

**Маркіна І. А.**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
Полтавської державної аграрної академії*  
**Большакова Є. Л.**  
*аспірант кафедри менеджменту  
Полтавської державної аграрної академії*

**Markina I. A.**  
*doctor of economic sciences, professor,  
head of department of management,  
Poltava state agrarian academy*  
**Bolshakova E. L.**  
*Postgraduate student  
Poltava State Agrarian Academy*

## ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ІЗ РИЗИКОВОЮ СТІЙКІСТЮ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

**Анотація.** Особливості функціонування вітчизняних м'ясопереробних підприємств в Україні розглядаються у статті в контексті ризикової стійкості. Авторами ставиться і вирішується завдання узагальнити концептуальні особливості прийняття управлінських рішень у контексті ризикової стійкості підприємств для подальшого вдосконалення методичного забезпечення.

**Ключові слова:** стійкість, стійкий розвиток, ризикова стійкість, м'ясопереробні підприємства, прийняття управлінських рішень.

**Вступ та постановка проблеми.** Загальновизнаною тенденцією сьогодення стало те, що швидкі темпи змін у сучасній економіці продукують виникнення цілої низки багатоаспектних ризиків, що негативно впливають на стійкий розвиток промислових підприємств. Під дією ризикових чинників виробничі суб'єкти змушені займатися пошуком дієвих засобів поліпшення ефективності управління стійкістю. У результаті актуалізується питання забезпечення підприємства ризиковим чинником стійкого розвитку, що передбачає розроблення спеціального управлінського інструментарію.

Інша не менш актуальна проблема трансформації всієї системи управління викликана науково-технічним прогресом, масштабними змінами промислового сектору та, звичайно, необхідністю виходу з фінансової кризи, що супроводжується економічною нестабільністю. У зв'язку із цим виникає потреба у проведенні адекватного аналізу та оцінці стійкості промислових підприємств. У перспективі це дасть змогу визначити вплив внутрішніх факторів розвитку підприємства на його статус у зовнішньому середовищі (йдеться про конкурентоздатність) та прийняти оптимальних рішення щодо оперативної переорієнтації управлінського механізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження підходів до управління стійкістю підприємств висвітлені у працях науковців: І.М. Акімова [1], І.П. Богомолі [2], Н.В. Васюка [3], П. Друкера [4], В.С. Ніколаєва [5], М.В. Самосудова [6], Ф.С. Удалова [7], А.Т. Чеблукіна [8], Н.В. Шандової [9], Г.Р. Ярулліна [10] та ін. Аналіз наукових праць указаних авторів дає підстави говорити про те, що разом із достатньо ґрунтовною опрацюваністю проблеми відсутній комплексний підхід до прийняття управлінських рішень у контексті ризикової стійкості підприємств, зокрема і м'ясопереробних, що вказує на необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

Подальший поступальний розвиток м'ясопереробної промисловості в Україні неможливий без реалізації наявного потенціалу й переходу до принципів стійкого розвитку для зниження адміністративних та економічних ризиків. Для досягнення високих економічних показників необхідно ефективно організувати виробничий процес, кінцевим етапом якого стане виробництво конкурентоспроможної продукції та запровадження інноваційних енергоефективних технологій.

**Метою** статті є узагальнення концептуальних особливостей прийняття управлінських рішень у контексті ризикової стійкості підприємств в Україні для подальшого вдосконалення методичного забезпечення.

### **Результати дослідження.**

Особливою актуальністю нині набуває проблема досягнення вітчизняними м'ясопереробними підприємствами рівня стійкого розвитку. У кризові моменти підприємство, як відомо, починає функціонувати в режимі часопросторової нестабільності, що зумовлює необхідність достеменного вивчення його поточного стану з обґрунтуванням фінансово-економічного потенціалу та подальшим розробленням низки програмових заходів, що здатні забезпечити необхідну траєкторію стійкого розвитку. Що стосується сучасної ринкової кон'юнктури, вона відзначається зміщенням вектора конкурентної протидії із цінової сфери до сфери забезпечення якісних управлінських рішень, прийняття яких поширюється на всю виробничу систему. Такого роду забезпечення в змозі гарантувати лише єдина система управління підприємством. В умовах ризикового 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 всіх ланках і накопичений ним багаж знань, умінь і навичок.

Окрім вище зазначеного, значущість даного дослідження підтверджується думкою Пітера Друкера [4], який стверджував, що близько 80% проблем, що виникають на підприємстві, спровоковані недією або мало дією системою управління, і лише 20% – безпосередньо самими виконавцями. Ці слова експерта стосуються й вітчизняних промпідприємств, 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-ту позицію у фінансовому менеджменті). І хоча на даний момент ситуація дещо змінилася, кардинальних трансформацій не відбулося. Когорта компетентних управлінців, здатних ефективно виконувати свої обов'язки, лише зростає. Щоб розробити дієву стратегію розвитку підприємства, необхідні фахівці, що володіють об'ємним багажем профільних знань, умінь і навичок. Це дасть змогу розкрити потенціал можливостей стійкого розвитку не лише на локальному, а й загальнонаціональному рівні. Із цього приводу І.М. Акімов [1] 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 являє собою сукупність нормативних актів, що покликані когерентно виконувати такі дії: регулювати виконання поточних завдань; визначати перелік обов'язків і межі компетенції структурно-функціональних підрозділів та керівників; забезпечувати адекватне використання існуючих нормативів, що стосуються різноманітних аспектів діяльності підприємства (технологічних, технічних, ремонтних, прогностичних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських тощо).

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

Група адміністративних методів управління (постанови, розпорядження, накази, вказівки та ін.) зазвичай має форму адміністративного впливу на конкретні функціональні підсистеми. Вони застосовуються для забезпечення виконання норм чинного законодавства та внутрішньої корпоративної політики [6, с. 168]. 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 обсягами виробництва, так і за кількістю учасників. Його пріоритетне значення зумовлене не лише показниками динаміки споживання м'ясопродуктів та обсягів виробництва, а й передусім беззаперечним фактом, що м'ясо для людини є основним джерелом незамінних білків тваринного походження.

Нині з метою забезпечення усіх умов задля стійкого розвитку вітчизняної м'ясопереробної галузі активно розробляються комплекси концептуальних довгострокових програмових заходів на загальнонаціональному 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 напрямів.

У зв'язку з вищезазначеним 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 в рамках виробничої лінії м'ясопереробної промисловості (наприклад, системи вирощування та заготівлі кормів, пакування готової продукції, її подальшої реалізації тощо), використовується закордонне оснащення.

Іноземні виробники хоча й мають великий досвід організації м'ясного виробництва, нерідко не можуть вирішити виробничі проблеми, викликані специфікою функціонування вітчизняних промпідприємств 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 обсягів виробництва та ефективності м'ясного виробництва у цілому. Загальновідомо, що підприємства м'ясної промисловості є динамічними й відкритими системами складної структури. Процес їх функціонування складається із цілої низки «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 для підприємств харчової та нехарчової промисловості виглядає аналогічно. Пропонуємо розглядати його у формі узагальненої схеми, представленої на рис. 1.

Схематичні стрілки на рис. 1 символізують цикли ітераційних впливів. Контур, що містить базу даних, називається контуром структурної інформації. Він являє собою процедуру запам'ятовування стратегічно важливих якісних і кількісних показників, ситуативних моделей адап-

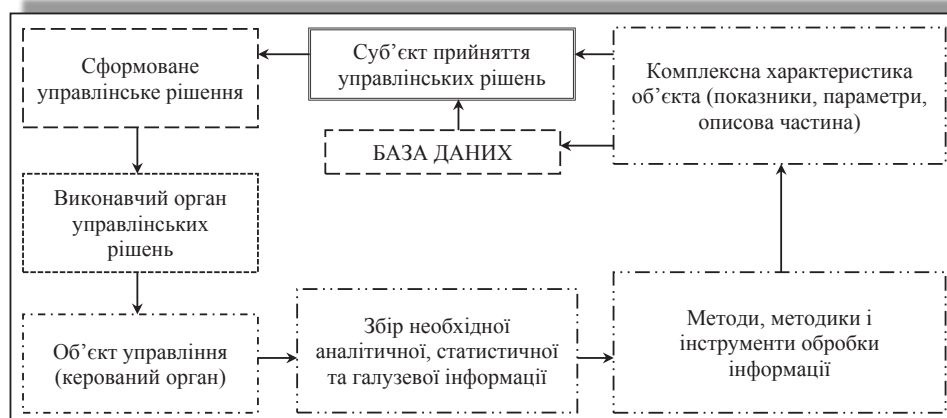


Рис. 1. Узагальнююча схема механізму прийняття управлінських рішень

тації, самонавчання, а також прийняття управлінських рішень, тобто всіх 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 бази даних, є отримання та передача оперативної інформації, або авторегулювання. Це означає, що ми маємо справу з контуром прямої та зворотної реакції на управлінський вплив задля збереження показників стійкості.

Щоб не бути голосливими, наведемо такий приклад: очікування зниження обсягів продаж м'ясної продукції, що випускається конкретним промпідприємством, у рамках 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 йдеться про негативний зворотний зв'язок, він стає джерелом формування конкурентного середовища, створюючи динамізм і впливаючи тим самим на стійкість розвитку промпідприємства.

Беручи до уваги все вищезазначене, робимо висновок, що в умовах адаптації та активізації ризикової стійкості вітчизняних м'ясопереробних підприємств необхідно передбачити розроблення та реалізацію спеціальної моделі, що дасть змогу 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 (Указ Президента України «Про стан агропромислового комплексу та заходи щодо забезпечення продовольчої безпеки України» від 9 грудня 2005 р., Указ Президента України про заходи щодо розвитку продовольчого ринку та сприяння експорту сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів від 7 серпня 2001 р.) з'явилася потреба у формуванні нового механізму прийняття управлінських рішень, що стосуються виробництва м'яса та м'ясопродуктів.

Останнім часом усе 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 вузькоспрямованих рішень, стратегічний потенціал яких викликає сумніви, поступово призвели до нерозуміння цілей реального сектору економіки та неузгодженості дій його суб'єктів. Унаслідок 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 промпідприємствах 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 національної безпеки. Лише таким чином можна спрогнозувати можливі ризики, здобути відносно 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 ефективно підтримки з боку держави (маємо на увазі цільові державні програми як загальнонаціонального, так і регіонального рівня).

За нашими спостереженнями, основною причиною недоліків функціонування систем управління на багатьох вітчизняних м'ясопереробних підприємствах є неправильне розмежування функціональних обов'язків між підрозділами, у 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 завдань і обсягу відповідальності на конкретно взятому ієрархічному рівні управлінської моделі. Переконані, що в 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, й є механізмом реалізації засад стійкого

розвитку. Його наявність, безсумнівно, є першочерговою ознакою сучасного промпідприємства.

Резюмуючи, зазначимо, що механізм стійкого розвитку – це сукупність методів, принципів і функцій управлінського механізму, які когерентно забезпечують його поступальне, динамічне функціонування та розвиток. Управління у царині 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 промпідприємства. Саме тому під час створення сучасного підприємства в його основу закладається здатність перетворювати ймовірні негативні ризики в позитивні ситуації. Однак в умовах конкурентного ринку м'ясої продукції вища ланка управління повинна враховувати такі принципи прийняття управлінських рішень (рис. 2).

Як свідчить зміст рис. 2, невід'ємним складником створення дієвої системи менеджменту стійкого розвитку (далі – СМСП) м'ясопереробних підприємств є формування такої системи управління, яка б ефективно забезпечувала процес стійкого розвитку, демонструючи позитивний мультивекторний вплив на галузевому та загальнонаціональному рівнях. Із 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 під час управління подіями». 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 ін. Зазначимо, що в процесі розроблення єдиної системи управління промпідприємством неможливо обмежуватися лише окремими системами менеджменту.

Ідеальна сьогодні СМСП покликана сформувати єдиний принцип прийняття управлінських рішень на галузевому підприємстві. Принципи роботи в рамках даної системи дають змогу симультанно враховувати різноманітні аспекти ринку, беручи до уваги культуру м'ясоперероблювачів і м'ясозаготівельників, рівень компетенції менеджерів та інші ресурси підприємства.



Рис. 2. Принципи прийняття управлінських рішень в умовах конкурентного ринку м'ясої продукції

Пропонуємо власне трактування поняття «система менеджменту стійкого розвитку»: це комплекс управлінських рішень, що ґрунтується на цілеспрямованому узгодженому управлінні всіма видами діяльності, ефективність якого досягається за рахунок умінь, знань, навичок, волі керівників і працівників. Основна мета СМСР – стійкий розвиток промпідприємства в умовах конкурентної, ризикової діяльності. Технологічно принципи побудови такої системи не залежать від галузевої ідентифікації підприємства та його юридичного статусу. Під час створення СМСР не обов’язково відмовлятися від попередньої діючої системи, на чому наголошує низка дослідників (І.П. Богомолова [2], Ф.Є. Удалов [7], А.Т. Чеблоков [8], Н.В. Шандова [9], Г.Р. Ярулліна [10] та ін.).

Концептуально важливим базисом побудови системи менеджменту стійкого розвитку виступають такі складники: цілі та принципи стійкого розвитку; цикли розвитку конкретного промпідприємства; модель підприємства/організації. Організаційно така модель структурується на підсистеми: систему виробництва продукції; систему менеджменту стійкого розвитку; ресурсне забезпечення стійкості розвитку; зовнішні та внутрішні чинники, 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 указати, що саме менеджери вищої ланки визначають цілі стійкого розвитку. Що стосується функціонального потенціалу аналізованої управлінської системи, то вітчизняні та іноземні фахівці сходяться на думці, що вона необхідна передусім для об’єктивної оцінки відповідності рішень, що приймаються, вимогам самої системи управління. СМСР може бути апробована на підприємствах різних форм власності та галузей промисловості. Використовуючи цю систему, можна проводити компаративний аналіз низки підсистем управління промпідприємством: управління ресурсним потенціалом; управління виробництвом високоякісної продукції; управління тимчасовими циклами стійкого розвитку; управління оцінкою відповідності тимчасових циклів стійкого розвитку прогностичним індикаторам. Пріоритетне завдання СМСР – протидіяти в разі необхідності виникненню негативних тенденцій як на окремо взятому рівні, так і на підприємстві у 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 разі основна складність полягає у тому, що можливість використання перерахованих ресурсів напряму

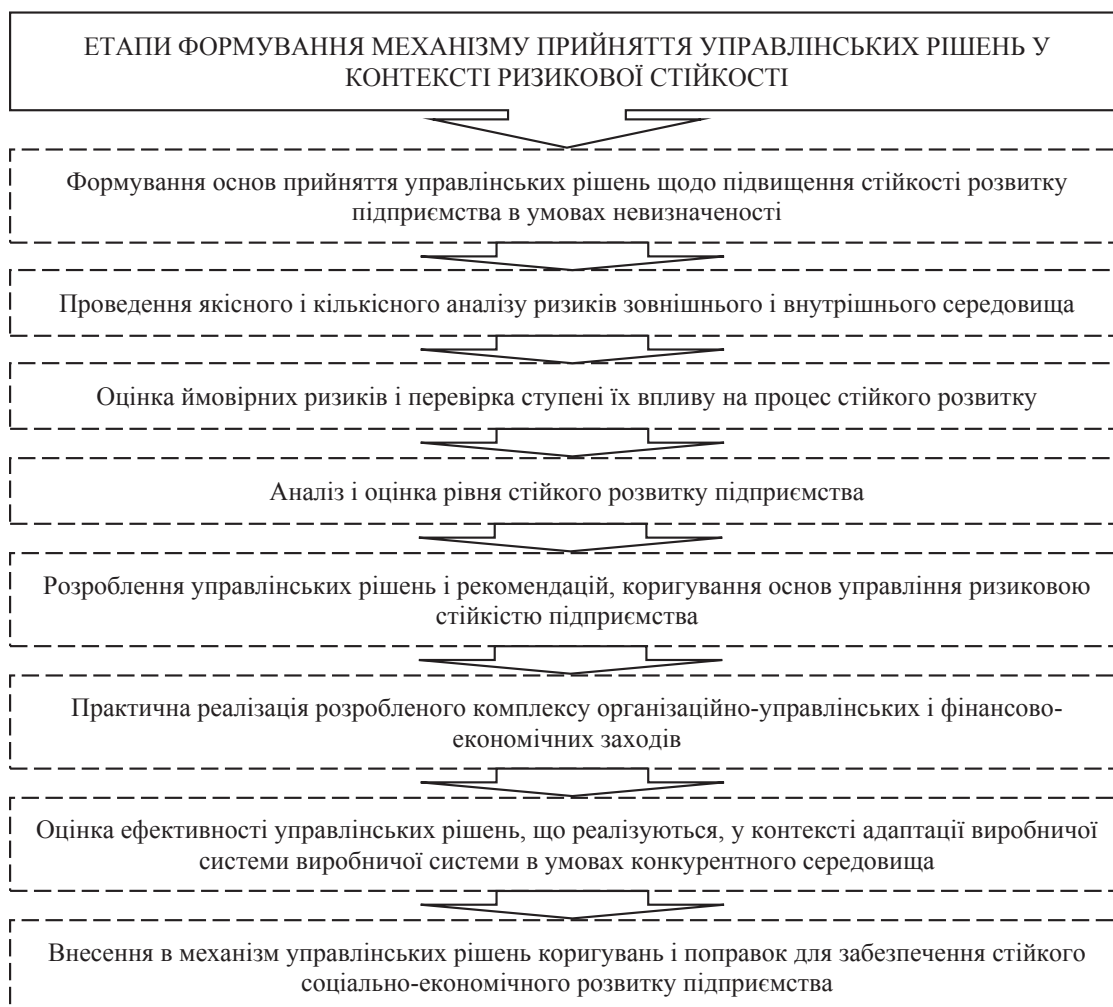


Рис. 3. Етапи формування механізму прийняття управлінських рішень у контексті ризикової стійкості

залежить від стану навколишнього середовища та динаміки розвитку безпосередньо самого підприємства. Отже, йдеться про когерентний зв'язок сприятливих і несприятливих стійкості розвитку чинників. На думку В.Є. Ніколаєва [5], 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 м'ясопереробних підприємствах як багатокomпонентний управлінський процес, який реалізується поетапно у формі цілісного алгоритму дій (рис. 3).

Закладаючи фундамент управління стійким розвитком підприємства, необхідно виробити чітку стратегію, цілі та методи управління, а також чітко визначити суб'єкт та об'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 обсяг інформації, необхідної для висновків про збалансованість розвитку підприємства.

2. Контроль і прогнозування ймовірних ризиків. У цьому разі показники стійкості розвитку не мають такого першочергового значення, як у першому випадку. Основним критерієм стає оперативність збору, обробки та систематизації інформації.

У цілому аналіз впливу на стійкий розвиток промислових підприємств різних факторів має реалізуватися за таким алгоритмом: 1) достеменне визначення впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на економічні показники роботи підприємства (з урахуванням якісних і кількісних показників); 2) з'ясування конкретного впливу результатів економічної діяльності на стійкість розвитку.

Реалізація запропонованого нами алгоритму встановлення відповідності поточного економічного стану основним завданням стійкого розвитку неможлива без урахування 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 методику прийняття управлінських рішень, визначає цілі, функції та мету управління стійким розвитком. На важливості проведення якісного аналізу основних тенденцій стійкості розвитку наголошує Н.В. Васюк [3], який у зв'язку із цим пропонує низку практичних рекомендацій, адресованих менеджерам усіх ланок.

Як відомо, інформація про ефективність управління стійким розвитком повинна мати формат відкритої звітності. Для цього спеціальна ініціативна група зі звітності міжнародного рівня (GRI) розробила методичні рекомендації щодо досягнення підприємством стійкості розвитку.



Рис. 4. Алгоритм прийняття управлінських рішень у межах забезпечення стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств

У зв'язку із цим М.В. Самосудов [6] 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 за статевими ознаками, дисциплінарна політика);
- 5) суспільне життя (ціноутворення, конкурентна боротьба, корупція);
- 6) відповідальність за якість продукції, що випускається (безпека споживачів, якість продуктів і послуг, реклама).

Таким чином, управління стійким розвитком зумовлене вибором принципів, цілей і функціонального потенціалу управління, а також виокремлення суб'єкта та об'єкта. Названі компоненти конкретизуються так, щоб досягти високої економічної ефективності, соціально стабільності та екологічної безпеки. Однак для успішної роботи підприємства, зокрема і м'ясопереробного, важливо усвідомлювати не лише ймовірні ризики, а й здатність механізму управління стійким розвитком забезпечувати поступальний розвиток. Своєю чергою, цей механізм дає змогу покроково розробляти та приймати оптимальні управлінські рішення. Визначений нами механізм прийняття управлінських рішень у контексті концепції стійкого розвитку схематично можна змалювати так (рис. 4).

Беручи до уваги диференційний підхід до трактування стійкості розвитку підприємств, робимо висновок, що

птахівництво, скотарство та інші підгалузі вітчизняного м'ясопереробного комплексу є складниками виробничо-технологічного ланцюга, що виконує соціальну функцію підтримки 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 вітчизняної м'ясної промисловості, – пріоритетному напрямку забезпечення продовольчої безпеки України.

**Висновки.** Отже, вирішення означених у пропонованому дослідженні проблем забезпечить підвищення рівня продовольчої безпеки країни, поліпшить соціально-економічну ситуацію в державі, сприятиме інноваційним змінам у виробничій і переробній сферах галузі. Для реалізації означених цілей Україна має всі умови, а отже, здатна не лише забезпечити за рахунок власного виробництва потреби населення у м'ясних продуктах, а й стати основним експортером цієї продукції у світі.

Презентоване дослідження має безумовну теоретичну та практичну цінність. Поняття «управління стійким розвитком» розглянуто ґрунтовно, що дало змогу поступово перейти від формального розгляду методів аналізу стійкого розвитку в сучасних умовах господарювання до розроблення повноцінної методології оцінки стійкого розвитку з використанням інтегральних показників і галузевої специфіки. Окреслені напрями в перспективі можуть бути розглянуті більш детально з позиції методологічного інструментарію оцінки та діагностики стійкого розвитку підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Акимов И.М. Промышленный маркетинг. К.: Знания, КОО, 2001. 294 с.
2. Совершенствование системы управления устойчивым развитием предприятий мясной промышленности: монография / И.П. Богомолова, Д.В. Шайкин, И.С. Гусев. Воронеж: ЦНТИ, 2016. 228 с.
3. Васюк Н.В. Формування механізму стійкого розвитку машинобудівних підприємств. Інноваційна економіка. 2012. № 10. С. 125–128.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке; пер. с англ. Москва: Вильямс, 2006. 432 с.
5. 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>.
6. Самосудов М.В. Основы корпоративной динамики. М.: Институт международных экономических отношений, 2007. 248 с.
7. 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.
8. Чеблоков А.Т. Стабильное производство – основа финансовой устойчивости предприятий. Финансы. 1995. № 8. С. 16–19.
9. Шандова Н.В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 2. С. 101–105.
10. Яруллина Г.Р. Управление устойчивым экономическим развитием предприятий промышленного комплекса: теория и методология: автореф. дис. ... докт. экон. наук. Казань, 2011. 48 с.

### ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ С РИСКОВОЙ СТОЙКОСТЬЮ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

**Аннотация.** Особенности функционирования отечественных мясоперерабатывающих предприятий в Украине рассматриваются в данной статье в контексте рискованной устойчивости. Авторами ставится и решается задача обобщить концептуальные особенности принятия управленческих решений в контексте рискованной устойчивости предприятий для последующего совершенствования методического обеспечения.

**Ключевые слова:** стойкость, устойчивое развитие, рискованная стойкость, мясоперерабатывающие предприятия, принятие управленческих решений.

### MAKING MANAGERIAL DECISIONS ON MEAT PROCESSING ENTERPRISES WITH RISKY STABILITY: CONCEPTUAL APPROACH

**Summary.** The features of the functioning of domestic meat processing enterprises in Ukraine are considered in this article in the context of risky stability. The author poses and solves the problem of generalizing the conceptual peculiarities of making managerial decisions in the context of the risky stability of enterprises with a view to further improving methodological support.

**Key words:** stability, sustainable development, risky stability, meat processing enterprises, making managerial decisions.