

УДК 338.432 : 664

**Крисанов Д.Ф.,**  
д.е.н., професор, провідний науковий співробітник  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,  
м.Київ

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ПІДПРИЄМСТВАМИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА І ПЕРЕРОБНО-ХАРЧОВИХ ГАЛУЗЕЙ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ВПЛИВУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ\***

*Проаналізовано ситуацію в сфері інтеграції аграрних та переробно-харчових підприємств, що перебувають поза зоною впливу холдингових структур, оцінено масштаби, узагальнено типи технологічних зв'язків й форми економічних відносин між ними з точки зору створення та стабільного функціонування продовольчих і кормових ланцюжків. Розкрито резерви й невикористані ресурси, які будуть задіяні в процесі впровадження програм-передумов, НАССР і формуванні інтегрованих структур з метою підвищення конкурентоспроможності кінцевої агрохарчової продукції та збільшення доданої вартості при її просуванні на європейські ринки.*

**Ключові слова:** *програми-передумови, аграрні господарства, переробно-харчові підприємств, інтеграційні зв'язки, додана вартість, європейські ринки.*

**Постановка проблеми.** Однією із найскладніших проблем аграрної сфери за часів планово-директивної економіки було усунення диспропорцій між розміщенням сировинних ресурсів та потужностями для їх перероблення. Це комплексне поняття включало різні сторони цієї проблеми, зокрема: збалансованість за обсягами сировини і потужностями для її перероблення, територіальним розміщенням галузей сільського господарства і точковим закріпленням підприємств харчової промисловості, обсягами відходів переробно-харчового виробництва і можливостями їх комплексного перероблення або ж використання для вирощування аграрної сировини тощо. Водночас, кардинальні трансформації в аграрній економіці, що відбулися за останні чверть століття, докорінно змінили ситуацію у відносинах і технологічних зв'язках сільського господарства й харчової промисловості і це вимагає її глибокого аналізу та розроблення пропозицій по їх оптимізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми оптимізації розміщення та розвитку продуктивних аграрної сфери особливо активно досліджувалися за умов планової економіки, оскільки від її обґрунтованого вирішення значною мірою залежала економічна ефективність агропродовольчого виробництва. Ці питання знайшли

відображення у наукових працях Дем'яненко С.І., Лукінова І.І., Онищенко О.М., Саблука П.Т., Трегобчука В.М., Шпичака О.М., Юрчишина В.В. та ін. Після глибоких трансформацій в аграрному секторі економіки, що відбувалися впродовж 1990-их – першої половини 2000-их років, сформувалась принципово нова економічна ситуація: проведено приватизацію державних підприємств і розпаювання майна і землі в сільському господарстві. У таких умовах великі корпорації та крупні харчові підприємства почали активно концентрувати земельні ресурси (від кількох тисяч до кількох сотень тисяч га) з метою створення агрохолдингових структур для стабільного забезпечення власного переробно-харчового виробництва аграрною сировиною. Процеси інтеграції та агрохолдингізації активно досліджували Андрійчук В.Г., Бородіна О.М., Геєць В.М., Данкевич А.Є., Дем'яненко С.І., Кропивко М.Ф., Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Мессель-Веселяк В.Я., Нестерчук Ю.О., Павлов О.І. [1–8] та інші економісти-аграрники.

Водночас, підписання у вересні 2014 року Угоди про Асоціацію Україна-ЄС, відкриття на початку 2016 року поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ), а також інтенсифікація процесів глобалізації та інтернаціоналізації вимагають більш глибокого аналізу ситуації в аграрному секторі економіки, оцінювання стану інтеграційних зв'язків між тими підприємствами сировинного та переробно-харчового профілю, що перебувають за межами агрохолдингів, з метою розширення їх географії, зміцнення та оптимізації і на цій основі формування необхідних умов для підвищення конкурентоспроможності та доданої вартості агрохарчової продукції, що буде спрямовуватися на експорт.

**Мета статті** – оцінити стан інтеграційних зв'язків між підприємствами сільського господарства і переробно-харчових галузей, що перебувають поза зоною впливу агрохолдингів, розкрити напрями їх розширення та оптимізації на основі активізації участі агровиробників у формуванні стабільних продовольчих і кормових ланцюжків, а також збільшення їх кількості для забезпечення стабільного та ефективного функціонування агропродовольчого виробництва.

**Виклад основних результатів дослідження.** За оцінками фахівців, масове створення агрохолдингів в АПК України розпочалося з 2005 року і нині їх чисельність налічує біля 250, з них 129 – із земельним банком більше 4 тис. га (у Західній Європі користувач 2-3 тис. га вважається латифундистом). У сфері їх контролю перебуває близько 8,7 млн. га, тобто 21,0% сільськогосподарських земель країни, у т. ч. 42,6% угідь, що обробляють сільськогосподарські підприємства. Вони вже взяли під контроль або ж поглинули понад 6 тис. сільськогосподарських підприємств традиційного типу [9, с. 6–8].

Процес виникнення і розвитку холдингових структур в аграрному секторі України умовно поділяють на три етапи:

- *перший* – 2005-2010 роки характеризувався бурхливим ростом вертикально інтегрованих структур, тобто, збільшенням земельного банку та залученням зовнішнього капіталу з метою наступної вигідної продажі власниками їхніх активів. Проводилося розміщення акцій холдингових компаній на міжнародних фондових біржах і від їх реалізації залучили 1,4 млрд. дол. США;

- *другий* – 2011-2015 роки – перехідна фаза між періодами агресивної акумуляції (накопичення) ресурсів і підвищення ефективності виробництва;

- *третій* – до 2020 року – стабілізація наявних холдингових структур та посилення уваги щодо забезпечення ефективного функціонування вертикально інтегрованого агропродовольчого виробництва [10].

Таким чином, є достатньо підстав для висновку про те, що в цьому секторі аграрної економіки стабілізувалися процеси розширення територіальних меж агрохолдингів і фактично відбувається їх консервація до моменту виникнення принципово нових зовнішніх впливових чинників. На нашу думку, вони пов'язані із зняттям (або продовженням) мораторію на купівлю-продаж земельних угідь, активним входженням на продовольчі ринки України зарубіжних продовольчо-торговельних корпорацій, приходом іноземних інвесторів та залученням інвестицій вітчизняними продуцентами для модернізації сільськогосподарських виробництв й переробно-харчових потужностей на основі впровадження інноваційних технологій, нарощуванням масштабів виробництва органічної продукції, законодавчим встановленням строків впровадження НАССР (до 2020 року) операторами ринку харчової продукції та кормів для тварин (тобто, агрохарчової продукції) [11] тощо.

Разом з тим, поза сферою впливу агрохолдингових структур перебуває переважна частина сільськогосподарських підприємств, включаючи фермерські та селянські господарства, а також переробно-харчові потужності, що функціонують самостійно, або ж унаслідок значної віддаленості від центральних офісів їх виробнича діяльність носить напівавтономний характер. Для уявлення про структуру підприємств аграрного сектора економіки загалом наведемо такі дані (кінець 2014 року):

- *структура сільськогосподарських підприємств* – 52,5 тис. од. (обсяг земельних угідь 20,55 млн. га, чисельність зайнятих – біля 0,6 млн. осіб), з них 39,4 тис. – фермерські господарства; особисті селянські господарства – 4136,8 тис. (земельних угідь – 6,3 млн. га, зайнятих – біля 2,3 млн. осіб);

- *структура підприємств переробно-харчових галузей* – 6407 од. (чисельність зайнятих – 0,4 млн. осіб), з них середніх і великих – 1215 (вартість основних засобів – 116,8 млрд. грн., зношеність ОЗ – 48,5%, зайнятих – 357,1 тис. осіб); малих – 5192 (зайнятих – 45,3 тис. осіб), з них

мікропідприємств – 3735 од. (зайнятих – 9,3 тис. осіб) (кінець 2013 року). Із загальної кількості біля 820 підприємств вже сертифікували чи ще в процесі впровадження систем менеджменту безпечності та якості.

Необхідно зазначити, що для того просторового середовища, яке знаходиться за зовнішніми кордонами агрохолдингових структур, притаманні зародкові, напівлегальні або ж у правовому відношенні недосконалі форми економічних відносин між суб'єктами господарювання сировинного й переробно-харчового профілю. Це зумовлено низкою об'єктивних і суб'єктивних причин, основні з них наступні:

- у цьому просторовому середовищі переважно функціонують технологічно відсталі, фінансово збиткові переробно-харчові виробництва, які працюють в дуже складних економічних, просторових та інших умовах, зокрема на умовах отримання давальницької сировини та її оплати після реалізації виготовленої харчової продукції;

- виробництво аграрної сировини зосереджено в середніх і малих сільськогосподарських підприємствах традиційного типу, частково в фермерських та особистих селянських господарствах, і унаслідок цього ланцюжки постачання та виробництва кінцевої агрохарчової продукції дуже дрібномасштабні, фрагментовані й слабкі, а тому з приходом більш надійного партнера-переробника чи заготівельника швидко руйнуються;

- вирощування сировини характеризується недотриманням нормативних вимог до технологічних процесів, низьким рівнем контролю за показниками якості й безпеки чи відсутністю його взагалі, а особливо при виробництві тваринницької продукції (молока, м'яса, яєць, риби);

- оформлення договірних відносин перебуває на дуже низькому організаційно-правовому рівні, оскільки пункти про відповідальність постачальників сировини за її якісні показники та своєчасність надходження на переробні чи заготівельно-зберігаючі потужності переважно носили формальний характер, ніколи не дотримувалися і не виконувалися тощо.

Необхідно підкреслити, що ще не зовсім давно практично половина сирого молока і майже стільки ж м'яса ВРХ, що направлялися на промислову переробку, вироблялися малими і дрібними господарюючими структурами, і тому проблема стабільного надходження сировинних ресурсів переробникам значною мірою опосередковувалася через встановлення прямих договірних відносин між ними. При цьому йшлося про економічні відносини взаємовигідні, які базувалися не тільки на взаємній відповідальності, але й своєчасній підтримці агровиробників у сфері спільних інтересів, тобто вирощуванні тваринницької сировини. Водночас, питання якості цієї сировини, а тим більше її безпечності практично перебували на мінімальному рівні і цього було достатньо до певного часу. В умовах, коли проблема

практичної реалізації європейського вектора інтеграції аграрного сектора набула пріоритетного значення її вирішення стане можливим лише за умови чіткого дотримання вимог щодо безпечності агрохарчової продукції. Яка сформувалася ситуація у цій сфері, розкриємо через показники наявності сертифікованих функціональних систем менеджменту та законодавчо визначені строки впровадження НАССР на підприємствах переробно-харчових галузей [11; 12, с. 7–9]:

- *перша група*: потужності, що провадять діяльність з харчовими продуктами, у складі яких є необроблені інгредієнти тваринного походження (крім малих потужностей). Коди за КВЕД-2010: 10.1 – виробництво м'яса та м'ясних продуктів; 10.2 – перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків; 10.5 – виробництво молочних продуктів. Кінцева дата впровадження НАССР – до 20.09.2017 р. Кількість – біля 300 од.;

- *друга група*: потужності, що провадять діяльність з харчовими продуктами, у складі яких відсутні необроблені інгредієнти тваринного походження (крім малих потужностей). Кінцева дата впровадження НАССР – до 20.09.2018 р. Код за КВЕД-2010: 10 – виробництво харчових продуктів; 11 – виробництво напоїв; 12 – виробництво тютюнових виробів. Кількість = (10+11+12) – (10.1+10.2+10.5) = більше 900 од.;

- *третья група*: малі потужності. Кінцева дата впровадження НАССР – до 20.09.2019 р. Загальна кількість – 5192, у т.ч. без мікропідприємств (до 10 зайнятих) – 1457 од.

Зважаючи, що більше 0,5 тис. підприємств вже сертифікували або впроваджують системи менеджменту безпечності (СМБ), то це стосується лише тих виробників, де відсутні СМБ, або ж функціонують інші системи (якості, безпечності для довкілля – біля 300 суб'єктів підприємництва). У першій групі орієнтовна кількість виробників, де відсутні СМБ, становить менше 50 суб'єктів господарювання, у другій – біля 350, але у третій – практично усі, тобто, біля 1,5 тис. За великим рахунком, перелічені підприємства, на яких відсутні СМБ, відносяться до середніх і малих підприємницьких структур.

Водночас, питання впровадження НАССР стосуються також і первинного виробництва, тобто підприємницьких структур, що займаються виробництвом та вирощуванням аграрної продукції, у тому числі збір врожаю, доїння, розведення тварин до моменту забою, полювання на тварин, рибальство та збір врожаю диких рослин. Зазначимо, що продукція первинного виробництва включає продукти рослинного походження, продукцію тваринництва, рибальства, мисливства. Дотепер, у сільському господарстві склалися такі сектори виробництва, де дотримуються вимог біобезпечності:

- *органічне виробництво*: близько 300 операторів ринку органічної продукції та понад 100 продуктів, які вони постачають на ринок; загальна площа сертифікованих органічних сільськогосподарських земель

перевищує 400 тис. га [13];

- *виробництво екологічно чистої аграрної сировини* (сире молоко, овочі, фрукти, ягоди), що використовується для виготовлення продуктів дитячого та дієтичного харчування: 60 первинних виробників у різних регіонах;

- *первинні виробники у складі холдингів*, що вирощують аграрну сировину для випуску безпечної та якісної кінцевої агрохарчової продукції згідно з вимогами гармонізованих національних або міжнародних стандартів;

- *первинні виробники, які самостійно впровадили «програми-передумови»* і повністю зорієнтовані на випуск безпечної та якісної харчової сировини;

- *первинні виробники у складі продовольчо-торговельних корпорацій* (АТБ, Велика Кишеня, ЕКО-Маркет, Фуршет, BILLA, METRO, Novus та ін.), які вирощують безпечну та якісну продукцію і поставляють її торговельним підприємствам за принципом «вранці в полі, в обід – на столі». Головна вимога: жорстке дотримання вимог технологій вирощування, збирання, доставки та своєчасної реалізації такої продукції.

Зазначимо, що оскільки в сільському господарстві функціонує біля 55 тис. суб'єктів господарювання, то один-два відсотки підприємств, на яких впроваджено функціональні системи менеджменту, не можуть справити помітний вплив на ситуацію в галузі загалом. До того ж зазначені оператори ринку харчових продуктів та кормів для тварин (первинні виробництва та переробно-харчові потужності), які безпосередньо включені в існуючі продовольчі та кормові ланцюжки, переважно розташовані в зонах впливу холдингів та при економічно раціональній доступності до великих і середніх міських поселень, мешканці яких є споживачами їхньої продукції. А вже поза зазначеними зонами перебуває переважна частина підприємств і господарств, що функціонують із використанням традиційних технологій та застарілих трудових навичок обслуговуючого персоналу. Отже, якраз ці підприємницькі структури і вимагають підвищеної та прискіпливої уваги з метою приведення їхніх виробничих процесів у відповідність із вимогами сучасних нормативних документів, які отримали назву «програми-передумови».

Необхідно підкреслити, що низка об'єктивних чинників і процесів у зовнішньому економічному середовищі формують як у суспільстві, так і серед операторів ринку харчового та кормового бізнесу розуміння невідворотності істотних змін в агропродовольчому виробництві. Кінцева мета таких змін полягає у виведенні продовольчого комплексу на дотримання вимог моделі безпечності харчових продуктів та кормів для тварин, яка запроваджена в Європейському Союзі. Частина операторів агропродовольчого ринку вже прийняла і впровадила

зазначені вимоги, однак решта – ще повинна їх освоїти. Оскільки йдеться про підприємницькі структури середніх, малих і дрібних розмірів, то першим кроком на шляху до впровадження Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) якраз і має стати попереднє оцінювання підготовленості виробництва щодо застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР. У випадку невідповідності мінімальним вимогам – необхідно розробляти та реалізувати низку заходів спеціального призначення, що базуються на кодексах належної практики і сучасних процедурах ветеринарно-санітарного та санітарно-гігієнічного контролю.

Важливо зазначити, що в останні роки ці проблеми стали об'єктом прискіпливого аналізу організацій із стандартизації, що знайшло своє відображення в підготовці Технічних умов, пов'язаних із розробленням та запровадженням програм-передумов для безпечності (програм обов'язкових попередніх заходів із забезпечення безпечності) [14, 15]. Водночас, не тільки зарубіжні, але й вітчизняні управлінські органи у межах своєї компетенції стали активно розробляти й рекомендувати застосовувати зазначені програми-передумови [16]. Необхідність їх впровадження зумовлена такими основними чинниками:

*по-перше*, чітко встановленими термінами початку застосування НАССР. Однак цьому повинно передувати запровадження та підтримання операторами ринку належних умов функціонування виробництва (програма-передумова, програма попередніх умов або базова програма), що забезпечують контроль ризиків для безпеки кінцевої продукції;

*по-друге*, необхідністю формування харчових та кормових ланцюжків (первинних виробників з підприємствами переробно-харчових галузей) з метою забезпечення стабільного функціонування агропродовольчого виробництва, підвищення конкурентоспроможності й збільшення доданої вартості у вартості кінцевої агрохарчової продукції, а особливо за умови її експорту.

Доречно навести визначення базових термінів, якими уже оперують усі нормативні документи, зокрема: *Система НАССР* не є автономною програмою, її основою є система заходів контролю, що складається з програм-передумов, які повинні бути запроваджені і підтримуватися належним чином. Такий підхід вимагає від персоналу потужностей підприємств харчової промисловості дотримання цих принципів, забезпечення знань та практичних навичок у розробленні, впровадженні систем управління безпечністю, їх ефективному функціонуванні [16, п. 1.6];

У цих Вимогах терміни застосовуються у такому значенні:

- *верифікація* – перевірка шляхом обстеження та надання об'єктивних доказів дотримання визначених вимог;
- *перехресне забруднення* – забруднення харчових продуктів

хімічними, фізичними чи біологічними небезпечними факторами через повітря, воду, людей, інші харчові продукти, а також допоміжні матеріали для переробки, предмети та матеріали, що контактують з харчовими продуктами;

- *програма-передумова* – основні умови безпеки харчових продуктів та діяльність, необхідні для підтримання гігієни навколишнього середовища у всьому харчовому ланцюгу і придатні для виробництва та постачання безпечних кінцевих продуктів і безпечних харчових продуктів для споживання людиною, а також поводження з ними;

- *план НАССР* – документ, підготовлений відповідно до принципів НАССР для забезпечення контролю за небезпечними факторами, які є визначальними для безпеки харчових продуктів на тому етапі харчового ланцюга, який розглядається [16, п. 1.9].

*Програми-передумови системи НАССР* [16, п. 2.1, п. 2.2]:

2.1. Застосування програм-передумов системи НАССР передбачає розробку та впровадження операторами ринку процедур для підтримання гігієни у всьому харчовому ланцюгу, які необхідні для виробництва та постачання безпечних харчових продуктів для споживання людиною, а також правила поводження з харчовими продуктами.

2.2. Програми-передумови є обов'язковими та призначені для ефективного функціонування системи безпеки харчових продуктів та контролю за небезпечними факторами і повинні бути розроблені, задокументовані і повністю впроваджені операторами ринку перед застосуванням системи НАССР. Сфера застосування програм-передумов повинна охоплювати усі потенційні загрози безпеки.

Привернемо увагу до однієї із найскладніших і маловідомої частини Програми попередніх умов для безпеки харчових продуктів, а саме, сільського господарства:

«Дана частина ISO 22002 [15, п. 1] встановлює вимоги і містить настанови щодо створення, впровадження і документування програм попередніх умов (PRP) з метою підтримки санітарно-гігієнічної середовища та допомоги в проведенні контролю ризиків, пов'язаних з безпекою харчових продуктів в ланцюзі їх виробництва і споживання.

Дана частина ISO 22002 може бути застосована до всіх організацій (включаючи індивідуальні ферми або групи ферм), незважаючи на їх розмір або комплексність, які включені в етап сільськогосподарського виробництва в ланцюзі харчових продуктів і хочуть виконувати PRP відповідно до вимог, встановлених в ISO 22000: 2005 [17, п. 7.2]. Якщо організація застосовує дану частину ISO 22002 в якості посилання з метою заяви про відповідність або намір про сертифікацію згідно ISO 22000: 2005 [17], відхилення від цих умов повинні бути обґрунтовані і задокументовані. Передбачається, що такі відхилення не вплинуть на здатність організації відповідати вимогам ISO 22000.



Дана частина ISO 22002 може бути застосована до землеробства (наприклад, до вирощування зернових, плодівництва, овочівництва), тваринництва (наприклад, вирощування великої рогатої худоби, птиці, свиней, риби) і продуктів їх життєдіяльності (наприклад, до молока, яєць). Дана частина непридатна до таких видів діяльності, як збір і переробка дикорослих фруктів, овочів і грибів, рибальство, полювання, які не належать до організованої сільськогосподарської діяльності.

У сферу застосування стандарту включені всі роботи, пов'язані з сільським господарством (наприклад, сортування, очистка, упаковка необробленої продукції, виробництво кормів для потреб власного господарства, транспортувальні роботи всередині господарства). Однак, дана частина ISO 22002 непридатна до переробної діяльності на сільськогосподарських підприємствах (наприклад, теплової обробки, копчення, консервування, дозрівання, ферментації, сушіння, маринування, екстракції, формування або комбінації цих процесів). Також дана частина ISO 22002 непридатна до продуктів або тварин, які повинні перевозитися на ферму або з ферми.

Сільськогосподарська діяльність різноманітна за своєю природою і залежить від обсягу виробництва, виду продукції, методів виробництва, географічного положення та біологічного середовища, законодавчих та регулятивних вимог і т.д. Тому, необхідність, інтенсивність і сутність PRP для різних організацій буде різна. Прийняті PRP можуть також змінюватися в результаті процедур перегляду, як зазначено в ISO 22000: 2005 [17, п. 8.2]. У цій частині ISO 22002 основна увага приділена вимогам до менеджменту PRP, в той час як компоновка детальних PRP покладено на користувача. Менеджмент PRP включає оцінку потреби в них, вибір заходів для задоволення цих потреб і ведення необхідних документів. Конкретні приклади PRP, наведені в цій частині ISO 22002, призначені тільки для керівництва. Вони спрямовані на досягнення загальних цілей у виробництві безпечних і придатних до споживання харчових продуктів».

Така «схема процедур», винятків або сумісності чи взаємозамінності функцій, взаємозалежності й підлеглості функціональних систем менеджменту безпечності (НАССР та ДСТУ ISO 22000 : 2007) і базових програм у харчовому та кормовому ланцюжку. Необхідно підкреслити, що це стосується не лише основного виробництва, але й інших підсистем агропродовольчого ланцюжка (належної сільськогосподарської, ветеринарної, первинно-виробничої, санітарної, торговельної та іншої практики).

Зазначимо, що згідно Вимог [16, Загальні положення], відповідальність за розроблення та запровадження ефективної системи НАССР, що дозволяє контролювати усі небезпечні фактори, які можуть бути у харчовому продукті, покладається на операторів ринку. Законом України [11, ст. 20] за операторами ринку закріплена відповідальність за

виконання вимог законодавства про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів у межах діяльності, яку вони проводять. Вкажемо, що *Оператор ринку харчових продуктів* (далі – *оператор ринку*) – суб'єкт господарювання, який провадить діяльність з метою або без мети отримання прибутку та в управлінні якого перебувають потужності, на яких здійснює первинне виробництво, виробництво та/або обіг харчових продуктів й інших об'єктів санітарних заходів, і який відповідає за виконання вимог цього Закону та законодавства про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів. До операторів ринку належать фізичні особи, якщо вони провадять діяльність з метою або без мети отримання прибутку та займаються виробництвом та/або обігом харчових продуктів або інших об'єктів санітарних заходів. Оператором ринку також вважається агропродовольчий ринок [11, ст. 1]. Отже, практично усі юридичні та фізичні особи, які причетні до виробництва та/або обігу об'єктів санітарних заходів (харчові продукти, тварини, призначені для споживання людиною, а також допоміжні матеріали для переробки та матеріали, що контактують з харчовими продуктами), потенційно підпадають під запровадження програм-передумов та функціональних систем менеджменту безпечності (НАССР та ДСТУ ISO 22000 : 2007). Виняток складають ті оператори ринку харчових продуктів, де ці системи впроваджені.

Однак, зважаючи на специфіку виробничого і економічного середовища, про що йшлося вище (поза зонами впливу холдингів та економічно виправданої доступності до міських поселень), необхідно привернути увагу до наступного. Малі й середні підприємства та дрібні виробники особливо чутливі до тих змін, що нині відбуваються у господарській діяльності і пов'язані з євроінтеграційними процесами. Вони є реальними об'єктами і суб'єктами для трансформації внутрішніх функцій й відносин між членами колективу та проведення необхідних змін безпосередньо у виробництві. Це зумовлено наступними характеристиками й особливостями середніх, малих й дрібних виробників:

- невеликі обсяги діяльності дозволяють із незначними затратами провести реорганізацію процесів виробництва продукції;
- вони можуть використовувати гнучке або спрощене застосування процедур, що базуються на принципах НАССР, але за умови низького ризику для безпечності продукції;
- невелика чисельність зайнятого персоналу значно зменшує адміністративну складову у виробничих відносинах між ними та спонукає до спрощеного документування процедур;
- забезпечується раціональне використання залучених безпосередньо у виробництво матеріальних і фінансових ресурсів тощо.

Оскільки система НАССР є обов'язковою для переробних

потужностей, але для агровиробників, тобто, первинного виробництва, її застосування не є обов'язковим, то для них можуть бути використані й інші стандарти: GlobalGAP (міжнародний стандарт належної сільськогосподарської практики); GFSI (стандарт Британського консорціуму роздрібною торгівлі); ДСТУ ISO 22000: 2007 [17]; «Органік Стандарт»; БЮЛан та ін.

Водночас, враховуючи, що переважна частина середніх, малих і дрібних агровиробників й переробно-харчових потужностей мають дуже зношену матеріальну базу, використовують традиційні і застарілі технології виробництва сировини та кінцевої продукції, виникає цілком логічне запитання: чи економічно доцільне впровадження функціональних систем і базових програм. Практика дає позитивну відповідь на нього.

В Україні існує стереотип, що ніби для впровадження НАССР підприємство повинно бути новеньким, блискучим і з найсучаснішим обладнанням. Насправді це не так. В ЄС є підприємства, які працюють 30-40 років і їх ніхто не закриває, оскільки вони виробляють безпечну продукцію. Даний стереотип в Україні, напевно, пішов з того, що впровадження НАССР першими розпочали підприємства з іноземними інвестиціями. Далі, НАССР впроваджувався на вимогу мереж супермаркетів, у першу чергу «МЕТРО Casf&Carpy», і відповідно до міжнародних добровільних стандартів, де вимоги вищі, навіть, ніж у законодавстві ЄС. Саме тоді підприємства України, які були новими, технологічно сучасними починали впроваджувати НАССР у себе. Тому, на жаль, поширеним є стереотип, що НАССР вимагає дуже істотних капіталовкладень і для його ініціації потрібні серйозні інвестиції для здійснення дорогих змін. Насправді у світі є методики, які дозволяють розрахувати, що, при правильному впровадженні процедур на принципах НАССР, знижується собівартість продукції через зниження втрат на відкликання і переробку невідповідної продукції, відбувається оптимізація процесів – не лише технологічних, але і допоміжних. Ці компоненти не працюють, якщо НАССР запроваджено лише для паперової звітності. Але про це в Україні поки що мало замислюються [18, с. 21].

У цьому зв'язку необхідно визначити: хто повинен зробити перший крок, тобто, проявити ініціативу і, тим самим, запустити процес розшарування між суб'єктами господарювання по лінії: впроваджено-не впроваджено базові програми, а потім і НАССР. На нашу думку, перш за все в цьому зацікавлені підприємства переробно-харчових галузей, які поставили задачу розробити та застосувати Систему управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) з метою вийти на рівень вимог європейської моделі безпечності харчових продуктів. Але попередньо вони повинні перевірити власне виробництво на відповідають мінімальним вимогам [14]. Якщо ж окремі елементи підприємств,

технологічні процеси чи санітарні умови не відповідають мінімальним вимогам, то впровадження базових програм стає обов'язковою вимогою. Водночас, це гостро ставить підприємства перед необхідністю забезпечити надходження на переробку безпечної та якісної сировини, яка виробляється сільськогосподарськими підприємствами. Вони охоплюють широке коло агровиробників: від особистих селянських та фермерських господарств товарного спрямування до великих аграрних підприємств із багатогалузевою структурою виробництва.

Не вирішивши проблему безпечності і якості сільськогосподарської сировини не можна гарантувати виробництво харчових продуктів з дотриманням вимог нормативних документів, що вже давно чинні в Європейському Союзі та які поступово впроваджуються в Україні. У цьому зв'язку перевірка сільськогосподарського виробництва на відповідність мінімальним вимогам [15] стає обов'язковою практично для усіх виробників, за винятком лише тих, що включені до вище перелічених п'яти груп. Якраз на цьому етапі організаційно невідповідні технологічні зв'язки й економічні відносини повинні бути оформлені в правовому відношенні, тобто, закріплені Угодою на поставку переробно-харчовому підприємству аграрної сировини сільськогосподарським виробником. Це буде виступати правовою підставою для проведення своєрідного аудиту щодо відповідності мінімальним вимогам аграрного виробництва: при їх недотриманні необхідно буде розробити та реалізувати комплекс відповідних робіт і обов'язково – відповідну перепідготовку технологічного персоналу на знання та виконання ними вимог базових програм і функціональних систем менеджменту безпечності (НАССР та ДСТУ ISO 22000 : 2007). Необхідні для цього навчальні семінари й тренінги мають проводити кваліфіковані фахівці – представники сільськогосподарських дорадчих служб, центрів стандартизації та сертифікації, інспекцій державного ринкового нагляду і контролю за дотриманнях нормативних вимог. Для невеликих колективів прийнятним буде делегування одного-трьох представників на вище зазначені семінари для освоєння усього комплексу нормативних вимог до виробництв з позицій безпечності харчових продуктів з метою їх наступного впровадження безпосередньо в колективах, де вони працюють.

Таким чином, посилення євроінтеграційних процесів й відкриття зони вільної торгівлі з Європейським Союзом спровокували виникнення нових викликів і проблем, що можна розглядати як додаткові стимули для активізації впровадження в агрохарчове виробництво нормативних вимог європейської моделі безпечності харчових продуктів. Це гостро поставило підприємства аграрного сектора України перед необхідністю запровадження в агропродовольче виробництво базових програм і функціональних систем менеджменту безпечності (НАССР та ДСТУ ISO 22000 : 2007). Лише при виконанні цієї умови стане можливим формування стабільних харчових і кормових ланцюжків на умовах

вертикальної інтеграції або ж міжгалузевої кооперації в зонах, поза впливом холдингів, і на цій основі забезпечити випуск конкурентоспроможної та з високою доданою вартістю харчової продукції та кормів для тварин, а особливо коли вона буде відправлятися на експорт. Лише таким чином, вільного переміщення на європейські ринки й закріплення на них, можна також просунутись на ринки і тих країн, що визнають систему біологічної безпечності, запроваджену в Європейському Союзі. Загалом, кількість країн, що визнають європейську систему біобезпечності, наближається до ста. Це потенційно дуже ємкий ринок харчових продуктів, який вже почали і будуть активно в оглядовій перспективі освоювати вітчизняні виробники.

**Висновки.** З метою підготовки операторів ринку харчових продуктів до впровадження програм-передумов і НАССР й формування стабільних харчових і кормових ланцюжків необхідно:

- забезпечити дотримання операторами ринку харчових продуктів рівня санітарних вимог, що передбачені рамковим Законом України з харчової безпеки [17, розділ УП];

- забезпечити формування сучасної системи простежуваності вирощування сировини, закупівлі необхідних інгредієнтів, виробництва й реалізації кінцевої харчової продукції;

- організувати перепідготовку технологічного персоналу підприємств до вимог НАССР;

- утримувати на виробництві хоча б одного технологічного працівника, який оволодів вимогами нормативних документів і спроможний організувати їх дотримання колективом;

- запровадити ефективну систему відповідального виконання посадових інструкцій кожним працівником, а також згідно із вимогами відстеження параметрів критичних контрольних точок виробничого процесу та оперативного реагування на їх відхилення – це «альфа і омега» системи менеджменту безпечності продовольчої продукції тощо.

### **Список використаних джерел**

1. Андрійчук В.Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки / В.Г. Андрійчук// Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 3 – 9.
2. Бородіна О.М. Агрохолдинги як база формування корпоративного аграрного устрою в Україні/О.М. Бородіна, А.О. Гуторов//Економіка АПК. – 2012. – №11. – С. 21 – 28.
3. Данкевич А.Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві: монографія /А.Є. Данкевич. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с.
4. Дем'яненко С.І. Агрохолдинги України: процес становлення та розвитку/ С.І. Дем'яненко//Економіка України. – 2009. – №. 12. – С. 50 – 61.
5. Нестерчук Ю.О. Інтеграційні процеси в аграрно-промисловому

- виробництві/Ю.О. Нестерчук. – Умань: Видавець «Сочінський», 2009. – 372 с.
6. Розвиток аграрних холдингових формувань та заходи з посилення соціальної спрямованості їхньої діяльності / [ Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф., Малік М.Й. та ін. ]; за ред. М.Ф. Кропивка. – Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2013. – 50 с.
  7. Соціо-еколого-економічний розвиток агропродовольчої сфери України в сучасних умовах: проблеми та шляхи їх розв'язання. монографія/О.І. Павлов, К.Б. Козак, Д.Ф. Крисанов [та ін.]; за ред. О.І. Павлова. – Одеса: Астропринт, 2015. – 512 с.
  8. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація. Наук. доп./ За ред. акад. НАН України В.М. Гейця, чл.-кор. НАН України О.М. Бородіної, чл.-кор. НААН України І.В. Прокопи. – Київ: НАН України; Ін-т екон. та прогнозув., 2012. – 56 с.
  9. Лупенко Ю.О. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності/Ю.О.Лупенко, М.Ф.Кропивко// Економіка АПК. – 2013 . – № 7. – С. 5 – 21.
  10. Крупнейшие агрохолдинги Украины -2015 [Електронний ресурс]. Доступний з: [http://ucab.ua/files/Survey/Largest\\_Agriholdings/Holdings\\_2015\\_demo.pdf](http://ucab.ua/files/Survey/Largest_Agriholdings/Holdings_2015_demo.pdf)
  11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів. Закон України від 22.07.2014 р. № 1602-УІІ [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://zakon.rada.gov.ua/go/1602-18>
  12. Крисанов Д.Ф. Євроінтеграційний закон набув чинності! Що необхідно робити далі?/ Д.Ф.Крисанов// Ексклюзивные ТЕХНОЛОГИИ. – 2015. – №6. – С. 6– 11.
  13. Вертіль О.В. Для кого органічна продукція майже міф?/О.В.Вертіль//Урядовий кур'єр. – 2016. – №37. – 25 лютого. – С.7.
  14. Міжнародний стандарт/технічні умови ISO/TS 22002-1:2009 «Програми обов'язкових попередніх заходів із забезпечення безпечності харчових продуктів. Частина 1. Виробництво харчових продуктів» (Prerequisite programmes on food safety – Part 1: Food manufacturing).
  15. Міжнародний стандарт/технічні умови ISO/TS 22002-3:2011 «Програми обов'язкових попередніх заходів із забезпечення безпечності харчових продуктів. Частина 3. Виробництво сільськогосподарської продукції» (Prerequisite programmes on food safety – Part 3: Farming).
  16. ВИМОГИ щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)/ Затверджено Наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 р. № 590/Зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 09.10.2012 р. за № 1704/22016 [Електронний ресурс]. – Доступний з:

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12>

17. Міжнародний стандарт ISO 22002:2005 «Системи управління безпекою харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга».
18. Огласнений Ю.Поширеним є стереотип, що принципи НАССР не є економічно вигідними, вимагають дуже істотних капіталовкладень і для їх впровадження потрібні значні інвестиції для здійснення дорогих змін на підприємстві/Ю. Огласнений//Вісник АгроФорум. – 2015. – №13 (13). – С.12 – 22.

*Summary.* Analyzed the situation in the sphere of integration of agricultural and pererobne-food enterprises outside the zone of influence of the holding structures, the scale, summarizes the types of technological communication and forms of economic relations between them from the point of view of the creation and stable functioning of the food and feed chains. Disclosed reserves and untapped resources that will be involved in the implementation process of programs-prerequisites, НАССР and integrated structures with the aim of increasing competitiveness of the end arkaroola products and increasing of added value when promoting to European markets.

**Key words:** program prerequisites, agrarian economy, pererobne-food enterprises, integration of communication, added value European markets.

\*Дослідження виконано при підтримці НАН України в рамках відомчої НДР «Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України» (0114U001638).

**УДК 331.108.26**

**Рарок Л. А.,**

*к.е.н., асистент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський*

## **УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ГРУПАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Розглянуто управління виробничими групами на підприємствах, функціонування виробничого колективу, відносини між керівником та підлеглими.*

**Ключові слова:** управління, група, колектив, підприємство, формальні і неформальні відносини.

**Актуальність теми дослідження.** Одним з гострих практичних питань успішної роботи трудового колективу є управління процесом його формування, оптимального функціонування і гармонійного розвитку. Людина живе, розвивається і діє в групі, а вже в колективі і під