методичного забезпечення та формування інформаційного підґрунтя аналізу з використанням фінансово- економічної звітності, виробничих, управлінських, публічних звітів тощо.

У межах цього етапу мова йде про експертний, системний, аналітичний, прикладний і математичний аналіз, тому виконується діагностика поточного стану підприємства з виявленням гострих проблемних моментів та аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Другий етап передбачає проведення:

1) SWOT- і PEST-аналізу управління стійким розвитком в умовах кризових явищ з акцентом на ризиковій стійкості.

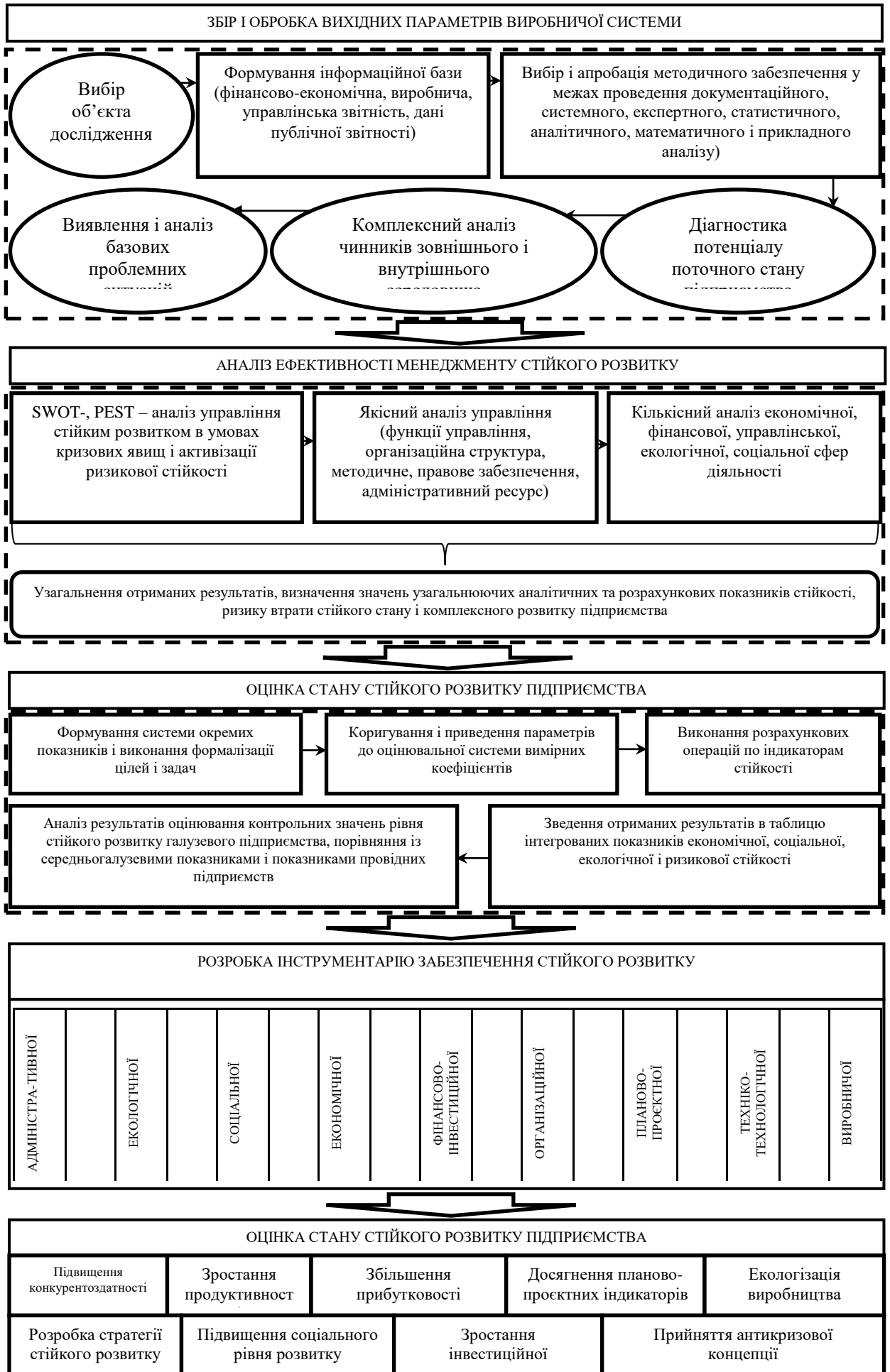


Рис. 2.11. Аналіз ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробного підприємства [зроблено автором]

2) Якісного аналізу, у межах якого вивчаються управлінські функції, організаційна структура, нормативно-правове забезпечення та адміністративні ресурси.

3) Кількісного аналізу показників економічної, фінансової, соціальної та екологічної діяльності з подальшим узагальненням отриманих даних і розрахунком конкретних показників стійкості та ризику втрати стійкості.

Дослідження на третьому рівні спрямовані на оцінку стану стійкості з урахуванням певних показників та з огляду на формальний підхід щодо постановки цілей і задач, трансформацію окремо взятих параметрів в оціночну систему вимірювальних коефіцієнтів.

Завдання четвертого етапу – забезпечити наявність інструментарію досягнення стійкого розвитку за всіма напрямками роботи підприємства (адміністративним, виробничим, економічним, організаційним, планово-проектним, соціальним, фінансово-економічним, технологічним).

У межах п'ятого рівня відбувається досягнення стратегічних цілей стійкого розвитку, зокрема:

посилення конкурентоздатності;

зростання рівня капіталізації;

досягнення екологізації виробничих процесів;

розробка антикризової концепції;

мінімізація проявів можливих ризиків і, як наслідок, розробка повноцінної стратегії стійкого розвитку.

Апробація та практичне застосування розробленого методичного підходу до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України дозволяють нам дійти висновку, що управління стійким розвитком, як і сама стійкість розвитку, – явище специфічне, його реалізації передують низка ризиків, тому його не можна вважати даністю.

Важливо відзначити, що система, підсистеми якої не є стійкими, теж не можна назвати стійкою, адже вона є синкретичним утворенням, тому

передбачає аналогічний розвиток усіх структурних елементів. Отже, аналіз управління стійким розвитком будь-якої виробничої системи є безперервним процесом, який складається з таких видів управлінської діяльності як: об'єктивна оцінка ситуації; формулювання цілей і задач аналізу; розробка та реалізація відповідних рішень; контроль за їх виконанням з можливим корегуванням.

Отже, зазначимо, що запропонований методичний підхід до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України є достатньо адекватним, логічно вибудованим і таким, що об'єктивно відображає зміни, що відбуваються у всіх функціонально-виробничих підрозділах і складових елементах. Серед його визначальних ознак виділяємо структурну гнучкість, яка у разі необхідності може скорочуватися або доповнюватися залежно від умов функціонування підприємства та вирішуваних задач.

Для практичної оцінки рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств було обрано: М'ясопереробну фабрику «АЛАН», ТДВ «М'ясокомбінат «ЯТРАНЬ» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Виявлено, економічні, організаційні та соціальні перешкоди, які заважають стійкому розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України. Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені методичні підходи доведені до рівня конкретних рекомендацій, які пропонуються для впровадження у практику м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

Резюмуючи вищевикладений матеріал, відзначимо, що аналіз ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробного підприємства має методичну та практичну цінність, а також низку специфічних особливостей, простежити які можна на різних етапах (збору вихідних даних щодо функціонування виробничої системи, оцінки стану стійкого розвитку, розробки інструментарію забезпечення стійкості, досягнення цілей стійкості підприємством).

2.3. Оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств на основі інтегрованих показників

Проаналізований методичний підхід до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, про який йшла мова у попередньому розділі, був би недостатньо дослідженим без практичного оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку підприємств на основі інтегрованих показників, що стали об'єктом даного підрозділу роботи.

На нашу думку, методичний підхід щодо оцінки менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробного підприємства має усі передумови для успішної реалізації в контексті прийняття дієвих управлінських рішень за умови, якщо будуть виділені ключові етапи його практичної реалізації (рис. 2. 12).

Окрім того, оцінка стійкого розвитку галузевого промислового підприємства має ґрунтуватися на когерентному вивченні його основних економічних, соціальних, екологічних і ризикових векторів діяльності.

Лише у цьому випадку можна досягти максимально ефективного рівня управління всіма перерахованими напрямками роботи підприємства.

З огляду на запропоновану нами дефініцію поняття «стійкий розвиток» та розроблену класифікацію видів стійкості, акцентуємо увагу на тому, що аналіз економічної стійкості передбачає одночасне вивчення показників фінансово-економічного, виробничого, ринкового, організаційно-управлінського, техніко-технологічного, логістичного, збутового, логістичного, інноваційного та інвестиційного напрямків діяльності.

Невід'ємною складовою успішного проведення розрахунків методичного підходу є формування дієвої системи кількісних, відносних показників, якій передують їхня формалізація та стандартизація. Безпосередня систематизація цих показників відбувається з огляду на можливість/неможливість їх представлення у відносному вигляді для об'єктивності й точності розрахунків.

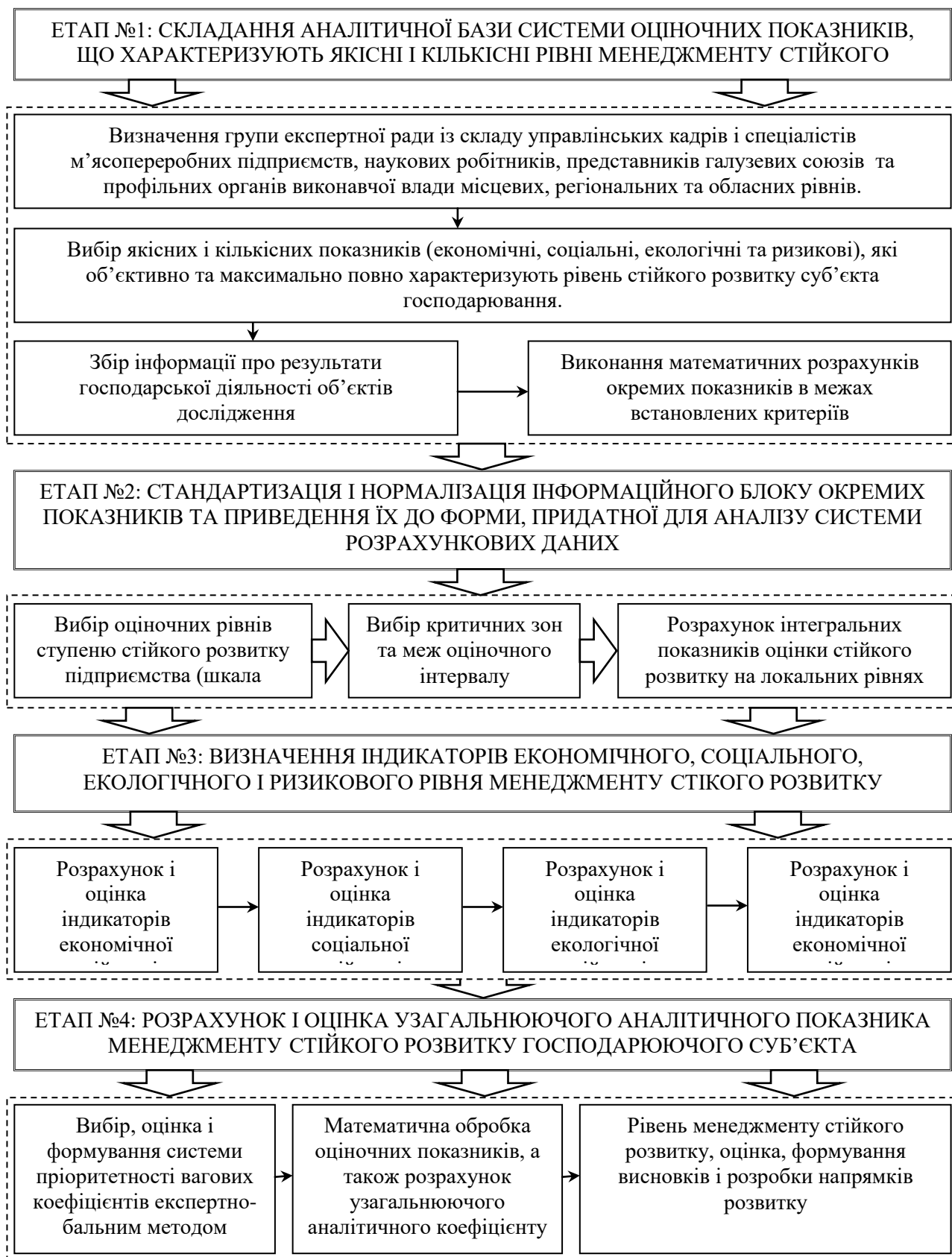


Рис. 2.12. Етапи оцінки рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств [розроблено автором]

Виходячи з цього, логічним видається застосування так званих похідних (вторинних) показників соціально-економічного розвитку підприємства, на основі яких можна симультанно реалізувати декілька процесів: дослідити зв'язок (схожі та відмінні риси) процесів, що відбуваються на аналізованому об'єкті; вивчити рівень інтенсивності розвитку підприємства у кількісному контексті; виконати на мікро- та макрорівнях необхідні просторові та часові аналітичні порівняння.

Також у межах запропонованого методичного підходу можна здійснити наступне: застосовувати вже раніше апробовані відносно динамічні та статичні показники, які дозволятимуть визначати темпи змін щодо реалізації плану; проаналізувати структуру процесів, що відбуваються, та об'єкт дослідження; визначити інтенсивність і когерентність соціально-економічного, екологічного та ризикового векторів розвитку; реалізувати емпіричні порівняння та необхідні розрахунки. Однак застерігаємо від суб'єктивізму проведення оцінки, тому радимо обмежитися однією системою підрахунків, оцінок і порівняння.

Отже, після того як усі перераховані групи показників стійкості на локальному рівні були підраховані, переходимо до ранжування та формування інтегрованого аналітичного показника стійкого розвитку.

Для проведення якомога об'єктивного ранжування оціночних показників різновидів стійкого розвитку, який би враховував усі необхідні коефіцієнти та водночас брав до уваги наповнення параметрів, використовуємо методичний принцип експертнобальної оцінки. У якості експертів у рамках даного наукового дослідження виступили як менеджери провідних вітчизняних м'ясопереробних підприємств: ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», ТОВ «М'ясопереробний завод «Алан» так і наукові співробітники кафедри менеджменту та кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавської державної аграрної академії. Паралельно з вказаною методикою з метою інформаційно-прикладного забезпечення математичної розробки нами було також

використано прогностичні методи у програмі STATISTICA 6.1. Зокрема, мова йде про стохастичний і детермінований факторний аналіз, кінцевою метою якого є перехід від складного до простішого (так звана редукція даних) та структурний аналіз когерентних зв'язків між змінними.

У процесі роботи було встановлено, що емпірика дослідження має як позитивні, так і негативні моменти. Серед недоліків виділимо наступні: складність проведення на практиці підрахунків з формування та оцінки кумулятивних і дисперсійних показників; необхідність використання методів обертання. Однак слід зазначити, що під час математичної обробки даних, що передбачає редукцію, систематизацію чинників, аналіз факторного навантаження, використовується база кількісних показників, яка не враховує якісних аспектів цього навантаження. Також нею ігноруються інші не менш важливі аспекти: галузева специфіка; кон'юнктурно зумовлені навколишні зміни; думки провідних експертів (керівників підприємств, наукових співробітників та інших профільних спеціалістів) з цієї проблеми. Хоча саме останні з огляду на рівень соціально-економічного розвитку галузевих, міжгалузевих, загальнонаціональних і світових тенденцій здатні запропонувати дієві рішення на перспективу.

Резюмуючи вище викладений матеріал, констатуємо необхідність розробки системного, логічного й гнучкого методу, який би орієнтувався на практичне застосування, коли оціночні показники формуються, виходячи з наявних статичних даних, галузевих завдань, пріоритетів, специфіки функціонування м'ясопереробної галузі, а також тих цілей, що відіграють важливу роль для галузевої науки в сучасних умовах. Отже, дослідження проводилося з використанням експертного методу та бального оцінювання профільних фахівців. Таким чином вдалося сформулювати та диференціювати за принципом пріоритетності показники оцінки економічної, соціальної, екологічної та ризикової стійкості розвитку м'ясопереробних підприємств. Відповідні результати представлено у додатку Б. Що стосується оцінки кількісних показників стійкості на кожному окремо взятому локальному рівні

стійкості, вона здійснювалася на основі підрахунків узагальнених показників за наступною формулою 2.1.:

$$C_{\text{л.р.}} = \sum_{i=1}^m a_i C_i \quad (2.1)$$

де $C_{\text{л.р.}}$ – інтегрований аналітичний показник стійкого розвитку галузевого підприємства;

a_i – якісні показники рівня оцінки СР, що є своєрідними маркерами економічного, соціального, екологічного й ризикового розвитку підприємства в перспективі ($0 < a_i < 1, i \in [0 \dots 4]$);

m – кількість внутрішньолокальних рівнів стійкості.

Далі проводимо розрахунок узагальненого показника, який дозволяє чітко визначити сутність й структуру соціально-економічної стійкості промислового підприємства за формулою 2.2:

$$C_{\text{інт.}} = \sqrt[n]{B_i^n k_i} \quad (2.2)$$

де $C_{\text{інт.}}$ – узагальнений показник стійкості конкретно обраного рівня виробничо-економічної підсистеми;

k_i – оціночний показник локального рівня;

n – кількість розрахункових коефіцієнтів.

Отже, запропонований методологічний підхід щодо проведення оцінки рівня СР м'ясопереробних підприємств, а також методика проведення аналізу управління стійким розвитком були апробовані у межах функціонування наступних вітчизняних підприємств: ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» [41], ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» [42], ТОВ «М'ясопереробний завод «Алан» [43]. З метою отримання об'єктивних результатів оцінки стійкого розвитку аналізованих підприємств нами було використано вербально-цифрову шкалу оцінювання (табл. 2.4) та інтервальний відрізок (рис. 2.5) для виміру рівня менеджменту стійкого розвитку підприємств з використанням інтегральних показників у межах $C_{\text{інт.}} \in [C_{\text{min}} C_{\text{max}}]$.

**Шкала інтегральної оцінки рівня менеджменту стійкого розвитку
м'ясопереробних підприємств [розроблено автором]**

Категорія стійкості	Значеннєвий діапазон	Характеристика інтегральної оцінки аналізованих м'ясопереробних підприємств
А	$C_{\text{інт.}} \in [0,91 \dots 1,00]$	Діяльність підприємства відзначається високим рівнем стійкого розвитку: реальні виробничо-господарські показники випереджають заплановані; проводиться ефективна соціальна політика (працівники мають сприятливі для роботи, відпочинку та оздоровлення умови), активно розвивається корпоративна культура; розроблено перспективну стратегію екологічної безпеки та розвитку; зобов'язання по відношенню до держави, партнерів, постачальників і замовників виконуються у повному об'ємі з високим рівнем фінансових, правових і договірних гарантій.
В	$C_{\text{інт.}} \in [0,81 \dots 0,90]$	На підприємстві відзначається стійкість розвитку: фінансово-економічні показники стабільно зростають; керівництво приймає обґрунтовані, дієві управлінсько-організаційні рішення; світові екологічні стандарти апробовані та систематично використовуються; соціальне забезпечення співробітників не викликає нарікань (працівників різних структурних підрозділів відзначають матеріальними та нематеріальними заохоченнями); договірні зобов'язання підприємство виконує без затримок і у повному обсязі.
С	$C_{\text{інт.}} \in [0,61 \dots 0,80]$	За особливостями розвитку підприємство наближається до стійкого розвитку: фактичні показники господарсько-виробничої діяльності відносно стабільні, але відрізняються від запланованих; в цілому колектив задоволений соціальним забезпеченням; виконуючи зобов'язання перед державою, мінімізує екологічні ризики; вимоги постачальників та замовників виконуються на достатньому рівні.
D	$C_{\text{інт.}} \in [0,41 \dots 0,60]$	Підприємство розвивається відносно стабільно, але водночас має ознаки нестабільності: фінансово-економічні та виробничі показники мають нестабільну динаміку росту, демонструють зниження; вирішуються лише нагальні питання соцзабезпечення; екологічна політика впроваджується помірними темпами; договірні зобов'язання виконуються, але вже є певні проблеми.
Е	$C_{\text{інт.}} \in [0,26 \dots 0,40]$	Розвиток нестійкий, актуалізується проблема кризового стану: визначальні показники виробничо-економічної діяльності занизькі; виникають серйозні екологічні проблеми; соціальні зобов'язання виконуються частково; зобов'язання перед замовниками, постачальниками та державою не виконуються.
F	$C_{\text{інт.}} \in [0 \dots 0,25]$	Стан підприємства визначається як кризовий: господарська діяльність характеризується нестійкістю (збої у виробництві, збуті, постачанні ресурсів); кількість робочих місць скорочується, мотивація робітників зникає; екологічні стандарти ігноруються; підприємство потребує нагального застосування низки антикризових заходів.

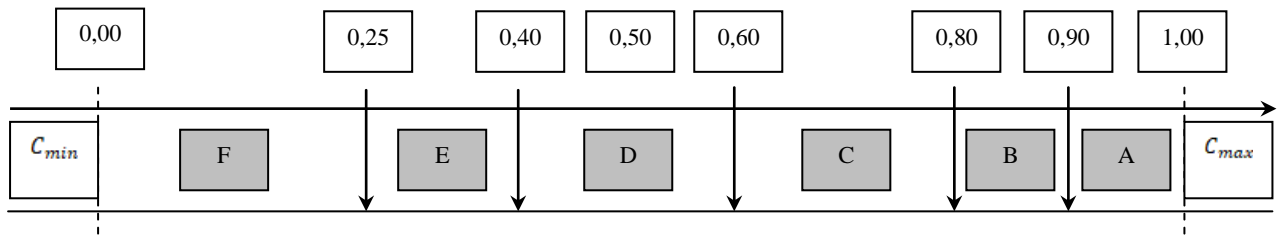


Рис. 2.13. Інтервальний відрізок виміру менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств [розроблено автором]

Узагальнені показники менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств за локальними рівнями розраховувалися за аналітичною формулою 2.2 з використанням основних показників фінансово-господарської діяльності аналізованих м'ясопереробних підприємств додатки В, Г.

Результати викладено у змістовній частині таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств [розраховано автором]

Період / рік	Економічна стійкість (C_e)	Соціальна стійкість (C_c)	Екологічна стійкість ($C_{ек}$)	Ризикова стійкість (C_p)
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»				
2016	0,6104	0,7012	0,5022	0,8112
2017	0,6547	0,7331	0,6649	0,7909
2018	0,7061	0,7804	0,7373	0,8213
ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»				
2016	0,5341	0,6266	0,7513	0,7937
2017	0,4965	0,6174	0,7252	0,6545
2018	0,3295	0,3520	0,7284	0,3547
ТОВ «М'ясопереробний завод Алан»				
2016	0,3726	0,5032	0,7505	0,5644
2017	0,4910	0,5308	0,7875	0,5745
2018	0,4475	0,4713	0,8377	0,5144

Як бачимо з аналізу узагальнених показників стійкого розвитку за локальними рівнями, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» демонструє стабільну динаміку розвитку підприємства одночасно в економічному, соціальному та екологічному векторах. Подібні позитивні тенденції пояснюються стратегією якісних перетворень, що наразі проводиться м'ясопереробним підприємством у напрямку його виробничої та господарської діяльності.

Негативні тенденції спостерігаються у роботі ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Зокрема, мова йде про забезпечення економічної, соціальної та ризикової стійкості. Ситуація, що склалася, обумовлена, у першу чергу, несприятливими змінами організаційно-управлінського характеру. Як наслідок, це знайшло деструктивне відображення симультанно на економічній, соціальній і ризиковій стійкості розвитку підприємства.

Що стосується іншого об'єкта дослідження, ТОВ «М'ясопереробний завод Алан», розрахункові показники фіксують стабільну динаміку розвитку на всіх локальних рівнях. Показники економічної, соціальної та ризикової стійкості знаходяться на середньому рівні, що також впливає зі специфіки управлінської роботи на підприємстві. На рис. 2.14 та 2.15 містяться інтегральні показники оцінки рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств у динаміці.

Відповідно до значень інтегральної оцінки менеджменту стійкого розвитку (табл. 2.4) можна зробити висновок, що наприкінці 2018 року ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» знаходилося на верхній межі групи С. Це значить, що за характером розвитку аналізоване підприємство наближається до норм стійкого розвитку.

Хоча в цілому спостерігається позитивна динаміка розвитку, фактичні показники ще не досягли рівня планових. Колектив задоволений соціальним забезпеченням. Екологічні ризики мінімальні, м'ясопереробне підприємство виконує усі зобов'язання перед державою, постачальниками, партнерами та замовниками.

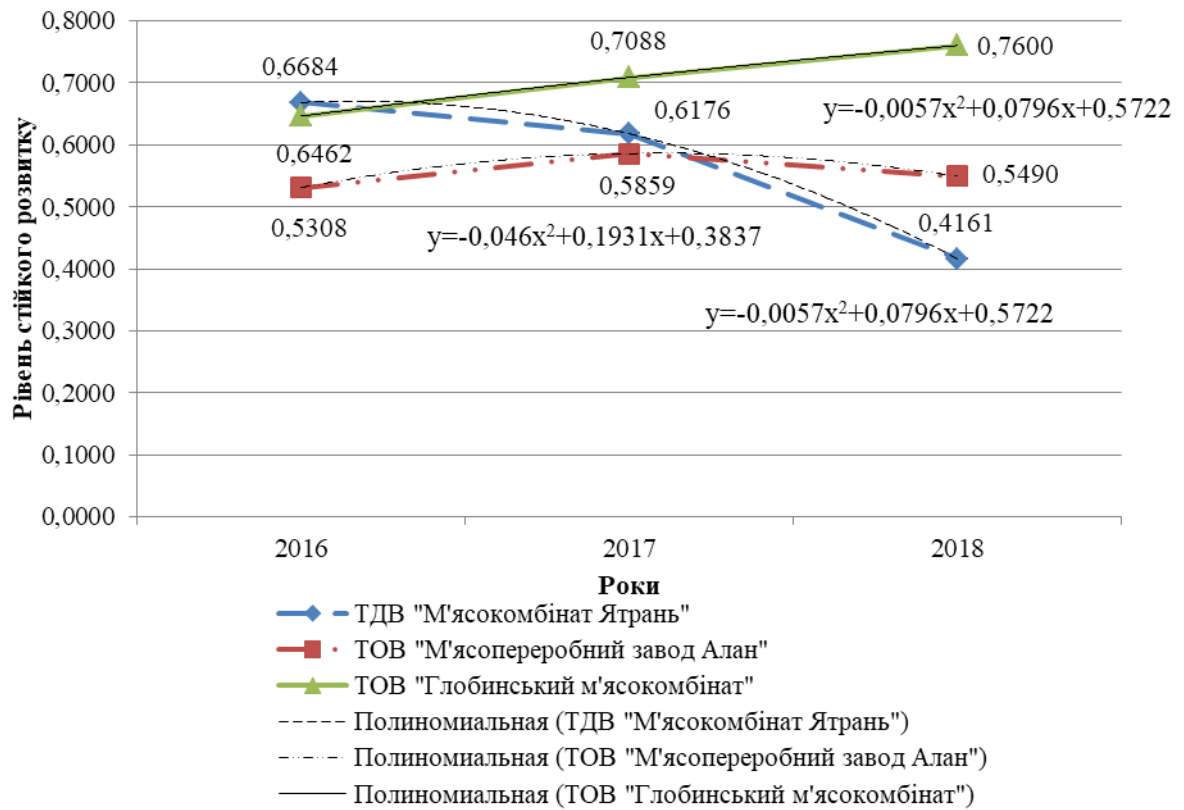


Рис. 2.14. Показники рівня менеджменту стійкого розвитку підприємств за 2016-2018 рр. [розраховано автором]

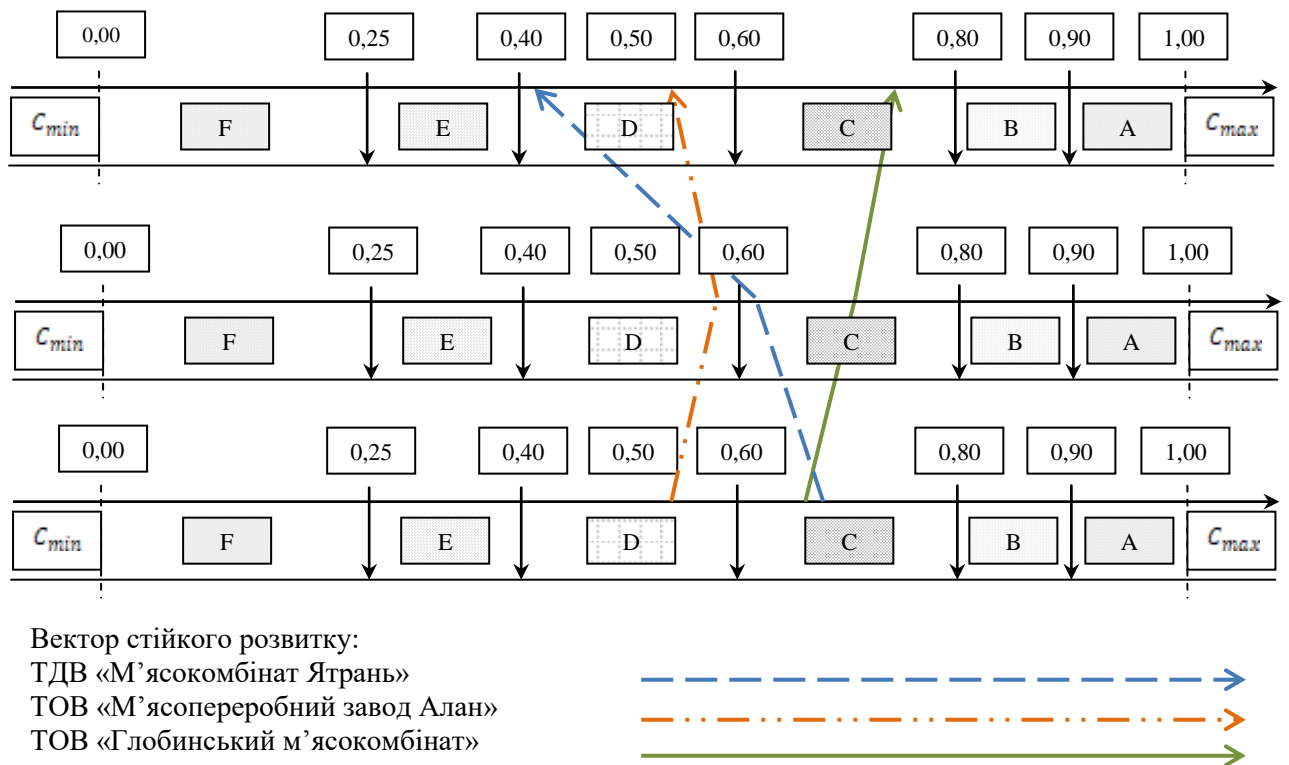


Рис. 2.15. Модель-схема розрахунку рівня менеджменту стійкого розвитку підприємств за 2016-2018 рр. [розраховано автором]

Інші аналізовані підприємства, ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» та ТОВ «М'ясопереробний завод Алан», належать до групи D. Це значить, що вони розвиваються відносно стабільно, але мають деякі ознаки нестійкості. Це проявляється у наступних моментах: фінансові, економічні й виробничі показники демонструють динаміку зниження; основні проблеми соціальної сфери вирішуються не на перспективу, а у разі виникнення; політика зі збереження екології проводиться; основні договірні зобов'язання виконуються, але є певні недоліки у цій сфері. Слід зазначити, що м'ясокомбінат «Ятрань» займає нижню межу в групі, тому цьому підприємству властиві проблеми, що характеризують групу E: ознаки передкризового стану; значення окремих виробничо-економічних показників на низькому рівні; фіксуються випадки невиконання соціальних і договірних зобов'язань.

Варто зазначити, що у контексті забезпечення рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств велику роль відіграє чинник розробки дієвої системи сировинного забезпечення господарюючих суб'єктів. М'ясна сировина має низку специфічних особливостей, що визначають планування, управління та прогнозування виробничого-господарської діяльності м'ясопереробних підприємств цієї галузі у контексті зовнішньоекономічних трансформацій, сучасної системи організації виробництва та невизначеності кон'юнктурних процесів. Це твердження особливо актуальне для вітчизняних м'ясопереробних підприємств.

Сировина має низку особливостей: висока вартість; значна частка (60-70 %) у структурі собівартості кінцевого продукту; складний трансфер; полікомпонентність; лімітований термін реалізації; взаємозамінюваність. У сукупності всі ці чинники обумовлюють перспективність і значущість раціоналізації процесів постачання й переробки сировини. Це супроводжується переходом виробництва на комбіновану основу та

інтегральними процесами з суміжними галузями.

Серед найважливіших передумов стійкого розвитку вітчизняних м'ясопереробних підприємств можна виділити наступні: 1) формування ефективної системи сировинного забезпечення; 2) запровадження дієвих механізмів виробничої спеціалізації, кооперації та концентрації; 3) вибір оптимальних варіантів трансферу сировини до пунктів переробки та всередині підприємства. Від складання орієнтовних графіків постачання малотранспортабельної сировини залежать терміни придатності, показники якості та рівень втрат. У свою чергу, планування цих процесів неможливе без раціоналізації процесів хронотопного позиціонування м'ясопереробних підприємств та їх сировинних зон (тваринницьких комплексів). Під раціоналізацією розуміємо практичне використання оптимальних методів постачання, збереження, оцінки, розподілення та переробки сировинних матеріалів. Загальновідомо, що м'ясна сировина має відмінну властивість – циклічність, яка призводить до нерівномірного (циклічного) забезпечення м'ясопереробних підприємств сировиною. Пояснити це можна зміною сезонів і біологічними ритмами тварин. Нерівномірність постачання худоби вимагає застосування сучасного ефективного менеджменту з організації додаткових складських приміщень, холодильних ємностей, виробничих потужностей. Кінцеві результати таких організаційних маніпуляцій: нагальні (забезпечити тривале зберігання сировинних припасів і готової продукції), перспективні (підвищення собівартості і, як наслідок, зростання оптових і роздрібних цін на м'ясо та м'ясопродукти).

В результаті циклічності спостерігається динамічність постачання сировини з тваринницьких господарств. Даний факт суттєво впливає на показники функціонування м'ясопереробних підприємств: основні фонди та виробничий потенціал в цілому використовуються неефективно; рівень продуктивності праці робітників знижується; зростають непередбачені витрати; знижується капіталізація підприємства.

Провідні експерти для вирішення виділених проблем функціонування

вітчизняних підприємств м'ясної промисловості в контексті імпортозаміщення пропонують застосовувати сплановані підходи щодо організації та розподілу праці, вдосконалювати галузеву спеціалізацію, багатoproфільну кооперацію, інноваційно-технологічну інтеграцію когерентно пов'язаних господарств на організаційно-управлінській і виробничо-економічній підставі у потужний агропродовольчий комплекс. Спеціалісти, предметом досліджень яких є специфіка кон'юнктури м'ясного та аграрного ринків, схвально відгукуються про стратегію сировинного забезпечення провідних підприємств, які мають спеціалізовані цехи для забою та первинної переробки худоби, а також власні тваринницькі господарства (ферми, свинокомплекси тощо). Це, на їх думку, обґрунтовує економічну й ризикову доцільність політики сировинного забезпечення комбінату в контексті створення вертикально-інтегрованих формувань. У контексті організації системи управління сировинним забезпеченням виділені особливості стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств характерні для Полтавщини. Пропонуємо на прикладі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» більш детально проаналізувати основні тенденції розвитку системи забезпечення сировиною.

Аналізований комбінат функціонує з 1998 року та, за оцінками експертів, входить до трійки лідерів з виробництва м'ясної продукції в Україні. Готовою продукцією (ковбасою, м'ясними делікатесами, напівфабрикатами, молочною продукцією) він забезпечує усі регіони України та деякі країни Європи. Підприємство успішно реалізує обрану стратегію конкурентної боротьби з аналогічними підприємствами регіону та країни. Однією з переваг комбінату є наявність власних тваринницьких комплексів і розробка ефективної системи сировинного забезпечення, що постійно вдосконалюється. Так, у 2010 році було введено в експлуатацію сучасний забійний цех, що дозволяє за 1 годину забивати 150 голів свиней і 25 голів великої рогатої худоби. Також на підприємстві функціонують власні цехи з охолодження сировини та вакуумного пакування. Завдяки

впровадженню інноваційних технологій м'ясокомбінат за добу виробляє близько 100 тонн продукції.

Слід зазначити, що свою діяльність комбінат розпочав не з масштабного виробництва, а з бійні. Наразі він має власне племінне господарство, яке повністю забезпечує процес виробництва та поставляє продукцію на інші підприємства. Завдяки вертикально організованій інтегрованій структурі компанія контролює всі фази виробництва (від заготівлі сировини до дистрибуції). За роки існування м'ясокомбінат збільшив обсяги виробництва у 35 разів. Провідні в області аграрного бізнесу аналітики стверджують, що у зв'язку з високою прибутковістю інвестиційних проєктів у сфері свинарства, необхідно активно формувати саме вертикальний принцип інтеграції бізнесу. Для прикладу візьмемо одне з господарств, що входить до комплексу м'ясокомбінату – «НВП« Глобинський свинокомплекс». Господарство займається безпосередньо вирощуванням і вигодовуванням худоби. Його загальна потужність складає – 5000 свиноматок, і в місяць виробляє до 850 тонн свинини в живій вазі. Наразі підприємство бере участь у низці інвестиційних проєктів, спрямованих на будівництво свинокомплексів.

До реалізації проєкту з автономного сировинного забезпечення ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» здійснював закупівлі худоби в інших регіонах країни. На даний момент у результаті реалізації інвестиційних проєктів потреби комбінату у свинині забезпечені на 60 %. Впевнені, що у разі успішного завершення проєктів і запуску сучасних тваринницьких комплексів м'ясокомбінат буде забезпечений сировиною повністю.

Як бачимо, ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», що став об'єктом нашого дослідження, має всі передумови для здійснення забою більшої кількості голів на рік. Резюмуючи, відзначимо, що м'ясопереробне підприємство за умов достатнього фінансування може досягнути високих показників стійкого розвитку. Визначальними чинниками стійкого соціально-економічного розвитку ТОВ «Глобинського м'ясокомбінату» стали:

ефективна система управління та організації; раціональне використання наявних ресурсів, апробація енергозберігаючих технологій; організація економічної енергосистеми; розробка та застосування новітнього устаткування; формування дієвої системи забезпечення сировиною; випуск конкурентоздатної продукції вищого гатунку; застосування виключно якісної сировини.

З вище зазначеного робимо висновок, що галузь свинарства є досить рентабельною. Полтавська область, в якій розміщено ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», має сприятливі для розвитку всіх напрямків тваринництва природні умови. Цей факт також можна розглядати крізь призму стійкого розвитку не лише одного підприємства, а й всієї м'ясопереробної промисловості області. Сфера тваринництва в регіоні представлена такими галузями: скотарство, свинарство та птахівництво. За останні роки чисельність поголів'я не лише стабілізувалася, а й набула ознак сталого зростання.

У Глобинському районі Полтавської області активно розвивається спеціалізоване м'ясне скотарство, організовано роботу племінних підприємств. Вони профілюються на розведенні та відгодовуванні худоби м'ясних порід. За результатами господарської діяльності великі тваринницькі господарства району на 1 квітня 2019 року суттєво зміцнили свої позиції порівняно з аналогічним періодом 2018 року. Зокрема, число корів зросло на 25 %, а поголів'я великої рогатої худоби – на 16 %. Поголів'я свиней збільшилося на 11 %. Основного приросту було досягнуто за рахунок збільшення поголів'я худоби, що вигодовується на базі господарства «НВП «Глобинський свинокомплекс», що входить до ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Щодо поголів'я птиці, станом на 1 квітня 2019 року воно склало 1012 тис. Це на 4,7 % більше за порівнювані минулорічні показники. В цілому, об'єми птиці на забій і виробництва худоби по Глобинському району за перший квартал 2019 року склали трохи більше 1300 т. Цей показник

перевищує показник 2018 року майже у 3 рази.

Отже, наведені вище факти свідчать про те, що Глобинський район Полтавської області має вагомий потенціал для подальшого розвитку сировинної бази м'ясопереробної промисловості. Цьому допомагають сприятливі для реалізації масштабних інвестиційних проєктів у напрямку переробки умови.

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» як господарюючий суб'єкт також відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку м'ясопереробної промисловості Кіровоградської області та України зокрема. Це потужне підприємство, що має повний цикл виробництва: заготівельний комплекс, цех первинної переробки великої рогатої худоби, холодильник, ковбасний, пельменний і рибний цехи. Свого часу правління компанії правильно визначило одним із пріоритетних завдань – забезпечити підприємство якісною сировиною. Це сприяє не лише створенню високоякісної продукції, формуванню конкурентних переваг, а й реалізації стратегії стійкого розвитку. М'ясокомбінат має значні виробничі потужності. За зміну виробляється 60 тонн м'яса, 45 тонн ковбасних виробів. Якісне й довготривале збереження сировини та готової продукції забезпечує потужна холодильна камера загальним об'ємом 120 тонн. Асортимент продукції, що виробляється, представлено наступним чином: варені, сирокочені, кров'яні ковбаси, шинка, сосиски, сардельки, паштети, напівфабрикати, запечена продукція.

На м'ясопереробному підприємстві передбачена можливість переробки ендокринної та шкірної сировини, а також вироблення комбікормів у формі кісткового та м'ясо-кісткового борошна. Як відомо, для забезпечення перерахованих видів роботи необхідна ефективно організована система сировинного постачання. Окрім того слід зазначити, що на багатьох вітчизняних підприємствах (і ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» не став винятком) спостерігається залежність від імпорту м'яса, викликана низкою чинників: значними ринковими трансформаціями, обумовленими світовою

економічною кризою; зменшенням об'ємів виробництва м'яса та м'ясопродуктів у регіоні та Україні в цілому; зниженням продуктивності; ліквідацією великої частини тваринницьких господарств.

Для боротьби з проблемою залежності підприємства від імпорту м'ясокомбінат орендував свинарські корпуси однієї фермерської організації. Після того він здійснив закупівлю кнурів і свиноматок. За 4 роки було отримано 18 тис. поросят, 12 тис. з них, що мали середню вагу 100-110 кг, було відправлено на забій. Рентабельність цього проекту, яка склала 38 %, дозволила підприємству проводити реформування соціально-економічної сфери своєї діяльності.

Наразі господарство вирощує чистопородних представників м'ясної породи «Ландрас». За півроку за умови збалансованого добового годування вони досягають показників приросту до 750 грамів на день, а їх жива вага складає не менше 100 кг. Завдяки таким нововведенням за останні 10 років м'ясокомбінату вдалося запустити власний комбикормовий завод, реконструювати тваринницькі корпуси тощо.

Отже, наведені вище факти свідчать про те, що управління компанії намагається досягти відносної автономності від постачальників сировини та коливань закупівельних цін. За оцінками експертів, в результаті успішної реалізації проектів можна забезпечити комбінат сировиною на 40%. Цьому також сприяє висока родючість місцевих ґрунтів, якісна сировинна база, адже основним сектором економіки Кіровоградської області є сільськогосподарське виробництво (32 % у структурі валового випуску продукції). У структурі валової продукції сільського господарства питома вага рослинництва складає 73 %, а тваринництва – 27 %. Останнім часом експерти відзначають, що в регіоні вживаються комплексні заходи щодо розвитку агропромислового комплексу. Зокрема, йдеться про такі зміни: активізація цільового інвестування; збільшення об'єму виробничих фондів м'ясопереробних підприємств; вдосконалення устаткування тваринницьких комплексів, поява високотехнологічного обладнання; покращення

забезпечення трудовими ресурсами та матеріальними засобами.

Позитивну динаміку аналітики фіксують і у виробництві м'яса. Зокрема, в 2018 році всі господарства району виробили на забій 20 тис. тонн худоби та птиці. По відношенню до 2016 року це складає 178 %. 2018 року було також вироблено 14,3 тис. тонн м'яса.

Останнім часом важливим чинником реалізації стратегії стійкого розвитку м'ясопереробної промисловості стала державна програма фінансової підтримки з обласного та державного бюджету. За 2016-2018 рр. обсяг цільової державної підтримки за всіма векторами розвитку агропромислового комплексу склав 5,2 мін. гривень. На рівні регіону всі наведені чинники в цілому позитивно вплинули на тенденції розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості. Так, за останні роки в тваринницьких господарствах зріс рівень капіталізації, а частка високорентабельних господарств перетнула позначку у 85 %. Окрім того, в багатьох районних сільськогосподарських підприємств зросла заробітна плата. Паралельно з цими позитивними моментами виділяються і негативні, викликані нестабільною фінансово-економічною ситуацією в країні, неправильно обраною стратегічною політикою власників підприємств області. Як наслідок, агропромислові комплекси опиняються у несприятливих виробничих, соціально-економічних і фінансових умовах.

В результаті циклічності спостерігається динамічність постачання сировини з тваринницьких господарств. Даний факт суттєво впливає на показники функціонування м'ясопереробних підприємств: основні фонди та виробничий потенціал в цілому використовуються неефективно; рівень продуктивності праці робітників знижується; зростають непередбачені витрати; знижується капіталізація підприємства.

Провідні експерти для вирішення виділених проблем функціонування вітчизняних підприємств м'ясної промисловості в контексті імпортозаміщення пропонують застосовувати сплановані підходи щодо організації та розподілу праці, вдосконалювати галузеву спеціалізацію,

багатопрофільну кооперацію, інноваційно-технологічну інтеграцію когерентно пов'язаних господарств на організаційно-управлінській і виробничо-економічній підставі у потужний агропродовольчий комплекс. Спеціалісти, предметом досліджень яких є специфіка кон'юнктури м'ясного та аграрного ринків, схвально відгукуються про стратегію сировинного забезпечення провідних підприємств, які мають спеціалізовані цехи для забою та первинної переробки худоби, а також власні тваринницькі господарства (ферми, свинокомплекси тощо). Це, на їх думку, обґрунтовує економічну й ризикову доцільність політики сировинного забезпечення комбінату в контексті створення вертикально-інтегрованих формувань.

Що стосується іншого аналізованого підприємства, ТОВ «М'ясопереробний завод Алан» засноване в 1998 році. Добре відомий в межах Дніпропетровської області та країни, завод позиціонує себе як надсучасне підприємство, що виготовляє ковбасні вироби з високоякісного свіжого охолодженого м'яса, не використовуючи при цьому заморожене м'ясо худоби та птиці. Асортимент ТОВ «М'ясопереробний завод Алан» складається з 160 найменувань ковбасних і м'ясних виробів: напівкопчених, варених, сирокочених, варено-копчених ковбас, м'ясних делікатесів, сардельок, сосисок, консерви та інших продуктів.

Нещодавно на підприємстві було проведено модернізацію цеху сирокочених ковбас, що дозволило ввести 30-денний природний цикл визрівання сирокоченої ковбаси з кращими органолептичними властивостями. Серед основних виробничих характеристик заводу, що складають його конкурентну перевагу, виділяють такі: річна виробнича потужність ковбасного цеху складає 11 тис. тонн; загальна площа виробничих і складських приміщень складає понад 8 тис. м²; на заводі працює 1200 робітників; для організації оперативного трансферу готової продукції та фірмової м'ясної сировини до фірмових крамниць функціонує власний автопарк та експедиційна служба.

У регіоні функціонують фермерські господарства та особисті підсобні

господарства, які за умови кооперації та наявності необхідних виробничих потужностей із забою та первинної переробки худоби, можуть запропонувати ТОВ «М'ясопереробний завод Алан» власну сировинну базу. Це б дозволило суттєво мінімізувати витрати з постачання сировини від інших постачальників (у тому числі закордонних).

Незважаючи на те, що регіон знаходиться в екологічно сприятливій зоні, вигідне географічне місце розташування, близьке розташування локальних приватних господарств, плодючі ґрунти та наявне технічне оснащення не були як слід орієнтовані на перспективу створення власної сировинної бази. Відтак комбінат працює з тим м'ясом, що вже готове до переробки для виготовлення ковбасних виробів або делікатесів, а також з охолодженою сировиною (тушки, напівтушки, четвертинки тощо). Отже, виходить, що комбінат працює з сировиною, що завозиться. Це спричиняє додаткові ризики в процесі здійснення виробничої та господарської діяльності, а тому перед управлінням компанії постають додаткові виклики, які полягають у прийнятті обґрунтованих рішень на перспективу. З вище зазначеного робимо висновок, що галузь свинарства є досить рентабельною. Полтавська область, в якій розміщено ТОВ «М'ясопереробний завод Алан», має сприятливі для розвитку всіх напрямків тваринництва природні умови. Цей факт також можна розглядати крізь призму стійкого розвитку не лише одного підприємства, а й всієї м'ясопереробної промисловості області. Сфера тваринництва в регіоні представлена такими галузями: скотарство, свинарство та птахівництво. За останні роки чисельність поголів'я не лише стабілізувалася, а й набула ознак сталого зростання.

Переконані, що вмiла організація вертикальних інтегрованих виробничих зв'язків дозволить ТОВ «М'ясопереробний завод Алан» досягти позитивної динаміки в контексті забезпечення оперативного й безперебійного постачання м'ясної сировини регламентованої функціонально-технологічної якості. У свою чергу, ці характеристики сировини обумовлені рядом чинників: раціоном харчування тварин,

оптимальним вмістом; генетичною специфікою. Ці чинники комплексно впливають на технологію переробки сировини та вироблення високоякісної м'ясної продукції. Не менш важливою видається подальша інтеграція аналізованого заводу з місцевими сільськогосподарськими комплексами, що спеціалізуються на тваринницькій діяльності. Активізація такої співпраці в перспективі може втримати показники стабільного зростання, мінімізувати собівартість готової продукції, оптимізувати витрати на трансфер, більш доцільно організувати процес зберігання сировини та контролю над її якістю.

Слід відзначити, що в регіоні наразі реалізується комплекс заходів із розвитку сільського господарства, у тому числі тваринницького сектору. Саме м'ясний підкомплекс є одним із найпотужніших секторів аграрного виробництва регіону, тому суттєво впливає на продовольче забезпечення населення Дніпропетровської області та України в цілому. Для керівництва компанії надзвичайно важливою є модернізація тваринницької галузі. Якісні трансформації в цій галузі дозволять збільшити обсяги виробництва м'ясної продукції, збільшити поголів'я сільськогосподарських тварин і забезпечити якісну сировину.

Отже, отримані в процесі аналізу діяльності м'ясопереробних комбінатів результати дають можливість перейти до формулювання науково-практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня стійкого розвитку вітчизняних м'ясопереробних підприємств у контексті ефективного менеджменту стійкого розвитку галузевих виробничих систем.

Висновки до розділу 2

Грунтуючись на результатах, проведених у другому розділі дисертації, можна сформулювати узагальнюючі висновки, які дають змогу охарактеризувати результати оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України:

1. У роботі проведено аналіз основних тенденцій розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України. Проведений аналіз тенденцій розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України за останні роки дозволив висвітлити проблеми галузі та шляхи їх подолання в сучасних умовах господарювання. Визначено основні шляхи забезпечення ринкової ємності галузі, зокрема: «1) підвищення доступності товарів шляхом введення індивідуальної допомоги малозабезпеченим категоріям населення; 2) збільшення рівня вживання продуктів поза межами дому, що викличе необхідність підвищення реальної заробітної плати; 3) ліквідація на продовольчих ринках продуктообміну, що не є еквівалентним; 4) розробка збалансованого асортименту продукції на підприємствах м'ясопереробної галузі».

2. Автором роботи удосконалено методичний підхід до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств, який представляє собою систему оціночних показників ефективності, що відображають основні тенденції розвитку аналізованого об'єкта в плані його організації та функціонального потенціалу, обумовлені вірогідністю досягнення поставлених цілей. Розробка зазначеного методичного підходу одночасно потребує оптимізації кількості етапів аналізу та отримання достовірної інформації щодо результатів господарської діяльності, що дозволяє виконувати просторово-територіальні аналітичні порівняння на мікро-, макро- і мезорівнях, проводити факторну оцінку та комплексний аналіз ефективності менеджменту, та є основою виявлення основних перешкод (економічних, соціальних, організаційних тощо), які заважають стійкому розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

3. Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств з використанням актуалізованої системи показників та індикаторів стійкості, що, на відміну від існуючих, сприяє формалізації задач та інструментів для забезпечення

пріоритетних напрямків стійкого розвитку підприємств, формування та коригування параметрів у систему оцінки коефіцієнтів, виконання розрахункових операцій за визначенням індикаторів стійкості, зведення отриманих результатів у таблицю інтегрованих показників економічної, соціальної, екологічної і ризикової стійкості та аналіз результатів кінцевих контрольних розрахунків рівня розвитку підприємства, що дозволяє отримати актуальну інформацію, яка забезпечуватиме розробку та реалізацію практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробного підприємства.

4. Для практичної оцінки рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств було обрано: М'ясопереробну фабрику «АЛАН», ТДВ «М'ясокомбінат «ЯТРАНЬ» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Виявлено економічні, організаційні та соціальні перешкоди, які заважають стійкому розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України. Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені методичні підходи доведені до рівня конкретних рекомендацій, які пропонуються для впровадження у практику м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

5. Апробація та практичне застосування розробленого методичного підходу до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України дозволяють нам дійти висновку, що управління стійким розвитком, як і сама стійкість розвитку, – явище специфічне, його реалізації передують низка ризиків, тому його не можна вважати даністю. Важливо відзначити, що система, підсистеми якої не є стійкими, теж не можна назвати стійкою, адже вона є синкретичним утворенням, тому передбачає аналогічний розвиток усіх структурних елементів. Отже, аналіз управління стійким розвитком будь-якої виробничої системи є безперервним процесом, який складається з таких видів управлінської діяльності як: об'єктивна оцінка ситуації; формулювання цілей і задач аналізу; розробка та реалізація відповідних рішень; контроль за

їх виконанням з можливим корегуванням.

6. Запропонований методичний підхід до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України є достатньо адекватним, логічно вибудованим і таким, що об'єктивно відображає зміни, що відбуваються у всіх функціонально-виробничих підрозділах і складових елементах. Серед його визначальних ознак виділяємо структурну гнучкість, яка у разі необхідності може скорочуватися або доповнюватися залежно від умов функціонування підприємства та вирішуваних задач, має методичну та практичну цінність, а також низку специфічних особливостей, простежити які можна на різних етапах (збору вихідних даних щодо функціонування виробничої системи, оцінки стану стійкого розвитку, розробки інструментарію забезпечення стійкості, досягнення цілей стійкості підприємством).

Основні результати дослідження, аналітичні та методичні положення та висновки, викладені у другому розділі дисертації, були апробовані на науково-практичних конференціях [6; 65; 66] і опубліковані у наукових працях автора [30; 63; 64].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Баль-Прилипко Л.В. Актуальні проблеми м'ясопереробної галузі. Київ : КВІЦ, 2011. 288 с.
2. Баль-Прилипко Л.В. Моніторинг ринку ковбасних виробів України та безпечності продукції. Продовольча індустрія АПК. 2011. №3. С. 4-7.
3. Бергер А.Д. Сучасні тенденції розвитку м'ясопереробної галузі України. *Інтелект XXI*. № 1. 2017. С. 41-51.

4. Бергер А.Д. Формування цінової політики підприємств м'ясопереробної галузі. URL: <http://nuft.edu.ua/dissertation/view/dysertatsiya-berher.html>

5. Боженьова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ, Серія: Економічні науки*. № 3 (80). 2013. с. 21-28.

6. Большакова Є. Л. Особливості функціонування вітчизняної м'ясопереробної галузі, ринку м'яса та м'ясопродуктів. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: збірник наукових праць: III Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 квітня, 2019 р., м. Полтава*. Полтава: ТОВ «Сімон», 2019. С. 281-284.

7. Веклич О. Формування економічного механізму сталого розвитку України. *Вісник НАН України*. 2000. № 2. С. 316.

8. Вертакова Ю.В. Оценка экономической устойчивости промышленного предприятия: комплексный подход. *Вестник федерального бюджетного учреждения «Государственная регистрационная палата при Министерстве юстиции Российской Федерации»*. 2010. № 5. С. 75- 82.

9. Виробництво промислової продукції за видами по регіонах. Державна служба статистики України. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2003/pr/ovp/ovp_u/arh_ovp.html

10. Виробництво яловичини в світі скоротиться на 1,5 %. URL : http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/virobnitstvo_yalovichini_v_sviti_skorotitsa

11. Воронецька І.С. Кравчук О. О. Перспективи розвитку товарного кормовиробництва в Україні. *Агросвіт*. 2018. № 3. С. 12-18.

12. Гладій М.В., Саблук П.Т., Копитець Н.Г. Розвиток м'ясопродуктового підкомплексу України : монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2012. 354 с.

13. Гришова І. Ю. Трансформація парадигми економічної стійкості в контексті інноваційного розвитку підприємств / І. Ю. Гришова,

Ю. М. Атаманчук. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії.* – Вип. 2 (9) : *Економічні науки.* 2014. С. 26-32.

14. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки.* 2012. № 7. С. 104-107.

15. Гросул В.А. Методичне забезпечення організації сталого розвитку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2010. Вип. 1. С. 160-167.

16. Данилишин Б.М., Дорогунцов С.І., Міщенко В.С. Природноресурсний потенціал сталого розвитку України. Київ : РВПС України. 1999. 716 с.

17. Денисенко М. П. Проблеми та перспективи розвитку м'ясного скотарства в Україні. *Ефективна економіка.* 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>

18. Державна служба статистики : урядовий портал / Держстат України. – Текст. і графічні дані. Київ, 2000-2018. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

19. Драган О.І. Передумови та проблеми розвитку підприємств м'ясної промисловості України. URL: http://vuzlib.com.ua/articles/book/6144-peredumovi_ta_problemi_rozvitk/1.html

20. Забуранна Л.В., Попрозман Н.В. Фактори впливу на процес формування стратегії економічного розвитку АПК. *Актуальні проблеми економіки.* 2015. № 8. С. 111-118.

21. Збарський В.К. Сталий розвиток сільських територій: проблеми і перспективи. *Економіка АПК.* 2010. № 11. С. 129-136.

22. Ібатуллін М.І. Інституційне середовище продовольчого ринку: зарубіжний досвід і вітчизняне сьогодення. *Вісник аграрної науки.* 2015. № 10. С. 64- 68.

23. Катан Л.І. Економічне забезпечення стійкого розвитку аграрної сфери : монографія. Суми : Видавництво «Довкілля», 2012. 415 с.

24. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. Москва : Наука. 2004. 240 с.
25. Коновалов В.В., Коновалова Т.В., Викторова А.Б. Способы оценки факторов устойчивого развития агропромышленного комплекса. *Экономический анализ: теория и практика*. 2009. № 27 (156). С.25-28.
26. Лопатинський Ю.М. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств : монографія. Чернівці : Чернівецький національний університет. 2015. 220 с.
27. Макарова М.М. Методические основы оценки устойчивого развития предприятий. *Вестник ВЭГУ*. – 2012. №4 (60). С. 53-60.
28. Мамчур Л.В. Формування організаційно-економічного механізму збалансованого розвитку ринку м'яса та м'ясопродуктів. *Економіка АПК*. 2017. № 8. С. 38-47.
29. Манелля А.И. Измерение устойчивости производства продукции земледелия. Статистический анализ развития АПК. Москва : «Университетская книга» 1992. 278 с.
30. Маркіна І. А., Большакова Є. Л. Особливості функціонування та тенденції розвитку ринку м'яса та м'ясної продукції в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 119-128.
31. Маркіна І.А. , Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 303 с.
32. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління. Київ : Вища школа. 2001. 312 с.
33. Матеріали сайту Відділу сільського господарства уряду США. URL: www.usda.gov/
34. Методичні підходи до оцінки підприємницької діяльності в аграрній сфері економіки / Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, В.В. Вітвіцький та ін. К. ННЦ «ІАЕ». 2016. 57 с.
35. Митна статистика. Державна фіскальна служба України: URL: <http://sfs.gov.ua/>

36. Міністерство аграрної політики України. Довідковий інформаційний ресурс Мінагрополітики / М-во аграрної політики України. Текст. і графічні дані. Київ, 1997-2018. URL : <http://www.minagro.gov.ua/>
37. Мойса М.Я. Система організаційно-управлінських та економічних заходів забезпечення рентабельного виробництва в аграрних підприємствах. Монографія. Одеса : Імідж-Прес. 2010. 165 с.
38. Мудрак Р.П. Сталий розвиток та безпека агропродовольчої сфери України в умовах глобалізаційних викликів: колективна монографія / Непочатенко О.О., Нестерчук Ю.О., Павлов О.І., Хвесик М.А., Юрчишин В.В. Одеса : Астропринт. 2012. 760 с.
39. Огляд м'ясопереробної галузі у світі. URL : <http://www.bakertilly.ua/media/meat2018/pdf>
40. Особенности и перспективы развития рынка мяса и мясопродуктов. URL: <http://www.meat.com.ua/>
41. Офіційний сайт «Глобинський м'ясокомбінат» URL : <http://ua.globino.ua/mjasokombinat/>
42. Офіційний сайт «М'ясокомбінат «Ятрань» URL : <http://yatran.com/>
43. Офіційний сайт М'ясопереробна фабрика «АЛАН» URL : <http://alan.ua/>
44. Офіційний сайт порталу Smida. URL : <https://smida.gov.ua/>
45. Охота В. Теорії міжнародної конкурентоспроможності національних економік та їх вплив на зовнішньоекономічну політику держави. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 4 (29). С. 5-11.
46. Охріменко І.В. Наукові основи макроекономічного аналізу аграрного ринку. *Агросвіт*. 2015. № 17. С. 3-7.
47. Пасхавер Б. Рентабельность агросферы: проблемы стабильности. *Экономика Украины*. 2004. № 2. С. 73-82.

48. Перебийніс В.І., Світлична А.В. Удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах. *Економіка АПК*. 2009. № 7. С. 17-24.
49. Попова О.Л. Сталий розвиток агросфери України : політика і механізми : монографія. Київ : Ін-т екон. та прогнозув. НАНУ, 2009. 352 с.
50. Пріб К.А. Аналіз середовища при формуванні стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Вип. 11 (1). С. 3-8.
51. Рудич О.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 150-157.
52. Сахненко А. Загальна характеристика м'ясної галузі України та визначення ризиків, що постають перед м'ясопереробними підприємствами. Теоретико-методичні основи аналізу та оцінки господарського ризику підприємств харчової промисловості. Монографія. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 478 С. 302-321.
53. Сталинська О.В., Коверга С.В., Гайдатов О.В. Обґрунтування необхідності управління промисловими підприємствами на основі принципів сталого розвитку. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2011. № 4. С. 114-119.
54. Тваринництво України. Відповідальний за випуск О. М. Прокопенко. Київ : Державна служба статистики України, 2017. 141 с.
55. Тваринництво України. Державна служба статистики України: URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/05 /zb_tu2018.pdf
56. Україна посідає 85-е місце в світі за споживанням м'яса на душу населення. URL : <http://shuvar.com/index.php?mod=news&cmd=details&id=620>
57. Фоміна М.В. Сталий економічний розвиток та особливості його реалізації в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ*. 2011. № 21. С. 39-45.
58. Шпичак О.М., Боднар О.В., Копитець Н.Г. Ринок м'яса великої рогатої худоби. Поточна кон'юнктура і прогноз ринків сільськогосподарської

продукції та продовольства в Україні на 2012/2016 маркетинговий рік; за ред. О. М. Шпичака. Київ: ННЦ ІАЕ, 2014. Вип. 21. С. 168-191.

59. Штрубенгоф Х.В. Ринок свинини – реальні можливості для України. URL : www.svynarstvo.in.ua/

60. Шубравська О.В. Чинники та індикатори сталого розвитку агросфери. *Економіка АПК*. 2005. № 12. С. 15-20.

61. Arend R., Zhao L., Song M., Im S. Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*. 2015. Vol. 38. Issue 8. P. 17-27. <https://doi.org/10.1002/smj.2420>

62. Bastian Ch., Bailey D. V., Menkhaus D., Glover T. Today's Changing Meat Industry and Tomorrow's Beef Sector. URL: <https://ag.arizona.edu/>

63. Bolshakova Ye.L. A systematic approach to analysis of the effectiveness of management of meat-processing enterprises' sustainable development. *Management of the 21st century: globalization challenges: monograph*. Nemoros s.r.o. Prague, 2018. P. 243-249.

64. Bolshakova Ye.L. Domestic meat processing industry: actual problems and prospects for future development. *Менеджмент у XXI сторіччі: глобалізаційні виклики: монографія* / за ред. І.А. Маркіної. Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. С. 386-393.

65. Bolshakova Ye.L. Features of development of meat and meat products market in Ukraine during crisis phenomena. *Eastern European studies: economics, education and law: proceeding of the International scientific conference, June 7-8, 2018, Burgas*. Volum 1. Burgas: Publishing House FLAT Ltd-Burgas, 2018. P. 57-59.

66. Bolshakova Ye. Meat processing industry in Ukraine monitoring the state and trends in the *development: monograph*. Management of the 21-st century: globalization challenges. Issue 2. Nemoros s.r.o. Prague, 2019. 171-176.

67. Galyean M., Ponce Ch., Schutz J. The future of beef production in North America. URL: <https://www.animalsciencepublications.org/>

РОЗДІЛ 3.

ОПТИМІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

3.1. Моделювання оптимального портфеля проєктів стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України

В сучасних умовах на всіх рівнях господарювання з метою оптимізації планування та управління фінансово-економічними процесами на промислових підприємств все більшого поширення набуває використання методів економіко-математичного моделювання. Це викликає посилений інтерес з боку професійних управлінців, наукових співробітників та інженерів, які спеціалізуються на розробці та апробації методологічних методів моделювання вирішення різноманітних задач і проблем з використанням інструментів математичного програмування. Практика доводить, що наразі питання досягнення стійкості розвитку виробничо-господарськими системами – ключові проблеми розвитку вітчизняної економіки. Відповідно, це вимагає розробки та апробації нових видів техніки, що є результатом науково-технічного прогресу, раціональних форм організації роботи та оптимізованого використання фінансово-економічних ресурсів і виробничих фондів. Автоматично це означає, що використання традиційних статистичних та аналітичних методів щодо планування, прогнозування, функціонування та розвитку вітчизняного виробництва виявляється вже недостатньо, адже вони вже не в змозі забезпечити отримання об'єктивних та адекватних результатів. Отже, стійкість функціонування виробничих об'єктів напряму залежить від ефективності методів планування та управління промисловим виробництвом. Переконані, що подальший розвиток промислового виробництва в Україні буде обумовлений темпами росту об'ємів продукції, що випускається,

розширенням асортименту, удосконаленням інфраструктури на виробництві та особливостями функціонування вертикально-інтегрованих зв'язків між підприємствами, що формують єдиний виробничо-технологічний ланцюжок.

Методи математичного програмування, про які і піде мова в цьому розділі, прийшли на зміну числовим арифметичним ілюстраціям ще наприкінці XIX століття. Тож, пропонуємо зробити невеликий екскурс у минуле. На стику XIX-XX століття в контексті процесів формалізації великим попитом користувалися класичні математичні методи. Їх, наприклад, використовував легендарний К. Маркс при розробці відомої моделі розширеного виробництва. В 1874 році французький економіст Л. Вальрас створив статистичну економіко-математичну модель народного господарства, яка пізніше отримала назву «загальної економічної рівноваги». Трохи пізніше, у 1897 році, економіст-математик В. Парето, застосувавши статистичний підхід, констатував залежність розподілу доходів населення (звідси «крива Парето»). Вже на початку XX століття російський економіст В. К. Дмитрієв запропонував рівняння, яке визначає когерентний зв'язок витрат і випуску продукції. До речі, саме завдяки цьому рівнянню в 30-ті рр. XX століття економіст зі США В. Леонт'єв побудував баланс «витрати-випуск», за що пізніше він був удостоєний Нобелівської премії (1973). Завдяки опублікованому в 1939 році науковому дослідженню Л. В. Канторовича [28] «Математичні методи організації» були створені сприятливі умови для розвитку математики лінійного програмування. Однак перші наукові розвідки з цього напрямку побачили світ трохи пізніше – в 1949 році. Зокрема, їх автор Дж. Данциг [21] усіляко обстоював пріоритетність застосування саме симплексного методу. Слід за ним американські автори А. Таккер і Х. Кун опублікували роботи з методології нелінійних задач [62]. 50-ті рр. XX століття – період розквіту методу динамічного програмування (Р. Беллман) [7] та квадратичного програмування (Р. Дорфман) [60]. Отож, зазначені автор заклали фундамент для розвитку економіко-математичної методології, яка когерентно

поєднувала досягнення щонайменше трьох наук: математики, економіки та програмування. Сьогодні функціонує ряд теорій, які так само перебувають на периферії наук: теорія управління, теорія ігор, теорія масового обслуговування, теорія статистичних рішень, математичне програмування. Слід зазначити, що останній метод (математичне програмування) структуровано на декілька підходів: лінійний, нелінійний, дискретний, динамічний, цілочисельний тощо. На рис. 3.1 наведено основні етапи вирішення задач з метою оптимізації, які ґрунтуються на використанні методів математичного програмування.

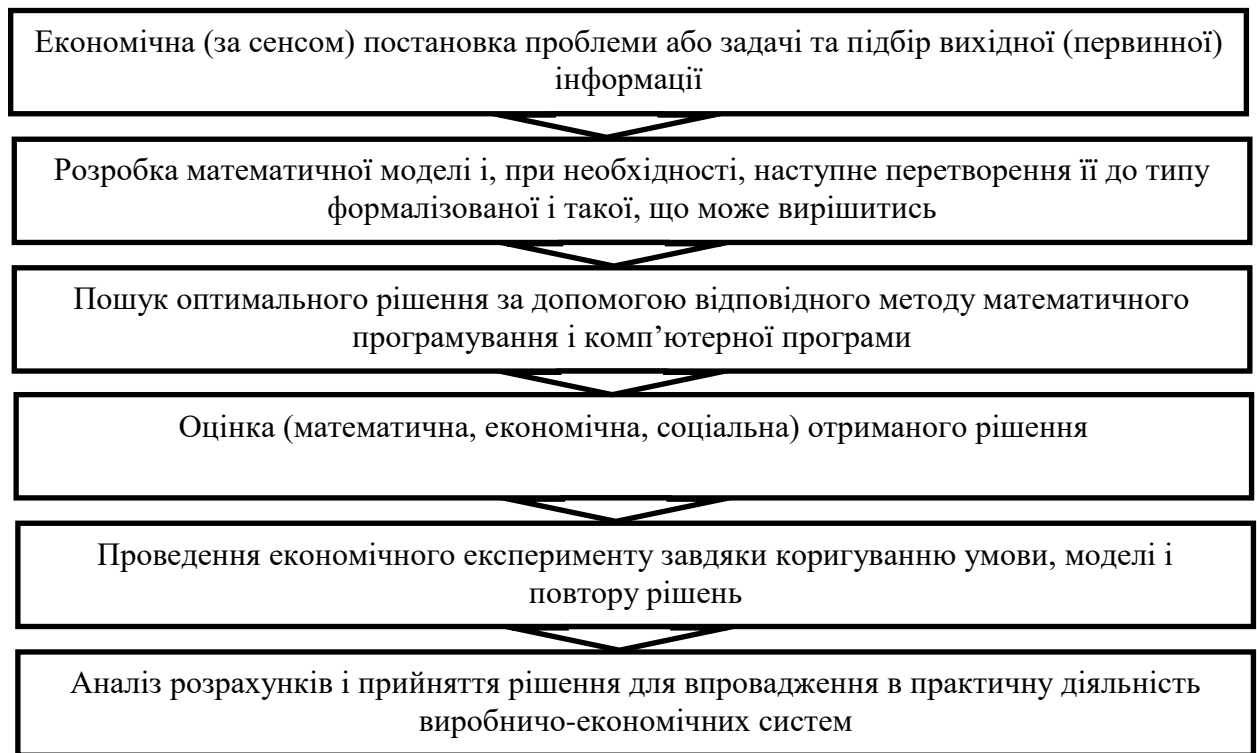


Рис. 3.1. Етапи оптимізаційних задач для методів математичного програмування [авторська розробка]

Практика показує, що в сучасних ринкових умовах господарювання надзвичайно важливим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств м'ясопереробної галузі є оптимізоване та ефективне використання акумульованих фінансових ресурсів, що спрямовуються в різні інвестиційні проекти.

На конкретному прикладі пропонуємо розглянути ситуацію оптимізації

портфеля інвестиційних проєктів зі стійкого розвитку системи, у межах якої використовується базовий інструментарій, який ґрунтується на методах лінійного програмування в програмному середовищі MS Excel із використанням методу меж і гілок та симплекс-методу, застосування якого дозволить керівництву підприємства оптимально розподіляти проєкти за часовими періодами в умовах обмеженості власних ресурсів відповідно до обраної стратегії управління стійким розвитком підприємства.

Однак перед тим, як проаналізувати зазначену задачу, слід виділити концептуально важливі моменти, що дозволяють формалізувати задачу:

1. Строки планування регламентовано. Є декілька потенційно успішних проєктів зі стійкого розвитку підприємства. З цього переліку необхідно сформувати оптимальний портфель проєктів. Фактично це означає вибір конкретних проєктів, які в межах горизонту планування (точної вказівки строку виконання проєкту) дозволять отримати найбільш ефективний економічний результат.

2. Що стосується умов реалізації, проєкти можуть бути реалізовані не лише з урахуванням початкових і межових умов, а й по факту виконання інших проєктів, адже початок деяких планів безпосередньо залежить від закінчення попередніх. Інші проєкти реалізуються в певних хронологічних рамках, коли дотримано всі необхідні чинники.

3. Для реалізації спланованих проєктів необхідно мати запас фінансово-економічних ресурсів, що відносяться до тимчасових витрат, пов'язаних з реалізацією проєкту.

4. Логічним завершенням будь-якого проєкту є фінансовий результат, який може бути тривалим у часі навіть по завершенню проєкту. Водночас кошти можуть використовуватися для фінансування інших задумів.

5. Хронологічні параметри представляють собою послідовно та когерентно пов'язані етапи планування. Кожен етап довгострокового проєкту можна членувати на підетапи відповідно до конкретних періодів. За таких умов реалізація наступного та поточного етапу неможлива без реалізації

попереднього. Подібний підхід дозволяє отримати більш гнучку модель, врахувати всі можливі варіанти послідовності виконання проєктів:

- 1) чітко конкретизований, коли один етап визначається попереднім;
- 2) відносно вільний, у рамках якого окремо взятий етап перетворюється в конкретний проєкт.

В цілому, формування проєктів стійкого розвитку підприємств має за мету отримання максимального прибутку з урахуванням певних обмежень (ресурсних, часових тощо). Пропонуємо проаналізувати це твердження наступним чином. Нехай N – це кількість ймовірних проєктів, які аналізуються з метою їх подальшої реалізації.

Пропонуємо пронумерувати всі проєкти (від 1 до N). Символом n позначатимемо номер проєкту. Виходить так, що $1 \leq n \leq N$.

Для кожного проєкту необхідно чітко регламентувати час його реалізації i , відповідно, кількість етапів виконання.

Число етапів, тобто проєктну тривалість, позначатимемо окремим показником $\zeta(n)$. Позначка T вказуватиме на горизонт планування, t – часові межі. Звідси виходить, що $1 \leq t \leq T$. Іншим параметр Z_m вказуватиме на витрати, обумовлені реалізацією i -го етапу проєкту n за період часу t . Слід зазначити, що сумарний об'єм витрат на виконання окреслених етапів залежить не лише від самого проєкту, а й від часу, необхідного для виконання конкретно взятого періоду проєкту. Отже, позначка Z_m використовуватиметься для позначення усіх витрат на реалізацію проєкту n , який розпочинається в період t . Символ ψ_m позначає початок реалізації проєкту n у період t . Звідси випливає: $\psi_m = 1$, якщо показник t вказує на початковий період реалізації проєкту. В іншому випадку $\psi_m = 0$.

Інший не менш важливий показник, що вказує на фіксований дохід, який можна отримати в період t на початковому етапі реалізації проєкту n , позначається як f_{nt} . При цьому дохід може залежати від декількох чинників: якості проєкту, строку та періоду його реалізації. Важливою

умовою є дотримання нерівності $i \geq I$. Фактично воно позначає, що дохід від реалізації апріорі неможливо отримати раніше за встановлений строк. Якщо ж ця умова порушується ($i < I$), $f_{nt} = 0$.

Це вкрай важливо знати в першу чергу представникам менеджменту промислового підприємства, щоб вони вправно розподіляли заплановані проекти за часовими рамками горизонту планування з огляду на задекларовану стратегію інвестиційного планування. Слід зазначити, що певну частку витрат можна розподілити за часовими періодами відповідно до управлінських цілей.

На рис. 3.1.2 зображено вихідні умови формалізації моделі оптимізації.

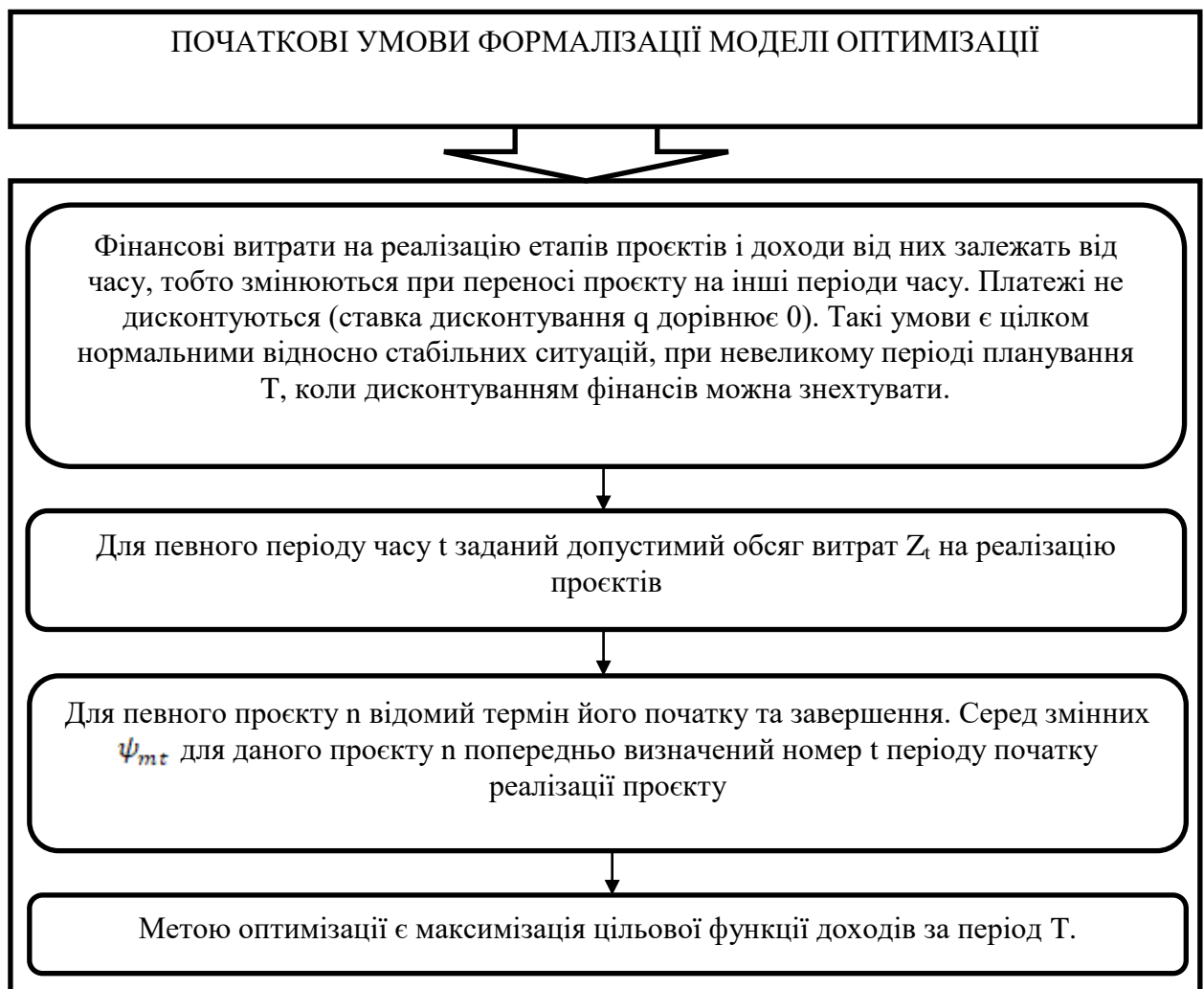


Рис. 3.2. Формалізація моделі оптимізації [авторська розробка]

Запропонована нами модель є функцією лінійного програмування (3.1) зі змінними ψ_m , і системою (3.2) обмежень відповідно до певного обсягу витрат у відповідний періоді часу:

$$\sum_{n=1}^N f_{nm} \cdot \psi_n \rightarrow \max \quad (3.1)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{n=1}^N z_{n1} \cdot \psi_n \leq Z_1 \\ \sum_{n=2}^N z_{n2} \cdot \psi_n \leq Z_2 \\ \sum_{n=3}^N z_{n3} \cdot \psi_n \leq Z_3 \\ \dots\dots\dots \end{array} \right.$$

$$\sum_{n=T}^N z_{nT} \cdot \psi_n \leq Z_T \quad (3.2)$$

З цілого ряду ймовірних варіантів модель має обрати такий портфель проєктів, який би максимально відповідав запитам системи обмежень щодо витрат по кожному конкретно взятому періоду, але при цьому гарантував би необхідний сукупний дохід.

Пропонуємо розглянути варіант моделі, коли горизонтом планування є один період, тобто $T = 1$. У такому разі можна проігнорувати індекс часового періоду t .

Це значить, що модель матиме дещо спрощену формулу:

$$\sum_{n=1}^N f_{nm} \cdot \psi_n \rightarrow \max$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{n=1}^N z_n \cdot \psi_n \leq Z \\ \psi_m \Rightarrow \{0; 1\}, n = \frac{1}{N} \end{array} \right.$$

$$(3.3)$$

Не дивлячись на такий дещо спрощений вигляд, ця модель дає можливість виявити бажані ефекти, чинники рішень і некоректні умови. Практика показує, що найчастіше використовується спосіб побудови портфеля, який напряду залежить від рівня рентабельності проект, а тому, відповідно, вираховується як відношення доходу до витрат:

$$r_n = \frac{f_n}{z_n} \quad (3.4)$$

Відсортувавши проекти за рентабельністю (від найбільш рентабельних до найменш рентабельних) та послідовністю, спробуємо акумулювати фінансові витрати в контексті формування портфеля. Цей процесі слід закінчити, як тільки внесення чергового проекту призведе до збільшення витрат Z . Зазначений алгоритм дій відповідає правилу формування портфеля проектів, зокрема «Правила вибору за рентабельністю». Таке просте і, на перший погляд, цілком логічне правило, може призвести до хибних результатів. Це твердження доводять розрахунки, здійснені нами на підставі аналізу 10 проектів ($N = 10$).

Вихідні характеристики щодо доходів і витрат, розрахункових показників рентабельності представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристики проектів за доходами і витратами [побудовано автором]

Номер проекту, n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Витрати (z_n), тис. грн.	23	207	223	70	87	123	193	393	200	52
Дохід (f_n), тис. грн.	8	73	77	33	50	77	107	123	80	27
Рентабельність (r_n) од.	0.357	0.355	0.343	0.476	0.577	0.622	0.552	0.314	0.400	0.516

Як бачимо з наведеної таблиці, найбільшою рентабельністю відзначається шостий проект. За даними програмно-цільового планування

інвестиційний бюджет проєктів (Z) визначається загальною сумою у 667 тис. грн. З огляду на правило рентабельності, до портфеля необхідно послідовно внести проєкти під № 6, 5, 7, 10 та 4. При цьому загальні витрати складатимуть 525 тис. грн. У випадку внесення проєкту № 9 ця сума збільшиться до 725 тис. грн., автоматично збільшивши тим самим регламентовані обмеження (до 667 тис. грн). Отже, портфель проєктів, який формується за правилом рентабельності, складається з п'яти найбільш рентабельних проєктів. Сумарний ефект при цьому складає 293 тис. грн.

Апробуємо дієвість правила рентабельності методом лінійного програмування з бульовими змінними, який полягає в одночасному використанні методу гілок і меж, а також симплекс-методу. На практиці реалізуємо цей підхід у вигляді процедури модуля «Пошук рішень» у програмі MS Excel, що відображено на рис. 3.3.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Номер проєкту, n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2	Портфель проєктів стійкого розвитку											Сума, що вимагається	Допустима сума
3	Витрати (zn), тис. грн.	23	207	223	70	87	123	193	393	200	52	0	667
4	Дохід (fn), тис. грн.	8	73	77	33	50	77	107	123	80	27	0	

Рис. 3.3. Дані для задачі у середовищі MS Excel [побудовано автором]

Як видно з рис. 3.3, другий рядок, що позначає портфель проєктів стійкого розвитку, відповідає змінним n. Вони порожні, адже є вихідними даними. Інші комірки з позиції B до K заповнені, відповідають номеру проєкту, сумах витрат і доходів від його реалізації.

Комірка M3, в якій зазначено 667 тис. грн., вказує на максимальну суму витрат на реалізацію інвестиційного портфеля проєктів стійкого розвитку. У L3 закладено формулу: $=\text{СУММПРОИЗВ}(B\$2:K\$2;B3:K3)$, тобто ліва частина обмежень за витратами. Відповідно L4 свідчить про цільову функцію оптимізації та задається наступною формулою: $=\text{СУММПРОИЗВ}(B\$2:K\$2;B4:K4)$.

Таким чином, виконуючи пошук рішень і задаючи певну систему

обмежень, представлену на рис. 3.4, ми отримуємо результати, які містить рис. 3.5.

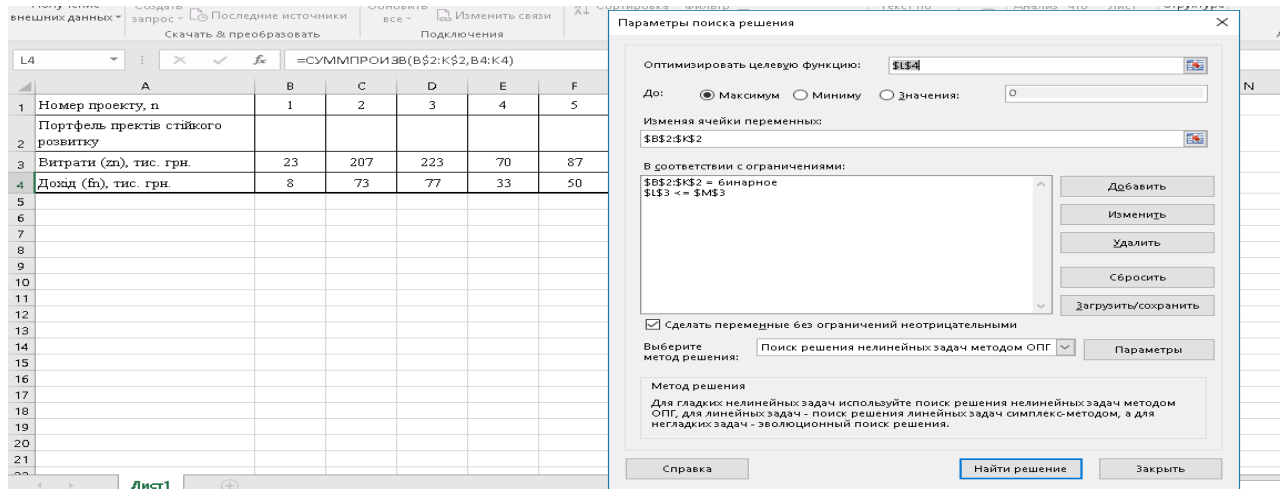


Рис. 3.4. Вирішення задачі «Пошук рішень» з пошуку портфеля інвестиційних проєктів [побудовано автором]

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Номер проекту, n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2	Портфель прєктів стійкого розвитку	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	Сума, що вимагається	Допустима сума
3	Витрати (zn), тис. грн.	23	207	223	70	87	123	193	393	200	52	655	667
4	Доход (fn), тис. грн.	8	73	77	33	50	77	107	123	80	27	340	

Рис. 3.5. Склад портфеля інвестиційних проєктів менеджменту стійкого розвитку [побудовано автором]

Беручи до уваги результати, наведені вище, констатуємо, що оптимальний портфель складається з проєктів № 5, 6, 7, 9, 10, бо саме вони дозволяють підприємству отримати економічний ефект об'ємом 340 тис. грн. Це на 47 тис. грн. більше, ніж результат, отриманий шляхом використання «правила вибору за рентабельністю».

Відзначимо, що найелементарніші правила рентабельності недоречні як у межах простих моделей, так і у випадку більш складних систем. Це обумовлено в першу чергу дискретністю змінних моделей. У той же час отриманню нових оптимізаційних рішень сприяє дещо модифікована

комп'ютерна модель.

Головна її перевага в тому, що вона відзначається високою адаптивністю, тобто вона легко прилаштовується під нові обмеження, коли реалізація проєкт передбачає декілька періодів, а допустимі об'єми витрат Z_t визначаються для кожного окремого періоду окремо. Щоб зіставити цей варіант з результатами попередніх, припустимо, що витрати за проєктами та допустимі об'єми витрат не змінилися, однак згідно з фінансово-економічною стратегією, було здійснено перерозподіл фінансових вкладень за п'ятьма інвестиційними періодами.

Використання поліфункціонального модуля «Пошук рішень» (рис. 3.6) дозволяє сформуванати оптимізований портфель проєктів стійкого розвитку промпідприємств, що продемонстровано на рис. 3.7.

Получение
нешних данных

Создать
запрос

Получить
данные

Скачать &
загрузить

Текст по
столбцам

Анализ "что
если" - прогно

Работа с данными

Прогноз

Л8

	A	B
1	Номер проєкту, n	1
2	Портфель проєктів стійкого розвитку	
3	Витрати 1-го періоду (zn1), тис. грн.	0
4	Витрати 2-го періоду (zn2), тис. грн.	0
5	Витрати 3-го періоду (zn3), тис. грн.	0
6	Витрати 4-го періоду (zn4), тис. грн.	13
7	Витрати 5-го періоду (zn5), тис. грн.	10
8	Дохід (fn), тис. грн.	8
9		
10		
11		

Параметры поиска решения

Оптимизировать целевую функцию:

До: Максимум Минимум Значения:

Изменяя ячейки переменных:

В соответствии с ограничениями:

\$B\$2:\$K\$2 = бинарное
 \$L\$3 <= \$M\$3
 \$L\$4 <= \$M\$4
 \$L\$5 <= \$M\$5
 \$L\$6 <= \$M\$6
 \$L\$7 <= \$M\$7

Сделать переменные без ограничений неотрицательными

Выберите метод решения:

Метод решения
Для гладких нелинейных задач используйте поиск решения нелинейных задач методом ОПГ, для линейных задач - поиск решения линейных задач симплекс-методом, а для негладких задач - эволюционный поиск решения.

Добавить
Изменить
Удалить
Сбросить
Загрузить/сохранить

Параметры

Справка

Найти решение

Закрыть

	L	M
	Сума, що вимагається	Допустима сума
	0	100
	0	167
	0	217
	0	117
	0	67
	0	

Рис. 3.6. Модуль «Пошук рішень» проєктів стійкого розвитку [побудовано автором]

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Номер проекту, n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2	Портфель прєктів стійкого розвитку	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	Сума, що вимагається	Допустима сума
3	Витрати 1-го періоду (zn1), тис. грн.	0	0	0	0	87	0	0	0	0	0	87	100
4	Витрати 2-го періоду (zn2), тис. грн.	0	103	0	35	0	35	0	168	68	0	70	167
5	Витрати 3-го періоду (zn3), тис. грн.	0	103	187	15	0	52	102	102	78	0	168	217
6	Витрати 4-го періоду (zn4), тис. грн.	13	0	37	20	0	37	45	123	53	0	115	117
7	Витрати 5-го періоду (zn5), тис. грн.	10	0	0	0	0	0	47	0	0	52	57	67
8	Доход (fn), тис. грн.	8	73	77	33	50	77	107	123	80	27	275	

Рис. 3.7. Оптимізований портфель інвестиційних проектів зі стійкого розвитку підприємств [побудовано автором]

З попередніх рисунків видно, що портфель проектів суттєво змінився: тепер він складається з п'яти проектів під номерами 1, 4, 5, 6, 7. Як бачимо, порівняно з попередніми рисунками, з портфеля вибули проекти № 9 і №10. Натомість з'явилися проекти № 1 і № 4. До того ж, загальний дохід від реалізації проектів істотно зменшився на 65 тис. грн.

Далі перевіримо працездатність та адаптивні властивості моделі. Для цього трансформуємо проекти на інші періоди або перерозподілимо об'єми допустимих фінансових вкладень. Отже, проаналізуємо перспективи перестановки проектів стійкого розвитку за п'ятьма інвестиційними періодами. Для цього змінимо часовий інтервал виконання проектів № 1, 2, 3, 6 та 9, після чого повторимо оптимізацію. Унаслідок цих маніпуляцій портфель проектів змінився: він містить чотири проекти 1, 4, 6 і 7, фінансовий результат склав 225 тис. грн., однак сумарний економічний результат зменшився на 50 тис. грн. Окреслені трансформації відображено на рис. 3.8.

Наступний рисунок презентує портфель проектів, що змінився в результаті перерозподілу допустимих витрат за періодами.

L8													fx =СУММПРОИЗВ(В\$2:К\$2;В8:К8)	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1	Номер проекту, n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
2	Портфель прєктів стійкого розвитку	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	Сума, що вимагається	Допустима сума	
3	Витрати 1-го періоду (zn1), тис. грн.	0	0	0	0	87	35	0	0	0	0	35	100	
4	Витрати 2-го періоду (zn2), тис. грн.	13	0	0	35	0	52	0	168	0	0	100	167	
5	Витрати 3-го періоду (zn3), тис. грн.	10	0	187	15	0	37	102	102	68	0	163	217	
6	Витрати 4-го періоду (zn4), тис. грн.	0	103	0	20	0	0	45	123	78	0	65	117	
7	Витрати 5-го періоду (zn5), тис. грн.	0	103	37	0	0	0	47	0	53	50	47	67	
8	Дохід (fn), тис. грн.	8	73	77	33	50	77	107	123	80	27	225		

Рис. 3.8. Склад портфеля проектів менеджменту стійкого розвитку в результаті трансформації проектів за періодами [побудовано автором]

У цьому контексті економічний ефект склав 235 тис. грн., а склад інвестиційного портфеля змінився через нові проекти (№ 1, 2, 5, 6, 10), що увійшли.

L8													fx =СУММПРОИЗВ(В\$2:К\$2;В8:К8)	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1	Номер проекту, n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
2	Портфель прєктів стійкого розвитку	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	Сума, що вимагається	Допустима сума	
3	Витрати 1-го періоду (zn1), тис. грн.	0	0	0	0	87	0	0	0	0	0	87	117	
4	Витрати 2-го періоду (zn2), тис. грн.	0	103	0	35	0	35	0	168	68	0	138	217	
5	Витрати 3-го періоду (zn3), тис. грн.	0	103	187	15	0	52	102	102	78	0	155	167	
6	Витрати 4-го періоду (zn4), тис. грн.	13	0	37	20	0	37	45	123	53	0	50	67	
7	Витрати 5-го періоду (zn5), тис. грн.	10	0	0	0	0	0	47	0	0	52	62	100	
8	Дохід (fn), тис. грн.	8	73	77	33	50	77	107	123	80	27	235		

Рис. 3.9. Склад портфеля проектів менеджменту стійкого розвитку підприємств у результаті перерозподілу об'ємів допустимих витрат за періодами [побудовано автором]

Резюмуючи вище викладений матеріал, беремося стверджувати, що запропонована економіко-математична модель оптимізації портфеля інвестиційних проєктів менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України з використанням методу меж і гілок та симплекс-методу, відзначається цілою низкою особливостей: системоутворюючими, адаптивними, інформативними, синкретичними, динамічними та розрахунковими. Відтак її можна впевнено розглядати як дієвий інструмент планування та прогнозування у контексті прийняття фінансово-управлінських та організаційно-розпорядчих рішень, покликаних підвищувати фінансово-економічну, соціальну та інвестиційну стійкість підприємства в умовах лімітованого використання ресурсів.

Зазначимо, що згідно з ортодоксальною теорією, стійкий розвиток складається з набору когерентно пов'язаних правил прийняття організаційно-управлінських рішень, що залежать від концепції досягнення сталої рівноваги та ринкових умов (ендогенних, екзогенних). Окрім того, виділяють три компоненти, що відіграють вирішальну роль у процесі побудови моделей стійкого розвитку: сукупність знань, умінь і навичок, що використовуються залежно від використання технології, техніки та виду діяльності підприємства; максимізація прибутків; прийняття управлінських рішень з огляду на всі можливі дії у межах ситуації обмеження ринку.

На думку (Р. Нельсона, С. Дж. Уінтера [39]), «... у межах концепції стійкого розвитку основні принципи прийняття управлінських рішень обумовлені рівнем виробничо-економічних відносин, тоді як з ортодоксальної позиції, це абсолютно протилежні теорії...». Відомо, що промислові підприємства, вибудовуючи свою діяльність на основі оперативних стратегічно важливих рішень керівництва щодо залучення інвестицій, технологічного переоснащення, удосконалення організаційної, маркетингової, логістичної, соціальної, інноваційної та інших видів роботи, а також використання дієвих управлінських методів, суттєво збільшують показники стійкості. Але при цьому необхідно враховувати, які саме функції

та властивості підприємство закладає в основу цього вибору як з часом вони трансформуються в результаті тривалого функціонування в окремому сегменті.

У зв'язку з цим науковці виділяють щонайменше три підходи щодо формування моделей стійкого розвитку: інтегративний, ресурсний і біосферний. Об'єднує їх те, що усі вони базуються на синкретичному філософсько-природничому фундаменті минулих і теперішніх наукових надбань. Такий багатоаспектний конгломерат теоретико-методологічних досягнень економістів, математиків, соціологів та управлінців утворився внаслідок актуалізації в ХХ ст. проблем стійкості розвитку, коли було достеменно з'ясовано, що ситуація набула загрозливих масштабів, що проявляються в нелінійних системних відношеннях: «підприємство ↔ ринок ↔ стійкість». Безумовно, вирішити цю проблему поза інтердисциплінарним контекстом неможливо, тому необхідно залучати експертів з різних галузей.

Що стосується сучасного трактування концепції стійкого розвитку, вона ґрунтується на тріаді економічних, соціальних та екологічних показників. Економічний підхід полягає у використанні теорії максимальних потоків сукупного доходу Хікса-Ліндаля [56]. Слід зазначити, що єдиною умовою успішної реалізації цієї теорії є збереження сукупного капіталу, на основі якого формується дохід стійкого розвитку. Використання цієї концепції виправдано в першу чергу за умов обмежених ресурсів, коли виникає потреба використання екологічних технологій, направлених на раціональне використання природного, енергетичного й матеріального потенціалу. У цьому контексті мова йде про створення екологічно безпечної та вигідної економічно продукції, видобуток і переробку сировини, раціональну утилізацію та мінімізацію відходів. Однак на етапі економічного аналізу й контролю нерідко виникають труднощі, спровоковані складним вибором виду капіталу (фізичного, людського чи природного), який слід оптимізувати, взаємною заміною цих видів, а також вартісною оцінкою екологічних ресурсів. Саме тому сьогодні експерти наполягають на існуванні

двох типів стійкості:

сильного – природний капітал не зменшується, але частина прибутків від продажу не відновлювальних ресурсів спрямовується на збільшення цінності відновлювального природного капіталу;

слабкого – природний і вироблений капітал не применшується з часом.

Соціальні аспекти стійкого розвитку підприємства стосуються трудових ресурсів, тому покликані зберігати стабільність соціо-культурних систем. При цьому важливо зберігати культурне надбання не в локальних, а глобальних масштабах, навіть коли мова йде про непервідні економічні системи. Здійснення глибокого ретроспективного аналізу, пропорційний принцип розподілення ресурсів, ефективна система прийняття управлінських рішень – всі ці чинники в сукупності можуть сприяти досягненню стійкості сучасними суб'єктами господарювання. Згідно з концепцією соціального розвитку, людина розглядається як суб'єкт розвитку, а не його об'єкт. Проектуючи ці положення на теорію стратегічного менеджменту, стверджуємо, що персонал повинен обов'язково брати участь не лише в тих процесах, що стосуються його роботи й відпочинку, а й долучатися до прийняття, реалізації та контролю рішень щодо формування високоефективної соціальної інфраструктури промпідприємства.

Якщо розглядати концепцію стійкого розвитку з позиції екології, стає зрозуміло, що вона має в повній мірі забезпечити раціональне використання біологічних і фізичних природних систем. Відтак пріоритетними стають питання оперативної адаптації та самовідновлення цих систем, адже їх збереження в ідеальному законсервованому вигляді апріорі неможливе. Здатності екосистем відновлювати власний потенціалу шкодить низка чинників (нераціональне використання природних ресурсів, втрата біорізноманіття, погіршення екологічних показників навколишнього середовища тощо).

Поєднати на практиці проаналізовані аспекти стійкості надзвичайно важко. Це пов'язано з тим, що їх треба певним чином узгодити, перевести в

алгоритм конкретних дій, щоб вони могли когерентно й збалансовано розвиватися не лише на рівні окремого підприємства, а й в контексті національної економіки. Отже, вкрай важливо правильно організувати механізм взаємодії цих елементів. Так, наприклад, поєднуючись, економічний і соціальний елементи сприяють раціональному розподіленню доходів і наданню адресної матеріально підтримки соціально незахищеним верствам населення. Взаємодія економічної й екологічної складових викликає перерахунок вартісної оцінки в економічній звітності підприємства з урахуванням ступеня впливу промпідприємства на навколишнє середовище.

Різнорівневі суб'єкти менеджменту стійкого розвитку подані на рис. 3.10.

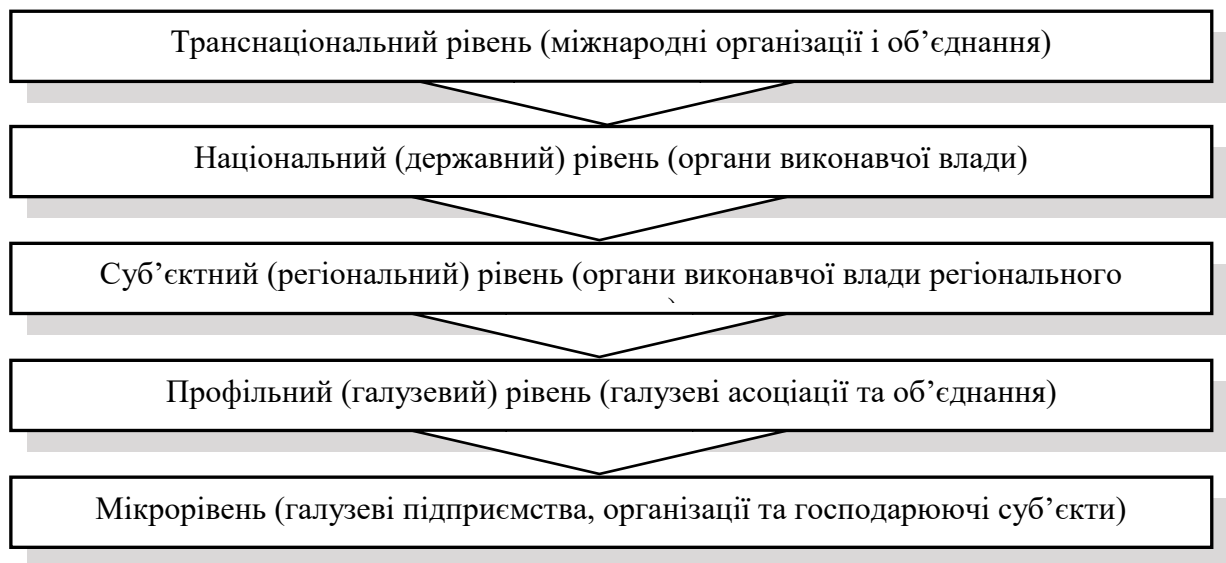


Рис. 3.10. Різнорівневі суб'єкти менеджменту стійкого розвитку підприємств [авторська розробка]

На сучасному етапі розвитку вітчизняної м'ясопереробної галузі можна говорити про існування цілої низки ознак і критеріїв її функціонування. Як один із підрозділів агропромислового комплексу України, вона отримує від держави цільову підтримку, однак на сьогодні в умовах економічної кризи, коли споживання м'яса суттєво знизилося, м'ясопереробна галузь переживає

не найкращі часи, тому наданої державної допомоги недостатньо.

На нашу думку, для подальшого соціально-економічного розвитку аналізованої галузі в кризових умовах м'ясопереробній промисловості не варто орієнтуватися лише на протекцію держави, необхідно розробляти та впроваджувати внутрішні заходи, необхідні для оперативного подолання кризи. В першу чергу, це стосується застосування концепції стійкого розвитку підприємства. Однак забезпечення стійкості розвитку підприємств м'ясопереробної галузі має свої особливості, викликані специфікою галузі в цілому. Аналізована галузь представляє собою інтегровану сукупність галузей м'ясної промисловості та сільського господарства, що організують виробництво, заготівлю, зберігання, трансфер і реалізацію готової продукції.

Основна мета функціонування м'ясопереробних підприємств – забезпечення потреб населення всіма видами м'ясної продукції (м'ясом різних видів, напівфабрикатами, ковбасними та м'ясними виробами тощо) при оптимальних матеріальних витратах. У свою чергу, стійким розвитком м'ясопереробного підприємства ми називаємо сплановані системні перетворення, що стосуються технологічної, управлінсько-організаційної та виробничої сфер його діяльності, які симультанно спрямовані на ріст основних фінансово-економічних, соціальних та екологічних показників задля послідовного зростання ефективності промпідприємства та випуску високоякісної й конкурентоспроможної продукції, яка дозволить йому виконати усі зобов'язання перед державою, партнерами й робітниками та посісти своє місце в системі господарювання.

Виходячи з такої дефініції, вважаємо за доцільне розглядати стійкий розвиток м'ясопереробних підприємств як взаємозв'язок організаційно-управлінських, виробничих, фінансових, маркетингових, соціальних і технологічних показників його функціонування. Відповідно, основною ціллю функціонування цього багатокomпонентного та полівекторного утворення є насамперед забезпечення стабільної роботи всіх ланок підприємства (соціально, технологічно й економічно обумовлених).

Особливістю м'ясопереробної галузі є специфічний рух (прямий і зворотний) готової продукції до кінцевого споживача, який полягає у русі продукції в процесі виробництва чи переробки, а також виготовлення м'ясної продукції на рівні галузевого й міжгалузевого рівнів (рис. 3.11).

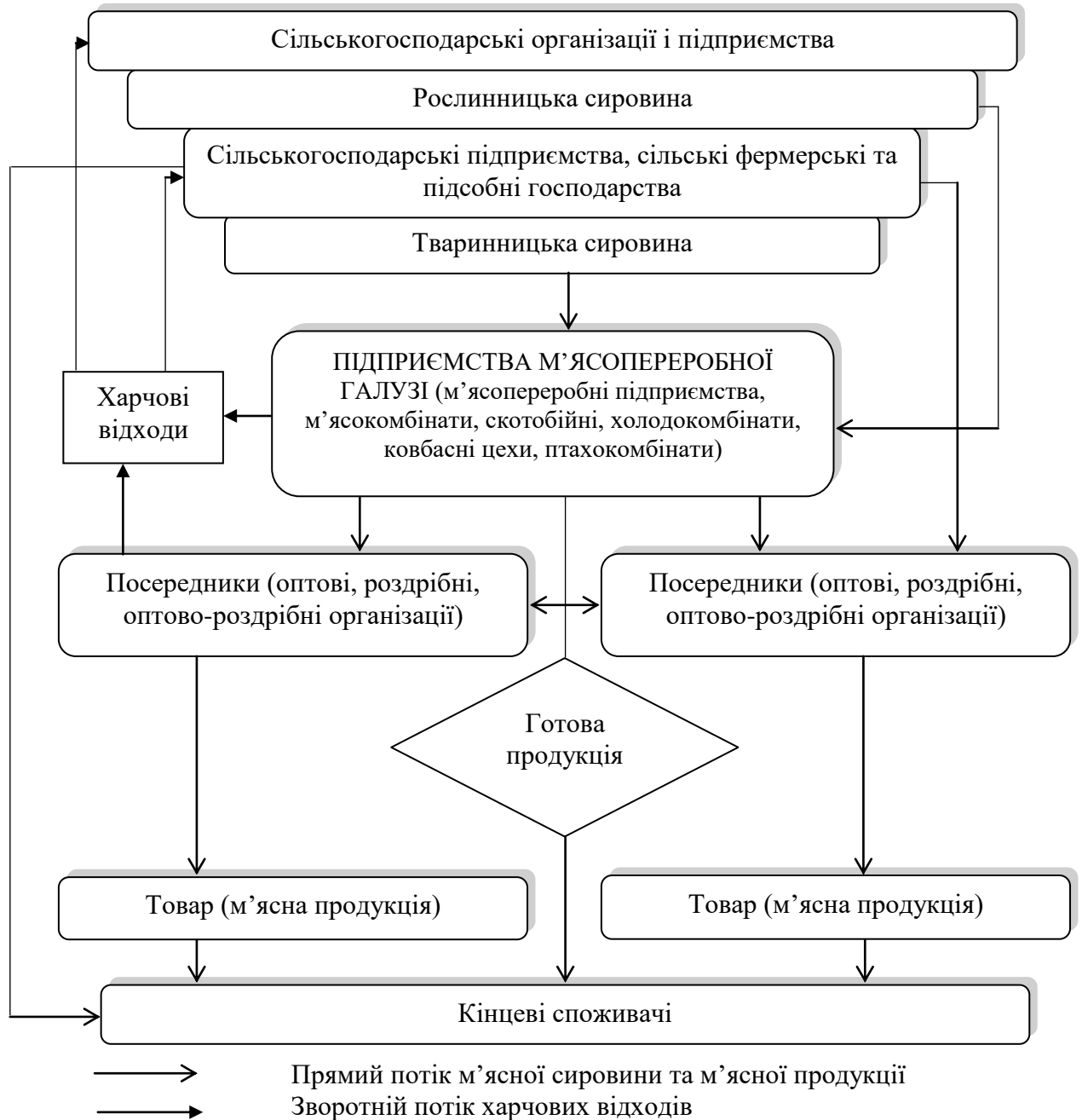


Рис. 3.11. Товарообіг в умовах сучасного галузевого ринку [авторська розробка]

Із наведеної схеми стає зрозуміло, що рух м'ясної сировини та готової м'ясної продукції слід розглядати з двох аспектів.

По-перше, розподіл продукції відбувається за рахунок багатоканального зв'язку. Так, до споживачів продукція може доходити різними каналами збуту й споживання. Експерти виділяють чотири альтернативні шляхи, якими споживачі отримують м'ясопродукти:

- 1) сільськогосподарські організації → кінцеві споживачі;
- 2) сільськогосподарські організації → підприємства м'ясної промисловості → споживачі;
- 3) сільськогосподарські організації → торгові посередники → споживачі;
- 4) сільськогосподарські організації → підприємства, що спеціалізуються на м'ясній продукції → торгові посередники → кінцеві споживачі.

І хоча на запропонованій схемі особливостей товароруку в умовах сучасного галузевого ринку видно, що перераховані суб'єкти ринку м'ясопродуктів нерозривно пов'язані один з одним, на практиці вони ведуть жорстку конкурентну боротьбу за свого споживача. Погодимося з твердженням Н. Агеєвої [1], яка вказує на амбівалентність цієї взаємодії.

Отже, функціонування аналізованого ринку носить складний і системний характер. Другою особливістю руху м'ясної сировини та продукції є існування зворотного зв'язку у вигляді відходів виробничого та/або торгового циклу.

Дослідивши сутність процесів, що пов'язані з прямим або опосередкованим рухом м'ясної продукції від виробника до споживача, можна зробити висновок, що даний галузевий ринок має високі показники адаптації у разі виникнення несприятливих кризових умов, а тому характеризується значною сприйнятливістю нових явищ. Особливо амбівалентність взаємодії суб'єктів ринку проявляється на фоні прояву кризових явищ макроекономіки.

Як стверджують компетентні експерти, все більшої популярності набуватимуть найближчим часом ті тенденції, що сприяють не згуртованості суб'єктів господарювання, а навпаки – їх конкурентному протистоянню, бо кожне підприємство зацікавлене в першу чергу в акумуляції прибутків за рахунок збільшення оборотів збуту товарної продукції кінцевим споживачам.

Порівняно зі збутом сировини та напівфабрикатів з метою подальшої переробки, кінцевий збут є дуже дієвим інструментом управління фінансовими ресурсами. У цьому контексті вирішальну роль відіграє так званий ефект асортименту, коли ціноутворення на споживацькому ринку є більш адаптивним до змінюваних чинників економічної кризи, ніж ціноутворення на проміжних етапах руху м'ясної сировини та напівфабрикатів, коли питання ціни та об'ємів постачання визначаються залежно від строку контрактів, умови яких можуть у будь-який час варіюватися. Саме тому другий тип ціноутворення є менш гнучким. У зв'язку з цим кожний учасник ринку м'ясної продукції віддає перевагу короткостроковій перспективі збільшити частку кінцевих споживачів, що сприятиме наростанню тенденцій конкурентної боротьби між всіма ринковими суб'єктами у межах збутових ланцюгів (рис. 3.1.12).



Рис. 3.12. Структурування виробничо-збутового ланцюга ринку м'ясопродуктів [авторська розробка]

Такий стрімкий рух призводить до руйнації виробничо-збутових

зв'язків, що існують між суб'єктами ринку. Це провокує деструктивний вплив на як на ринок у цілому, так і на окремих його представників (рис. 3.13).

- Від'ємний мультиплікативний ефект від співробітництва
- Максимізація прибутку за рахунок гнучкого ціноутворення
- Орієнтація розвитку на посередницьку співпрацю
- Більша самостійність підприємств
- Орієнтація розвитку на протистояння – конкуренцію
- Управлінська гнучкість в умовах ринкових змін
- Розірвання налагоджених довгострокових взаємозв'язків
- Моделювання оптимального портфеля проєктів стійкого розвитку підприємств

Рис. 3.13. Особливості розвитку ринку в умовах кризових явищ [авторська розробка]

Отже, в період кризи на ринок м'ясних продуктів в Україні впливають конкурентні тенденції, викликані намаганнями кожного суб'єкта збільшити власну автономність і посилити контроль над процесами збуту продукції кінцевим споживачам.

Першочерговою причиною появи негативних тенденцій розвитку ринку в кризові для національної економіки моменти є порушення функціонування системи та принципів ціноутворення.

Стабілізувати таку несприятливу ситуацію, на нашу думку, зможуть такі позитивні моменти:

- вдосконалення підходів до ціноутворення у м'ясопереробній галузі;
- активізація процесів підтримки взаємовигідних стабільних партнерських відносин у кризові моменти економіки.

Отже, використовуючи регулюючі ціноутворення чинники, менеджмент підприємства отримує можливість науково обґрунтувати стратегію адекватних змін цін на м'ясо з урахуванням соціальних реалій, яка

б при цьому не шкодила конкуренції на галузевому ринку. Це значить, що підприємство зобов'язане приймати рішення щодо підвищення цін лише на основі проведеного маркетингового дослідження політики, яку ведуть конкуренти. Однак нова ціна має бути суголосною актуальному платоспроможному попиту на м'ясопродукти. Останній момент є особливо важливим, оскільки на тлі системної економічної кризи попит на м'ясну продукцію з боку населення значно знизився, що пояснюється скороченням доходів в цілому та зменшенням витрат на продукти харчування, що не відносяться до категорії товарів першої необхідності. Як бачимо, у теперішніх ринкових умовах вітчизняні підприємства м'ясопереробної галузі потребують об'єктивного обліку мінливого середовища та внутрішніх процесів, а також розробки дієвого інструментарію прийняття адекватних управлінських рішень, за допомогою моделювання оптимального портфеля проєктів стійкого розвитку підприємств.

3.2. Вплив державного регулювання на менеджмент стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України

Вагомою інфраструктурною складовою агропромислового комплексу України в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни виступає м'ясопереробна галузь. Практика показує, що у процесі виробничо-технологічної заготовки м'яса та м'ясопродуктів ця галузь перебуває у прямій і непрякій залежності від сільськогосподарських і тваринницьких суб'єктів господарювання, які, відповідно, у системі галузевого державного планування мають вигляд територіальних сировинних сегментів м'ясопереробної промисловості.

Експерти переконані, що запорукою стабільного розвитку вітчизняної м'ясної промисловості є сировинне різноманіття та розвиток інфраструктури сировинного забезпечення. Саме з цієї позиції слід розглядати специфіку та

спрямованість стійкого розвитку українських м'ясопереробних промпідприємств, відштовхуючись від головних положень реалізації сучасної державної політики та беручи до уваги безумовний факт конвергенції проблематики міжгалузевого характеру: сільське господарство ↔ тваринництво ↔ транспортне забезпечення ↔ первинна переробка худоби ↔ виробництво готових м'ясних продуктів ↔ трансфер ↔ реалізація на рівні спеціалізованих магазинів і мережевого торгового ритейлу.

Внаслідок детального вивчення основних тенденцій розвитку вітчизняної м'ясної промисловості нами було сформульовано перелік актуальних проблем української переробки, що останнім часом отримали системний характер. Він обумовлений, у першу чергу, недостатнім розвитком секторів сировинного забезпечення та первинної переробки худоби. В умовах фінансової підтримки інфраструктурного та інституційного характеру державний інструментарій регулювання нормативно-правового забезпечення й тарифів обов'язково має розглядатися як визначальний вектор функціонального розвитку агропромислового комплексу, що безпосередньо впливає на показники заготовки м'яса та виробництво високоякісної м'ясної продукції.

За офіційними даними державних органів статистики та профільних видань, об'єм фінансової підтримки суб'єктів господарювання вітчизняної м'ясопереробної галузі доволі значний. З огляду на отримувані доходи, «вливання» набагато більші порівняно з країнами з аналогічним рівнем розвитку або з державами з розвиненою економікою. З огляду на цей факт об'єктивною причиною заниженого рівня конкурентоспроможності українських м'ясопереробних підприємств не може бути обсяг фінансової підтримки з боку держави. На нашу думку, причиною ситуації, яка склалася, є динаміка об'ємів імпорту сільськогосподарської продукції та недостатня реалізація природного потенціалу у межах сировинної та переробної сфери м'ясної промисловості.

Переконані, що в умовах жорсткої конкурентної боротьби,

неконтрольованого ввезення імпортової сировини проблема забезпечення державної підтримки набуває все більшої актуальності. Ефективна реалізація державної стратегічної підтримки дозволила б мобілізувати потенціал виробництва, розвинути інфраструктуру та, зрештою, зміцнити позиції українських сільськогосподарських товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринку (рис. 3.14).

Отже, практична реалізація згаданого механізму регулювання призведе, на наше переконання, до радикального перегляду існуючих принципів, норм і підходів проведення державної політики в контексті забезпечення стійкого розвитку української м'ясопереробної промисловості. Зрештою, це сприятиме тому, що державна політика відповідатиме запитам сучасної конкурентної боротьби сільськогосподарської продукції, сировини за достойне місце на регіональному та світовому м'ясному ринку та основним аспектам нагальних проблем цієї сфери.

Беремося стверджувати, що вдало організована державна стратегія забезпечення стійкого розвитку м'ясопереробного сектору української економіки передбачає виконання низки системних заходів (рис. 3.15).

Серед основних чинників, що стримують стійкий розвиток вітчизняного м'ясного виробництва та не дають змогу Україні ввійти до когорти світових експортерів м'ясопродуктів, можна виділити як внутрішні, так і зовнішні суб'єктивні причини. Когерентно вони обумовлюють підприємницькі ризики в м'ясному секторі економіки, збільшують прямі та опосередковані витрати, створюють складні адміністративні перешкоди і, як наслідок, культивують у галузі несприятливий інвестиційний клімат.

Застосовуючи прийом абстрагування, можемо виділити дві групи перешкод і проблем: інфраструктурні та інституційно-адміністративні. Виробники та переробники м'ясної продукції схиляються до думки, що розвиток галузі поступово призводить до послаблення інфраструктурних перешкод, натомість проблеми адміністративного характеру посилюються.

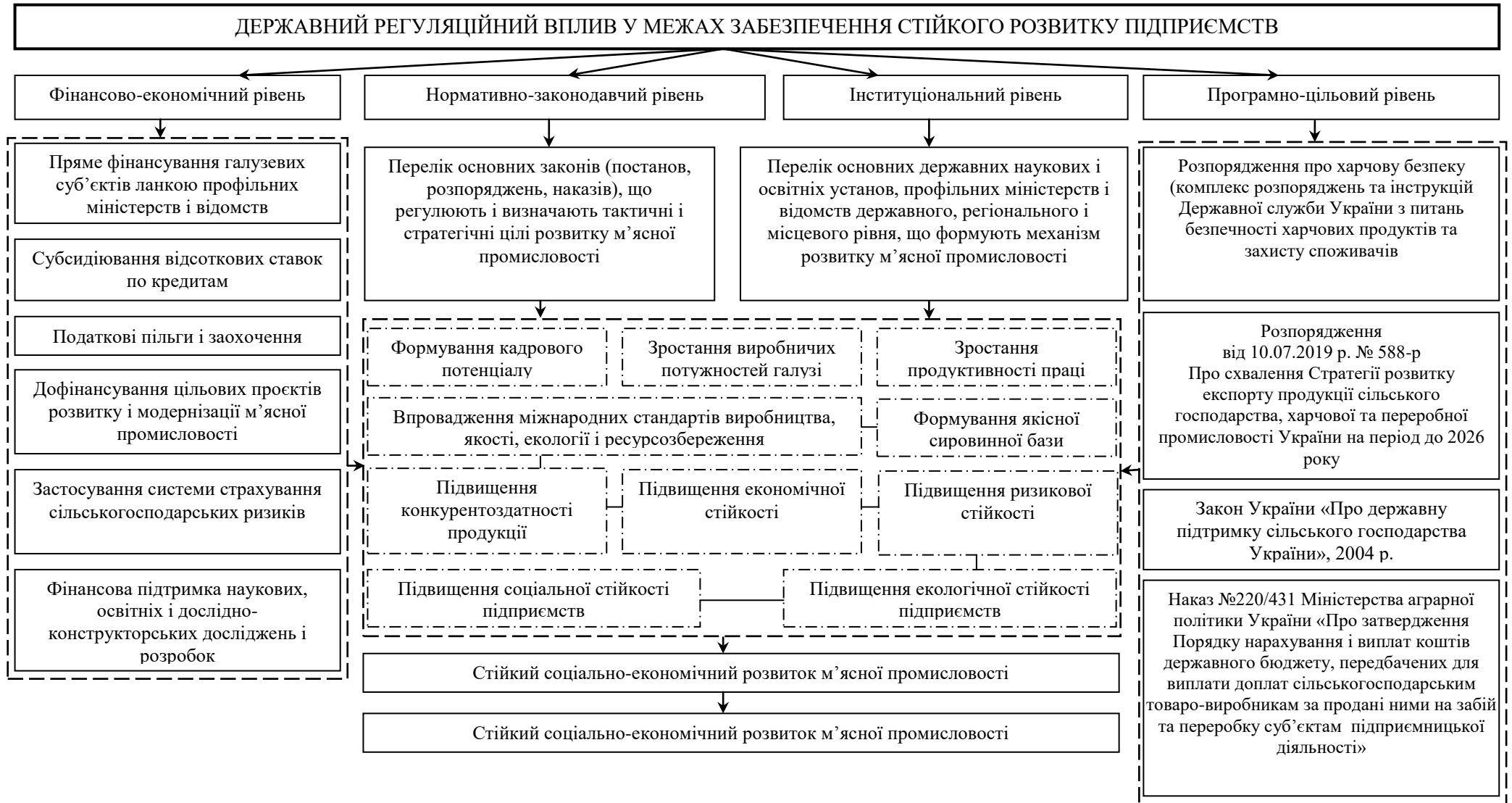


Рис. 3.14. Механізм державного регулювання менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України [розроблено автором]



Рис. 3.15. Напрямки державного регулювання менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України [розроблено автором]

З цього випливає, що проблеми аналізованої галузі обумовлені здебільшого інституційною та макроекономічною ситуацією в країні, а тому вони апорі не можуть бути вирішені компетентно у межах однієї галузі. Окремо можемо виділити комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію окреслених проблем. В результаті використання ефективного інструментарію вони зможуть зорієнтувати м'ясне виробництво у напрямку стійкого розвитку.

В процесі дослідження нами було з'ясовано, що державне регулювання виробництва позбавлене регіонального аспекту. Однак це не значить, що від держави на місця не доходять дотації та субсидії. Фактично це означає, що цей чинник ігнорується під час регулювання окремих напрямків територіального розвитку та інноваційних промислових об'єктів м'ясної промисловості.

Порівняно з іншими індустріальними країнами в Україні експерти відзначають існування регіонально обумовленої концентрації м'ясного виробництва. Лише останнім часом ця ситуація почала поступово змінюватися: в окремих областях України формуються виробничі комплекси та територіальні кластери. Саме там з'являється ймовірність появи нових інвестиційних проєктів з утворення інноваційних тваринницьких кластерів. Аналіз наукових джерел показує, що створення галузевих агропромислових кластерів, територіальних промислових об'єднань – характерна риса розвинених в аграрному плані країн (Бразилії, Канади, США та ін..).

З метою проведення комплексного, системного та поліаспектного дослідження розглянемо сектор кормового забезпечення з урахуванням територіального планування. За офіційними статистичними даними, кормове рослинництво м'ясної промисловості зосереджено головним чином на Півдні України. У південних регіонах, що мають конкурентні переваги порівняно з іншими областями, фіксується гіпертрофований розвиток окремих галузей.

На нашу думку, активізація та концентрація виробничих потужностей сприятиме формуванню конкурентного середовища, аутсорсингу,

підвищуватиме ефективність виробництва, створюватиме сприятливі умови для розвитку супутніх виробництв. За таких умов буде сформовано раціональну інфраструктуру не лише в плані забезпечення трансферу, а й у контексті організації збереження, забою та первинної обробки худоби. За оцінками експертів, економічно вигідно розвивати спеціалізацію південних і центральних регіонів України у напрямку м'ясного виробництва (свинарства, птахівництва, великої рогатої худоби, вівчарства), бо вони оптимально вигідно розташовані відносно ринків збуту продукції. Натомість проєкти, присвячені імпортозаміщенню, краще концентрувати в регіонах, найбільше забезпечених зерном. Що стосується кормового рослинництва, його також слід розвивати систематично, враховуючи специфіку областей (транспортні, економічні, кліматичні, географічні, ресурсні та інші особливості). Таким чином, вміло організований державний регулюючий інструментарій здатний покращити конкурентоздатність вітчизняної м'ясної індустрії та стимулювати її подальший стійкий розвиток. Досягти цього можна шляхом запровадження територіального планування, прогнозування та раціонального розташування виробничих потужностей.

Для об'єктивної оцінки поточної ситуації пропонуємо розглянути особливості реалізації цільових регіональних і міжрегіональних інвестиційних проєктів з розвитку окремих напрямків виробництва та переробки м'яса як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. Передусім варто виділити пріоритетні напрямки інвестування:

- 1) Розвиток скотарства з частково пасовиським утриманням худоби. На цих територіях є значний потенціал для подальшого розвитку пасовиськ, які наразі нераціонально використовуються. Цей факт обумовлений, у першу чергу, нерівномірним розселенням, що вимагає організації невеликих родинних ферм тваринницького напрямку. Переконані, що розвиток цього напрямку в перспективі призведе до отримання значного соціально-економічного ефекту в тих зонах, що, за оцінками експертів, залишаються проблемними.

2) Розведення кіз, овець та іншої худоби в степовій зоні.

3) Створення заготівельних кластерів задля інтенсифікації ведення птахівництва, свинарства та вівчарства, оскільки саме східні регіони України відчувають дефіцит виробництва, споживання свинини та м'яса птиці.

Резюмуючи вище викладений матеріал, стверджуємо, що одним із найважливіших чинників імпортозаміщення в контексті функціонування вітчизняної м'ясної промисловості є відновлення конкурентоздатності зернового комплексу. Наразі цей комплекс достатньо конкурентоздатний, а його продукція користується попитом. Девальвація нацвалюти у 2014-2015 рр. призвела до залучення значних інвестиційних вкладень як у державний, так і в приватний сектор економіки. Водночас стагнація посівних площ під зерновими культурами (зокрема, пшеницею) свідчить про те, що наявний потенціал країна не реалізує в повному об'ємі. Це стосується і внутрішнього споживання, і експортного постачання. На думку експертів [5; 6; 22; 36], критичний фінансовий стан багатьох вітчизняних господарств підтверджує той факт, що в галузі сформувався цілий комплекс системних проблем, вирішення яких передбачає розвиток державних інститутів і системи управління в цілому. Розв'язати ці проблеми без проведення детального аналізу апріорі неможливо. Офіційні дані галузевих об'єднань підприємців вказують на те, що витрати на оформлення ветеринарно-санітарної супроводжувальної документації тільки для однієї роздрібною мережі склали приблизно 240 млн. грн. Як бачимо, означене проблемне питання потребує залучення експертів профільних державних органів і служб.

Не менш актуальною проблемою у контексті розвитку української економіки в цілому та м'ясної промисловості зокрема залишається зависока вартість кредитних послуг. Доступність капіталу залежить від методів державного регулювання, оскільки процентні ставки за кредитами, як правило, субсидіюються державою, внаслідок чого реальна ставка виявляється наближеною або навіть нижчою за показник інфляції. За

оцінками фахівців, на ці цілі з державного бюджету за останні роки було відраховано 160 млн. грн. Однак практика показує, що наразі однією з найважливіших проблем для великих українських м'ясопереробних підприємств залишається не ставка по кредиту, а перспектива довгострокового кредитування, адже кредитні установи видають кредити строком до 5 років. Позаяк реалізація проєктів з розвитку тваринницького комплексу та збільшення потужностей первинної переробки худоби вимагає більш тривалого кредитування, строком на 10 років і довше. Серед інших недоліків у цьому контексті можна виділити наступні чинники:

з урахуванням ризикової ситуації кредити надаються на короткий період окупності;

на практиці механізм державного субсидіювання галузі є досить тривалим і проблематичним у плані реалізації;

наразі інструментарій заставного забезпечення кредитних ресурсів позичальника до кінця не продуманий частково через неможливість повноцінного використання у якості застави земельних ділянок.

Отже, для забезпечення стійкого розвитку підприємств м'ясної промисловості усвідомлення вказаних вище чинників відіграє вирішальне значення, адже строк від початку фінансування проєкту до випуску готової продукції складає 3-5 років, а термін повної окупності інвестиційних вкладень – орієнтовно 10-15 років.

В розвинутих країнах кредитні установи є важливою складовою банківської системи, адже вони кредитують як великі виробничі об'єднання, так і локальні інфраструктурні проєкти. То ж, на наше переконання, дієвим шляхом ефективно організації кредитування виробників м'яса та м'ясопродуктів може стати створення кредитних кооперативів чи товариств, чия б діяльність було спрямована на кредитну взаємодопомогу, взаємне кредитування тощо. Окрім того, беручи до уваги погляди експертів та офіційні статистичні дані, беремося стверджувати, що в умовах загального спаду темпів м'ясного виробництва для подолання окреслених проблем варто

врегулювати відповідні норми вітчизняного законодавства.

Крім того, напрямком розвитку м'ясної промисловості в Україні може стати створення та збільшення виробничих фондів у формі тваринницьких комплексів і фермерських господарств у принципово нових географічних локаціях. Однак подібні проекти вимагатимуть значних інвестиційних вкладень, а значить, ймовірно їх реалізація відбуватиметься далеко від селищ. Відтак актуалізується проблема розвитку транспортно-інженерної інфраструктури: дорожньої розв'язки, трансферу, газо- та водопроводів, електрики та підключення нових об'єктів. Вітчизняна законодавча база та принципи функціонування природних монополій передбачають, що витрати інфраструктурного характеру зазвичай покладаються на замовника та інвестора. Подібний підхід за кордоном не практикується, бо в країнах Європи ці витрати покриваються держслужбами та відповідними організаціями. Однак вартість цих робіт зазвичай необґрунтовано завищена та супроводжується бюрократично-адміністративними перешкодами. Витрати такого плану інвестиційних проектів для великих промислових об'єктів складають 15-30 % від всього кошторису робіт, а тому це призводить до суттєвого погіршення показників дохідності та окупності. І хоча деяким регіонам вдається частково або повністю компенсувати ці витрати, це негативно впливає на баланс місцевих бюджетів. Постає необхідність фінансової підтримки цих проектів з боку держави, але для цього слід детально вивчити особливості фінансування природних монополій та проаналізувати принципи їх взаємодії з потенційними замовниками. Отже, сукупність означених проблем потребує оперативного вирішення, що неможливо без активного залучення керівництва профільних структур.

Наразі діють певні обмеження в регламентуванні якості ковбасних виробів, яке полягає в мінімальному використанні при виготовленні ковбаси м'яса птиці, що містить дешевий білок. Водночас згідно з цим регламентом, використання дешевих жирів не обмежується. Саме тому Україна вважається одним із найбільших імпортерів жирів і шпику, що за оцінками дієтологів, є

дуже небезпечними для людського організму продуктами. Вміст шпиків у ковбасах, презентованих на вітчизняному ринку м'ясопродуктів, у 2-3 рази перевищує білкові компоненти, позаяк дієтична м'ясна продукція функціонального призначення з низьким вмістом жирів майже не представлена.

З огляду на вище зазначені факти, стверджуємо, що технічний регламент виготовлення ковбасних продуктів має підпорядковуватися рекомендаціям щодо складу в цих виробках не м'ясної сировини (на практиці це важко реалізувати технічно), а білків тваринного та рослинного походження з акцентом на тому, що вміст жирової маси має бути мінімізований.

Переконані, що саме такий підхід дозволить покращити якість продукції, що випускається, вирішити актуальні нормативно-правові проблеми функціонування галузі, стимулювати подальший розвиток вітчизняного птахівництва та, що не менш важливо, суттєво покращити якість харчування населення. Далі перейдемо до аналізу переробного сектору м'ясної промисловості. Одразу відзначимо, що сучасні м'ясопереробні підприємства змушені оперативно адаптуватися до викликів ринкової економіки. Це значить, що вибудовувати виробничо-економічні відносини вони повинні з огляду на низку чинників: актуальні потреби споживачів, вимоги щодо якості та ціни продукції, що випускається, рівень конкуренції в галузі, закон попиту та пропозиції і тощо.

Оскільки державна підтримка м'ясопереробних підприємств, що спеціалізуються на переробці м'яса, доволі обмежена, виробництво має ставати більш інноваційним. Для цього необхідно залучати більше капіталовкладень, але для цього треба створити сприятливі умови економічного середовища. На нашу думку, стійкий економічний розвиток м'ясопереробного виробництва фактично означає досягнення пріоритетних напрямків розвитку виробництва в цілому та кожного окремо взятого промпідприємства. Сенс підвищення стійкості м'ясного виробництва в

контексті реалізації прогностично-планової стратегії полягає у збільшенні результатів на кожну одиницю на всіх етапах технологічно-виробничого ланцюга. Досягти цього можна шляхом активної апробації інноваційних технологій, оптимізації використання інвестиційних ресурсів та економії поточних витрат (маємо на увазі ресурси, що використовуються). Узагальнюючи вище викладений матеріал, нами було розроблено перспективний інструментарій досягнення стійкого розвитку вітчизняними підприємствами м'ясопереробної галузі, що демонструє рис. 3.16.

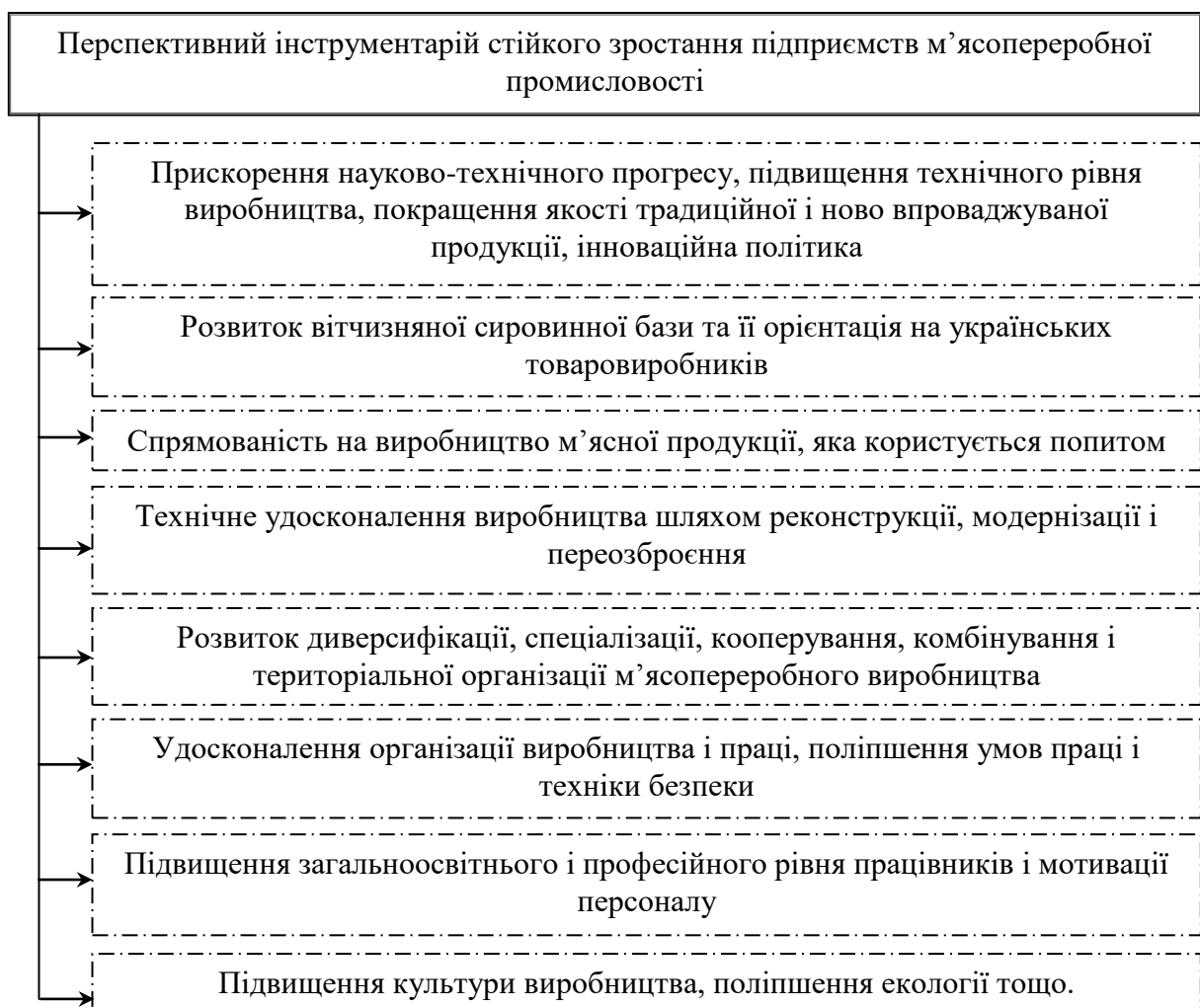


Рис. 3.16. Інструментарій менеджменту стійкого зростання м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України [розроблено автором]

З позиції державного управління, для розробки та реалізації механізму стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств необхідно здійснити комплекс заходів фіскального характеру, які полягають у наступних твердженнях. По-перше, надзвичайно важливо вивести з податкових відрахувань показники збільшення обсягів реалізованої продукції в результаті санації, модернізації промислових об'єктів або збільшення експорту за конкретно взятий період.

Зазначений підхід особливо актуалізується в контексті функціонування підприємств м'ясопереробної промисловості, які останнім часом активно виходять з кризового стану та зміцнюють свої позиції на споживчому ринку. По-друге, додатковий фінансовий результат, отриманий промпідприємством у результаті покращення якості фірмової продукції, оптимізації собівартості виробництва (з урахуванням поточних цін на сировину, матеріали, комплектуючі тощо) не повинен оподатковуватися. Такі дії стимулюватимуть оновлення асортименту, формування дієвої логістичної виробничої бази та діджиталізацію технологічного оснащення.

По-третє, якщо зростання об'ємів реалізації готової продукції відбувалося впродовж звітнього періоду, варто звільнити промпідприємство м'ясопереробної промисловості від оподаткування тієї частини майна, яка безпосередньо залучалася для виробництва конкурентоздатної м'ясної продукції. Для цього не зайвим нам видається контроль податкової інспекції над використанням амортизаційного фонду підприємств м'ясопереробної промисловості.

За умови його використання не за цільовим призначенням доцільно буде виокремити зазначену частину з переліку виробничих витрат і реалізувати систему оподаткування як для прибутку.

Щодо зазначених у першому та другому пунктах моментах, ці пільги можна використовувати лише в умовах зростання прибутку промпідприємства, що отримало пільги на закупівлю інноваційного устаткування, оновлення оборотних коштів, інвестицій.

М'ясокомбінатам, що користуються подібним заохоченням, рекомендуємо розробити інвестиційні програми, які б ефективно виконували функцію контролю та корегування поточних механізмів надання податкового кредиту. У цьому контексті важливого значення набуває факт звільнення від податків у місцевий і державний бюджет тієї частини прибутку, яку було використано в процесі розвитку виробничо-організаційної системи, придбання устаткування, фінансування інноваційних проєктів і конструкторсько-дослідницьких робіт.

Варто зазначити, що подібний підхід має шанси на ефективну реалізацію лише за умови наявності інвестиційної бази та жорсткого контролю з боку органів оподаткування. Ці пільги стосуються усіх м'ясопереробних підприємств, що відповідають регламентованим вимогам і, як наслідок, отримують право на виробничо-господарську діяльність.

На думку експертів, процес комерціалізації банківської системи призвів до цільової переорієнтації, яка полягає у відмові від реалізації першочергової функції – виробничого інвестування. Натомість діяльність банківської системи зосередилась на процесах спекулятивного характеру, спровокованих нестабільністю національної валюти. Зокрема, маються на увазі операції з цінними паперами, короткострокові позики з високою відсотковою ставкою, що суттєво відрізняється від ставки міжбанківського кредиту, що за умови фінансово стабільної ситуації не знижувалася нижче 18 %.

Доля виробничих інвестицій комерційних банків, за оцінками спеціалістів, наразі складає 1-5 % від загального об'єму. У зв'язку з цим постає гостра необхідність створення системи надання комерційних інвестиційних кредитів для підприємств м'ясопереробної галузі на лояльних умовах. Однак перед цим варто детально проаналізувати перспективи застосування виробничого інвестування. Зокрема, для цього Національний банк може знизити ставку на міжбанківське кредитування з метою виробничого інвестування комерційних банків до рівня, за якого показники виробничих інвестицій не поступатимуться показникам низькорентабельних

підприємств. Комерційні банки, що отримали прибуток у результаті виробничого інвестування, теж мають бути звільнені від оподаткування. Не менш важливою, на нашу думку, залишається проблема трансформування системи інвестування м'ясної промисловості. Один із варіантів її вирішення – залучення резервів Нацбанку, розміщених у зарубіжних інституціях.

Отже, наведені заходи не лише здатні створити сприятливе інноваційно-інвестиційне середовище, а й суттєво збільшити тиск на фінансову систему України. Позаяк в сукупності вони формують позитивний полівекторний ефект і підприємницький клімат, що сприяє стійкому розвитку вітчизняної м'ясопереробної промисловості.

У перспективі структуру м'ясної галузі формуватимуть прямі державні інвестиції, спрямовані в соціально значимі, науково обґрунтовані та експортно зорієнтовані промпідприємства. Для цього необхідно забезпечити фінансування загальнонаціональної інвестиційної програми з бюджету в повному об'ємі. Окрім того слід розглянути можливість використання бюджетних кредитів з цією метою. Говорячи про заходи підтримки в контексті реалізації диференційованого підходу до товаровиробників актуалізується напрямок капіталізації оборотних активів реструктуризації боргів промпідприємств м'ясопереробної галузі.

За офіційними даними, в Україні оборотні ресурси у межах м'ясної промисловості з початку 90-х рр. ХХ ст. зменшилися у 6-7 разів. Кардинально змінити ситуацію на краще зможе нарощування оборотних засобів за рахунок розширення та покращення умов отримання податкового кредиту та використання інших джерел. Наряду з цим варто здійснювати одночасний контроль і стимулювання виконання інвестиційних проєктів за рахунок надання інвестиційних кредитів на пільгових умовах. Метою їх отримання може стати проведення робіт, передбачених державною інвестиційною програмою.

Держава має взяти на себе зобов'язання щодо розвитку системи гарантій для вітчизняних і закордонних інвесторів збереження фінансових

вкладень у конкретні промпідприємства. Не зайвим видається цей підхід і по відношенню до м'ясопереробних підприємств, що вже мають вихід на ринки збуту продукції та перспективи розширення виробництва. Однак для цих промпідприємств необхідно розробити спеціальну схему оподаткування, яка б стимулювала, у першу чергу, інноваційно-інвестиційну та виробничу діяльність, передбачаючи можливість відтермінування та розстрочки виплати заборгованості, оплати ресурсів тощо. Відтермінування платежів можна оформити як податкові канікули або податковий кредит. Достатньо перспективними та дієвими нам видаються заходи взаємозаліків боргів за безпосередніми торгівельними ланцюжках руху товарів.

Таким чином підприємства, що мають значну дебіторську заборгованість, можуть суттєво покращити власний фінансовий стан. Однак слід зазначити, що застосування індивідуального відтермінування, податкових пільг та інших заходів підтримки виробничих структур має відбуватися поступово та вибірково, лише після проведення комплексного аналізу фінансово-економічного становища підприємства, результатів реалізації інвестиційних програм, бізнес-планів, участі промпідприємства в інвестиційних проєктах з орієнтовним фінансуванням не менше ніж 45 %, а також низки інших заходів, місією яких є оцінка повернення кредитів, що надаються.

Презентоване дослідження ілюструє концептуальну тезу про те, що управління з боку держави має сприяти вирішенню питань щодо підвищення ефективності регулювання вітчизняного ринку м'ясної сировини з метою забезпечення дохідності сільськогосподарських товаровиробників, м'ясопереробних комбінатів, а також підвищення конкурентної привабливості українського ринку м'яса. Отже, з вище викладеного матеріалу впливає щонайменше дві проблеми, актуальні для сучасної м'ясопереробної галузі: підвищення конкурентоздатності м'ясної продукції, імпортозаміщення на внутрішньому ринку. Для їх вирішення необхідно перш за все підвищити якість м'ясної сировини, підтримати рентабельність

виробництва та збуту на належному рівні. В сукупності всі ці чинники зможуть гарантувати інвестиції для розширеного виробництва м'ясопродуктів. У свою чергу, система підтримки з боку держави має бути пластичною, ефективною, об'єктивною, відповідати принципам цільового призначення, транспарентності та актуальним потребам галузі. Фактично це означає, що державна програма оперативно адаптується до мінливого навколишнього середовища, сприяє якісній структурній трансформації та зміні концентрації м'ясного виробництва у межах основних зон спеціалізації.

Механізм реалізації державницьких рішень позитивно впливає і на процес ціноутворення, і на регулювання тенденцій ринку сировини, продовольства та сільськогосподарських товарів, сприяючи бажаному рівню розвитку товарного виробництва в регламентованих об'ємах. У контексті організації системи державної підтримки вирішальну роль відіграє політика цінового регулювання, адже показники ціни – це засіб, а не управлінський об'єкт. З огляду на сучасні реалії, вирішення проблем неадекватності й нестабільності цінових коливань в сировинному секторі м'ясного виробництва стане найбільш ефективним за умови комплексного підходу у межах митного регулювання та реалізації товарно-закупівельної політики [58].

З метою реалізації закупівельної інтервенції держава має бути зацікавлена в ефективній реалізації комплексу заходів митного врегулювання імпорту м'яса і м'ясної продукції. Беручи до уваги інтереси зацікавлених сторін, треба розробити ряд рішень, стимулюючих експортне постачання на фоні зниження цін та імпорту в період їх зростання. Важливо розрізнити експортні мита залежно від динаміки цін на внутрішньому та світовому ринку. Для м'ясних продуктів, ціни на які на внутрішнього ринку вищі за світові, при експорті та встановленні додаткового мита на імпорт, варто застосовувати інструмент субсидіювання.

Сукупність проблемних питань щодо встановлення цін має вирішуватися за участі держави поетапно. Це означає, що чинники

стабілізації цінових коливань беруться до уваги в процесі формування різного рівня бюджетів на майбутній фінансовий період. Цілеспрямовано й поступово вирішуючи означений комплекс проблем, слід виокремити чинники прямого/непрямого впливу мінімізації цінових балансів. Перша категорія чинників передбачає наступні компоненти: антимонопольну державну політику; показники співвідношення ціни на готову продукцію/ціни на сировину; безпосередні компенсації та дотації з місцевих і державних бюджетів на продукцію сировинного сектору.

Друга група чинників складається з таких елементів: пільгового кредитування галузевих суб'єктів господарювання; пільгових надходжень для промпідприємств м'ясопереробної промисловості, що фіксують або знижують ціни на продукцію, яка реалізується за соціально обумовленими цінами; матеріально-технічне забезпечення лізингу; використання товарно-закупівельних інтервенцій для стабілізації внутрішнього агропродовольчого ринку та формування рентабельного виробництва.

Також у цьому контексті важливо брати до уваги фінансове забезпечення, спрямовуючи наявні ресурси на освіту, функціонування локальних лізингових фондів, метою яких є вдосконалення матеріально-технічної бази м'ясопереробних промпідприємств на лояльних умовах. На практиці постає необхідність створення такого механізму лізингових відносин, який би був спрямований на мінімізацію монополізму з боку постачальників.

На наше переконання, вирішальну роль у реалізації цього важливого процесу покликана відігравати мережа лізингових компаній у тандемі з комерційними фінансовими організаціями, а також промпідприємствами, що спеціалізуються на машинобудуванні. Для визначення номенклатури та об'ємів постачання машинобудівної техніки слід брати до уваги критерії встановлення мінімальної ціни та необхідних транспортних витрат на постачання та забезпечення якості устаткування. Отже, це важливо на етапі розробки порядку забезпечення вітчизняної м'ясопереробної галузі

продукцією машинобудування на лізинговій основі.

Ще одним перспективним напрямком розвитку м'ясного виробництва є система застав.

На практиці заставні ставки повинні бути нижчими порівняно з інтервенційними ставками на суму витрат, необхідних для зберігання, трансферу та сплати відсотків за кредитами. Якщо виникає ситуація, за якої виробник приймає рішення полишити кредит, його продукція стає власністю інтервенційного агентства. Якщо ж виробник вирішує реалізувати продукцію, він зобов'язується повернути отриманий займ у повному об'ємі.

На нашу думку, активне застосування заставного інструментарію має свої переваги:

виробники м'ясної продукції отримують необхідні кредитні ресурси під заставу виробленої продукції;

гарантія високоякісної та дієвої системи сировинного забезпечення, що дає можливість здійснювати операції за заздалегідь регламентованими умовами, що відповідають критеріям актуальності, прозорості та об'єктивності;

можливість врегулювання фінансово-економічних відносин між виробниками м'яса та заготівельними організаціями з оптових і роздрібних продажів.

Проблема виробництва та реалізації високоякісної м'ясної продукції, коли процедура покращення якості товарів з використанням механізмів державного датування практично не вироблена, набуває останнім часом все більшої актуальності. Зазначені вище напрямки державного врегулювання функціонування та розвитку м'ясного виробництва зайвий раз переконують у необхідності корекції поточного механізму підтримки промислових підприємств галузі не через безпосереднє фінансування суб'єктів господарювання, а шляхом регламентації граничних часток у структурі роздрібною ціни.

З цього випливає, що кінцевий результат реалізації м'ясної продукції варто розподіляти між усіма учасниками виробничо-торговельних відносин

залежно від їх витрат. Також важливо одночасно й оперативно коригувати фінансово-економічні відносини між сторонами у контексті виробничо-торгових відносин. Наразі сучасні м'ясопереробні підприємства переживають суттєві труднощі, викликані необхідністю скорочення об'ємів виробництва та дефіцитним кадровим забезпеченням. У зв'язку з цим значна частина виробничих потужностей працює у півсили, що призводить до експлуатаційних витрат і, як наслідок, до значного зростання ціни на готову продукцію.

Зазначимо що м'ясопереробні підприємства, що користуються подібним заохоченням, рекомендуємо розробити інвестиційні програми, які б ефективно виконували функцію контролю та корегування поточних механізмів надання податкового кредиту. У цьому контексті важливого значення набуває факт звільнення від податків у місцевий і державний бюджет тієї частини прибутку, яку було використано в процесі розвитку виробничо-організаційної системи, придбання устаткування, фінансування інноваційних проєктів і конструкторсько-дослідницьких робіт.

Але оскільки підвищення роздрібною ціни має певні обмеження, галузеві промпідприємства намагаються мінімізувати витрати за рахунок зниження закупівельної вартості м'ясної сировини. Логічно, що подібні тенденції негативно впливають на фінансове благополуччя товаровиробників. Безболісно вирішити цю проблему дозволить, на наш погляд, апробація практики розробки граничних коефіцієнтів співвідношення оптових і роздрібних цін і вартості сировини.

Резюмуючи вище викладений матеріал, беремося стверджувати, що досягти позитивних тенденцій у функціонуванні м'ясопереробної галузі в цілому та соціально-економічної стійкості вітчизняних підприємств аналізованої галузі зокрема можна шляхом успішної реалізації на загальнонаціональному рівні нормативно-правових, фінансово-кредитних, ліцензійних, тарифних та антимонопольних заходів.

3.3. Стратегічний менеджмент стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств у контексті забезпечення продовольчої безпеки України

У сучасних умовах господарювання актуалізувалася проблема розробки ефективних механізмів розробки стратегії управління стійким розвитком підприємств харчової промисловості. Це зумовлено, в першу чергу, актуальними соціально-економічними викликами суспільства, що пояснюють необхідність створення сприятливих умов для життя громадян. Мова йде, зокрема, про задоволення потреб населення у продовольчій доступності, різноманітті, забезпечення якісного медичного обслуговування та збалансованого харчування. Кінцевою метою когерентного дотримання перерахованих чинників є оптимізація демографічних процесів на державному рівні та збереження здоров'я населення.

Водночас питання забезпечення продовольчої безпеки має складний і поліаспектний характер, адже ця проблема водночас стосується як абсолютно усіх соціальних груп населення, так і окремо взятого індивідуума. Відтак вирішення проблем продовольчої безпеки має носити системний характер, гарантовано забезпечувати стійкий розвиток вітчизняного агропродовольчого комплексу та м'ясної промисловості зокрема.

Як відомо, останнім часом питання національної продовольчої безпеки для України звучить особливо гостро. Окреслена проблематика актуальна не лише в економічному, а й соціальному плані. На думку дослідників, це можна пояснити «безпосередньою залежністю продовольчої безпеки від макроекономічних показників доходів населення та ефективності суспільного виробництва» [3; 18; 47]. Рівень продовольчої безпеки прийнято аналізувати з огляду на три функціональні системи:

- 1) система продовольчого споживання, обумовлена повноцінним функціонуванням і насиченістю продовольчого ринку (умовно назвемо цей показник фізичною доступністю) та купівельною спроможністю громадян (економічна доступність);

- 2) імпорт продовольства;
- 3) вітчизняне виробництво.

Останні два показники симультанно формують структуру та наповнення вітчизняного споживацького ринку. З урахуванням нестабільності зовнішніх і внутрішніх чинників виділяємо такі пріоритетні завдання забезпечення продовольчої безпеки:

мінімізація ймовірних негативних наслідків загрози продовольчої безпеки шляхом розробки дієвої системи забезпечення громадян продуктами на випадок надзвичайних ситуацій;

гарантія якості харчових продуктів;

стійкий розвиток внутрішнього виробництва основних видів продовольства для досягнення продовольчої автономності;

підтримка фізичної та економічної доступності безпечних, високоякісних продуктів для населення в тому об'ємі та асортименті, що відповідають регламентованим нормам споживання продуктів для ведення здорового способу життя.

Особливості структури та значення продовольчого самозабезпечення як економічної системи полягають у тому, що будь-які трансформаційні зміни структури продовольчого забезпечення, взаємодії з суб'єктами господарювання та динаміки поведінки економічних суб'єктів опосередковано або безпосередньо призводять до якісних і кількісних змін функціонування системи. Національну продовольчу автономність слід розглядати з позиції полівекторного підходу. Це економічна система, яка представляє собою сукупність наявних ресурсів та економічних суб'єктів, які постійно взаємодіють з метою спільного видобутку, виробництва, раціонального розподілу, трансферу, продажу та споживання продуктів харчування. Перераховані елементи в сукупності формують неподільний продовольчий ринок, адже для гарантування продовольчої безпеки необхідно створити інтегровану систему управління всіма необхідними процесами. Її успішна організація та реалізація в перспективі дозволить суттєво зміцнити

національну економіку.

Структурні особливості загальнонаціональної продовольчої безпеки проілюстровано на рис. 3.17.

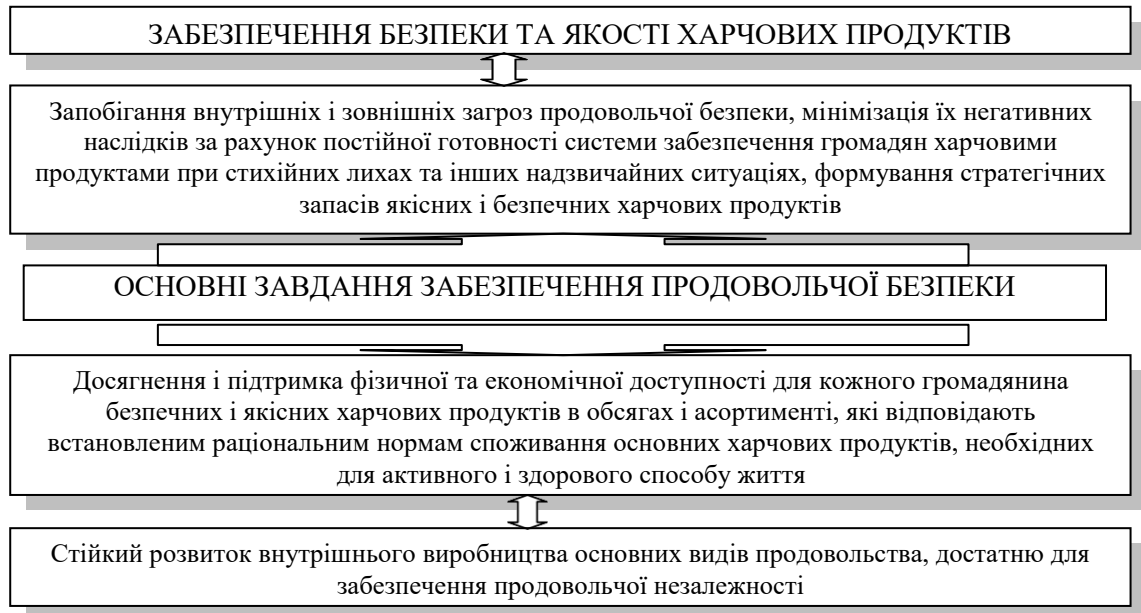


Рис. 3.17. Завдання забезпечення продовольчої безпеки України [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 3.17, усі рівні продовольчої безпеки когерентно пов'язані. Відтак цілком логічним видається твердження, що для створення дієвого механізму управління продовольчою безпекою необхідно, щоб дії усіх рівнів були узгоджені та водночас відповідали загальнодержавним стратегічним програмам і критеріям стійкого розвитку. Це твердження актуалізує питання розробки ефективних механізмів формування стратегії управління стійким розвитком українських промпідприємств м'ясної промисловості.

Наразі ці промислові підприємства стикаються з цілим комплексом проблем: кризові соціально-економічні явища, постійно зростаючий рівень конкуренції на традиційних ринках, складність, динамічність і ризикованість багатьох бізнес процесів. На нашу думку, для вирішення окресленої проблематики промпідприємствам необхідно здійснити наступні кроки:

активізувати та повною мірою реалізувати наявний потенціал; забезпечити системне зростання та розвиток; виробити та апробувати адекватну методикою оцінювання та вибору стратегічних альтернатив стійкого розвитку, які б відповідали соціально-економічним викликам сьогодення.

З цього випливає, що провідним завданням сучасної економічної теорії є успішна реалізація наявного потенціалу з метою подальшого розвитку харчового сектора промисловості. Це можливо шляхом поступального переходу до стратегії стійкого розвитку, яка орієнтована на мінімізацію потенційно можливих економічних, адміністративних ризиків, структурних зрушень у виробничій сфері та забезпечення бажаного рівня державної підтримки. На рівні практичної реалізації досягнення високих економічних показників можливе за умови організації виробництва з використання сучасних технологій, виробництва конкурентоздатної продукції, запровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій, а також збільшення ефективності та рентабельності виробництва. Беззаперечним методом досягнення оперативної адаптації харчових підприємств до ринково-економічних викликів сьогодення є розробка дієвої стратегії управління стійким розвитком. В контексті сучасних досліджень стійке зростання та розвиток соціально-економічної системи є одним із найголовніших показників якості управлінських рішень, що приймаються. Звідси випливає, що механізм управління стійким розвитком м'ясоперобних промпідприємств повинен здійснюватися саме через стратегію стійкого розвитку. Здійснений нами аналіз виробничих, технічних, організаційно-управлінських і фінансово-економічних показників розвитку підприємств вітчизняної харчової промисловості доводить, що наразі актуалізувалася потреба апробації в межах галузевих і цільових держпрограм у межах системи виробничого менеджменту науково-методичних підходів стратегічного планування. Окреслені підходи за своєю суттю мають ґрунтуватися на принципі зростання потенціалу стійкого розвитку підприємства, що спеціалізується на переробці м'яса, і в просторі, і в часі,

щоб досягти бажаних конкурентних переваг.

Водночас системний аналіз суб'єктів галузевої економіки свідчить про те, що наявні виробничо-технічні та економічні можливості використовуються на більшості підприємствах не у повній мірі, тому постає нагальна потреба нарощування наявного потенціалу та впровадження нових стратегічно важливих рішень, спрямованих на досягнення стійкого соціально-економічного розвитку українських м'ясопереробних підприємств.

Не менш важливим механізмом є стратегічне планування. За його допомогою відбувається моніторинг і відбір управлінських рішень у контексті виробничо-господарської діяльності. Його основне завдання – запропонувати інновації та організувати їх апробацію, що необхідно задля побудови стратегій стійкого розвитку галузевих підприємств.

Чисельні прихильники ретроспективних теорій, зокрема П. Друкер [24], стверджують, що без правильно організованої стратегії подальшого розвитку неможливо чітко визначити конкретні дії та прийняти рішення, які б сприяли досягненню бажаних результатів.

На думку І.П. Богомолової [8], стратегічне планування дозволяє виконувати щонайменше чотири функції: раціонально розподіляти ресурси; сприяти адаптації до умов навколишнього середовища; виробляти організаційні стратегії; забезпечувати їх подальше регулювання та координацію. Резюмуючи вище викладений матеріал, вважаємо доцільним більш детально розглянути дискурс питань розробки стратегій стійкого розвитку та вироблення управлінських рішень. Аналіз існуючих теоретико-методологічних підходів демонструє, що наразі виділяють два підходи щодо трактування стратегії стійкого розвитку.

Перший підхід відрізняється наявністю конкретизованого кінцевого результату, який має досягатися через певний проміжок часу з використанням регламентованого інструментарію.

Зміст другого підходу полягає в розумінні аналізованої стратегії стійкого розвитку як довготривалого, спланованого за певним сценарієм

розвитку суб'єкта господарювання. Відтак господарюючий суб'єкт розглядається симультанно як єдине ціле та частина цілого, бо, на думку Л.П. Владимірової, він взаємодіє з навколишнім середовищем.

Таким чином, стратегія розвитку представляє собою процедуру вибору оптимально потрібних варіантів функціонування підприємства, в межах якого необхідно досягти певних цілей. А. Манелль [33] виділяє десять напрямків, у контексті яких він розглядає стратегію одночасно як план, замисел, мислення, мету, навчання, ідеологію, політику, культуру, владу.

Незалежно від підходу вибір стратегії, на його думку, обумовлюється умовами навколишнього середовища, часом і конкретною ситуацією. Як бачимо серед теоретиків менеджменту існують певні протиріччя, але вони різняться не своєю суттю, а у використанні різноманітних підходів та розумінні практичної значущості усіх компонентів, що формують полісемантичне поняття «стратегія».

Про існування такого синкретизму говорили свого часу О.Ф. Альохіна, І.А. Кулагова та Ф.Є. Удалов [55]. Вони стверджували, що синтез – це об'єктивно існуюча змістова частина концептуальної стратегії стійкого розвитку, що передбачає процеси адаптації, планування, прогнозування, обліку, контролю та варіації.

Отже, у нашому розумінні стратегія стійкого розвитку представляє собою інтегрований процес дій, підходів, необхідних для досягнення поставлених цілей для забезпечення стійкого розвитку, високої конкурентоздатності, ефективного перспективного функціонування тощо за рахунок використання наявних ресурсів та вироблення комплексу соціально-економічних заходів.

Окрім того, така стратегія повинна володіти ефективним інструментарієм аналізу, оцінки, контролю, обліку, планування та регулювання. У контексті функціонування вітчизняних підприємств м'ясопереробної галузі дуже важливо правильно окреслити базові принципи управління стійким розвитком. У зв'язку з цим виділяємо такі особливості:

вихідні умови, які здатні покращити вибір стратегічних напрямків стійкого розвитку; управління та самоуправління мають формувати організаційні структури управлінського типу; наявність інноваційної корпоративної спрямованості персоналу задля забезпечення промпідприємства високими адаптивними властивостями по відношенню до внутрішніх, зовнішніх змін, що виникають на етапі реалізації стратегії управління стійким розвитком; розробка дієвих підходів до управління процесами пошуку компромісних рішень, потреба в яких актуалізується у зв'язку з бар'єрними та ризиковими змінами, адже практика показує, що вони зустрічаються доволі часто, особливо, коли йдеться про вирішення проблем стратегічного характеру; єдність методів прямого та опосередкованого впливу на об'єкт управління; формулювання функціональних і базових конкурентних стратегій стійкого розвитку; визначення етапів життєвого циклу промпідприємства.

На практиці можна стикнутися з безліччю різноаспектних методологічних підходів до розробки стратегії управління стійким розвитком.

Однак існує система методологічно обґрунтованих підходів, що дозволяє проводити об'єктивну оцінку стратегії та визначати вектори руху підприємства як у короткостроково, так і на довготривалу перспективу. Використання такого методологічного інструментарію виправдане на різних галузевих підприємствах, коли необхідно провести оцінку, спланувати стратегію, виділити переваги процесу забезпечення стійкого функціонування.

Слід зазначити, що не всі методики, які існують на сьогодні, можна однаково ефективно використовувати в різних виробничих системах, адже алгоритм їх реалізації може суттєво відрізнятися та залежати від специфіку конкретно взятого суб'єкта господарювання.

На підставі вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних авторів в області стратегічного управління нами було окреслено механізм розробки стратегії управління стійким розвитком підприємств м'ясопереробної галузі (рис. 3.18).

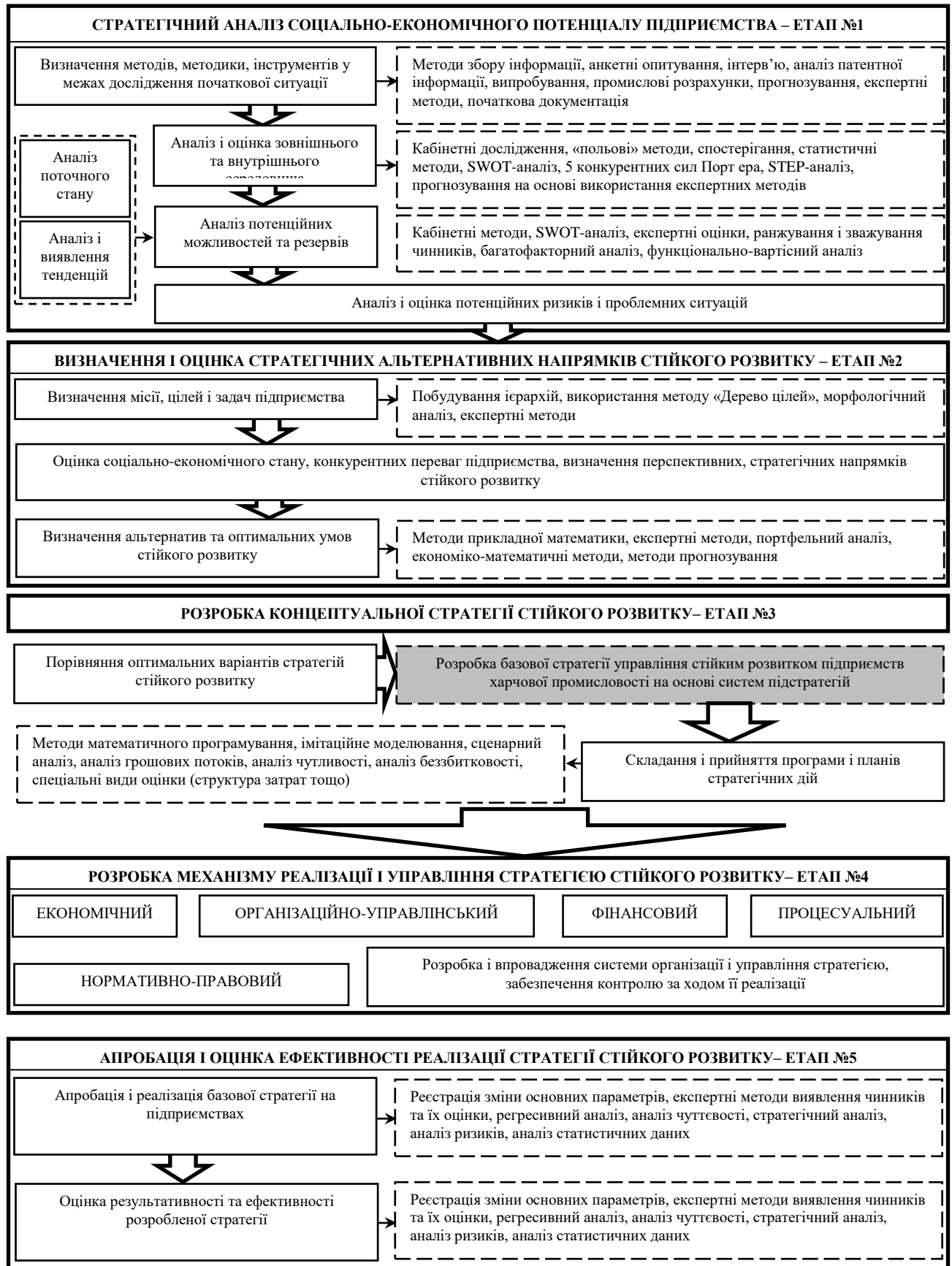


Рис. 3.18. Стратегія менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України [розроблено автором]

Із запропонованої схеми випливає, що аналізований механізм формування стратегії управління стійким розвитком складається з п'яти етапів: стратегічного аналізу соціально-економічного потенціалу; визначення та аналіз стратегічних альтернативних напрямків; безпосередньої розробки стратегії; реалізації та управління стратегії; апробації та оцінки ефективності запропонованої стратегії. Пропонуємо детально розглянути кожний із виділених етапів.

Перший етап передбачає стратегічний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, від яких напряму залежить регресивність або прогресивність функціонування промпідприємства. У межах цього етапу виділяють макро- та макрорівні, де можна виявити недоліки та перспективи дослідження, ймовірні ризики та резерви стійкого розвитку.

Подібний дуальний підхід щодо оцінки чинників зовнішнього /внутрішнього середовища, на наше переконання, здатний точно виявляти особливості соціально-економічної та екологічної діяльності підприємства, що, у кінцевому підсумку, окреслює перспективи та загрози. У процесі реалізації аналітичних процесів цього етапу виділяються та аналізуються виробничо-економічні, організаційно-управлінські, технічні та соціальні показники розвитку підприємства, а також ринкове середовище, ресурсне забезпечення та державне регулювання. Цей підхід має достатньо переваг, але головне те, що він дозволяє створити достеменний інформаційно-аналітичний опис аналізованого підприємства, визначивши напрямки стійкого розвитку, слідуючи за якими можна сповна використати наявні можливості та мінімізувати можливі ризики.

Другий етап покликаний визначати пріоритетні завдання стратегічного розвитку, оцінювати поточний соціально-економічний стан підприємства, виділяти конкурентні переваги, визначати перспективні напрямки, оптимальні варіанти стратегічного розвитку, а також розробляти інструментарій для реалізації вказаних кроків. Не менш важливо вчасно, а головне ефективно сформулювати базові орієнтири виробничо-економічної

діяльності, щоб вони були відображені в місії стратегії, оскільки на основі саме так можна сформулювати та структурувати принцип реалізації управління стійким розвитком.

Що стосується формулювання цілей соціально-економічної стратегії управління стійким розвитком, вона повинна бути перш за все конкретизованою та регламентованою, щоб можна було реалізувати її в повному обсязі. Зокрема, необхідно передбачити в описовій частині стратегічних цілей перелік прогностичних показників, які б вимірювалися з позиції змістової шкали (диференційної, кількісної або відношень). Процес формулювання цілей має супроводжуватися розробкою основних критеріїв для оцінки їх досягнення. Окрім того, тактичні та стратегічно важливі цілі, що формуються підприємством як перспективні в контексті стратегічного розвитку, обов'язково мають відповідати smart-критеріям (конкретності, вимірюваності, досягнення, хронологічної визначеності, доречності).

Третій етап передбачає порівняння оптимальних варіантів стратегій управління стійким розвитком, розробку базової тактики управління стійким розвитком м'ясопереробних підприємств, складання та прийняття програм стратегічних заходів.

У межах четвертого етапу відбувається розробка механізмів управління стійким розвитком. Він структурується на декілька фаз:

1. Розробка системи правил виробки та прийняття менеджментом з планування та управління промпідприємства стратегічних рішень.
2. Визначення цільових показників запланованих результатів реалізації стратегії.
3. Безпосередня реалізація заходів шляхом постановки конкретних задач і фінансове забезпечення їх реалізації.
4. Контроль та облік, що полягає в здійсненні оперативного управління проблемами та цілями. Отже, стратегічне управління означає те, що окреслена мета досягається в результаті виконання комплексу заходів, які на неї спрямовані. А заплановані результати, відповідно, гарантують

досягнення необхідних задач. Особливу увагу слід приділяти підрозділам, в яких відбувається дублювання повноважень, а також фіксується висока залежність від цілей і результатів.

Виробити дієвий інструментарій регулювання проєктів і спеціальних програм можна, на нашу думку, шляхом виконання наступних дій:

- не робити фінансування суворо регламентованим;
- контролювати функціонування організаційних та економічних систем;
- оптимізувати строки виконання проєктів і систему нормативного забезпечення;
- мінімізувати можливі підприємницькі ризики та прояви кризових явищ;
- сприяти формуванню лояльності законодавчих ініціатив;
- мотивувати зацікавлених сторін у прийнятті стратегічних рішень;
- проявляти ініціативу в оцінці проєктів і програм.

Прискорення/уповільнення процесів реалізації стратегічних заходів має визначатися не внутрішніми критеріями значущості управлінських рішень, а поточною ситуацією, ймовірними перспективами, а також користю від реалізації підстратегій.

5. Системна оцінка за результатами виконання поставлених задач і кореляція раніше прийнятих рішень.

6. Моніторинг змін навколишнього/внутрішнього середовища у контексті стратегічного управління господарюючими суб'єктами. Прийняттю стратегічно важливих рішень зазвичай передують їх практична апробація та реалізація. На цьому етапі реалізація стратегії відбувається з використанням раніше розроблених планів і програм, які узгоджуються між собою та відповідають змісту стратегії в цілому за всіма визначеними напрямками виробничо-господарської діяльності м'ясопереробних підприємств.

Говорячи про реалізацію стратегії, маємо на увазі процесуальний підхід, покликаний розробляти стратегічні програми поліфункціонального характеру, забезпечувати фінансовий супровід і прийняття кадрових рішень. Цілком логічним видається той факт, що цей процес супроводжується

відповідними змінами організаційного, фінансового, управлінського та корпоративного характеру. Після закінчення цієї останньої фази розробки механізму управління стратегії стійким розвитком надзвичайно важливо встановити ефективну систему контролю за заходами, які належить провести. Це дозволить провести системне оцінювання ефективності стратегії управління стійким розвитком, що запропонована для реалізації. Звідси випливає, що стратегія повинна містити декілька важливих компонентів: критерії проведення оцінки результатів; алгоритм порівняння результатів; аналіз зафіксованих відхилень у системі показників; принципи внесення необхідних корективів.

Контроль обов'язково має зворотній зв'язок, тому залежно від отриманих результатів може виступати умовою для кореляції місії та цілей функціонування галузевого промпідприємства. Якість стратегії, що реалізується, на пряму залежить від критеріїв оцінки результативності. Це значить, що всі результати процесів розробки та реалізації стратегічних рішень (ринкові, виробничі, технічні, фінансово-економічні, екологічні тощо) мають супроводжуватися контролем та оцінкою.

Механізм розробки стратегії управління стійким розвитком м'ясопереробного підприємства передбачає:

- моніторинг виконання тактичних і стратегічних планів;
- розробку об'єктивних методів проведення економічної оцінки;
- обробку та систематизацію отриманої інформації;
- формування аналітичної та статистичної бази даних про можливі ризики та резерви;
- організацію збору, обробки та узагальнення інформації з використанням інформаційних технологій і методів мотивації персоналу.

Незважаючи на тривалість реалізації та процесуальні складнощі, стратегія управління стійким розвитком дозволяю перейти м'ясопереробному підприємству з одного рівня господарювання на якісно новий етап, більш сучасний, інноваційний, який відповідав би зовнішнім викликам та

характеризувався такими системними змінами, які сприяють формуванню нових цілей, проведенню структурних змін та отриманню довготривалих конкурентних переваг. Аналізований механізм дозволить також сформувати комплекс стратегічних рішень, спрямованих на створення балансу між середовищем і потенціалом підприємства.

У процесі дослідження нами було встановлено, що наразі існує відкрита система різноманітних ресурсів, перспективних ресурсів і можливостей, які використовуються підприємством задля досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей.

Практична реалізація наукових розробок, які викладені у другій і третій главах роботи, на досліджуваних м'ясопереробних підприємствах, у найближчій перспективі позначиться позитивним синергетичним ефектом на їх виробничо-господарській діяльності. Пропонуємо перелік спрогнозованих індикаторів менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств до 2022 року (рис. 3.19).

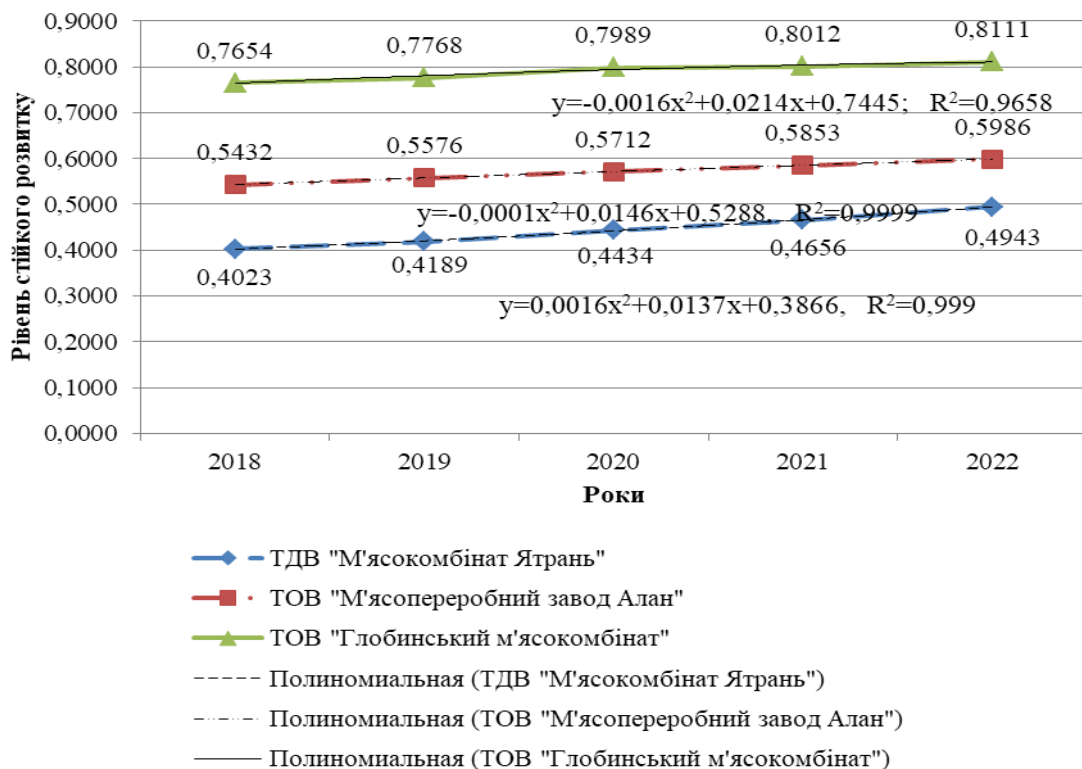


Рис. 3.19. Індикатори менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств до 2022 року [розроблено автором]

Ефективність концептуальної стратегії господарюючого суб'єкта залежить не тільки від її змісту, а й від того, наскільки комплексно вона пов'язана з іншими підстратегіями підприємства. Тому не менш важливо адекватно розробити алгоритм окремих підстратегій базової стратегії розвитку промпідприємства. Тому на практиці визначення концептуальної стратегії передбачає розробку окремих видів стратегії, що виконана в певній послідовності. У динамічній системі ринкової економіки підприємство, орієнтоване на досягнення стратегічно важливих цілей, може вдаватися до тимчасових структурних змін, щоб оперативно вирішити нагальні проблеми. При цьому йому не обов'язково змінювати структурну організацію базових підрозділів на рівні підприємства в цілому.

На нашу думку, досконала організаційна структура – передумова успішної реалізації стратегії управління, що дозволяє побудувати адекватний механізм контролю, інтеграції, а також забезпечити керівні структури раціональним розподілом роботи та ресурсів між співробітниками функціонально-структурних підрозділів. Зазначимо, що стратегічне управління – це поетапний, мультивекторний процес, що полягає в реалізації різноманітних стратегій, пов'язаних із базовою стратегією управління, що демонструє наступна схема (рис. 3.20).

Таким чином, запропоновані теоретико-методологічні рекомендації з організації формування стратегії дозволить у перспективі безперешкодно вирішити проблеми продовольчого забезпечення м'ясом та м'ясопродуктами на регіональному та загальнонаціональному рівні. Державна система продовольчого регулювання забезпечує досягнення необхідних цілей шляхом розробки компромісних рішень, які задовольняють потреби міського, сільського населення, сільськогосподарських, агропромислових підприємств і самої держави. В результаті аналізу структури концептуальної стратегії нами була сформована логічна система забезпечення безпеки галузі (рис. 3.21).

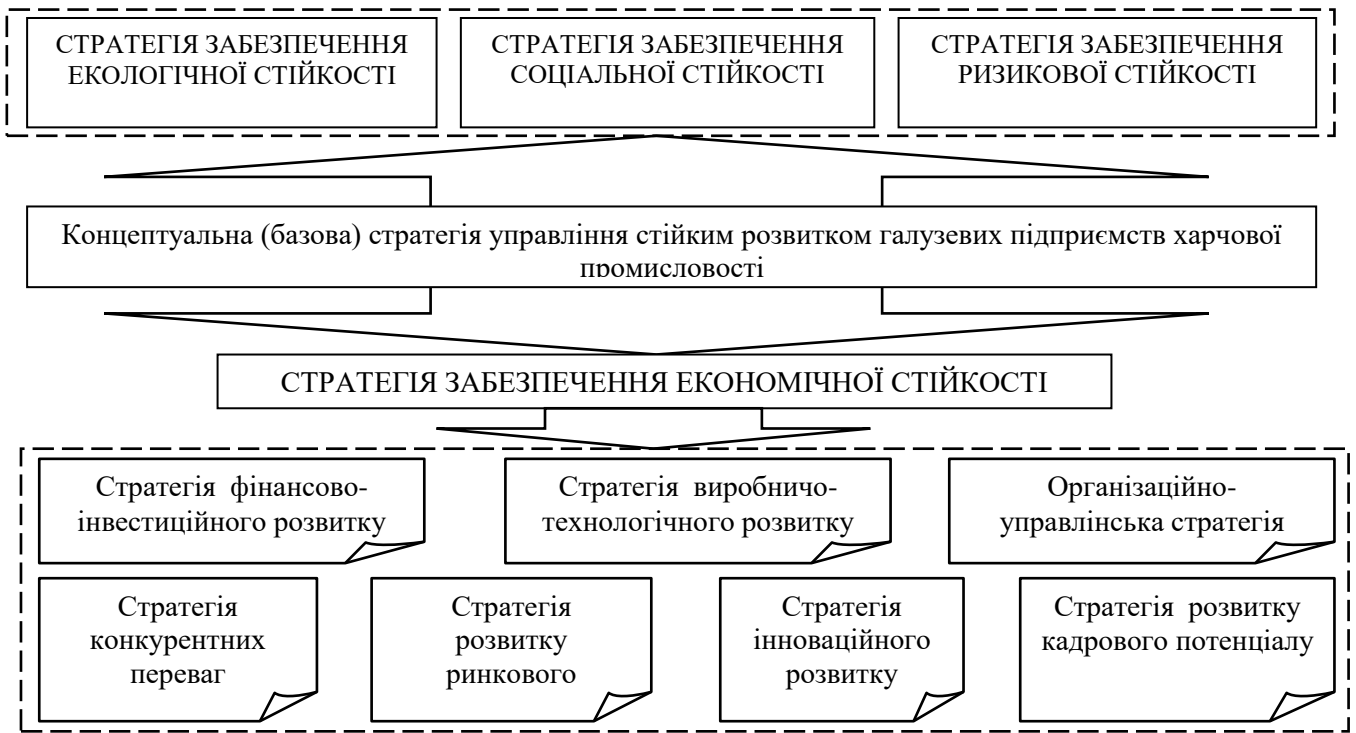


Рис. 3.20. Структура стратегії менеджменту стійкого розвитку галузевих підприємств харчової промисловості [розроблено автором]

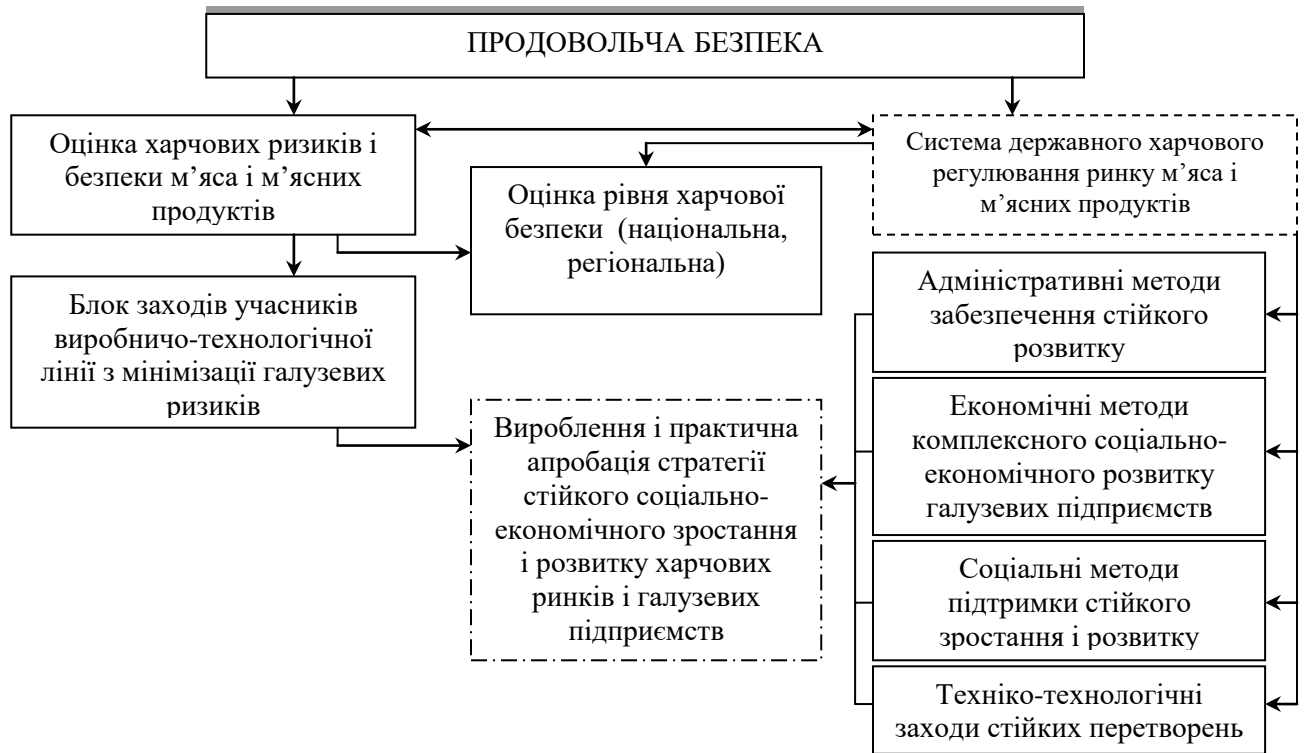


Рис. 3.21. Система забезпечення продовольчої безпеки галузі [розроблено автором]

Вирішальну роль у забезпеченні галузевої безпеки відіграє держава, яка покликана регулювати функціонування галузевого ринку в цілому та агропромислового комплексу зокрема. Це, на наше переконання, пояснюється тим, що адміністративна та фінансово-економічна підтримка з боку держави сприяє розвитку вітчизняного тваринницького комплексу, розвитку інфраструктури м'ясного ринку, підтримці проєктів, програм, структурним трансформаціям, адаптації товаровиробників до мінливого ринкового середовища, створенню сприятливих умов для здорової конкуренції на зовнішньому та внутрішньому галузевому ринку, гарантуючи тим самим продовольчу безпеку галузі та країни.

Система продовольчої безпеки функціонує ефективно за умови, якщо сільські товаровиробники (за умови державної підтримки) виробляють достатні об'єми м'ясної сировини, а населення харчується на достатньому рівні екологічно чистими якісними м'ясопродуктами.

Вирішальними чинниками продовольчої безпеки також є задоволення потреб промисловців і сільхозвиробників, дотримання договірних умов з торговими представниками. Як бачимо, стійкий соціально-економічний розвиток характеризується обумовленістю багатьох чинників, спрямованих на забезпечення стратегічних цілей.

Доводиться констатувати, що у сфері вітчизняного виробництва та споживання м'яса вже намітилися негативні тенденції, які виражаються в зниженні виробничого потенціалу. Відтак постає потреба розробки програмного забезпечення галузевої безпеки на мезорівні. Запропонована модель галузевої продовольчої безпеки в Україні представляє собою таку систему, яка здатна точно відтворювати основні механізми управління на національному рівні по відношенню до основних напрямків стійкого соціально-економічного розвитку м'ясного комплексу.

Метою програмної моделі забезпечення галузевої безпеки є досягнення стабільності на галузевому ринку шляхом випуску конкурентоздатної м'ясної

продукції.

Переконані, що до системи управління продовольчою безпекою необхідно в обов'язкового порядку вводити ефективну нормативно-правову базу. Це обумовлено тим, що заходи, що проводяться для забезпечення продовольчої безпеки, мають відповідати чинним нормативно-правовим актам. Однак експерти констатують низку недоліків у забезпеченні стійкого розвитку промпідприємств саме у законодавчому контексті (на регіональному та загальнодержавному рівнях).

Розроблена модель забезпечення продовольчої безпеки зображена на рис. 3.22.

На наш погляд, загальнонаціональна програма галузевої безпеки має ґрунтуватися на таких принципах: забезпечення стійкості розвитку м'ясного сектора економіки посідає пріоритетне місце; усі форми тваринництва відзначаються збалансованим розвитком і рівністю; ринок ресурсів і галузевий ринок продовольчого комплексу єдині; важливо враховувати специфіку м'ясопереробного виробництва з урахуванням заходів щодо забезпечення стійкого розвитку харчової промисловості; державна підтримка виробництва м'яса та м'ясопродуктів відзначається комплексністю та поетапністю.

Отже, аналіз системи управління та організації продовольчої безпеки підтверджує тезу про те, що названі напрямки формування ефективної стратегії управління стійким соціально-економічним розвитком підприємств м'ясної промисловості відзначаються неабиякою науковою та практичною значущістю.

Водночас він формує багатоаспектний об'єктивний каркас для подальших наукових студій, присвячених актуальним проблемам формування дієвого механізму управління стійкістю розвитку м'ясопереробних підприємств у умовах реалізації державної політики підтримки стійкості розвитку, яка повністю вкладається в парадигму сучасних досягнень у сфері управління.

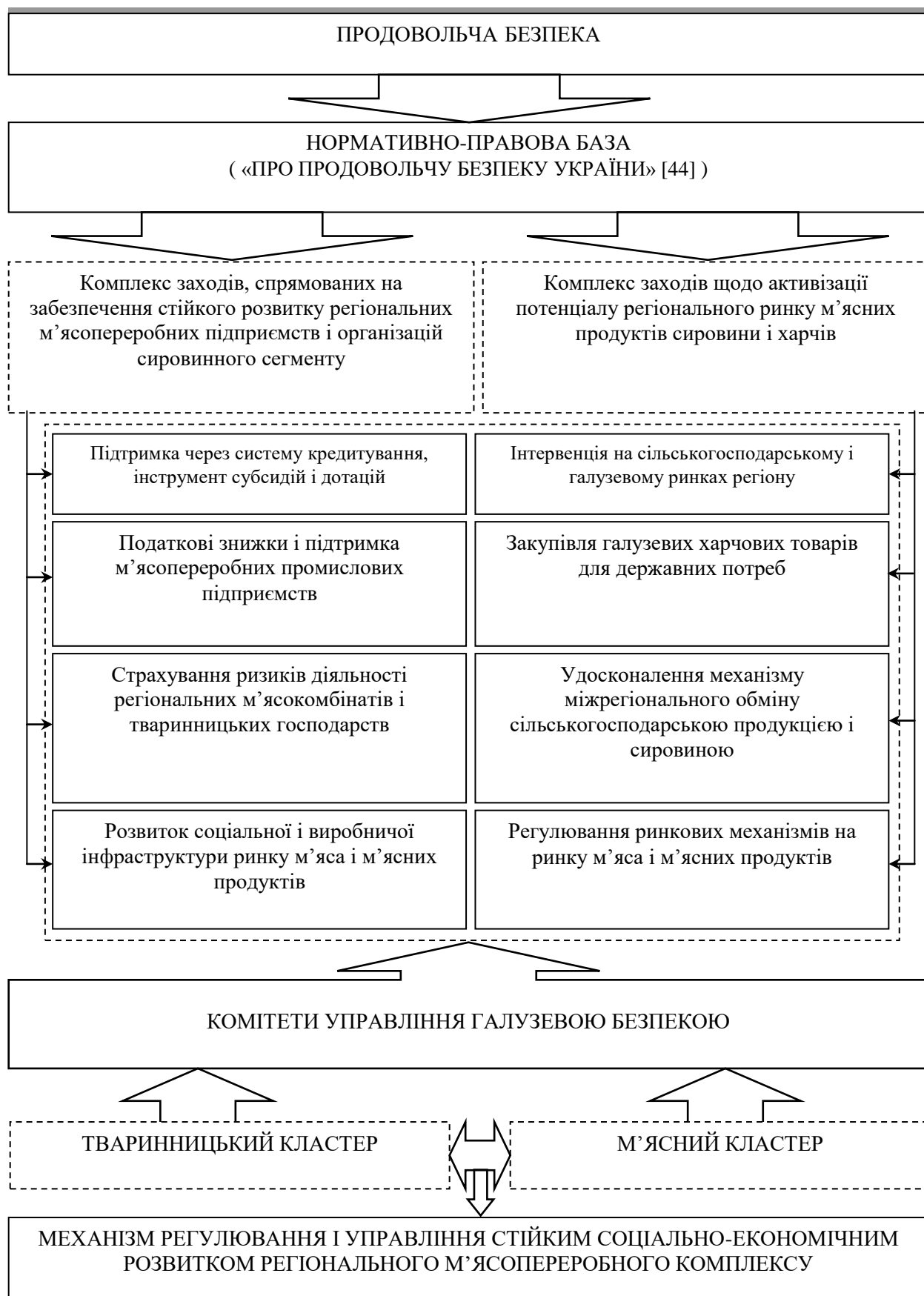


Рис. 3.22. Модель продовольчої безпеки України [розроблено автором]

Основні результати дослідження викладені у третьому розділі дисертації були апробовані на науково-практичних конференціях [10; 11; 12] і опубліковані у наукових працях автора [13; 14; 59; 61].

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано підходи до моделювання елементів менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, в основі яких запропоновано актуальну модель оптимізації портфеля інвестиційних проектів, яка, на відміну від існуючих, передбачає синтетичне використання методу меж і гілок та симплекс-методу, застосування якої дозволить керівництву підприємства оптимально розподіляти проекти за часовими періодами в умовах обмеженості власних ресурсів відповідно до обраної стратегії управління стійким розвитком підприємства. Підсумком дослідження стало твердження, що передумовою стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств є оперативне прийняття керівництвом стратегічно зумовлених рішень, спрямованих на технологічну оптимізацію, залучення зовнішніх інвестицій, удосконалення організаційної структури управління (зокрема, управлінських принципів і методів), а також покращення поточних інноваційних, логістичних, технологічних і маркетингових стратегій.

2. Удосконалено рекомендації організаційно-економічного характеру щодо реалізації стратегії стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України у напрямі державного регулювання галузі. Обґрунтовано необхідність формування механізму державного регуляційного впливу в межах забезпечення стійкого розвитку м'ясопереробної промисловості в Україні. Визначено недоліки у державному регулюванні підприємств м'ясопереробної промисловості. Виділено напрямки реалізації державної політики на меті яких забезпечення стійкого розвитку

м'ясопереробної промисловості в Україні. Визначено інструментарій забезпечення стійкого зростання підприємств м'ясопереробної промисловості в Україні, практичне застосування якого має свої відмінності та переваги, а саме: отримання виробниками м'ясної продукції необхідних кредитних ресурсів під заставу виробленої продукції; гарантія високоякісної та дієвої системи сировинного забезпечення, що дасть можливість здійснювати операції за заздалегідь регламентованими умовами, які відповідають критеріям актуальності, прозорості та об'єктивності; можливість врегулювання фінансово-економічних відносин між виробниками м'яса та організаціями з оптових і роздрібних продажів тощо. За результатами проведеного дослідження доведено, що досягти позитивних тенденцій у функціонуванні вітчизняних м'ясопереробних підприємств та їх стійкості можна шляхом успішної реалізації на загальнонаціональному рівні нормативно-правових, фінансово-кредитних, ліцензійних, тарифних та антимонопольних заходів.

3. Розроблено механізм розробки стратегії менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, відмінністю якого є комплексування стратегічних рішень щодо фінансово-економічного, організаційно-управлінського, виробничо-технологічного, інвестиційного, інноваційного та кадрового розвитку потенціалу підприємств, що дозволяє сформувати їх довгострокові конкурентні переваги задля забезпечення продовольчої безпеки. У межах запропонованої стратегії менеджменту стійкого розвитку підприємств об'єктивно оцінюватися та контролюватися повинні абсолютно всі результати реалізації стратегічних рішень (суто виробничі, технічні, соціально-економічні, екологічні тощо). У свою чергу, механізм розробки та впровадження цієї стратегії передбачає наступні етапи: моніторинг виконання стратегічних і тактичних планів; економічну оцінку результатів діяльності промпідприємства; узагальнення та систематизацію отриманих даних, що безпосередньо впливають на досягнення поставлених цілей; формування інформації статистичного та

аналітичного характеру, що свідчить про резерви та ризики, потенційно можливі рішення та наслідки їх прийняття; процес збору, оперативної обробки та передачі даних з використанням інформаційних технологій; застосування методів ефективної мотивації персоналу з огляду на результати досягнення стратегічних і технічних цілей. Запропонований механізм дозволить перейти м'ясопереробному підприємству до інноваційного стану, який відповідав би зовнішнім викликам та характеризувався змінами, які сприяють формуванню та реалізації безпекових цілей. Визначено, що якісно організований стратегічний менеджмент стійкого розвитку підприємства спроможний забезпечити безперервні конкурентні переваги, задовольнити нагальні потреби суспільства в м'ясній продукції та водночас гарантувати продовольчу безпеку Україні.

4. Зроблено висновок, що вирішальними чинниками продовольчої безпеки є задоволення потреб промисловців і сільгоспвиробників, дотримання договірних умов з торговими представниками. Зазначено, що у сфері вітчизняного виробництва та споживання м'яса вже намітилися негативні тенденції, які виражаються в зниженні виробничого потенціалу. Відтак постає потреба розробки програмного забезпечення галузевої безпеки на мезорівні. Запропонована модель галузевої продовольчої безпеки в Україні представляє собою таку система, яка здатна точно відтворювати основні механізми управління на національному рівні по відношенню до основних напрямків стійкого соціально-економічного розвитку м'ясного комплексу.

5. Визначено, що метою програмної моделі забезпечення галузевої безпеки є досягнення стабільності на галузевому ринку шляхом випуску конкурентоздатної м'ясної продукції. Переконані, що до системи управління продовольчою безпекою необхідно в обов'язкового порядку вводити ефективну нормативно-правову базу. Це обумовлено тим, що заходи, що проводяться для забезпечення продовольчої безпеки, мають відповідати чинним нормативно-правовим актам. Однак експерти констатують низку

недоліків у забезпеченні стійкого розвитку промпідприємств саме у законодавчому контексті (на регіональному та загальнодержавному рівнях).

6. Визначено, що з огляду на те, що тривалий час закон про продовольчу безпеку був відсутній, у багатьох регіонах регламентація регіональної продовольчої безпеки проводилася доволі суб'єктивно. На наш погляд, загальнонаціональна програма галузевої безпеки має ґрунтуватися на таких принципах: забезпечення стійкості розвитку м'ясного сектора економіки посідає пріоритетне місце; усі форми тваринництва відзначаються збалансованим розвитком і рівністю; ринок ресурсів і галузевий ринок продовольчого комплексу єдині; важливо враховувати специфіку м'ясопереробного виробництва з урахуванням заходів щодо забезпечення стійкого розвитку харчової промисловості; державна підтримка виробництва м'яса та м'ясопродуктів відзначається комплексністю та поетапністю.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Агеева Н.Г. Стратегическое управление наукоемким предприятием (Адаптация к динамичным изменениям внешней среды). Москва : «МАИ-ПРИН». 2009. 383 с.

2. Агеева Н.Г. Управленческая технология разработки стратегии развития предприятий на основе учета потребительской ценности. *«Экономические стратегии»*. № 7. 2008. С. 23-37.

3. Актуальні проблеми правового забезпечення продовольчої безпеки України: монографія / О.М. Батигіна, В.М. Жушман, В.М. Корнієнко та ін. Харків : «Юридична академія України ім. Я. Мудрого». 2013. 326 с.

4. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: монография / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. Харьков : «ИНЖЭК». 2003. 184 с.

5. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: Навч. посібник. К.: Міленіум, 2003. 130 с.
6. Баль-Прилипко Л.В. Актуальні проблеми м'ясопереробної галузі. Київ : КВІЦ, 2011. 288 с.
7. Беллман Р.Э. Введение в теорию матриц. Москва : Издательство «Наука». 1969. 789 с.
8. Богомолова И.П., Василенко И.Н., Шайкин Д.В. Реализация стратегии социально-экономического развития муниципальных образований Воронежской области на основе сельских молодежных жилищно-производственных комплексов: Анализ, прогнозирование и регулирование социальной устойчивости регионов: коллективная монография. Санкт-Петербург: «ЛЕМА». 2012. С. 459-475.
9. Боженьова І. М. Теорія сталого розвитку та її роль у процесі управління підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ, Серія «Економічні науки»*. Вип. № 3 (80). 2013. С. 21-28.
10. Большакова Є.Л. До питання інтеграції концепції сталого розвитку в управлінську практику керування підприємством. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : матер. Міжнар. наук.-практич. конфр., 11-12 травня 2017 р., м. Полтава. Полтава: ТОВ «Сімон», 2017. С. 195-196.
11. Большакова Є.Л. Механізм забезпечення сталого розвитку на вітчизняних м'ясопереробних підприємствах. Наукові розробки, передові технології, інновації : збірник наукових праць та тез наукових доповідей : III Міжнарод. наук.-практич. конфр. 06-08 травня 2017 р. Прага–Будапешт–Київ : НДІСР. 2017. С. 408-410.
12. Большакова Є.Л. Механізм розробки стратегії управління сталим розвитком м'ясопереробних підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матер. Міжнар. наук.-практич. конфр., 19 травня 2018 р., м. Полтава. Полтава: ТОВ «Сімон», 2018. С. 212-214.

13. Большакова Є.Л. Стійкий розвиток підприємств м'ясопереробної промисловості: особливості державного регулювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 260-272.
14. Большакова Є.Л. Управління стійким розвитком м'ясопереробних підприємств у контексті стратегічного планування. *Вісник Сумського національного аграрного університету: Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. № 12 (74). С. 71-75.
15. Васільєва Л. М. Державна підтримка як складова системи державного регулювання аграрного сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 17. С. 85-88.
16. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. Москва : «ОМЕГА-Л». 2006. 464 с.
17. Глеєва М.Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфелю компанії. URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf
18. Гойчук О.І. Продовольча безпека. Монографія. Житомир: Полісся. 2004. 348 с.
19. Гришан Ю.П. Державне регулювання діяльності підприємств у післяприватизаційний період. *Економіка України*. 2000. № 11. С. 14-22.
20. Гуманітарні та ресурсні проблеми національної безпеки України. Монографія / Баль-Прилипко Л.В., Дубина М.І., Баранівський В.Ф. та ін. Київ : ВПК «Експрес-Поліграф», 2012. 368 с.
21. Данциг Д. Линейное программирование, его применения и обобщения. Москва. Прогресс. 1966. 600 с.
22. Дацій Н.В. Інвестиційна безпека інноваційного розвитку економіки. Інноваційноінвестиційна і технологічна безпека трансформації регіональних економічних систем: монографія / за наук. ред. М.А. Хвесика. Київ: Наукова думка, 2013. С. 177-236.

23. Дейнеко Л.В. Розвиток харчової промисловості в контексті забезпечення продовольчої безпеки / Л.В. Дейнеко, А.В., Цимбалюк, І.М. Романюк. *Економіка промисловості України*. 2001. С. 123-130.
24. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Вильямс. 2006. 432 с.
25. Єщенко П.С., Палкін Ю. І. Сучасна економіка. К.: Вища школа, 2005. 325 с.
26. Зеленська О.О. Система продовольчої безпеки: сутність та ієрархічні рівні. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 1 (59). С. 108-112.
27. Ільяшенко В.А. Продовольча безпека як складова державної агропродовольчої політики України. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2008/30.pdf
28. Канторович Л.В. Функциональный анализ. Санкт-Петербург : Диалект : БХВ-Петербург. 2004. 813 с.
29. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. Москва : «ДЕЛО», 2008. 567 с.
30. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Москва : «Дека», 1997. 304 с.
31. Лисак М.А. Аналіз стану забезпечення продовольчої безпеки України. *Облік і фінанси*. 2013. № 3. С. 136-142. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2013.pdf
32. Майер Дж. М. Основні проблеми економіки розвитку / Джеральд М. Майер, Джемс Е. Раух, Антон Філіпченко. Київ : Либідь. 2003. 688 с.
33. Манелля А.И. Измерение устойчивости производства продукции земледелия. Статистический анализ развития АПК. Москва : 1992. 278 с.
34. Миценко І.М. Продовольча безпека України: оцінка стану та світовий досвід вирішення проблеми. Кіровоград : Центрально-Українське видавництво. 2001. 204 с.
35. Мороз О.В., Карачина Н.П., Шиян А.А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства. Монографія. Вінниця : ВНТУ. 2010. 259 с.

36. Мудрак Р.П. Індикатор продовольчої безпеки України «економічна доступність продуктів» – необхідність змін у методології. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1 (36). С. 147-152.
37. Мудрак Р.П. Сталий розвиток та безпека агропродовольчої сфери України в умовах глобалізаційних викликів. Монографія / Непочатенко О.О., Нестерчук Ю.О., Павлов О.І., Хвесик М.А., Юрчишин В.В. та ін. за ред. О.І. Павлова. Одеса: Астропринт. 2012. 760 с.
38. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління / Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. Донецьк: Вид-во ДонНТУ. 2011. 744 с. С. 564-569.
39. Нельсон, Ричард Р., Уинтер, Сидней Дж. Еволюційна теорія економічних змін. Москва : «ДЕЛО». 2002. 536 с.
40. Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку в законодавстві України та країн світу і практика її впровадження. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 85-95.
41. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2, т. 2. С. 99-103.
42. План заходів з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/>
43. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Київ. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30-34.
44. Постанова Верховної Ради України Про прийняття за основу проекту Закону України про продовольчу безпеку України URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3498-vi>

45. Постанова від 5 грудня 2007 р. № 1379 «Деякі питання продовольчої безпеки», із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 1041 (1041-2011-п) від 12. 10. 2011 р. URL : <http://rada.gov.ua/>
46. Продовольча безпека в Україні (1 частина) / Л.В. Баль-Прилипко, Ю.В. Слива, Л.М. Хомічак, Г.Д. Гуменюк. *Продовольча індустрія АПК*. 2010. № 2. С. 5-8.
47. Продовольча безпека в Україні / Л.В. Баль-Прилипко, Ю.В. Слива, Л.М. Хомічак, Г.Д. Гуменюк. *Продовольча індустрія АПК*. 2010. № 2. С.5-8.
48. Проект указу Президента України Про основні засади забезпечення продовольчої безпеки України від 07.10.2013 р. URL : <http://dkrp.gov.ua/print/2368>
49. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків. 2006. 496 с.
50. Сахненко А. С. Розвиток ринку м'ясної продукції. Збалансування продовольчого ринку в контексті забезпечення продовольчої безпеки. Київ : Кондор-Видавництво. 2015. С. 63-97.
51. Сахненко А.С. Доступність продуктів харчування в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. *Збірник наукових праць*. № 39, Київ : НАУ. 2014. С. 91-97.
52. Тіхонова А.С. Екологічність як сучасний принцип забезпечення продовольчої безпеки. *Наукові праці: Нац. ун-ту харч. технологій*. 2013. № 52. С. 116-122.
53. Тіхонова А.С. Методичні підходи до аналізу продовольчої безпеки / А.С. Тіхонова, І.В. Федулова. *Продовольча безпека: сутність, стан та особливості забезпечення*. Монографія / керівник авторського колективу проф. І.В. Федулова. Київ: Кондор-Видавництво. 2013. С. 45-64.
54. Трегобчук В.М. Продовольча безпека в контексті національної безпеки держави. Київ : Інститут економіки НАН України. 1999. 56 с.

55. Удалов Ф.Е. Некоторые вопросы формирования стратегии развития промышленных предприятий / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина. *Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление»*. 2011. № 1. С. 301-305.
56. Хедли Дж. Нелинейное и динамическое программирование. Москва : Мир, 1967. 506 с.
57. Юрчишин В.В. До проблеми розробки продовольчої доктрини України. *Економіка України*. № 10. 2001. С. 4-11.
58. Юрчишин В.В. Розбудова системного державного управління сільським господарством. *Економіка АПК*. 2005. № 6. С. 3-17.
59. Bolshakova Ye. Peculiarities of functioning of security management system at domestic meat-processing enterprises: monograph. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Nemoros s.r.o. Prague, 2019. Pp. 348-353.
60. Dorfman, R. Application of Linear Programming to the Theory of the Firm – Berkeley and Los Angeles. University of California Press, 1951. 98 p.
61. Markina I., Zhylynska O., Bolshakova Ye. Leadership excellence in management of sustainable development of meat-processing enterprises. *Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics*. 2018 Prague Institute for Qualification Enhancement (PRIZK) International Conference «Entrepreneurial and Sustainable Academic Leadership» (ESAL 2018). URL : <https://www.springer.com/us/book/9783030154943#about/> EqWorld. Мир математических уравнений / Главн. ред. А. Д. Полянин. Москва. ИПМ РАН. 2004-2014. URL : <http://eqworld.ipmnet.ru/ru/library/mathematics/variational.htm/>

ВИСНОВКИ

Дисертація присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання з проблематики менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Проведений критичний аналіз сучасних трактувань та теоретичних положень щодо сутності феномену стійкого розвитку дозволив надати уточнення таких понять як «стійкість», «стійкий розвиток», «механізм стійкого розвитку» тощо. Зокрема, на відміну від інших, поняття «стійкість» запропоновано визначати як стан та властивості господарюючого суб'єкта, коли його соціально-економічні показники під впливом різноманітних та численних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища знаходяться у нормативному діапазоні динаміки індикаторів стійкості, межі якої прийняті відповідно до стратегічного і тактичного планово-проектного управління, затвердженого на даний часовий період. Розглянуті теоретико-методологічні підходи до трактування стійкого розвитку надали підставити виділити критерії та принципи стійкого розвитку підприємств.

2. Удосконалено теоретичні положення щодо структурно-функціонального механізму менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, який є синкретичною стійкою цілісністю, що являє собою конгломерат системоутворюючих елементів, які відповідним чином групуються, утворюючи різні підсистеми, та реалізують відповідні принципи, функції, методи, теорії, завдання й інструменти для досягнення встановлених цілей у межах забезпечення економічної, соціальної, екологічної та ризикової стійкості. Запропонований механізм відрізняється поєднанням узагальненої авторської класифікації чинників стійкого розвитку, розроблених основних критеріїв стійкості та принципів стійкого розвитку підприємств з врахуванням галузевої специфіки, що дозволить оптимізувати та забезпечити

дієву реалізацію управлінських процесів самоорганізації, самооцінки, самозбереження, самоконтролю та адаптивного розвитку м'ясопереробних підприємств.

3. Поглиблені у дисертації теоретичні положення щодо сутнісно-змістовного значення концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств, які, на відміну від існуючих, базуються на поєднанні узагальненої класифікації чинників стійкого розвитку, розроблених основних критеріїв стійкості та принципів прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку, дозволять забезпечити високу адаптивність м'ясопереробних підприємств до динамічно мінливого ринкового середовища стосовно їх економічної, соціальної, екологічної та ризикової стійкості. Запропоновано власне трактування поняття «система менеджменту стійкого розвитку» і розглядається як комплекс управлінських рішень, що ґрунтується на цілеспрямованому узгодженому управлінні усіма видами діяльності, ефективність якого досягається за рахунок умінь, знань, навичок, волі керівників і працівників.

4. Проведений аналіз тенденцій розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України за останні роки дозволив висвітлити проблеми галузі та шляхи їх подолання в сучасних умовах господарювання. Визначено основні шляхи забезпечення ринкової ємності галузі, зокрема: «1) підвищення доступності товарів шляхом введення індивідуальної допомоги малозабезпеченим категоріям населення; 2) збільшення рівня вживання продуктів поза межами дому, що викличе необхідність підвищення реальної заробітної плати; 3) ліквідація на продовольчих ринках продуктообміну, що не є еквівалентним; 4) розробка збалансованого асортименту продукції на підприємствах м'ясопереробної галузі».

5. Удосконалений автором роботи методичний підхід до аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств представляє собою систему оціночних показників ефективності, що

відображають основні тенденції розвитку аналізованого об'єкта в плані його організації та функціонального потенціалу, обумовлені вірогідністю досягнення поставлених цілей. Розробка зазначеного методичного підходу одночасно потребує оптимізації кількості етапів аналізу та отримання достовірної інформації щодо результатів господарської діяльності, що дозволяє виконувати просторово-територіальні аналітичні порівняння на мікро-, макро- і мезорівнях, проводити факторну оцінку та комплексний аналіз ефективності менеджменту, та є основою виявлення основних перешкод (економічних, соціальних, організаційних тощо), які заважають стійкому розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

6. Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств з використанням актуалізованої системи показників та індикаторів стійкості, що, на відміну від існуючих, сприяє формалізації задач та інструментів для забезпечення пріоритетних напрямків стійкого розвитку підприємств, формування та коригування параметрів у систему оцінки коефіцієнтів, виконання розрахункових операцій за визначенням індикаторів стійкості, зведення отриманих результатів у таблицю інтегрованих показників економічної, соціальної, екологічної і ризикової стійкості та аналіз результатів кінцевих контрольних розрахунків рівня розвитку підприємства, що дозволяє отримати актуальну інформацію, яка забезпечуватиме розробку та реалізацію практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробного підприємства. Для практичної оцінки рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств було обрано: М'ясопереробну фабрику «АЛАН», ТДВ «М'ясокомбінат «ЯТРАНЬ» та ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Виявлено, економічні, організаційні та соціальні перешкоди, які заважають стійкому розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України. Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені методичні підходи

доведені до рівня конкретних рекомендацій, які пропонуються для впровадження у практику м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України.

7. Обґрунтовані підходи до моделювання елементів менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, в основі яких запропоновано актуальну модель оптимізації портфеля інвестиційних проектів, яка, на відміну від існуючих, передбачає синтетичне використання методу меж і гілок та симплекс-методу, дозволять керівництву підприємства оптимально розподіляти проекти за часовими періодами в умовах обмеженості власних ресурсів відповідно до обраної стратегії управління стійким розвитком підприємства. Підсумком дослідження стало твердження, що передумовою стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств є оперативне прийняття керівництвом стратегічно зумовлених рішень, спрямованих на технологічну оптимізацію, залучення зовнішніх інвестицій, удосконалення організаційної структури управління (зокрема, управлінських принципів і методів), а також покращення поточних інноваційних, логістичних, технологічних і маркетингових стратегій.

8. Удосконалені рекомендації організаційно-економічного характеру щодо реалізації стратегії стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України у напрямі державного регулювання галузі ґрунтуються на необхідності формування механізму державного регуляційного впливу в межах забезпечення стійкого розвитку м'ясопереробної промисловості в Україні. Визначено недоліки у державному регулюванні підприємств м'ясопереробної промисловості. Виділено основні напрямки реалізації державної політики з метою забезпечення стійкого розвитку м'ясопереробної промисловості в Україні. Визначено інструментарій забезпечення стійкого зростання підприємств м'ясопереробної промисловості в Україні, практичне застосування якого має свої відмінності та переваги, а саме: отримання виробниками м'ясної

продукції необхідних кредитних ресурсів під заставу виробленої продукції; гарантія високоякісної та дієвої системи сировинного забезпечення, що дасть можливість здійснювати операції за заздалегідь регламентованими умовами, які відповідають критеріям актуальності, прозорості та об'єктивності; можливість врегулювання фінансово-економічних відносин між виробниками м'яса та організаціями з оптових і роздрібних продажів тощо. За результатами проведеного дослідження доведено, що досягти позитивних тенденцій у функціонуванні вітчизняних м'ясопереробних підприємств та їх стійкості можна шляхом успішної реалізації на загальнонаціональному рівні нормативно-правових, фінансово-кредитних, ліцензійних, тарифних та антимонопольних заходів.

9. Актуалізований механізм розробки стратегії менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств агропродовольчої сфери України, відмінністю якого є комплексування стратегічних рішень щодо фінансово-економічного, організаційно-управлінського, виробничо-технологічного, інвестиційного, інноваційного та кадрового розвитку потенціалу підприємств, дозволяє сформувати їх довгострокові конкурентні переваги задля забезпечення продовольчої безпеки. У межах запропонованої стратегії менеджменту стійкого розвитку підприємств об'єктивно оцінююватися та контролюватися повинні абсолютно всі результати реалізації стратегічних рішень (суто виробничі, технічні, соціально-економічні, екологічні тощо). У свою чергу, механізм розробки та впровадження цієї стратегії передбачає наступні етапи: моніторинг виконання стратегічних і тактичних планів; економічну оцінку результатів діяльності промпідприємства; узагальнення та систематизацію отриманих даних, що безпосередньо впливають на досягнення поставлених цілей; формування інформації статистичного та аналітичного характеру, що свідчить про резерви та ризики, потенційно можливі рішення та наслідки їх прийняття; процес збору, оперативної обробки та передачі даних з використанням інформаційних технологій; застосування методів ефективною мотивації персоналу з огляду на результати

досягнення стратегічних і технічних цілей. Запропонований механізм дозволить перейти м'ясопереробному підприємству до інноваційного стану, який відповідав би зовнішнім викликам та характеризувався змінами, які сприяють формуванню та реалізації безпекових цілей. Визначено, що якісно організований стратегічний менеджмент стійкого розвитку підприємства спроможний забезпечити безперервні конкурентні переваги, задовольнити нагальні потреби суспільства в м'ясній продукції та водночас гарантувати продовольчу безпеку Україні.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Аналіз авторських дефініцій категорій досліджуваної проблеми [авторська розробка]

Поняття	Автор	Дефініція
Розвиток	Геракліт	Поняття розвитку демонструє вислів «Все тече, все змінюється», тобто світ постійно зазнає якихось змін, так він вдосконалюється.
	І.Кант	Ідея розвитку полягає в реалізації концепції ризикованої природи розуму.
	Г.В.Ф. Гегель	Сутність розвитку полягає у діалектичній боротьбі протилежностей.
	Представники марксистської теорії	Універсальна характеристика матерії, через яку пояснюються витoki суспільства та процес пізнання.
	Укладачі філософського енциклопедичного словника (1989)	Незворотні зміни в функціонування матеріальних та ідеальних об'єктів.
	Академічний тлумачний словник 11 т.	Процес, в основі якого лежить зміна чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого (вищого).
	І.В. Амеліна, Н.В. Дятлов	Перехід від нижчої до вищої стадії життєвого циклу під впливом різноманітних трансформацій в управлінських підсистемах.
	Р.О.Побережний	Спланована зміна якісної та структурної організації, кількісних або якісних характеристик елементів організації.
	О.В. Раєвнева	Процес трансформації хронотопно відкритої системи, який полягає в формуванні нової структури або в її переході на новий рівень функціонування.
	Ю.С. Погорелов	Програмно спланований безперервний процес, що полягає в зміні станів підприємства. Внаслідок цього суб'єкт отримує інші можливості, функції та здатність вирішувати нові завдання та протистояти факторам зовнішнього/внутрішнього середовища.
Розвиток підприємства	Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна	Сукупність позитивних змін у роботі соціально-економічної системи підприємства, викликаних переходом на якісно новий етап функціонування.
	Ю.А. Плугіна	Якісні трансформації в роботі підприємства, що стосуються технологічних, організаційних і фінансово-економічних аспектів господарювання.

Продовження табл. А.1

Поняття	Автор	Дефініція
	Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика	Зміна виключно якісних характеристик, викликаних загальними законами природи (боротьба протилежностей, розвиток за принципом спіралі тощо) та особливостями функціонування окремих систем (набуття досвіду, старіння обладнання).
	С.П. Дунда	Сукупність стрімких змін економічного характеру на підприємстві, що виникають в результаті впливу факторів зовнішнього середовища та виникнення суперечностей у внутрішньому осередку.
	О.Є. Кузьмін	Циклічний рух через усі стадії життєвого циклу, що характеризують виробничо-господарський, інвестиційний і фінансовий вектори діяльності.
	К.А. Деєва, Н.В. Олексієнко	Сукупність принципів, що обумовлюють напрямок розвитку та засоби досягнення задекларованих завдань.
	Н.М. Бондар	Здійснення змін у структурно-кадровому аспекті з використанням методів організаційного регулювання та заходів з підвищення кваліфікації робітників, їх стимулювання до творчої активності.
Концепція розвитку	Р.В. Фещур, В.Ю.Самуляк	Механізм підтримки планового розвитку підприємства для досягнення метазавдання – досягти такого рівня конкурентоспроможності, який відповідав би адекватним умовам зовнішнього середовища та сприяв презентації промпідприємства в загальнонаціональному або світовому економічному просторі.
	О.В. Раєвнева	Мінімізація протиріч, що симультанно виникають на двох рівнях – між намаганням підприємства досягти певного розвитку та чинниками зовнішнього та/або внутрішнього середовища, що змінюють концепцію управління або змінюють фазу розвитку підприємства.
Управління розвитком	Ю.П. Шаров	Управління розвитком підприємства має бути керованим і цілеспрямованим.
Стійкість	М.В.Зубанов	Здатність системи зберігати рівновагу навіть за умови агресивних зовнішніх впливів.
	В.В. Знаменський	Властивість системи зберігати характерну траєкторію, незалежно від впливу зовнішніх та/або внутрішніх факторів, здатних вивести її з цього напрямку руху.
	Б.Є. Бродський, О.П. Жарковська	Властивість системи, що вийшла зі стану рівноваги, самостійно та оперативно повертатися до початкового стану (теорія Ле-Шательє).

Поняття	Автор	Дефініція
	Л. Ейлер	Здатність системи зберігати рівновагу у часі під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.
	Є.В. Корчагіна	Здатність системи зберігати заздалегідь заданий рівень досягнення цілей в умовах агресивного бізнес-середовища.
	В.А. Сумін	Властивість системи, що опинилася в несприятливому середовищі, повертатися до стану рівноваги за рахунок використання власного потенціалу.
	Е.А. Полевський, І.В. Брянцева	Соціально-економічний феномен, що виникає на певному етапі розвитку ринкових відносин. Характеризує стан господарюючого суб'єкта, що під дією зовнішніх і внутрішніх чинників намагається не лише зберегти вихідний стан рівноваги, а й динамічно розвиватися.
	В.Д.Камаєв	Стабільне отримання доходів.
Економічна стійкість	А.А. Грачев	Довготривала підтримка платоспроможності зі збереженням фінансової рівноваги між власними та кредитними фінансовими засобами.
	А.Б.Борисов, Л.Ш. Лозовський, Б.А.Райзберг, Є.Б.Стародубцева	Фінансовий стан підприємства, що забезпечує повне виконання усіх зобов'язань перед працівниками, організаціями та державою, а також дає можливість отримувати достатньо доходів.
	О.Н. Зайцев, А.В. Каспіров, В.С. Мітюшин, В.І. Роцін	Стан динамічного розвитку господарюючого суб'єкта, коли незважаючи на різноманітні зовнішні та внутрішні впливи система зберігає відповідні соціально-економічні показники економічної рівноваги.
Стійкість підприємства	О.В. Зеткіна	Рентабельність виробничої діяльності підприємства, що досягається за рахунок підвищення ефективності управління підприємством, раціонального використання ресурсів, структуризації активів, стабілізації соціального забезпечення працівників і розвитку виробничих потужностей в умовах зовнішнього середовища, що інтенсивно змінюється.
	Н.В. Зубанов, Б.К. Злобін, В. Іоффе, І.А. Литвиненко, Г.С. Мерзлікіна	Здатність підприємства після припинення дії обурень зовнішнього/внутрішнього оточення відновлювати початковий стан сталості.
	А.О. Каммаєв, О.В. Зеткіна	Забезпечення рентабельності роботи підприємства шляхом раціоналізації використання виробничого потенціалу та оптимізації системи управління; досягнення стійкого фінансового стану в результаті структуризації наявних активів, стабілізації промислових потужностей.

Продовження табл. А.1

Поняття	Автор	Дефініція
	І.А. Курнишева, В.О. Логінов, А.Т. Чеблоков	Сукупність інноваційно-технологічних, організаційно-виробничих та економічних аспектів діяльності підприємства, що когерентно визначають якість продукції, що виготовляється, матеріально-технічну базу підприємства, кадрове забезпечення тощо.
	Д. Кейнс, А. Маршалл, А. Сміт	Стан, за якого підприємство підтримує прибуток на необхідному рівні.
	Н.А. Кульбака	Урівноважений стан економічного потенціалу підприємства, що забезпечує стабільний прибуток, адекватні умови розширеного виробництва та стійкого економічного зростання.
	С.М. Нікешин	Здатність підприємства оптимально організовувати та поєднувати усі напрямки своєї діяльності, щоб підтримувати на бажаному рівні основні показники та протистояти впливам навколишнього середовища.
	Р.Р. Ацканов, Р.Л. Жамбекова, Н.Н. Погостинська	Система цілеспрямованих завдань, яка мінімізує прояви несприятливих ситуацій застосуванням резервних запасів і ресурсів.
Стійкий розвиток	М.А. Бобирєва, Т.В. Терентєва	Прогресивний перехід до ефективнішого стану в інтенсивному режимі, за якого рівень стійкості обернено пропорційний показнику часу, необхідного для цього переходу.
	Всесвітній банк	Управління суспільним капіталом для збереження та примноження людського потенціалу.
	Н.М. Давидова, О.Р. Тимофєєва	Розвиток, що не несе за собою незворотних трансформацій в середовищі, де живе людина.
	І.Р. Кормановська	Модель суспільного розвитку, коли забезпечуються усі потреби як сучасних, так і прийдешніх поколінь.
	Е.Т. Коршунова	Цілеспрямований процес керування соціально-економічною системою, що формує сталість її зв'язків та елементів в напрямку покращення рівня життя населення в межах балансу з навколишнім середовищем.
	Л.Г. Мельник	Людська стратегія, що полягає в русі людства до епохи ноосфери, тобто до стану коеволюції суспільства та природи.
	О.С. Пчелинцев	Поступальний перехід від принципів використання ресурсів до стратегії їх системного відтворення.

Продовження табл. А.1

Поняття	Автор	Дефініція
	А.Д. Урсул	Системно збалансований розвиток соціо-природного характеру, що не порушує навколишнього середовища та забезпечує безпечне існування цивілізації тривалий час.
	О.О. Шведчиков	Сукупність якісних змін у підсистемах підприємства, здатних забезпечити довготривалий збалансований розвиток підприємства.
	А.Т. Чеблоков	Процес орієнтації на збереження рівноваги шляхом використання наявних ресурсів і умов середовища.
	World Conservation Strategy. IUCN, UNEP	Розвиток, здатний гарантувати істотне покращення якості життя населення, зберігаючи при цьому природне різноманіття планети.
Економічно стійкі господарюючі утворення	О.Г. Бодров, В.О. Мальгін, В.Т. Тимирясов, А.Т. Чеблоков	Об'єкти, що в умовах нестабільності ринку у повній мірі організують науково-відтворювальну діяльність.
Організаційно-економічна стійкість	І.М. Омельченко	Здатність підприємства тривалий час зберігати свою фінансову стійкість (зокрема, систематичне удосконалення виробничо-технічної та організаційної складових діяльності) в умовах мінливості ринкової кон'юнктури.
	В. Пастухова	Перехід до інтенсивного розвитку шляхом раціонального користування ресурсами, зниження витрат, впровадження реінжинірингу, що полягає в ґрунтовному переосмисленні та перепроєктуванні системи управління бізнес-процесами.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Оціночні параметри рівня стійкого розвитку м'ясопереробного підприємства

Визначальний фактор виду діяльності	Показник оцінки (змісту)	Характеристика оціночного показника	Математична інтеграція параметру оцінки	Встановлена мета досягнення
1	2	3	4	5
ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ (C_c)				
Фінансова стійкість				
Структура фінансових засобів	Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позичених засобів	$K_{ав} = \frac{ВК}{А}$, де ВК – власний капітал; А - активи	Забезпечити фінансову стійкість, стабільність і незалежність від зовнішніх кредиторів
Частка власних засобів	Коефіцієнт забезпечення власними засобами	Показує наявність у підприємства власних засобів	$K_{звз} = \frac{ВОЗ}{ОА}$, де ВОЗ – власні оборотні засоби; ОА – оборотні активи	Досягнення фінансової незалежності і стійкості
Активи підприємства	Коефіцієнт базової прибутковості активів	Показує співвідношення прибутку до виплат податків і відсотків до отримання і сумарної величини активів	$K_{спа} = \frac{ЕВІТ}{А}$, де ЕВІТ – прибуток до уплати податків; А - активи	Підвищення ефективності використання активів підприємства
Структура обігу капіталу	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показує, яка частка власного оборотного капіталу знаходиться в обігу	$K_m = \frac{ВОЗ}{ВК}$ (0,5 і вище), де ВОЗ – власні оборотні засоби; ВК – власний капітал	Забезпечення гнучкості використання власних засобів
Структура активів	Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих активів	Показує скільки оборотних активів відповідає кожній гривні необоротних активів	$K_{м/i} = \frac{ОА}{НА}$, де НА – необоротні активи; ОА – оборотні активи	Досягнення оптимального співвідношення оборотних і необоротних активів
Інвестиційна стійкість				
Фонд інвестицій	Коефіцієнт реінвестування	Яка частина чистого прибутку була вкладена в розвиток підприємства після відрахування всіх витрат	$K_p = \frac{П_p}{ЧП}$, де П _p – реінвестований прибуток; ЧП – чистий прибуток	Забезпечення високого фінансового потенціалу розвитку
Інвестиційна стратегія	Коефіцієнт інвестиційних стратегічних вкладень	Характеризує частку засобів підприємства, що направлена на удосконалення власності підприємства	$K_{ісв} = \frac{D_{нб} + D_{мц} + D_{фв}}{П_p}$, де D _{нб} – активи незавершеного будівництва; D _{мц} – вкладення в матеріальні цінності; D _{фв} – довгострокові фінансові вкладення	Формування правильної інвестиційної стратегії розвитку підприємства
Дохід інвестицій	Коефіцієнт норми прибутку інвестицій	Відображає ефективність інвестицій у вигляді процентного співвідношення грошових надходжень до суми первинних інвестицій	$ІП = \frac{П_{ср}}{I_{ср}}$, де П _{ср} – середньорічні грошові надходження в межах інвестиційних вкладень; I _{ср} – середньорічний сумарний інвестований капітал	Високий показник цього коефіцієнту свідчить про високу ефективність інвестиційних рішень

Продовження табл. Б1

1	2	3	4	5
Фінансування збуту	Коефіцієнт фінансового забезпечення збуту	Характеризує частку реінвестованого прибутку, що направлена на поширення інфраструктури збуту	$K_{\Phi z} = \frac{P_{pz}}{P_p}$, де P_{pz} – сума прибутку, що направлена на активацію збуту; P_p – реінвестований прибуток	Активізація збутового потенціалу за допомогою розширення каналів збуту
Логістична стійкість				
Логістична інфраструктура	Коефіцієнт логістичної інфраструктури	Характеризує реальні можливості підприємства відносно самостійної доставки товарів	$K_{ЛІ} = \frac{V_{тс}}{V_{заг}}$, де $V_{тс}$ – обсяг продукції, що транспортується за допомогою власної логістичної інфраструктури; $V_{заг}$ – загальний обсяг продукції, що транспортується	Здійснення незалежних поставок продукції точно в термін
Фінансування логістики	Коефіцієнт фінансування логістики	Прибуток, спрямований на розвиток логістики підприємства	$K_{\Phi л} = \frac{P_{рл}}{P_p}$, де $P_{рл}$ – сума прибутку, спрямована на розвиток логістики; P_p – реінвестований прибуток	Збільшення обсягів перевезень
Організаційна стійкість				
Використання праці	Коефіцієнт працемісткості	Характеризує витрати праці на вироблення одиниці продукції	$K_T = \frac{T_p}{T_n}$, де T_p – розрахунковий показник працемісткості (людино-годин); T_n – нормативний показник працемісткості (людино-годин)	Зменшення працемісткості і зростання ефективності праці
Забезпеченість праці	Коефіцієнт фондоозброєності	Забезпечення працівників виробничими фондами	$K_{\Phi} = \frac{\Phi_p}{\Phi_n}$, де Φ_p – розрахунковий показник фондоозброєності; Φ_n – нормативний показник фондоозброєності	Зростання технічної забезпеченості персоналу
Організація праці	Коефіцієнт зайнятості працівників	Відображає ефективність використання робочого часу	$K_{ЗП} = \frac{T_{\Phi}}{T_{cp}}$, де T_{Φ} – фактичний сумарний час зайнятості працівників; T_{cp} – середньогалузевий (нормативний) показник зайнятості працівників за певний період	Зростання ефективності праці
Використання фондів	Коефіцієнт загального використання обладнання	Відображає рівень використання обладнання відносно часу і потужності	$K_{заг} = K_{ів} \times K_{ев}$, де $K_{ів}$ – коефіцієнт інтенсивності; $K_{ев}$ – коефіцієнт екстенсивності	Зростання обсягів виробництва
Ефективність використання фонду оплати праці	Коефіцієнт ефективності фонду оплати праці	Відображає, скільки гривень виробленої продукції припадає на 1 гривню фонду оплати праці	$K_{\Phi оп} = \frac{K_{\Phi опф}}{K_{\Phi опн}}$, де $K_{\Phi опф}$ – фактичний показник ефективності фонду оплати праці; $K_{\Phi опн}$ – нормативний показник ефективності фонду оплати праці	Зростання мотивації персоналу при оптимальному співвідношенні праці і заробітної платні

Продовження табл. Б1

1	2	3	4	5
Техніко-технологічна стійкість				
Прогресивність технологій	Коефіцієнт оновлення технологій	Частка продукції, виробленої за вдосконаленими технологіями	$K_{OT} = \frac{V_{HT}}{V_{zag}}$, де V_{HT} – обсяг продукції, виробленої за допомогою новітніх, вдосконалених технологій; V_{zag} – загальний обсяг виробництва продукції	Зростання обсягів і якості продукції, що виробляється
Прогресивність техніки	Коефіцієнт оновлення обладнання	Частка інноваційного обладнання	$K_{oo} = \frac{B_{no}}{B_o}$, де B_{no} – вартість новітнього обладнання; B_o – загальна вартість обладнання	Зростання обсягів і якості продукції, що виробляється
Виробнича стійкість				
Виробничий потенціал	Коефіцієнт майна виробничого призначення (активна і пасивна частина)	Відображає частку майна виробничого призначення в активах підприємства	$K_{BP} = \frac{BF}{A}$, де BF – загальна вартість виробничих фондів; A – валюта балансу (активи)	Дотримання балансу виробничих і невиробничих активів
Виробнича потужність	Коефіцієнт використання виробничої потужності (цехової)	Рівень використання потужності	$K_{vir.potuzh.} = \frac{BP_{\phi}}{P_n}$, де BP_{ϕ} – фактична виробнича потужність; P_n – номінальна потужність	Вироблення номінального обсягу продукції
Ефективність виробництва	Коефіцієнт дохідності виробництва	Рівень ефективності виробництва	$K_d = \frac{E_e}{B_{of} + B_{oz}}$, де E_e – сумарний економічний ефект виробничої діяльності; B_{of} – вартість основних фондів; B_{oz} – вартість оборотних засобів	Зростання дохідності виробництва і конкурентоздатності
Ринкова стійкість				
Дохідність продукції	Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	Характеризує співвідношення прибутку від реалізації до собівартості продукції	$ROM = \frac{\Pi}{C}$, де Π – прибуток від реалізації продукції; C – собівартість реалізованої продукції	Зростання дохідності продукції і зниження собівартості
Ефективність продажів	Коефіцієнт рентабельності продажів	Відношення операційного прибутку (прибутку від продажів) підприємства до його виручки	$ROS = \frac{\Pi_p}{A}$, де Π_p – прибуток від продажів; A – валюта балансу (активи)	Підвищення дохідності продажів і конкурентоздатності
Ринок	Коефіцієнт частки на територіальному ринку	Відображає частку підприємства на ринку	$K_{pч} = \frac{V_p}{V_{rp}}$, де V_p – обсяг продажів продукту; V_{rp} – загальний обсяг продажів продукту на ринку	Зміцнення ринкового потенціалу і розширення ринкової ніші
Продаж	Коефіцієнт передпродажної підготовки	Характеризує зростання ринкової стійкості за рахунок передпродажної підготовки	$K_{пп} = \frac{B_{пп}}{B_{vir}}$, де $B_{пп}$ – сума витрат на передпродажну підготовку; B_{vir} – сума витрат на виробництво (придбання) продукту	Збільшення обсягів продаж

Продовження табл. Б1

1	2	3	4	5
Обсяг продажів	Коефіцієнт зміни обсягу продажів	Відображає динаміку ринкової стійкості підприємства за рахунок зростання обсягу продажів	$K_{30п} = \frac{П_{кін}}{П_{поч}}$, де $П_{кін}$ – обсяги продажів на кінець звітного періоду; $П_{поч}$ – обсяги продажів на початок звітного періоду	Стійка динаміка зростання обсягів виробництва
Ціна	Коефіцієнт рівня цін	Відображає динаміку ринкової стійкості відносно ціни	$K_{рц} = \frac{Ц_{min} + Ц_{max}}{2Ц_{ф}}$, де $Ц_{min}, Ц_{max}$ – мінімальна і максимальна ціна товару на ринку; $Ц_{ф}$ – ціна фірми	Вироблення оптимальної цінової стратегії підприємства
Збут	Коефіцієнт доведення продукції до споживача	Відображає рівень зростання ринкової стійкості завдяки удосконаленню збутової діяльності	$K_{зб} = K_{30п} \times \frac{В_{зб.кін.}}{В_{зб.поч.}}$, де $K_{30п}$ - коефіцієнт зміни обсягу продажів; $В_{зб.кін.}$ – сума витрат на збут на кінець звітного періоду; $В_{зб.поч.}$ – сума витрат на збут на початок звітного періоду	Максимальне задоволення потреб споживача
Реклама	Коефіцієнт рекламної діяльності	Характеризує зростання ринкової стійкості за рахунок удосконалення рекламної діяльності	$K_{р.д.} = K_{30п} \times \frac{В_{р.кін.}}{В_{р.поч.}}$, де $K_{30п}$ - коефіцієнт зміни обсягу продажів; $В_{р.кін.}$ – сума витрат на рекламну діяльність на кінець звітного періоду; $В_{р.поч.}$ – сума витрат на рекламну діяльність на початок звітного періоду	Активізація продажу товарів за рахунок отримання споживачем більш повної інформації
Продаж	Коефіцієнт використання персональних продажів	Характеризує зростання ринкової стійкості за рахунок зростання персональних продажів із залученням торговельних агентів	$K_{впп} = K_{30п} \times \frac{В_{ТАкін}}{В_{ТАпоч}}$, де $K_{30п}$ - коефіцієнт зміни обсягу продажів; $В_{ТАкін}$ – сума витрат на виплати торговельним агентам на кінець звітного періоду; $В_{ТАпоч}$ – сума витрат на виплати торговельним агентам на початок звітного періоду	Збільшення обсягів продажів на основі персонально орієнтованих підходів
Комунікації	Коефіцієнт використання зв'язків зі спільнотою	Відображає динаміку зростання стійкості за рахунок поліпшення зв'язків зі спільнотою	$K_{взс} = K_{30п} \times \frac{В_{зскін}}{В_{зспоч}}$, де $K_{30п}$ - коефіцієнт зміни обсягу продажів; $В_{зскін}$ – сума витрат на зв'язки зі спільнотою на кінець звітного періоду; $В_{зспоч}$ – сума витрат на зв'язки зі спільнотою на початок звітного періоду	Збільшення обсягів продажів за рахунок розширення комунікації з потенційними споживачами
Ринок	Узагальнюючий коефіцієнт ринкової конкурентоздатності	Характеризує рівень ринкової стійкості підприємства	$K_{кон.заг.} = \frac{(K_{рц} + K_{пп} + K_{30п} + K_{рц} + K_{зб} + K_{р.д.} + K_{впп} + K_{взс})}{8}$	Підвищення ринкової стійкості підприємства
Інноваційна стійкість				
Фінанси	Коефіцієнт фінансування інновацій	Відображає рівень інвестицій, що спрямовані на інноваційний розвиток підприємства	$K_{ф1} = \frac{D_{ін}}{П_{р}}$, де $D_{ін}$ – сума прибутку, спрямована на інноваційний розвиток підприємства; $П_{р}$ – реінвестований прибуток	Збільшення обсягів фінансування з метою активізації інноваційного потенціалу

Продовження табл. Б1

1	2	3	4	5
Інноваційні розробки	Коефіцієнт забезпеченості інноваційними розробками в техніці і технологіях	Визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності і прав на неї	$K_{IP} = \frac{VI_{TT}}{HA},$ де VI_{TT} – величина інноваційних розробок в техніці і технологіях; HA – величина необоротних активів	Збільшення власних інноваційних розробок
Персонал	Коефіцієнт висококваліфікованого персоналу і персоналу, зайнятого в науково-дослідницькій і дослідно-конструкторській праці	Відображає частку персоналу. Що працює безпосередньо над розробкою нових продуктів і технологій	$K_{П} = \frac{П_{Н}}{Ч_{П}},$ де $П_{Н}$ – чисельність висококваліфікованого персоналу, що працює в науково-дослідницькій і дослідно-конструкторській сфері; $Ч_{П}$ – середня чисельність працівників підприємства	Збільшення кадрового забезпечення інноваційного розвитку підприємства
Управлінська стійкість				
Менеджмент	Коефіцієнт ефективності управління (0,5 ÷ 1)	Відображає співвідношення витрат на управління з ефективністю, що отримується в результаті впливу управлінського персоналу на виробничу діяльність	$K_{EY} = \frac{EY}{BY},$ де EY – річний економічний ефект управління; BY – сумарні річні витрати на управління; $EY = E_M + E_T + E_3 + E_B + E_H + E_{об}$ де E_M – економія від зниження матеріальних витрат; E_T – економія палива і енергії; E_3 – економія заробітної платні працівників виробництва; E_B – економія від зменшення витрат від браку; E_H – економія від зменшення невиробничих витрат; $E_{об}$ – економія витрат на підготовку і освоєння виробництва; $E_{об}$ – економія витрат на утримання обладнання	$BY = V_{П} + E_{Н} \times V_{ед},$ де $V_{П}$ – річні поточні витрати; $E_{Н}$ – нормативний коефіцієнт ефективності; $V_{ед}$ – одноразові витрати; $V_{П} = V_M + V_3(1 + a)$, де V_M – витрати на матеріали для потреб управління; V_3 – витрати на заробітну платню управлінського персоналу; a – коефіцієнт накладних і інших видатків
Ефективність праці	Коефіцієнт результативності праці управлінського персоналу	Характеризує умовний рівень ефективності праці управлінського персоналу	$K_{руп} = \frac{K_{рф}}{K_{рн}},$ де $K_{рф} = \frac{Д}{ЧУ}$ ($Д$ – середньорічний дохід підприємства; $ЧУ$ – численність управлінського персоналу) фактична результативність; $K_{рн}$ – нормативний показник	Зростання результативності (ефективності) управлінського персоналу
Ділова стійкість				
Динаміка активів	Коефіцієнт обертання активів	Дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої засоби	$K_{OA} = \frac{V_{рп}}{V_A},$ де $V_{рп}$ – обсяг реалізованої продукції; V_A – середньорічна вартість активів	Зростання платоспроможності і виробничо-технічного потенціалу

Продовження табл. Б1

1	2	3	4	5
Ефективність активів	Коефіцієнт рентабельності активів	Відображає відношення чистого прибутку до середнього розміру сумарних активів	$ROA = \frac{ЧП}{A_{сер}}$, де ЧП – чистий прибуток; $A_{сер}$ – середній розмір сумарних активів	Зростання ефективності використання активів підприємства
СОЦІАЛЬНА СТІЙКІСТЬ (C_C)				
Фінанси	Коефіцієнт фінансування соціального розвитку	Відображає рівень інвестицій, спрямованих на соціальний розвиток підприємства	$K_{ФС} = \frac{D_{рп}}{P_p}$, де $D_{рп}$ – сума прибутку, спрямована на соціальний розвиток підприємства; P_p – реінвестований прибуток	Забезпечення якісної соціальної політики підприємства
Кадри	Коефіцієнт стабільності кадрів	Відображає рівень стабільності кадрів	$K_K = 1 - \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сер}}$, де $Ч_{зв}$ – чисельність тих, хто звільнився; $Ч_{сер}$ – середньоспискова чисельність	Забезпечення стабільності кадрового складу
Мотивація	Коефіцієнт ефективності матеріального стимулювання	Визначає рівень ефективності матеріального стимулювання персоналу	$K_{мс} = \frac{K_з}{K_п}$, де $K_з$ – відношення заробітної платні за період до базового показника; $K_п$ – коефіцієнт цілоденних прогулів	Підвищення ефективності матеріальної мотивації персоналу
Мотивація	Коефіцієнт заробітної платні	Визначає відношення заробітної платні на підприємстві до середнього показника по галузі	$K_{зп} = \frac{ЗП_{сер.підпр.}}{ЗП_{сер.галузь}}$, де $ЗП_{сер.підпр.}$ – середня заробітна платня працівників підприємства; $ЗП_{сер.галузь}$ – середня заробітна платня працівників по галузі	Відповідність заробітної платні на підприємстві середньогалузевій
Мотивація	Коефіцієнт відсутності заборгованостей по заробітній платні	Відображає частку заборгованості в фонд оплати праці	$K_{ззп} = 1 - \frac{Ззп}{Фоп}$, де $Ззп$ – сума заборгованості працівникам; $Фоп$ – фонд оплати праці	Відсутність заборгованості підприємства перед персоналом
ЕКОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ($C_{ЕК}$)				
Ресурси	Коефіцієнт ефективності ресурсомісткості	Відображає співвідношення витрат ресурсів і отриманого продукту	$K_{ЕР} = 1 - \frac{E_p}{V_p}$, де E_p – питомі витрати матеріально-сировинних ресурсів; V_p – обсяг продукції, що виробляється	Підвищення ефективності використання ресурсів і зниження ресурсоемності
Фінанси	Коефіцієнт фінансування екологічної безпеки	Відображає рівень інвестицій, спрямованих на екологічну безпеку підприємства	$K_{ФЕ} = \frac{D_{екол}}{P_p}$, де $D_{екол}$ – сума прибутку, спрямована на екологічну безпеку підприємства; P_p – реінвестований прибуток	Виконання екологічних стандартів, норм і правил
Екологія	Коефіцієнт екологічної безпеки	Відображає рівень екологічних порушень підприємства	$K_{екол.б} = 1 - \frac{\Sigma_{шт}}{ЧП}$, де $\Sigma_{шт}$ – сума штрафів за порушення екологічних норм; ЧП – чистий прибуток	Досягнення екологічних стандартів
Технології	Коефіцієнт ресурсозберігаючих технологій	Відображає частку продукції, що вироблена за допомогою ресурсозберігаючої технології	$K_{рт} = \frac{V_{рт}}{V_{заг}}$, де $V_{рт}$ – обсяг продукції, виробленої за допомогою ресурсозберігаючих технологій; $V_{заг}$ – загальний обсяг виробленої продукції	Безвідходні технології

Продовження табл. Б1

1	2	3	4	5
Техніка	Коефіцієнт ресурсозберігаючих фондів	Відображає структуру фондів по критерію ресурсозбереження	$K_{рф} = \frac{OF_p}{OF_{заг}}$ де OF_p – вартість ресурсозберігаючих фондів; $OF_{заг}$ – загальна вартість фондів	Високий рівень енергоефективності основних виробничих фондів
РИЗИКОВА СТІЙКІСТЬ (C_p)				
Фінанси	Коефіцієнт банкрутства	Відображає частку чистих оборотних активів в вартості всіх засобів підприємства	$K_B = \frac{OA - K_t / B}{K_n}$ де B – валюта балансу; OA – оборотні активи; K_t – короткострокові займи; K_n – нормативний показник банкрутства	Досягнення ризикової стійкості
Управління	Коефіцієнт антикризового управління	Показує ефективність антикризового управління	$K_{ay} = 1 - \frac{D_{кр}}{D_p}$ де $D_{кр}$ – вартість антикризових заходів; D_p – негативні наслідки ризикових ситуацій	Забезпечення високого рівня стійкості підприємства

ДОДАТОК В

Таблиця В1

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості, тис. грн.

Показники	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»			ГДВ «М'ясокомбінат Ятрань»			ТОВ «М'ясопереробний завод Алан»		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активи	173378,67	200715,00	318125,33	313720,33	291872,33	306352,33	104254,33	119310,67	110848,67
Власний капітал	84223,00	109001,00	210316,33	100989,33	91163,00	124415,00	41701,73	73972,61	49881,90
Оборотні активи	71688,33	106214,00	158389,33	103687,33	136550,67	128672,67	22342,67	27129,67	26474,67
Необоротні активи	101690,33	94501,00	159736,00	210033,00	155321,67	177679,67	81911,67	92181,00	84374,00
Власні оборотні засоби	62023,33	95542,00	155492,33	60292,33	99750,00	104977,33	449,26	14888,39	8794,30
Довгострокові зобов'язання	79490,67	81042,00	104912,00	169336,00	163908,67	158242,00	40659,19	33096,78	43286,40
Короткострокові зобов'язання	9665,00	10672,00	2897,00	43395,00	36800,67	23695,33	21893,41	12241,27	17680,36
Загальні зобов'язання	89155,67	91714,00	107809,00	212731,00	200709,33	181937,33	62552,60	45338,05	60966,77
Виручка	1585090,00	1921166,00	3041168,00	251420,00	263822,67	215434,67	261743,33	288799,33	264973,67
Собівартість	1228751,94	1423085,93	2219830,66	212062,00	211986,00	203667,67	217246,97	222375,49	214628,67
Управлінські видатки	17694,03	15540,10	113,21	10476,33	9754,33	9290,00	7512,03	6064,79	4928,51
Комерційні видатки	21626,03	21460,14	108,77	1101,22	16948,47	19209,86	10810,00	11263,17	10969,91
Прибуток від реалізації продукції	356338,06	498080,07	821337,34	65739,22	63595,80	38696,86	44496,37	66423,85	50345,00
Прибуток від продажів	317018,00	461079,84	821115,36	44161,67	36893,00	10197,00	26174,33	49095,89	34446,58
Прибуток до уплати податків	8928,33	10152,33	16219,33	39928,33	29152,33	8552,67	2085,09	7158,64	3325,46
Чистий прибуток	7142,67	8121,87	12975,47	1558,33	702,00	409,33	1668,07	5726,91	2660,37
Реінвестований прибуток	4714,16	5766,53	11029,15	1215,50	568,62	261,97	1217,69	4123,38	2101,69
Обсяг збуту через власну торговельну мережу	1410730,10	1729049,40	2858697,92	218735,40	213696,36	187428,16	180602,90	199271,54	219928,14
Прибуток, спрямований на активізацію збуту	3017,06	3805,91	7168,95	875,16	290,00	102,17	389,66	1773,05	882,71
Прибуток, спрямований на розвиток логістичної інфраструктури	1461,39	2018,28	6066,03	571,29	244,51	73,35	499,25	1855,52	861,69
Втрати від браку	172025,27	241924,61	288577,99	46653,64	44517,06	57026,95	58656,68	46698,85	38633,16
Обсяг продукції, вироблений із застосуванням новітніх технологій	1283922,90	1594567,78	2584992,80	208678,60	184675,87	68939,09	141341,40	181943,58	172232,88
Витрати на передпродажну підготовку	466925,74	498080,07	710345,81	63618,60	74195,10	24440,12	23897,17	35580,08	45072,02
Сума прибутку, спрямована на інноваційний розвиток	4195,60	5535,86	10146,81	790,08	307,05	44,54	231,36	1030,84	483,39
Величина інноваційних розробок в техніці і технологіях	65081,81	69930,74	126191,44	132320,79	88533,35	71071,87	27849,97	32263,35	30374,64

Продовження табл. В1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середня чисельність персоналу, люд	60	62	67	83	83	83	26	29	34
Чисельність висококваліфікованого персоналу, зайнятого в науково-дослідницькій і дослідно-конструкторській праці, люд	26	40	55	71	68	37	16	17	21
Річний економічний ефект управління	10262,54	11344,27	90,57	7542,96	7998,55	4366,30	4206,74	3820,82	2809,25
Сума засобів, спрямована на соціальний розвиток	1979,95	2537,27	4742,53	388,96	170,59	44,54	219,18	824,68	315,25
Річний фонд оплати праці	9890,61	11846,81	12290,08	19775,33	20156,33	13171,00	4190,16	5348,35	4461,48
Сума заборгованості по заробітній платні	0,00	0,00	0,00	0,00	604,69	0,00	0,00	0,00	0,00
Середньорічна заробітна платня працівників підприємства, грн.	4604,57	5336,40	6207,11	3439,33	3415,67	3017,00	4476,66	5122,94	5809,22
Середньорічна заробітна платня працівників по галузі	6395,23	7115,20	7957,83	6395,23	7115,20	7957,83	6395,23	7115,20	7957,83
Обсяг грошових засобів, спрямованих на екологічну безпеку підприємства	1649,96	2479,61	5404,28	899,47	466,27	214,82	974,15	3669,81	1786,44
Сума штрафів за порушення екологічних норм	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Обсяг продукції, вироблений за допомогою ресурсозберігаючих технологій	840097,70	1440874,50	2889109,60	163423,00	179399,41	155112,96	188455,20	210823,51	249075,25
Загальна вартість виробничих фондів	94572,01	89775,95	156541,28	186929,37	144449,15	170572,48	67986,68	78353,85	77624,08
Вартість ресурсозберігаючих фондів	39720,24	70923,00	140887,15	117765,50	89558,47	95520,59	53029,61	61899,54	69085,43
Вартість антикризових заходів	150,67	294,33	107,00	144,00	95,33	39,00	60,67	71,00	57,33
Оціночна вартість негативних наслідків ризикових ситуацій	2511,11	3679,17	2140,00	900,00	297,92	61,90	118,95	142,00	98,85

ДОДАТОК Г

Таблиця Г1

Показники стійкого розвитку галузевих підприємств м'ясопереробної промисловості за локальними рівнями

Показники	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»			ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»			ТОВ «М'ясопереробний завод Алан»		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показники (C_E)	Економічна стійкість (K_E)			Економічна стійкість (K_E)			Економічна стійкість (K_E)		
	0,6104	0,6547	0,7061	0,5341	0,4965	0,3295	0,3726	0,4910	0,4475
1. Фінансова стійкість (C_Φ)	0,4061	0,4741	0,4731	0,3717	0,4657	0,3606	0,0533	0,2599	0,1902
1.1 Коефіцієнт автономії	0,49	0,54	0,66	0,32	0,31	0,41	0,40	0,62	0,45
1.2 Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,87	0,90	0,98	0,58	0,73	0,82	0,02	0,55	0,33
1.3 Коефіцієнт базової прибутковості активів	0,050	0,050	0,050	0,130	0,100	0,030	0,020	0,060	0,030
1.4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,74	0,88	0,74	0,60	1,10	0,84	0,01	0,20	0,18
1.5 Коефіцієнт співвідношення мобільних і іммобілізованих активів	0,70	1,12	0,99	0,49	0,88	0,72	0,27	0,29	0,31
2. Інвестиційна стійкість ($C_{інв}$)	0,6944	0,6225	0,6930	0,6047	0,5731	0,4142	0,5917	0,5616	0,5420
2.1 Коефіцієнт реінвестування	0,66	0,71	0,85	0,78	0,81	0,64	0,73	0,72	0,79
2.2 Коефіцієнт інвестиційних стратегічних вкладень	0,89	0,79	0,89	0,81	0,83	0,74	0,86	0,82	0,72
2.3 Коефіцієнт норми прибутку інвестицій	0,57	0,43	0,44	0,35	0,28	0,15	0,33	0,30	0,28
3. Збутова стійкість ($C_{зб}$)	0,7547	0,7707	0,7817	0,7915	0,6427	0,5825	0,4699	0,5447	0,5904
3.1 Коефіцієнт збутової інфраструктури	0,89	0,9	0,94	0,87	0,81	0,87	0,69	0,69	0,83
3.2 Коефіцієнт фінансового забезпечення збуту	0,64	0,66	0,65	0,72	0,51	0,39	0,32	0,43	0,42
4. Логістична стійкість ($C_{л}$)	0,4240	0,4914	0,6550	0,5736	0,5525	0,4703	0,5834	0,6329	0,6041
4.1 Коефіцієнт логістичної інфраструктури	0,58	0,69	0,78	0,70	0,71	0,79	0,83	0,89	0,89
4.2 Коефіцієнт фінансування логістики	0,31	0,35	0,55	0,47	0,43	0,28	0,41	0,45	0,41
5. Організаційна стійкість ($C_{орг}$)	0,5803	0,6327	0,6843	0,6825	0,6410	0,4429	0,4701	0,5111	0,5003
5.1 Коефіцієнт працевітності	0,60	0,63	0,66	0,63	0,52	0,35	0,47	0,52	0,53
5.2 Коефіцієнт фондоозброєності	0,62	0,73	0,77	0,81	0,85	0,80	0,43	0,45	0,48
5.3 Коефіцієнт зайнятості працівників	0,51	0,61	0,68	0,72	0,62	0,26	0,40	0,52	0,47

Продовження табл. Г1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4 Коефіцієнт загального використання обладнання	0,45	0,51	0,56	0,41	0,36	0,24	0,30	0,35	0,32
5.5 Коефіцієнт ефективності фонду оплати праці	0,52	0,54	0,61	0,86	0,89	0,60	0,61	0,53	0,50
5.6 Коефіцієнт рівня бракованої продукції	0,86	0,83	0,87	0,78	0,79	0,72	0,73	0,79	0,82
6. Техніко-технологічна стійкість ($C_{\text{тех}}$)	0,7530	0,7730	0,7931	0,7942	0,6950	0,3709	0,5248	0,5940	0,5940
6.1 Коефіцієнт оновлення технологій	0,81	0,83	0,85	0,83	0,70	0,32	0,54	0,63	0,63
6.2 Коефіцієнт оновлення обладнання	0,70	0,72	0,74	0,76	0,69	0,43	0,51	0,56	0,56
7. Ринкова стійкість (C_p)	0,7209	0,7500	0,8204	0,7095	0,7060	0,4068	0,3969	0,4921	0,4198
7.1 Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	0,29	0,35	0,37	0,31	0,30	0,19	0,20	0,30	0,23
7.2 Коефіцієнт рентабельності продажів	0,20	0,24	0,27	0,18	0,14	0,11	0,10	0,17	0,13
7.3 Коефіцієнт ринкової частки (територіальний ринок)	0,39	0,42	0,48	0,46	0,47	0,31	0,03	0,05	0,02
7.4 Коефіцієнт передпродажної підготовки	0,38	0,35	0,32	0,30	0,35	0,12	0,11	0,16	0,21
7.5 Коефіцієнт зміни обсягу продажів	1,28	1,31	1,33	1,18	1,2	0,84	0,96	1,03	0,97
7.6 Коефіцієнт рівня цін	0,96	0,93	0,92	1,09	0,98	0,81	0,89	0,94	0,98
7.7 Коефіцієнт доведення продукції до споживача	1,39	1,62	1,68	1,31	1,36	0,62	0,91	1,40	0,94
7.8 Коефіцієнт рекламної діяльності	1,29	1,32	1,56	1,28	1,39	0,63	1,50	1,30	0,91
7.9 Коефіцієнт використання персональних продажів	1,45	1,26	1,66	1,37	1,43	0,75	1,20	1,26	1,26
7.10 Коефіцієнт використання зв'язків зі спільнотою	1,38	1,39	1,69	1,42	1,40	0,80	1,05	0,92	1,32
Узагальнюючий коефіцієнт ринкової конкурентоздатності	1,065	1,075	1,205	1,05125	1,0725	0,61	0,83125	0,8825	0,82625
8. Інноваційна стійкість ($C_{\text{інн}}$)	0,6305	0,7729	0,8415	0,7034	0,6320	0,3104	0,3403	0,3744	0,3736
8.1 Коефіцієнт фінансування інновацій	0,89	0,96	0,92	0,65	0,54	0,17	0,19	0,25	0,23
8.2 Коефіцієнт забезпеченості інноваційними розробками в техніці і технологіях	0,64	0,74	0,79	0,63	0,57	0,40	0,34	0,35	0,36

Продовження табл. Г1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.3 Коефіцієнт висококваліфікованого персоналу і персоналу, зайнятого в науково-дослідницькій і дослідно-конструкторській праці	0,44	0,65	0,82	0,85	0,82	0,44	0,61	0,60	0,63
9. Управлінська стійкість (C_v)	0,7552	0,8944	0,9283	0,8475	0,8981	0,6300	0,6329	0,6910	0,6244
9.1 Коефіцієнт ефективності управління	0,58	0,73	0,80	0,72	0,82	0,47	0,56	0,63	0,57
9.2 Коефіцієнт економічності праці робітників управління	0,99	0,99	1,00	0,95	0,95	0,95	0,62	0,68	0,61
9.3 Коефіцієнт результативності праці управлінського персоналу	0,75	0,99	1,00	0,89	0,93	0,56	0,73	0,77	0,70
10. Ділова стійкість ($C_{дп}$)	0,6046	0,6187	0,6184	0,0632	0,0465	0,0302	0,2004	0,3408	0,2395
10.1 Коефіцієнт обертання активів	9,14	9,57	9,56	0,8	0,9	0,7	2,51	2,42	2,39
10.2 Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	0,04	0,04	0,005	0,0024	0,0013	0,016	0,048	0,024
11. Виробнича стійкість ($C_{вир}$)	0,5360	0,5406	0,6026	0,6817	0,5742	0,3077	0,5255	0,6026	0,5625
11.1 Коефіцієнт майна виробничого призначення (активна і пасивна частина)	0,55	0,45	0,49	0,60	0,49	0,56	0,65	0,66	0,70
11.2 Коефіцієнт використання виробничої потужності (цехової)	0,80	0,90	0,95	0,96	0,92	0,26	0,72	0,85	0,82
11.3 Коефіцієнт дохідності виробництва	0,35	0,39	0,47	0,55	0,42	0,20	0,31	0,39	0,31
Показники ($C_{соц}$)	Соціальна стійкість ($K_{соц}$)			Соціальна стійкість ($K_{соц}$)			Соціальна стійкість ($K_{соц}$)		
	0,7012	0,7331	0,7804	0,6266	0,6174	0,3520	0,5032	0,5308	0,4713
1. Коефіцієнт фінансування соціального розвитку	0,42	0,44	0,43	0,32	0,30	0,17	0,18	0,20	0,15
2. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,89	0,93	0,97	0,81	0,88	0,38	0,64	0,65	0,60
3. Коефіцієнт ефективності матеріального стимулювання	0,63	0,69	0,89	0,69	0,73	0,22	0,40	0,45	0,41
4. Коефіцієнт заробітної платні	0,72	0,75	0,78	0,54	0,48	0,38	0,70	0,72	0,63
5. Коефіцієнт відсутності заборгованостей по заробітній платні	1	1	1	1	0,97	1	1	1	1
Показники ($C_{екол}$)	Екологічна стійкість ($K_{екол}$)			Екологічна стійкість ($K_{екол}$)			Екологічна стійкість ($K_{екол}$)		
	0,5022	0,6649	0,7373	0,7513	0,7252	0,7284	0,7505	0,7875	0,8377
Коефіцієнт ефективності ресурсомісткості	0,41	0,51	0,52	0,79	0,58	0,62	0,53	0,59	0,58

Продовження табл. Г1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт фінансування екологічної безпеки	0,35	0,43	0,49	0,74	0,82	0,82	0,80	0,89	0,85
Коефіцієнт екологічної безпеки	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Коефіцієнт ресурсозберігаючих технологій	0,53	0,75	0,95	0,65	0,68	0,72	0,72	0,73	0,94
Коефіцієнт ресурсозберігаючих фондів	0,42	0,79	0,90	0,63	0,62	0,56	0,78	0,79	0,89
Показники (C_p)	Ризикова стійкість ($K_{\text{ризик}}$)			Ризикова стійкість ($K_{\text{ризик}}$)			Ризикова стійкість ($K_{\text{ризик}}$)		
	0,8112	0,7909	0,8213	0,7937	0,6545	0,3547	0,5644	0,5745	0,5144
Коефіцієнт банкрутства	0,70	0,68	0,71	0,75	0,63	0,34	0,65	0,66	0,63
Коефіцієнт антикризового управління	0,94	0,92	0,95	0,84	0,68	0,37	0,49	0,50	0,42

ДОДАТОК Д

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження



М'ЯСОПЕРЕРОБНА ФАБРИКА «АЛАН»
49041, Україна, м. Дніпро, вул. Стартова, 26
тел./факс: +38 (056) 777-18-45, тел.: +38 (056) 371-23-02
E-mail: office@alan.ua

№ 38/12 від 18 грудня 2019р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідних розробок
Большакової Євгенії Леонідівни,
аспірантки кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії в
практику роботи М'ясопереробна фабрика «АЛАН», м. Дніпро

Результати досліджень щодо аналізу досвіду впровадження запропонованої методики аналізу ефективності менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств, що сформульовані у дисертаційній роботі Большакової Євгенії Леонідівни, були враховані і прийняті для впровадження з метою удосконалення оперативного і стратегічного управління М'ясопереробної фабрики «АЛАН».

Отримані результати дозволили розробити різні варіанти управлінських рішень з метою оперативного управління підприємства з урахуванням моделювання можливих перспектив розвитку зовнішнього середовища підприємства.

Використання запропонованих розробок дозволило з'ясувати рівень стійкого розвитку М'ясопереробної фабрики «АЛАН» та визначити пріоритетні напрямки подальшої діяльності. Розроблені положення та рекомендації є суттєвим доповненням до процесу стратегічного управління розвитком М'ясопереробна фабрика «АЛАН» та включені до програми планування і управління фінансовим результатом при прогнозуванні діяльності підприємства на 2020-2025 рр.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед здобувачем.

Директор

Крихта В.М.

Примірник
ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»



№ 158 від 02 XII 2019р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Большакової Євгенії Леонідівни у практику роботи ТДВ «М'ясокомбінат «ЯТРАНЬ»»

Ця довідка підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Большакової Євгенії Леонідівни, з тематики менеджменту стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України, були впроваджені в практику роботи ТДВ «М'ясокомбінат «ЯТРАНЬ».

Розроблені автором методичні підходи щодо оцінювання рівня менеджменту стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств з використанням авторської системи показників та індикаторів стійкості демонструють реальний потенціал підвищення якості інформаційного забезпечення процесу управління стійким розвитком підприємства за рахунок вдосконалення і підсилення механізму зворотного зв'язку, що дозволяє отримувати, на постійній основі достатньо повну, зрозумілу та об'єктивну інформацію про функціонування підприємства в усіх його сферах розвитку в розрізі пріоритетних проблем та цілей.

Отримана інформація була використана керівництвом ТДВ «М'ясокомбінат «ЯТРАНЬ» для вирішення різноманітних задач управління стійким розвитком, найбільш важливими з яких є розробка, аналіз виконання та коригування змісту перспективних планів, проектів, програм і конкретних заходів, направлених на досягнення стійкого розвитку, а також активізація роботи з їх виконання.

Загалом на основі запропонованих розробок Большаковою Євгенією Леонідівною буде здійснено корегування системи управління стійким розвитком ТДВ «М'ясокомбінат «ЯТРАНЬ».

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі результатів на практиці.

Директор



Артеменко Н.М.

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "М'ЯСОКОМБІНАТ "ЯТРАНЬ"
25005, м. Кропивницький, вул. Братиславська, 82
тел. (0522) 34-52-90, 34-52-91, факс (0522) 34-53-11
e-mail: sekretar@yatran.com



ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»
39000, Полтавська обл., м. Глобине, вул. Володимирівська, 228
р/р № UA583348510000026000962504531
ПАТ «Перший Український Міжнародний
Банк»
м. Київ, МФО 334851
тел/факс (05365) 2-52-50, 2-52-51, 2-15-84

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта кафедри менеджменту
Полтавської державної аграрної академії
Большакової Євгенії Леонідівни в практику роботи

Дисертаційне дослідження Большакової Євгенії Леонідівни з тематики менеджменту стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України містить новий науковий підхід щодо реалізації організаційно-економічних заходів стратегії стійкого розвитку. Пропозиції орієнтовані на забезпечення соціально-економічного зростання та розширеного відтворення виробничих ресурсів, що дозволить забезпечити високу адаптивність до динамічно мінливого ринкового середовища у контексті економічної, соціальної, екологічної та ризикової стійкості.

Загалом на основі запропонованих розробок Большакової Євгенії Леонідівни буде здійснено корегування системи менеджменту підприємства.

Генеральний директор
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»



О.В.Кузьмінський



ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ
ТА ЗАХИСТУ ДОВКІЛЛЯ

пр. Соборний, 164, м. Запоріжжя, 69107, тел. 224-60-81
E-mail: dapr@zoda.gov.ua Код ЄДРПОУ 00731270

15.04.2020 № 1049/01-00 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки кафедри менеджменту
Полтавської державної аграрної академії
Большакової Євгенії Леонідівни з тематики менеджменту стійкого розвитку
підприємств агропродовольчої сфери України

Дисертаційне дослідження Большакової Євгенії Леонідівни з тематики менеджменту стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України містить нові науково-методичні підходи до формування механізму державного регуляційного впливу на основі нормативно-правових, фінансово-кредитних, ліцензійних, тарифних та антимонопольних заходів.

Практичну значимість містять пропозиції дисертанта щодо забезпечення продовольчої безпеки шляхом реалізації механізму управління стійким розвитком підприємств агропродовольчої сфери України.

В цілому зазначені пропозиції здобувача можуть бути використані у практиці підприємств Запорізької області та діяльності Запорізької обласної державної адміністрації.

В.о. директора

Андрій ПОЛЯКОВ



ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

вул. Міщенка, 2, м. Полтава, 36011, тел.: (+38 0532) 60-76-06, 60-31-10 тел./ факс: (+38 0532) 56-92-53,
E-mail: gol_apc@adm-pl.gov.ua Web: http://apk.adm-pl.gov.ua Код ЄДРПОУ 00732619

№ 01-18/160

на № _____

від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки кафедри менеджменту
Полтавської державної аграрної академії
Большакової Євгенії Леонідівни з тематики менеджменту стійкого розвитку
підприємств агропродовольчої сфери України

Дисертаційне дослідження Большакової Євгенії Леонідівни містить нові науково-методичні та практичні підходи щодо ефективного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери України, орієнтованими на стійкий розвиток. Основні пропозиції базуються на реалізації системи заходів програм стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України в рамках забезпечення продовольчої безпеки.

Практичну значимість мають пропозиції щодо впровадження методичного інструментарію діагностики стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України.

В цілому представлені пропозиції актуальні, мають практичну значимість та можуть бути впроваджені підприємствами Полтавської області та в діяльності Полтавської обласної державної адміністрації.

Заступник директора

Департаменту агропромислового розвитку



I. I. Reva
I. I. Рева



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ

вул. Сквороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел./факс: (0532) 50-02-73,
E-mail: pdaa@pdaa.edu.ua <https://www.pdaa.edu.ua> Код ЄДРПОУ 00493014

01-11/236 № 23.12.2019

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень
аспіранта кафедри менеджменту
Полтавської державної аграрної академії
Большакової Євгенії Леонідівни

Теоретичні розробки, викладені в дисертаційній роботі Большакової Євгенії Леонідівни з проблематики менеджменту стійкого розвитку підприємств агропродовольчої сфери України, містять нові підходи до розробки стратегії управління стійким розвитком підприємств агропродовольчої сфери на основі комплексування стратегічних рішень щодо фінансово-економічного, організаційно-управлінського, виробничо-технологічного, інвестиційного, інноваційного та кадрового розвитку ринкового потенціалу підприємств, що дозволяє сформувати їх довгострокові конкурентні переваги задля забезпечення продовольчої безпеки, прийнято до використання у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Менеджмент організацій», «Управління інноваціями», «Аграрний менеджмент».

Перший проректор

Ірина Маркіна +380503277896



Павло ПИСАРЕНКО

ДОДАТОК Е

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у монографіях:

1. Bolshakova Ye.L. Domestic meat processing industry: actual problems and prospects for future development. *Менеджмент у XXI сторіччі: глобалізаційні виклики: монографія* / за ред. І.А. Маркіної. Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. С. 386-393 (0,68 друк. арк.).
2. Bolshakova Ye.L. Theoretical and methodological foundations of sustainable development of industrial enterprise: monograph. *Theory and practice of social, economic and technological changes*. Nemoros s.r.o. Prague, 2018. pp. 59-65 (0,58 друк. арк.).
3. Bolshakova Ye.L. A systematic approach to analysis of the effectiveness of management of meat-processing enterprises' sustainable development. *Management of the 21st century: globalization challenges: monograph*. Nemoros s.r.o. Prague, 2018. pp. 243-249 (0,59 друк. арк.).
4. Bolshakova Ye. Peculiarities of functioning of security management system at domestic meat-processing enterprises: monograph. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Nemoros s.r.o. Prague, 2019. pp. 348-353 (0,49 друк. арк.).
5. Bolshakova Ye. Meat processing industry in Ukraine monitoring the state and trends in the *development: monograph*. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 2. Nemoros s.r.o. Prague, 2019. pp. 171-176 (0,37 друк. арк.).

Статті, що входять до НМБД Web Of Science:

6. Markina I., Zhylinska O., Bolshakova Ye. Leadership excellence in management of sustainable development of meat-processing enterprises. *Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics*. 2018 Prague Institute for Qualification Enhancement (PRIZK) International Conference «Entrepreneurial and Sustainable Academic Leadership» (ESAL2018). URL: <https://www.springer.com/us/book/9783030154943#aboutAuthors> (**Web Of Science**) (*Особистий внесок автора: розроблено механізм реалізації стратегії менеджменту стійкого розвитку вітчизняних підприємств м'ясопереробної промисловості, 0,71/0,42 друк. арк.*).

Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

7. Большакова Є.Л. Управління стійким розвитком м'ясопереробних підприємств у контексті стратегічного планування. *Вісник Сумського*

національного аграрного університету: Серія «Економіка і менеджмент». 2017. № 12 (74). С. 71-75. **(Фахове видання, Google Scholar)** (0,51 друк. арк.).

8. Маркіна І.А., Большакова Є. Л. Стійкий розвиток українських м'ясопереробних підприємств в умовах сучасного ринкового господарювання. *Економічний форум*. № 3. 2018. С. 122-129. **(Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar)** (Особистий внесок автора: розглянуто феномен стійкого розвитку, вивчено основні підходи щодо формування моделей стійкого розвитку з виділенням суб'єктів стійкості, а також розглянуто специфіку функціонування галузевих ринків у кризові моменти (0,62/0,38 друк. арк.).

9. Маркіна І.А., Большакова Є.Л. Прийняття управлінських рішень на м'ясопереробних підприємствах із ризиковою стійкістю: концептуальний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. № 21. С. 20-26. **(Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar)** (Особистий внесок автора: узагальнені концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у контексті ризикової стійкості підприємств з метою подальшого вдосконалення методичного забезпечення, 0,77/0,49 друк. арк.).

10. Большакова Є.Л. Стійкий розвиток підприємств м'ясопереробної промисловості: особливості державного регулювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 260-272. **(Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar)** (0,63 друк. арк.).

11. Маркіна І.А., Большакова Є.Л. Особливості функціонування та тенденції розвитку ринку м'яса та м'ясної продукції в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 119-128. **(Фахове видання, Index Copernicus, Google Scholar)** (Особистий внесок автора: на підґрунті аналітичного дослідження виявлено особливості функціонування підприємств м'ясопереробної галузі України, розглянуто кількісні та якісні тенденції стану ринку м'яса й м'ясної продукції в Україні та визначенні чинників, що впливають на перспективи його розвитку (0,81/0,57 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях України:

12. Большакова Є.Л. Соціально-економічні передумови забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. – Вип. 1.(12). Полтава : РВВ ПДАА. 2016. С. 103-109. **(Фахове видання)** (0,66 друк. арк.).

Праці апробаційного характеру:

13. Большакова Є.Л. Модернізація підприємства як система взаємопов'язаних інноваційних трансформацій. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали Всеукр. наук.-практич. Інтер.-конфер., 28 жовтня

2016 р., м. Полтава – Полтава: РВВ ПДАА, 2016. С. 61-63 (0,126 друк. арк.).

14. Большакова Є.Л. Забезпечення стійкого економічного розвитку промислових підприємств із залученням концепції модернізації. Економічний розвиток : теорія, методологія, управління : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конфер., 28-30 листопада, 2016, Будапешт–Прага–Київ, 2016. С. 284-286 (0,098 друк. арк.).

15. Большакова Є.Л. Механізм забезпечення сталого розвитку на вітчизняних м'ясопереробних підприємствах. Наукові розробки, передові технології, інновації : збірник наукових праць та тез наукових доповідей : III Міжнарод. наук.-практич. конфер. 06-08 травня 2017 р. Прага–Будапешт–Київ : НДІСР. 2017. С. 408-410 (0,109 друк. арк.).

16. Большакова Є.Л. До питання інтеграції концепції сталого розвитку в управлінську практику керування підприємством. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : матер. Міжнар. наук.-практич. конфер., 11-12 травня 2017 р., м. Полтава. Полтава: ТОВ «Сімон», 2017. С. 195-196 (0,088 друк. арк.).

17. Bolshakova Ye.L. Features of development of meat and meat products market in Ukraine during crisis phenomena. *Eastern European studies: economics, education and law: proceeding of the International scientific conference*, June 7-8, 2018, Burgas. Volum 1. Burgas: Publishing House FLAT Ltd-Burgas, 2018. P. 57-59 (0,072 друк. арк.).

18. Большакова Є.Л. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком м'ясопереробного підприємства. *Theory, methodology, strategy: conference proceeding: International scientific conference modern economic research*, September, 2018. Kielce, Poland. Poland: Baltija publishing. Part II. P. 21-24 (0,125 друк. арк.).

19. Большакова Є.Л. Концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у контексті ризикової стійкості підприємств м'ясопереробної промисловості в Україні. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матер. Міжнар. наук.-практ. конфер., 8-9 листопада, 2018 р., м. Харків. Харків: ХНТУСГ, 2018. С. 26-29 (0,197 друк. арк.).

20. Большакова Є.Л. Механізм розробки стратегії управління сталим розвитком м'ясопереробних підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матер. Міжнар. наук.-практич. конфер., 19 травня 2018 р., м. Полтава. Полтава: ТОВ «Сімон», 2018. С. 212-214 (0,045 друк. арк.).

21. Большакова Є.Л. Особливості функціонування вітчизняної м'ясопереробної галузі, ринку м'яса та м'ясопродуктів. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: збірник наукових праць*: III Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 квітня, 2019 р., м. Полтава. Полтава: ТОВ «Сімон», 2019. С. 281-284 (0,129 друк. арк.).