

**Видання присвячене**  
**115-й річниці Одеської національної академії харчових технологій**  
**та 5-й річниці Навчально-наукового інституту прикладної економіки**  
**та менеджменту імені Г. Е. Вейнштейна**

**АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**  
**ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ**  
**ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ**  
**МІНЛИВОГО СВІТУ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Одеська національна академія харчових технологій  
НАУКОВА ШКОЛА  
«Забезпечення функціонування та розвитку системи економічної  
безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності»

# АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ МІНЛИВОГО СВІТУ

*Матеріали  
наукового симпозіуму  
з міжнародною участю  
**19 травня 2017 року***

За редакцією **О. І. Павлова**

Одеса  
«Астропринт»  
2017

- A28 **Адаптивні стратегії розвитку підприємств харчової промисловості в умовах мінливого світу : матеріали наукового симпозиуму з міжнародною участю (19 травня 2017 р., м. Одеса) / Наукова школа «Забезпечення функціонування та розвитку системи економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності» ; за ред. О. І. Павлова ; Одеська національна академія харчових технологій. — Одеса : Астропринт, 2017. — 232 с.**  
ISBN 978—966—927—252—2

У збірнику подано тексти доповідей учасників наукового симпозиуму, які представляють науково-дослідні установи, вищі навчальні заклади України та зарубіжних країн. У них обґрунтовано теоретичні та методологічні засади, інструменти, механізми та напрями стратегічного управління сталим та безпечним розвитком підприємств харчової промисловості в умовах мінливого середовища господарювання.

Видання розраховане на наукових співробітників, викладачів, докторантів, аспірантів, студентів, економістів, менеджерів, маркетингологів та інших фахівців галузі харчової промисловості.

УДК 338.439(063)

ISBN 978—966—927—252—2

© Одеська національна академія  
харчових технологій, 2017

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| <b>Павлов О. І.</b><br><b>ВІТАЛЬНЕ СЛОВО</b> ..... | 11 |
|----------------------------------------------------|----|

*Тематичний напрям 1*

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Андрєєва Н. М., Зінковська Д. В.**

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Маркетингова діагностика експортного потенціалу<br>підприємств агропродовольчої сфери як інструмент<br>прийняття стратегічних рішень ..... | 13 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Антоненко М. Н.**

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Новая политическая идеология эволюции предприятий<br>АПК Беларуси ..... | 18 |
|-------------------------------------------------------------------------|----|

**Дідух С. М.**

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Основні принципи і напрями розвитку агропродовольчої<br>сфери України ..... | 23 |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|

**Коваленко О. В.**

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Щодо стратегічних пріоритетів державної продовольчої<br>політики в умовах сьогочасних викликів ..... | 26 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Крисанов Д. Ф.**

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Теоретичні засади і прикладні аспекти формування<br>європейської моделі харчової безпеки в аграрному секторі<br>економіки України ..... | 30 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Кулаковська Т. А.**

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Системний підхід до регулювання сталого та збалансованого<br>розвитку агропродовольчої сфери України ..... | 47 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Пармакли Д. М., Дудогло Т. Д.**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Примеры графического метода исследований в экономике ... | 52 |
|----------------------------------------------------------|----|

*Тематичний напрям 2*

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Бондар В. А.**

Перспективи розвитку ринку органічних продуктів  
України ..... 61

**Самофатова В. А.**

Формування сільсько-міського континууму  
для забезпечення сталого розвитку агропродовольчої  
сфери регіону ..... 65

*Тематичний напрям 3*

**РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Козак К. Б.**

Ефективне управління персоналом як передумова  
виживання вітчизняних підприємств у конкурентному  
середовищі ..... 70

**Смоквін М. В.**

Стан та основні напрями розвитку підприємств харчової  
промисловості Одеської області ..... 74

*Тематичний напрям 4*

**ЕФЕКТИВНІСТЬ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ  
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ХАРЧОВІЙ  
ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Гончарук А. Г., Лазарева Н. О.**

Про ефективність українського виноробства:  
порівняльний аналіз ..... 78

**Дерменжі Д. Ф.**

Вплив змін до Податкового кодексу України на економіку  
країни ..... 82

*Тематичний напрям 5*

**СТРАТЕГІЯ АКТИВНОЇ І ПАСИВНОЇ АДАПТАЦІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
ДО МІНЛИВИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Каламан О. Б.**

Стратегічні напрями удосконалення регулювання  
виноробної галузі ..... 87

**Фрум О. Л.**

Застосовність активних адаптивних стратегій в стратегічному  
управлінні підприємствами ..... 91

*Тематичний напрям 6*

**ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ  
ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Баранюк Х. О.**

Дослідження окремих аспектів впливу факторів  
на конкурентоспроможність підприємств ..... 96

**Бєлошапко М. О., Лобоцька Л. Л.**

Розвиток ринку лізингових послуг для агропродовольчої  
сфери України на сучасному етапі ..... 100

**Егунов Ю. А., Егунова И. Н.**

Управление устойчивостью оптимальной производственной  
программы предприятия ..... 106

**Касян С. Я.**

Аграрна логістична дистрибуція та маркетингові  
комунікаційні технології харчових підприємств: складові  
інтерактивності ..... 110

**Ліпова О. Л.**

Впровадження управлінських інновацій на підприємствах  
харчової промисловості ..... 116

**Магденко С. О., Ощепков О. П.**

Дослідження питань впровадження інновацій  
на підприємствах м'ясопереробної галузі ..... 121

**Ніценко В. С.**

Напрями підвищення енергоефективності  
на підприємствах харчової промисловості ..... 124

**Іртищева І. О.**

Еколого-економічні проблеми використання води  
в харчовій промисловості ..... 215

**Мартинюк О. М.**

Адаптивний механізм екологізації інноваційної діяльності  
підприємств агропродовольчої сфери України: стратегічні  
та проблемні питання впровадження ..... 218

**Меглей В. І.**

Екологічні складові якості агропродовольчої продукції ..... 222

**Щурик М. В.**

Екологічні пріоритети підприємств харчової промисловості  
в агропромисловому комплексі ..... 226

## ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

### Шановні друзі!

Проведення нашого наукового симпозіуму співпало у часі зі знаменними подіями — 115-ю річницею Одеської національної академії харчових технологій та п'ятиріччям з утворення Навчально-наукового інституту прикладної економіки та менеджменту імені Г. Е. Вейнштейна (ННІПЕтаМ) й наукової школи «Забезпечення функціонування та розвитку системи економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності».



За останні п'ять років в рамках тематики наукової школи підготовлено та захищено 4 докторських (2 було підготовлено на кафедрі економіки промисловості, а захищено на створеній на її базі кафедрі управління бізнесом; по 1 — на кафедрах менеджменту і логістики та маркетингу, підприємництва і торгівлі) та 17 кандидатських (по 5 — на кафедрах економіки промисловості, менеджменту і логістики, обліку і аудиту, 2 — на кафедрі маркетингу, підприємництва і торгівлі) дисертацій. За участю викладачів, докторантів, аспірантів, студентів академії, вітчизняних та зарубіжних науковців видано 16 колективних (6 — на кафедрі менеджменту і логістики, по 5 — на кафедрах обліку і аудиту та економіки промисловості, 1 — на кафедрі маркетингу, підприємництва і торгівлі) та 7 індивідуальних (6 — на кафедрі економіки промисловості, 1 — на кафедрі менеджменту і логістики) монографій. З 2012 року проведено 4 міжнародних науково-практичних конференцій, а також наукові конференція, симпозіум, семінар, 4 колоквиуми з міжнародною участю. За підсумками їх роботи видано 1 монографію та 10 збірників тез доповідей.

В нашому науковому симпозіумі взяли участь наукові співробітники, викладачі, докторанти, аспіранти, студенти, державні службовці чотирьох зарубіжних країн та десяти міст України, які представляють Державну установу «Інститут економіки та прогнозування» НАН

України, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Інститут продовольчих ресурсів НААН, вищі навчальні заклади нашої країни, органи державної влади.

Наша діяльність в рамках тематичної спрямованості наукової школи є свідченням її користі для науки та чималого значення для вітчизняної практики господарювання.

Бажаю усім подальшої плідної роботи, творчості та натхнення.

З найкращими побажаннями  
керівник наукової школи, завідувач  
кафедри економіки промисловості ОНАХТ,  
перший директор ННІПЕтаМ,  
доктор економічних наук, професор  
**Павлов Олександр Іванович**

## Тематичний напрям 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Н. М. Андрєєва**

*д-р екон. наук; головний науковий співробітник Інституту проблем ринку  
та економіко-екологічних досліджень НАН України, м. Одеса, Україна*

**Д. В. Зіньковська**

*аспірантка кафедри маркетингу Одеського національного економічного  
університету, м. Одеса, Україна*

### МАРКЕТИНГОВА ДІАГНОСТИКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується посиленням ролі процесів інтеграції, глобалізації, соціалізації, інформатизації та екологізації виробництва. Це призводить до того, що ключовим вектором розвитку вітчизняних підприємств стає зовнішньоекономічна діяльність. Від можливостей підприємств до участі у міжнародній економічній співпраці залежить динаміка розвитку економіки України в цілому. Цей принцип є актуальним для усіх галузей економіки, проте доцільним є виділення провідної, стратегічної галузі, зрушення у якій сприятимуть розвитку і суміжних сфер. Такою галуззю може бути агропромисловий комплекс економіки України. Продукція, що випускається підприємствами агропродовольчої сфери, користується попитом серед споживачів на міжнародному ринку. Зробити такий висновок можливо після аналізу показників структури експорту та імпорту. Частка експорту продукції агропромислового комплексу України за період з 2006 по 2015 роки зросла з 11,86 % до 38,19 %, тобто більше ніж у 3 рази. В той час як імпорт зріс за той самий період із 7 % до 9,3 % [1, с. 7].

Саме тому більшого значення набуває вивчення поняття експортного потенціалу підприємства, інструментарію його дослідження та оцінки, а також методів керування ним. На нашу думку, ефективними

## Тематичний напрям 3

РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**К. Б. Козак***канд. екон. наук, доцент; доцент кафедри менеджменту і логістики  
Одеської національної академії харчових технологій, м. Одеса, Україна***ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПЕРЕДУМОВА  
ВИЖИВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Результати діяльності більшості вітчизняних підприємств свідчать про те, що в сучасних умовах, одним із найважливіших факторів їх ефективного функціонування є наявність високопродуктивного стабільного трудового колективу. Так, експерти з питань підвищення ефективності використання трудового потенціалу персоналу [2], вважають, що сьогодні технології ефективного управління персоналом знаходяться у центрі уваги керівництва кожного підприємства.

В умовах ринкової економіки, коли кожен день з'являються нові конкуренти, одним з основних сил конкурентоспроможності будь-якого підприємства є персонал. Конкуренція може проявлятися в різних формах і здійснюватися з використанням різних інструментів та стратегій. За умов поглиблення глобалізаційних та інтеграційних процесів значно посилилась конкуренція на всіх рівнях господарювання, що вимагає надзвичайної уваги до питань як конкурентоспроможності продукції вітчизняних товаровиробників на національних та світових ринках, так і конкурентоспроможності трудових ресурсів підприємства. Незважаючи на потужний експортний потенціал України за окремими економічними напрямками господарювання, конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світових ринках залишається переважно на низькому рівні. За своєю суттю експортний потенціал країни це — обсяг товарів і послуг, що можуть бути вироблені у країні, і можуть бути реалізовані з максимальною вигодою для цієї країни. Експортний потенціал є тісно пов'язаним з конкурентоспроможністю продукції, що призначена для реалізації на світовому ринку. Зовніш-

ньоторговельний обіг продукції агропромислового комплексу України за 10 місяців 2016 року склав 15,3 млрд дол. США або 25,5 % всього зовнішньоторговельного обігу України. При цьому експорт продукції аграрного сектора за вказаний період становив майже \$ 12 млрд або 41,1 % від загального експорту України, імпорт — \$3,3 млрд або 10,8 % від загального імпорту України [5; 3]. Отже, економічний і експортний потенціал країни — взаємозалежні сторони суспільного виробництва, та саме динамічна й ефективна, з досконалою структурою, національна економіка є запорукою високого рівня експортного потенціалу. В свою чергу, високі обсяги експорту створюють можливості для збільшення імпорту, зокрема, високих технологій і устаткування, що сприяє розвитку економіки в цілому та може забезпечити стає зростання за умов наявності високопродуктивної, конкурентоспроможної трудової сили (високоякісного персоналу).

За сучасних умов в Україні запозичення зарубіжного досвіду з ефективного управління персоналом має виняткове значення. Тільки сильна зацікавленість працівників всіх рангів — від робітника до керівника — може створити відповідні сприятливі передумови швидкого зростання економіки, а отже, збільшення відрахувань до бюджету і поліпшення добробуту всіх верств населення. У даний момент для українських менеджерів вищої ланки пріоритетним завданням кадрової політики є залучення висококваліфікованих топ-менеджерів і вузькопрофільних фахівців, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Так, орієнтація економіки на використання ефективних концепцій управління персоналом на основі соціально-економічних факторів докорінно змінює підходи до рішення багатьох управлінських проблем і, насамперед, тих, які пов'язані з підвищенням ефективності праці персоналу. За умов раціонального впровадження західних технологій управління персоналом на основі людського фактору вітчизняні підприємства мають можливість підвищити продуктивність праці працівників та ефективність роботи підприємства в цілому з мінімальними матеріальними витратами, що є особливо актуальним в даний період світової кризи.

Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Події, що відбувалися у світі в перше десятиліття XXI ст., багато в чому визначили нові напрямки в діяльності суб'єктів господарської взаємодії, що не могло не вплинути на зміну підходів до діяльності менеджерів, у тому числі управління персоналом. Незважаючи на значну кількість методів управління пер-



соналом, на сьогодні безліч підприємств зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служб персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, скільки в першу чергу — формування працездатної і ефективно функціонуючої команди.

Так, недостатній рівень кваліфікації українських робітників приводить до того, що персоналу важко адаптуватись до роботи та колективу, що призводить до погіршення працездатності підприємства в цілому. Спираючись на досвід інших держав, можна сказати, що зазначені вище проблеми вирішуються, проте потребують витрати часу та коштів. Сьогодні існує великий досвід розвинутих держав, які можна застосувати і в нашій країні. В Україні велика кількість людей, які шукають роботу та які прагнуть навчатися та розвиватися. При правильному підході можна отримати чималу кількість висококваліфікованого персоналу.

Так, проводячи аналіз впливу ефективності управління персоналом на конкурентоспроможність та життєздатність підприємства, пропонується визначати наступні критерії (рис.). Даний підхід всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах [1].



Рис. Критерії оцінки впливу ефективності управління персоналом на конкурентоспроможність підприємства

Отже, проблема конкурентоспроможності є досить важливою як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні окремо взятого підприємства. Наступні чинники несуть у собі як потенційні можливості, так і значні загрози для існування українських підприємств, а саме: входження України у світовий торговий простір; посилення конкуренції з боку зарубіжних виробників та імпортерів; нестабільна економічна та фінансово-кредитна політика держави; зміни в соціально-демографічному складі населення; поява та розвиток нових технологій; створення нових продуктів та скорочення життєвого циклу існуючих товарів. За таких нестабільних умов важливо досить вчасно помітити зміни, які впливають на ефективність діяльності підприємств, ефективність управління персоналом, ідентифікувати тенденції їхнього розвитку, визначити та реалізувати відповідні заходи, спрямовані на ліквідацію або зменшення негативних наслідків [4]. В Україні необхідні конкурентоспроможні, сильні фахівці вищої ланки, оскільки ефективне управління компанією та, зокрема, персоналом, є одним з головних вимірювачів успішної діяльності підприємства у конкурентному середовищі.

### Література

1. Довгань Л. Є. Ефективне управління персоналом як запорука конкурентоспроможності організації / Л. Є. Довгань, О. В. Мазур // Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 28 квітня 2016 р.). — К.: Політехніка, 2016. — С. 78–79.
2. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. І. Михайлова. — К.: ЦУЛ, 2007. — 248 с.
3. Підсумки: у 2016 році відбулося зростання експортного потенціалу України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/node/22948>
4. Сметанюк О. А. До проблеми оцінювання ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін бізнес-середовища / О. А. Сметанюк, О. П. Сочівець // Наук. вісн. Чернівецького торгов.-екон. ін-ту КНТЕУ. — Чернівці: Книги—XXI, 2008. — Вип. II. Екон. науки. — С. 163–171.
5. Чалапко Л. Д. Експортний потенціал України: проблеми і перспективи реалізації / Л. Д. Чалапко, Л. А. Перетятко, С. І. Козак // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2016. — № 2. — С. 247–253.



*Наукове видання*

**АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ  
ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ  
МІНЛИВОГО СВІТУ**

*Матеріали  
наукового симпозиуму  
з міжнародною участю  
19 травня 2017 року*

Відповідальність за інформацію,  
викладену в публікаціях, несуть автори

*Українською та російською мовами*

Завідувачка редакції *Т. М. Забанова*  
Редактор *Н. Я. Рихтік*  
Технічний редактор *М. М. Бушин*  
Дизайнер обкладинки *В. І. Костецький*  
Коректор *І. В. Шепельська*

---

Формат 60х84/16. Ум. друк. арк. 13,49.  
Тираж 300 прим. Зам. № 188 (42).

Видавництво і друкарня «Астропринт»  
65091, м. Одеса, вул. Разумовська, 21  
Тел.: (0482) 37-07-95, 37-14-25, 33-07-17, (048) 7-855-855  
e-mail: [astro\\_print@ukr.net](mailto:astro_print@ukr.net); [www.astroprint.ua](http://www.astroprint.ua); [www.stranichka.in.ua](http://www.stranichka.in.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1373 від 28.05.2003 р.