

УДК 338.637  
JEL L11, M11

**І. А. Маркіна**

доктор економічних наук, професор, завідувач  
кафедри менеджменту Полтавської державної  
аграрної академії, м. Полтава  
e-mail: [irisla7@ukr.net](mailto:irisla7@ukr.net)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2815-4223>

**О. М. Овчарук**

здобувач кафедри менеджменту Полтавської державної  
аграрної академії, м. Полтава  
e-mail: [elena200781@gmail.com](mailto:elena200781@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3043-9271>

**ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПУ ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ  
ПЛАНОВОЇ ТРАЄКТОРІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
АГРОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Розкрито сутність антикризового управління агропереробними підприємствами та особливості його формування в стратегічній програмі сталого розвитку в ринковому середовищі. Встановлено причини виникнення кризових явищ через недосконалість управлінських технологій прийняття рішень. Встановлено суперечність тактичних прийомів забезпечення економічної стійкості агропереробних підприємств у поточній господарській діяльності, що провокують виникнення кризових явищ. Визначено основні напрями реформування механізму антикризового управління агропереробними підприємствами із залученням переваг багатоальтернативних економічних моделей у програмуванні сталого розвитку. Побудовано механізм довгострокового програмування сталого розвитку в динамічних ринкових умовах на основі використання полібізнесної моделі підприємства. Проведено аналіз альтернатив розвитку економічної моделі м'ясопереробного підприємства й програмування оптимального управління розвитком для забезпечення максимальної прибутковості вкладених коштів.*

**Ключові слова:** агропереробні підприємства, антикризове управління, оптимізація, полібізнесна економічна модель, економіко-математична модель, ефективність, програмування.

**Markina I., Ovcharuk O. FORMATION OF THE PRINCIPLE OF CHOOSING THE OPTIMAL PLANNED TRAJECTORY OF CRISIS MANAGEMENT OF AGRO-PROCESSING ENTERPRISE**

*Crisis management is one of the strategically important elements for the sustainable development of agro-processing enterprises, which facilitates access to the best markets, improves business conditions and realization of the country's resource potential and strengthens the industrial relations between the divisions of the enterprise. The article reveals the essence of crisis management of agro-processing enterprises and the peculiarities of its formation in the sustainable development strategic program in the market environment. Imperfection of management decision making technologies was determined to be the reason for the emergence of crisis phenomena. The contradiction of tactical methods of providing economic stability of agro-processing enterprises in the current economic activity was found to be provoking the emergence of crisis phenomena. The main directions of reforming the mechanism of crisis management of agro-processing enterprises with the use of the advantages of multi-alternative economic models in the programming of sustainable development were determined. The mechanism of long-term programming of sustainable development in the dynamic market conditions based on the use of a business-friendly enterprise model was constructed. The analysis of alternatives of economic model development on the example of the meat processing enterprise and programming of optimal development management were conducted in order to ensure maximum profitability of the invested funds. The authors confirm that the measures of adaptation to the regional conditions of the market environment allow providing the corresponding efficiency of the product set of the enterprise. However, the lack of a new approach to crisis management with different tactical tasks in shaping the development strategy impedes the development of productive assets and reduces the efficiency of the investment process of the enterprise. The directions to enhance the system of crisis management of agro-processing enterprises were defined: development of poly-business model of development of agro-processing enterprises; introduction of long-term programming of effective development and updating of production and resource base; compliance with the norms of effective use of capital to the requirements of investment processes of Ukraine and the EU.*

**Keywords:** agro-processing enterprises, crisis management, optimization, poly-business economic model, economic-mathematical model, efficiency, programming.

**Постановка проблеми.** Головною умовою динамічного і ефективного розвитку агропродовольчої сфери України є забезпечення пропорційності та збалансованості його складових: сільського і рибного господарства, харчової промисловості і перероблення сільськогосподарських

продуктів, а також зміцнення зв'язків між ними. За відсутності адекватних зв'язків між учасниками сфери сільськогосподарські підприємства часто вимушені розвивати неінтегровану вертикальну диверсифікацію: будувати дрібні цехи з переробки зерна, м'яса, овочів, плодів, олійних культур тощо.

Будівництво невеликих переробних потужностей вимагає від сільських товаровиробників значних капіталовкладень, а відсутність можливостей комплексної переробки часто призводить до невіправданих втрат сировини. Переробні ж підприємства втрачають сировинні зони і не завантажують власні виробничі потужності, коефіцієнт використання яких коливається від 20 до 35%. Це викликає подорожчання переробки сировини, зниження конкурентоспроможності вироблених продовольчих товарів і, як наслідок, призводить до засилля імпортової продукції на ринках. Тому умови антикризового управління потребують перегляду механізмів функціонування підприємств агропродовольчої сфери, зокрема м'ясопереробних, в умовах динамічного ринкового середовища.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження проблем антикризового управління підприємств аграрного виробництва висвітлені в наукових працях відомих вітчизняних вчених: П. Т. Саблука, В. Г. Андрійчука, М. Й. Маліка, Б. Й. Пасхавера, І. Ю. Гришової, О. В. Митяй, О. О. Красноручького, В. В. Лагодієнка, Б. О. Язлюка, І. Б. Хоми, Т. С. Шабатури. Але у сучасних умовах постає проблема розроблення конкретних етапів стратегії попередження кризових явищ і забезпечення сталості підприємств агропродовольчої сфери, враховуючи трансформаційні зміни галузі.

**Мета статті** полягає у визначенні джерела кризових ситуацій у господарській діяльності агропереробних підприємств і наданні рекомендації щодо формування оптимальної планової траєкторії антикризового управління.

**Основні результати дослідження.** Формування сучасного конкурентного середовища в агропродовольчій сфері визначається наявністю тенденцій, пов'язаних із посиленням ризиків і загроз діяльності виробничих структур, загостренням конкурентної боротьби, сучасним трендом підвищення рівня концентрації капіталу як методу нарощування техніко-технологічного потенціалу для вирішення проблем забезпечення сталого розвитку сільських територій [1; 2]. За таких умов стратегічним пріоритетом функціонування агропромислових формувань постає диверсифікація виробничої діяльності як один з найбільш ефективних методів досягнення конкурентних переваг на ринку та стратегічних цілей підприємства.

Диверсифікація – один з видів управлінської практики, орієнтованої на забезпечення економічної стійкості в динамічно мінливому ринковому середовищі. Сутність полягає в забезпеченні достатнього продуктового різноманіття прийнятого плану виробництва продукції. Ризик несприятливих змін кон'юнктури ринку формує ситуації недоотримання прибутку через нереалізовані пропозиції щодо окремих видів продукції. Комбінування продуктового набору призводить до розподілу ризику, що знижує загальну ризикованість бізнесу. У разі виробництва продукції з високою часткою специфічних ресурсів можуть виникати ситуації недовикористання виробничих фондів. Ця ситуація формує низький рівень використання залученого капіталу, що знижує вартість бізнесу. Такі процеси проявляються в контексті інтегрування

діяльності підприємств до умов зовнішнього середовища.

З іншого боку, внутрішні завдання діяльності підприємства пов'язані з завданнями формування умов ефективного використання найбільш «ємних ресурсів» виробництва [3-5]. Найбільш ємною умовою формування господарської діяльності в переробній ланці агропромислового комплексу є виробничі фонди. Їх вартість поступово переноситься на вартість продукції, тому стабільність потужності виробничих фондів залежить від ефективності кожного з безлічі виробничих циклів. Отже, ключове завдання внутрішнього середовища полягає в забезпеченні планової віддачі задіяних виробничих потужностей.

Оскільки антикризове управління агропереробних підприємств передбачає використання заходів диверсифікації та технічної реновації [6; 7], природно поставити питання про те, що, наприклад, для м'ясопереробних підприємств важливіше: забезпечення ефективності реалізації продукції або забезпечення ефективності використання інвестицій в основний капітал? Очевидно, що подібні питання виникають тоді, коли рішення важко або неможливо оцінювати за єдиним критерієм. Оскільки мова йде про товарне виробництво, у тому числі продукції кінцевого споживання, природно планувати виробництво асортименту продукції таким чином, щоб за різних варіантів стану ринку отримати вигоду від реалізації і, як результат, отримати максимальний прибуток. Однак подібна орієнтація впливає на ефективність використання основного капіталу негативно. М'ясопереробні підприємства являють собою багатопродуктове підприємство з притаманними перевагами і недоліками, до яких входить:

1. Концепція економії від розмаїття – спільне виробництво двох і більше товарів дозволяє значно знижувати витрати порівняно з роздільним виробництвом товарів.

2. Створення різноманітних товарів пов'язане з функціонуванням недосконалої конкуренції, яка призводить до надмірної потужності фірми.

3. Надмірна потужність – причина появи багатопродуктової фірми, оскільки та намагається використовувати свою надлишкову потужність для виробництва іншої продукції [8-10].

Зазначимо, посилення ступеня диференційованості товарів призводить до посилення ступеня недосконалої конкуренції і відхилення використовуваних потужностей, обсягів виробництва, цін від найбільш ефективних. За різноманітності товарів господарникам доводиться «розплачуватися» надлишком побудованих, але невикористаних потужностей.

Обмеження, що вводяться на ефективність при кожному виробничому циклі, також не вирішують проблеми.

Отже, критерій максимізації стійкості продуктового набору і критерій максимізації ефективності використання капіталу відносяться до області Парето, а побудувати таку область практично неможливо, тому що обидва ці критерії пов'язані через технічні і технологічні процеси [11]. Таким чином, побудова функцій цінності рішень неможлива через те, що процес виробництва та реалізації

продукції та формування вартості капіталу – єдиний процес. Більше того, він не обмежується одним кроком. Це означає, що на якомусь етапі виробництва можна максимізувати стійкість продуктового набору, погіршуючи ефективність використання основного капіталу, а на якомусь кроці, навпаки, доцільно підвищувати ефективність використання виробничих фондів за рахунок погіршення економічних показників реалізації продукції. Іншими словами, цей процес повинен протікати на досить тривалому часовому інтервалі, який включає, щонайменше, тривалість періоду експлуатації обладнання.

Отже, оптимальна композиція заходів диверсифікації та забезпечення планової економічної віддачі виробничих фондів визначають умови розвитку багатобізнесового агропереробного підприємства.

Сутність багатобізнесового (або полібізнесного) агропереробного підприємства визначається нами як спосіб організації господарської діяльності агропереробного підприємства, орієнтованого на забезпечення можливостей маневрування спеціалізацією підприємства у широкій межі для підтримки економічної стійкості на нестабільному ринку продуктів переробки сільськогосподарської сировини.

Відмітна особливість цього підходу до організації бізнесу полягає в динамічному управлінні не тільки продуктовим набором, притаманним традиційній організації, але і реорганізацією технічних і технологічних ланцюжків. Тобто за певних умов цілком імовірна повна зміна спеціалізації господарської діяльності, що супроводжується технічним і технологічним переоснащенням. Тепер можна сформулювати ту задачу, яка виникає перед антикризовими менеджерами і пов'язана з вибором послідовності плану використання основного капіталу підприємства з метою максимізації прибутковості господарської діяльності.

Формулювання завдання: визначити оптимальний темп підтримки (збереження) і перестроювання (переорієнтації) господарської діяльності з переробки сільськогосподарської продукції для максимізації вартості агробізнесу з переробки продукції. Вартість (ціна) бізнесу визначається рентабельністю поточної діяльності та ефективністю використання основного капіталу (вкладень в основні виробничі фонди).

Необхідність техніко-економічного обґрунтування зміни бізнес-моделі, наприклад, м'ясопереробного підприємства пов'язана з розвитком різного роду процесів, що визначають ефективність інвестиційних вкладень, а також ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства та його оточення.

Основним аргументом на користь зміни бізнес-моделі підприємств м'ясопереробного комплексу, разом з умовами забезпечення якісною м'ясною сировиною (але у цьому випадку м'ясопереробне підприємство прямо залежить від ефективності виробничої моделі сільськогосподарського підприємства), є необхідність управління основним капіталом. Тому будь-яка бізнес-модель розвитку м'ясопереробного підприємства, поряд із забезпеченням ефективності використання виробничих потужностей, повинна забезпечувати ефективне управління вартістю виробничих фондів.

Таким чином, основою регулювання полібізнесної моделі господарської діяльності є організація плану техніко-технологічного перестроювання м'ясопереробного підприємства в заданих умовах діяльності з метою забезпечення максимізації прибутку в довгостроковій перспективі.

Процеси регулювання полібізнесної моделі можна представити у вигляді двох основних груп заходів управління господарською діяльністю: заходи з підтримки поточної господарської діяльності (бізнес-моделі) і заходи з перебудови (переорієнтації) господарської діяльності. Під заходами підтримання (збереження) господарської діяльності розуміють забезпечення технічних і технологічних умов продовження діяльності з виробництва та реалізації продукції в заданому асортименті і планових обсягах. До них необхідно віднести як поставку сировини, матеріалів, забезпечення кваліфікованими кадрами, так і заходи планового технічного оновлення, у тому числі на поточному та інноваційному рівні. Під заходами перестроювання (переорієнтації) господарської діяльності розуміють дії та заходи технічного і технологічного переозброєння з метою зміни спеціалізації підприємства. Ці заходи проводяться для забезпечення умов максимізації ефективності ресурсокористування в поточних умовах діяльності (як ресурсних, так і ринкових).

Очевидно, що чим довше експлуатується комплекс виробничого обладнання заданої бізнес-моделі, що визначає асортимент продуктів, тим вищі витрати на обслуговування і нижча його продуктивність. Коли термін експлуатації механізму досягає певного рівня, може виявитися більш вигідною його заміна. Зазначимо, що у цьому випадку мається на увазі умовно-постійний попит. За таких умов визначається життєвий цикл бізнес-моделі полібізнесної господарської діяльності м'ясопереробного підприємства. Отже, завдання техніко-економічного обґрунтування зміни бізнес-моделі м'ясопереробного підприємства зводиться до визначення оптимального терміну експлуатації певної техніко-технологічної системи і послідовності їх зміни (у системі пріоритетних видів економічної активності).

Сформулюємо економіко-математичну модель. Припустимо, що засновники та інвестори м'ясопереробного підприємства для забезпечення сталого розвитку бізнесу в заданих умовах припускають зміну бізнес-моделі (економічної діяльності) на протязі  $n$  років. На початку кожного року (чи іншого затвердженого періоду) приймається рішення або про підтримку поточної господарської діяльності ще один рік, або про перебудування (переорієнтацію) господарської діяльності у межах нової бізнес-моделі. Позначимо через  $r(t)$  і  $c(t)$  прибуток від експлуатації  $t$ -річної бізнес-моделі протягом року та витрати на її обслуговування (як поточні, так і інвестиційні, пов'язані з необхідністю технічного оновлення) за цей же період. Нехай  $s(t)$  – вартість продажу бізнесу (обладнання, технології, бренд, комунікації тощо), яка експлуатувалася  $t$  років. Вартість формування нової бізнес-моделі, за попереднім погодженням інвесторів, залишається незмінною на протязі всіх років і дорівнює  $I$ . Ця умова характеризує інвестиційний потенціал підприємства в системі розвитку принципів і стратегій сталого розвитку. Її зміна може бути здійснена для

відображення обставини економічного зростання, якщо буде залучено зовнішнє інвестування.

З методичної точки зору найбільш раціональним для вирішення подібного роду завдань є інструментарій динамічного програмування.

Динамічне програмування визначає оптимальне рішення  $n$ -мірної задачі шляхом її декомпозиції на  $n$  етапів, кожен з яких представляє підпорядковані задачі щодо однієї змінної. Обчислювальна перевага такого підходу полягає в тому, що ми займаємося вирішенням одновимірних оптимізаційних завдань замість великого  $i$ -мірного завдання. Фундаментальним принципом динамічного програмування, що становить основу декомпозиції завдання на етапи, є оптимальність. Оскільки природа кожного етапу рішення залежить від конкретної оптимізаційної задачі, динамічне програмування не пропонує обчислювальних алгоритмів безпосередньо для кожного етапу. Обчислювальні аспекти вирішення оптимізаційних завдань на кожному етапі проектується і реалізуються окремо (що, звичайно, не виключає застосування єдиного алгоритму для всіх етапів).

Обчислення в динамічному програмуванні виконуються рекурентно в тому сенсі, що оптимальне рішення однієї підзадачі використовується як вихідні дані для наступної. Вирішивши останню підзадачу, ми отримаємо оптимальне рішення вихідної задачі. Спосіб виконання рекурентних обчислень залежить від того, як виконується декомпозиція вихідної задачі. Зокрема, підзадачі зазвичай пов'язані між собою деякими загальними обмеженнями. Якщо здійснюється перехід від однієї підзадачі до іншої, то повинні враховуватися ці обмеження.

Представимо рекурентні обчислення динамічного програмування у вигляді математичних виразів. Нехай  $f_i(x_i)$  – найкоротша відстань до вершини  $x_i$  на етапі  $i$ ,  $d(x_{i-1}, x_i)$  – відстань від вузла  $x_{i-1}$  до вузла  $x_i$ . Тоді  $f_i$  обчислюється з  $f_{i-1}$  за допомогою такого рекурентного рівняння.

$$f_i(x_i) = \min \{ d(x_{i-1}, x_i) + f_{i-1}(x_{i-1}) \}, i=1, 2, 3$$

де  $\min$  за всіма доступними  $(x_{i-1}, x_i)$  маршрутами.

При  $i = 1$  вважаємо  $f_0(x_0) = 0$ . Це рівняння показує, що найкоротші відстані  $f_i(x_i)$  на етапі  $i$  повинні бути

$$f_i(t) = \max \left\{ \begin{array}{l} r(t) - c(t) + f_{i+1}(t+1), \text{ якщо підтримати модель} \\ r(0) + s(t) - I - c(0) + f_{i+1}(1), \text{ якщо перебудувати модель} \end{array} \right\}$$

де  $f_{i+1}(\cdot) \equiv 0$ .

**Висновки.** При використанні багатобізнесної моделі, окрім зв'язку з параметрами продукції, виняткове значення отримують ресурсний потенціал (і загальних, і специфічних ресурсів) і потенціал ринкового середовища (ємність основних і альтернативних видів продукції). Для м'ясопереробних підприємств до потенціалу також відносяться наявні можливості сировинного забезпечення сільськогосподарського походження (імпорт може бути оцінений як резервний варіант забезпечення), у тому числі рослинницькою продукцією.

Перебудова господарської діяльності (зміна спеціалізації) не обмежується технологічною перебудовою, проте не повинна змінювати господарську сферу. За цієї умови забезпечується

виражені як функції наступного вузла  $x_i$ . У термінології динамічного програмування  $x_i$  іменується станом системи на етапі  $i$ . У дійсності стан системи на етапі  $i$  – це інформація, що зв'язує етапи між собою, водночас оптимальні рішення для решти етапів можуть прийматися без повторної перевірки того, як були отримані рішення на попередніх етапах. Таке визначення стану системи дозволяє розглядати кожен етап окремо і гарантує, що рішення є допустимим на кожному етапі.

Визначення стану системи призводить до наступного уніфікованого положення. Принцип оптимальності – на кожному етапі оптимальна стратегія визначається незалежно від стратегій, застосованих на попередніх етапах.

Для вирішення завдань динамічного програмування використовуються два алгоритми – алгоритм прямої прогонки та алгоритм зворотної прогонки.

Алгоритми прямої і зворотної прогонки призводять до одного і того ж рішення. Незважаючи на те, що алгоритм прямої прогонки видається більш логічним, у спеціальній літературі, присвяченій динамічному програмуванню, незмінно використовується алгоритм зворотної прогонки [4; 7]. Причина цього полягає у тому, що у загальному випадку алгоритм зворотної прогонки може бути більш ефективним з обчислювальної точки зору. Продемонструємо використання алгоритму зворотної прогонки у межах експериментального завдання.

Елементи динамічного програмування для представленої моделі такі.

1. Етап  $i$  представляється порядковим номером року,  $i=1, 2, \dots, n$ .

2. Варіантами вирішення на  $i$ -му етапі (тобто для  $i$ -го року) є альтернативи: продовжити використання поточної бізнес-моделі або здійснити перебудову бізнес-моделі на початку  $i$ -го року.

3. Станом на  $i$ -му етапі є термін використання  $t$  (етап життєвого циклу) поточної бізнес-моделі до початку  $i$ -го року.

Нехай  $f_i(t)$  – максимальний прибуток, отриманий за роки від  $i$  до  $n$  за умови, що на початку  $i$ -го року є розвинена бізнес-модель  $t$ -річного віку.

Рекурентне рівняння має такий вигляд.

відповідна сталість агропродовольчої сфери. Зазначимо, що процес формування полібізнесного м'ясопереробного підприємства має багато спільного з таким явищем (іє його продовженням), як незв'язана (нерідна) диверсифікація. Незв'язана (нерідна) диверсифікація представляє собою проникнення в такі напрями, які не мають прямого, безпосереднього зв'язку з основною виробничо-господарською діяльністю. Незв'язана (неспоріднена) диверсифікація більшою мірою під силу великим підприємствам. Яскравим прикладом цього є діяльність промислового переробного підприємства «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», який поряд з випуском металургійної продукції організував ще й виробництво сантехнічної продукції, меблів, підсобне сільськогосподарське виробництво з випуском ковбас, хліба та інших продовольчих продуктів. Для такого

роду диверсифікації може бути характерною відсутність спільних ринків, ресурсів, технології, а ефект досягається швидше за рахунок взаємного обміну або поділу активів областей діяльності. Фахівці відзначають, що це скоріше диверсифікація капіталу, а не виробництва. Вона ще отримала назву «конгломератна диверсифікація (конгломератне злиття)».

Багато компаній вибирають стратегії нерідної диверсифікації, демонструючи тим самим готовність диверсифікувати у всяку гілку з хорошими перспективами отримання прибутку. Керівники компаній не роблять свідомих спроб пошуку таких видів бізнесу, які характеризувалися б стратегічною відповідністю іншим видам бізнесу компанії.

Стратегія неспорідненої диверсифікації передбачає проникнення в будь-які галузі і бізнеси, що обіцяють грошові вигоди. Впровадження взаємовідносин стратегічної відповідності є вторинним.

Компанії, що здійснюють неспоріднену диверсифікацію, традиційно виходять на нові ринки методом придбання вже працюючих на них компаній, а не формування нової філії в надрах материнської компанії. Вони виходять з того, що зростання методом покупки перетворюється в збільшення ринкової вартості акції.

Неспоріднена диверсифікація є принциповим грошовим підходом, спрямованим на створення ринкової вартості акції, тоді як споріднена диверсифікація – принциповим стратегічним підходом. Споріднена диверсифікація являє собою стратегічний підхід для створення ринкової вартості акції, тому що вона передбачає впровадження зв'язків між структурами різних бізнесів для зниження витрат, обміну знаннями і технологічним досвідом, а також отримання інших стратегічних вигод. Мішень полягає у перетворенні стратегічних відповідностей, що входять у корпорацію бізнесів, у додаткову конкурентоспроможну перевагу, що перевершує ту його величину, яка могла б бути досягнута і тоді, коли бізнеси працювали незалежно один від одного.

Підприємства, які проводять непрофільну (незв'язану) диверсифікацію, зазвичай зацікавлені в пошуку таких областей діяльності або підприємств, що їх здійснюють, які б мали можливості для отримання швидкої фінансової віддачі за рахунок свого особливого становища. А. Томпсон і А. Стрікленд виділяють три типи таких підприємств: а) компанії, чия вартість занижена. Тут є можливості для їх придбання за цінами, що нижчі ринкових, що згодом дозволить продати таку компанію за більш високою ціною; б) компанії, які відчують фінансові труднощі. Такі підприємства часто можуть бути придбані за договірними цінами, при цьому їх діяльність перебудовується з допомогою фінансових ресурсів материнської компанії та управлінських ноу-хау. Як правило, такі компанії розглядаються як довгострокові капіталовкладення в інвестиційному портфелі материнської компанії (за рахунок високої прибутковості або потенційного припливу готівки) або можуть бути продані з прибутком; в) компанії, що мають великий потенціал для зростання, але позбавлені можливості інвестування. Такі привабливі компанії з низькими фінансовими можливостями зазвичай стають кандидатами для диверсифікації у

фінансово сильних, але позбавлених привабливості (з точки зору подальшого зростання) фірм. Водночас незв'язана диверсифікація (конгломератне злиття) має як позитивні моменти, так і негативні. До позитивних слід віднести насамперед розподіл фінансових ризиків по багатьох сферах, коли компанія може вкласти кошти в будь-яке підприємство, що обіцяє отримання фінансової вигоди, а також стабілізувати свої доходи за рахунок участі у галузях з різною циклічністю розвитку.

Серед негативних моментів можна виділити в основному такі три недоліки: складність управління широко диверсифікованою компанією; неможливість використання стратегічної відповідності (тобто відповідності накопиченого потенціалу з потенційними можливостями) як додаткового джерела створення конкурентної переваги; наявність значних ризиків за прагнення підприємства проникнути в швидкозростаючі області діяльності. Здебільшого такі ризики обумовлені такими причинами: перевищенням допустимої кількості конкурентів на галузевому ринку, що забезпечує ефективне функціонування ринку (виробництво персональних комп'ютерів, копіювальної техніки); нездатністю каналів збуту забезпечити реалізацію продукції всіх підприємств; зміною через зміну технологій, форм і методів збуту ключових факторів успіху, до яких не кожне підприємство може своєчасно адаптуватися; оманливим зростанням ринку. Говорячи про причини нерідної диверсифікації, виділяють не тільки об'єктивні причини, а й суб'єктивні, обумовлені, наприклад, особистими амбіціями керівництва або просто випадком.

### **Список використаних джерел**

1. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(53). 2018. С. 126-130.
2. Шандова Н. В. Випереджальний аналіз факторів ризику розвитку промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 317-326.
3. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структурізація. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. № 17. С. 308-315.
4. Закорко П. П., Бреус В. Є. Оцінка економічної стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 13. С. 464-467.
5. Дробишева О. О., Віташ Н. М. Оптимізація структури основних фондів та їх значення у досягненні підприємством своїх цілей. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: *Економіка*: зб. наук. пр. 2016. Вип. 2(6). С. 63-68.
6. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Сер.: *Економічні науки*. 2015. № 3(87). С. 53-58.
7. Григоренко Є. О. Інструментарій діагностування фінансового стану в процесі формування антикризової програми підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету*

економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки: зб. наук. пр. 2012. № 4(55). С. 206-210.

8. Гладій М. В., Сичевський М. П. Функціонування м'ясопереробної галузі України в глобальній продовольчій системі. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 5(782). С. 5-11.

9. Логоша Р. В. Стан та тенденції розвитку підприємств м'ясопереробної галузі України. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: економічні науки*. № 3(69). 2012. С. 134-139.

10. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 4. 2013. С. 173-180.

11. Реалізація вимог щодо технічного регулювання в Україні (аграрний сектор, харчова промисловість, туризм) / Т. Васильківська, Ю. Кабаков, М. Козловська, О. Остапенко, О. Правдива, М. Селінний, Т. Тимошенко, Л. Чабак; Сіверський інститут регіональних досліджень. Чернігів: Сіверський центр післядипломної освіти, 2017. 138 с.

### References

1. Latysheva, O. V. (2018). Resursnyy potentsial pidpryyemstva: sutnist', skladovi ta osoblyvosti upravlinnya elementamy zabezpechennya staloho rozvytku [Resource potential of the enterprise: the essence, components and features of the management elements of sustainable development]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 3(53), 126-130. [in Ukrainian].

2. Shandova, N. V. (2018). Vyperedzhal'nyy analiz faktoriv ryzyku rozvytku promyslovykh pidpryyemstv [Out-of-the-way analysis of risk factors for the development of industrial enterprises]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy – Marketing and management of innovations*, 1, 317-326. [in Ukrainian].

3. Oryekhova, A. I. (2018). Ekonomichnyy potentsial pidpryyemstva: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiya [Economic potential of the enterprise: essential characteristics and structuring]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and Society*, 17, 308-315. [in Ukrainian].

4. Zakorko, P. P., & Breus, V. E. (2017). Otsinka ekonomichnoyi stiykosti pidpryyemstva [Estimation of economic stability of the enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and Society*, 13, 464-467. [in Ukrainian].

5. Drobysheva, O. O., & Vitash, N. M. (2016). Optyimizatsiya struktury osnovnykh fondiv ta yikh zachennya u dosyahnenni pidpryyemstvom svoiykh tsiley [Optimization of the structure of fixed assets and their significance in achieving the goals of the enterprise].

In *Naukovyy visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika [Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economy]*: Vol. 2(6) (pp. 63-68). [in Ukrainian].

6. Didenko, E. O. (2015). Model' anty'kry'zovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Model of crisis management of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu tekhnolohiy ta dizaynu. Ser.: Ekonomichni nauky – Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Ser.: Economics*, 3(87), 53-58. [in Ukrainian].

7. Hryhorenko, Ye. O. (2012). Instrumentariy diahnostuvannya finansovoho stanu v protsesi formuvannya antykryzovoyi prohramy pidpryyemstva [Instruments for diagnosing a financial condition in the process of forming an anti-crisis program of the enterprise]. In *Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Ser.: Economics]*: Vol. 4(55) (pp. 206-211). [in Ukrainian].

8. Hladiy, M. V., & Sychevskyy, M. P. (2018). Funktsionuvannya myasopererobnoyi haluzi Ukrayiny v hlobal'niy prodovol'chiy systemi [Functioning of the meat processing industry of Ukraine in the global food system]. *Visnyk ahraryoi nauky – Bulletin of Agricultural Science*, 5(782), 5-11. [in Ukrainian].

9. Lohosha, R. V. (2012). Stan ta tendentsiyi rozvytku pidpryyemstv m'yasopererobnoyi haluzi Ukrayiny [State and trends of development of enterprises of the meat processing industry of Ukraine]. In *Zbirnyk naukovykh prats' Vinnyts'koho natsional'noho ahraryoi universytetu. Seriya: ekonomichni nauky [Proceedings of Vinnytsia National Agrarian University. Series: Economics]*: Vol. 3(69) (pp. 134-139). [in Ukrainian].

10. Shylova, O. Yu. (2013). Rozroblennya antykryzovoyi prohramy pidpryyemstva v umovakh innovatsynoho shlyakhu rozvytku [Development of an enterprise crisis program in an innovative way of development]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy – Marketing and management of innovations*, 4, 173-180. [in Ukrainian].

11. Vasilkivska, T., Kabakov, Yu., Kozlovskaya, M., Ostapenko, O., Pravdyva O., Selinnyy, M., Tymoshenko, T. & Chabak, L. (2017). Realizatsiya vymoh shchodo tekhnichnoho rehulyuvannya v Ukrayini (ahraryi sektor, kharchova promyslovis't, turyzm) [Implementation of technical regulation requirements in Ukraine (agrarian sector, food industry, tourism)]. Chernihiv: Siversky Center for Postgraduate Education. [in Ukrainian].

Надійшло 02.04.2019 р.