

**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 симпозиуму  
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

**Павлов О. І.**  
ВІТАЛЬНЕ СЛОВО ..... 11

*Тематичний напрям 1*  
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Андрєєва Н. М., Зіньковська Д. В.**  
Маркетингова діагностика експортного потенціалу підприємств агропродовольчої сфери як інструмент прийняття стратегічних рішень ..... 13

**Антоненко М. Н.**  
Новая политическая идеология эволюции предприятий АПК Беларуси ..... 18

**Дідух С. М.**  
Основні принципи і напрями розвитку агропродовольчої сфери України ..... 23

**Коваленко О. В.**  
Щодо стратегічних пріоритетів державної продовольчої політики в умовах сьогочасних викликів ..... 26

**Крисанов Д. Ф.**  
Теоретичні засади і прикладні аспекти формування європейської моделі харчової безпеки в аграрному секторі економіки України ..... 30

**Кулаковська Т. А.**  
Системний підхід до регулювання сталого та збалансованого 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

|  |     |
|--|-----|
| <b>Іртищева І. О.</b>  |     |
| Еколого-економічні проблеми використання води в харчовій промисловості . . . . .   | 215 |
| <b>Мартинюк О. М.</b>  |     |
| Адаптивний механізм екологізації інноваційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери України: стратегічні та проблемні питання впровадження . . . . . | 218 |
| <b>Меглей В. І.</b>  |     |
| Екологічні складові якості агропродовольчої продукції . . . . .  | 222 |
| <b>Щурик М. В.</b>   |     |
| Екологічні пріоритети підприємств харчової промисловості в агропромисловому комплексі . . . . .  | 226 |

## ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

### Шановні друзі!

Проведення нашого наукового симпозиуму 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, симпозиум, семінар, 4 колоквиуми з міжнародною участю. За підсумками їх роботи видано 1 монографію та 10 збірників тез доповідей.

В нашому науковому симпозиумі 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 ННПЕтаМ,  
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

**М. В. Смоквін**

*начальник відділу харчової промисловості  
та продовольчого ринку управління аграрної політики  
Одеської обласної державної адміністрації, м. Одеса, Україна*

## **СТАН ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Протягом 2014–2015 років в Україні прийнято два документи, за якими визначені пріоритети розвитку країни до 2020 року. Це затверджена Указом Президента України програма «Про Стратегію сталого розвитку. Україна — 2020» [1] та «Програма діяльності Кабінету Міністрів України» [2]. Одним з ключових напрямів економічного розвитку, визначених в програмі «Про Стратегію сталого розвитку. Україна — 2020», є подальший розвиток аграрного сектора економіки держави. На виконання програм Міністерство аграрної політики та продовольства України презентувало Стратегію розвитку аграрного сектора «3+5» [3], до основних напрямів діяльності було віднесено підтримку з боку держави щодо розширення ринків збуту, підвищення рівня безпечності і якості харчових продуктів, створення нових робочих місць.

Станом на 1 січня 2017 року на території Одеської області здійснюють виробничу діяльність 112 підприємств харчової промисловості, послуги із зберігання сільськогосподарської продукції надають 43 елеватори загальною ємністю 3,5 млн тонн, крім цього, 43 сільськогосподарських підприємства виробляють продукти харчування. В регіоні майже весь асортимент харчових продуктів виготовляється в кількості, яка відповідає визначеним нормам споживання. Всього на підприємствах переробної промисловості регіону працюють близько 12,5 тис. чоловік, обсяги виробництва становлять 37 % від загального промислового виробництва.

На даний час в галузі реалізуються інвестиційні проекти на суму 2,4 млрд грн., в першу чергу це стосується зберігання та перевантаження зернобобових культур, молочних і м'ясопереробних підприємств. Проте останнім часом сформувалась тенденція до зменшення інвестування в галузь.

До основних експортно-привабливих продуктів харчування, які вирощуються та виробляються на підприємствах області, віднесено зернобобові культури, рослинні олії та вино виноградне. Однак, за останні роки експорт вина виноградного скорочено на 39 %. Серед

країн, до яких здійснюється експорт вина, — Китай, Індія, країни Близького Сходу, Європейського союзу.

Результати аналізу діяльності підприємств харчової промисловості у 2016 році свідчать про зростання виробництва на 11,9 %, збільшення виробництва молочних продуктів, рослинної олії, вина виноградного, круп, соків фруктових та овочевих. В той же час зменшено виробництво овочів консервованих, ковбасних виробів.

У сільськогосподарських підприємствах області впроваджуються технології з переробки зернових культур, поширюється виробництво борошна, круп, олії рослинної. Розвиток рослинної та тваринницької галузі є запорукою розширення сировинної бази, в тому числі створення екологічно чистих сировинних зон. Продукція, яка вирощується в екологічно чистих сировинних зонах, спрямовується на виробництво продуктів дитячого харчування.

Основні виклики, з якими зіштовхуються підприємства агропродовольчого комплексу, — це конкурентоспроможність, проблеми з розширення ринків збуту, відсутність обігових коштів.

Безумовно, аграрний сектор є складовою економіки держави, в зв'язку з чим усі труднощі економічного розвитку віддзеркалюються на показниках діяльності АПК. Постійне зростання тарифів на енергоносії, інфляційні процеси, податкове навантаження негативно впливають на формування собівартості продукції, наслідком чого є неможливість спрямовувати кошти на розвиток підприємства, впровадження новітніх, енергозберігаючих технологій. Все це відбувається на фоні зростання конкурентної боротьби в світовій економіці.

Останні наукові дослідження щодо конкурентоспроможності продукції на світовому ринку свідчать, що для збуту необхідно виробляти продукцію не лише за відповідними діючими стандартами та технологічними регламентами, а й перевищуючими їх, поставляти на ринки продукцію більш високої якості, ніж продукція конкурентів. Президент Української асоціації якості П. Калита в статті «Три ключових проблеми української економіки» визначає: «...безумовно, технічні регламенти дуже важливі, але вони не мають відношення до конкурентоспроможності продукції, підприємств і економіки. Це вимоги, що встановлюються для забезпечення безпеки продукції для людей, майна та навколишнього середовища. А дотримання норм технічних регламентів, навіть якщо вони відповідають європейським директивам, — це ще не реалізація продукції на європейських ринках, а тільки

пропуск на ці ринки. Адже купують не безпеку, а споживчі властивості, за умови, що вони є безпечними» [4]. Виходячи з цього, слід зробити висновок, що питання конкурентоспроможності на насиченому ринку збуту — це в першу чергу питання ефективного менеджменту. За таких умов швидке та ефективне реагування на постійні зміни, що мають місце, є головним.

На практиці господарюючі суб'єкти часто недооцінюють важливість системного управління для підвищення їх конкурентоспроможності. Також далеко не завжди усвідомлюється те, якими повинні бути сучасні системи менеджменту організації і що потрібно робити для підвищення їх ефективності.

Безумовно, з боку держави мають бути зроблені відповідні кроки щодо сприяння ведення бізнесу, одним з таких кроків є дерегуляція. Але в умовах відкритості вітчизняних ринків, спрощення у веденні бізнесу може бути використане іноземними підприємствами. Ці підприємства мають конкурентні переваги. Зокрема, більш низька собівартість продукції, переваги в області маркетингу, які створюють проблеми у функціонуванні вітчизняних компаній. Фактична відсутність фінансової підтримки за рахунок коштів державного бюджету сприятиме насиченню українського ринку продуктами харчування закордонного виробництва.

В цих умовах важливого значення набуває питання щодо підготовки висококваліфікованих фахівців з управління підприємствами харчової галузі. Професійно підготовлені фахівці з менеджменту необхідні не тільки у великих компаніях, а також на підприємствах малого та середнього бізнесу. Малі та середні підприємства є основою економіки усіх розвинених країн. Їхня роль у збільшенні робочих місць, підвищенні конкурентоспроможності, впровадженні інноваційних технологій виробництва та управління є визначальною.

На підставі проведеного дослідження можна зробити певні висновки. По-перше, враховуючи вкрай обмежену фінансову підтримку приватного та державного підприємництва, бюджетні кошти доцільно спрямувати на підготовку управлінців, з метою збільшення фахівців, які спроможні ефективно управляти підприємствами в умовах глобалізаційних викликів та зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. По-друге, підвищується роль наукових досліджень у вивченні та прогнозуванні процесів розвитку світової економіки, її впливу на діяльність вітчизняних харчових підприємств, наданні практичних рекомендацій щодо підвищення їх

конкурентоспроможності і визначення перспективних напрямів розвитку бізнесу. По-третє, існує невідкладна потреба у здійсненні державної політики щодо покращення бізнес-клімату.

### *Література*

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна — 2020» [Електронний ресурс]: Указ Президент України від 12.01.2015 № 5/2015. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
2. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]: Постанова Верховної Ради України від 11.12.2014 р. № 26-VIII. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/26-19>
3. Стратегія розвитку аграрного сектора «3+5» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/system/files/3%D0%BF%D0%BB%D1%8E%D1%81%205.pdf>
4. Калита П. Три ключових проблеми української економіки [Електронний ресурс] / П. Калита. — Режим доступу: [http://gazeta.dt.ua/macrolevel/tri-kluchovi-problemi-ukrayinskoyi-ekonomiki-240476\\_.html](http://gazeta.dt.ua/macrolevel/tri-kluchovi-problemi-ukrayinskoyi-ekonomiki-240476_.html)

*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 60x84/16. 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.