

ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ  
МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ  
МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**Оке Опеолува Адедеджі**

Гриф

Прим. № \_\_\_\_\_

УДК 334.716:658

## **ДИСЕРТАЦІЯ**

### **Управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового  
ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело \_\_\_\_\_ Оке Опеолува Адедеджі  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий консультант – Маркіна Ірина Анатоліївна, доктор економічних  
наук, професор

Полтава – 2017

## АНОТАЦІЯ

**Оке Опеолува Адедеджи. Управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Полтавська державна аграрна академія Міністерства освіти і науки України, Полтава, 2017.

Дисертація присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання щодо розробки теоретичних положень, методичного забезпечення та практичних рекомендацій стосовно управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.

Проведено критичний аналіз сучасних трактувань концепції стійкого розвитку. Узагальнення існуючих теоретичних підходів і дослідження особливостей функціонування переробних підприємств агропродовольчої сфери дозволили запропонувати авторську інтерпретацію поняття «стійкий розвиток переробного підприємства» як динамічно прогресуючий процес цілеспрямованих змін напрямів діяльності підприємства, при яких основні критерії розвитку зумовлюються економічною, екологічною та соціальною складовими, що дозволяє на основі їх консолідації досягти цілей стійкого розвитку.

У дисертації поглиблено теоретичні положення щодо моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери з урахуванням його соціально-економічної та екологічної складових. Доведено, що процес прийняття управлінських рішень стосовно стійкого розвитку зумовлює потребу моніторингу стійкого розвитку підприємства, який є ефективним інструментом аналізу, спостереження, контролю й оцінки загальних тенденцій досягнення підприємством відповідного рівня розвитку.

Визначено, що інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери ґрунтується на теорії таксономії, що враховує досягнутий і критичний рівні розвитку підприємств за відповідний період, що сприяє оцінці динаміки змін, оптимізації інформаційних потоків, підвищенню ефективності системи управління в цілому. Обґрунтовано, що стійкий розвиток підприємства передбачає таку послідовну зміну станів його економічної, соціальної та екологічної складових у часі, при якому дотримуються умови екологічного благополуччя, економічного зростання, вимоги соціальної справедливості та забезпечується реалізація прав населення.

У роботі проведено аналіз основних тенденцій розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, який довів, що динаміка виробництва на досліджуваних підприємствах за аналізований період нестабільна, характерні недостатньо інтенсивне просування продукції на світових ринках, загроза збільшення імпорту, низький рівень автоматизації праці, морально застаріле обладнання, невідповідність якості продукції світовим стандартам тощо. Доведена необхідність трансформацій у системі управління переробними підприємствами шляхом виявлення проблемних процесів, розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності із застосуванням запропонованого управлінського інструментарію та інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу.

Сформовано систему індикаторів стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, яка враховує такі показники, як сфери стійкого розвитку, проблеми/цілі стійкого розвитку, індикатори стійкості для конкретного переробного підприємства, що дозволяє оптимізувати інформаційний простір моніторингу. Доведено, що у ході моніторингу індикатори надають якісно-кількісну об'єктну характеристику, визначають проблеми, оцінюють ситуацію та зміни, даючи їм позитивну або негативну оцінку, сприяють корекції напрямів соціально-економічного й екологічного розвитку тощо.

Автором роботи удосконалено методичний інструментарій моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств, який полягає в оцінці інформації на принципах послідовного агрегування. Запропоновано оцінку стійкого розвитку проводити за групами індикаторів, які умовно належать до економічної, екологічної та соціальної сфер функціонування підприємства, що дозволяє інтегрувати одиничні показники стійкості розвитку в інтегральний показник, виявити зони стійкого розвитку та оцінити результативність розвитку переробного підприємства в контексті його стійкості. Для практичної реалізації моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств обрано підприємства-партнери продовольчої компанії «Danone», а саме ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія».

Обґрунтовано методичні підходи до формування інформаційно-аналітичної системи моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств за допомогою матриці пріоритетів проблем. Проведене агрегування сукупності виокремлених проблем стійкого розвитку досліджуваних підприємств надало можливість визначити пріоритети досягнення бажаного для них рівня розвитку. Зазначено, що згідно з місцем, яке посідає у цій матриці проблема, вона набуде певної широти та деталізації в інформаційно-аналітичній системі моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.

Апробований на досліджуваних підприємствах методичний підхід до моніторингу сприяє оптимізації інформаційного забезпечення управлінських процесів і демонструє готовність/неготовність переробних підприємств України і Нігерії орієнтуватися на довгострокові цілі стійкого розвитку, поліпшувати рівень комунікації між усіма учасниками процесу досягнення стійкості тощо. Обґрунтовано, що визначення завдань, цілей розвитку та критичних зон сприяє формуванню стратегії розвитку переробних підприємств. Розроблений моніторинговий інструментарій, обумовлений специфікою роботи конкретного переробного підприємства, слугує

ефективним засобом прийняття оптимальних управлінських рішень. Дані моніторингу стійкого розвитку аналізованих підприємств демонструють, що економічна сфера їх розвитку характеризується істотним погіршенням.

Обґрунтовано вплив соціальної відповідальності переробних підприємств агропродовольчої сфери на підвищення якості життя населення України і Нігерії. Запропоновано методичні підходи щодо оцінювання впливу соціальної відповідальності переробних підприємств на якість життя населення шляхом розрахунку трикомпонентного показника співучасті підприємств у розв'язанні проблем населення (економічна, соціальна та екологічна складові) з урахуванням рівнів їх відповідальності (повна безвідповідальність, ослабка участь, помірна участь, висока соціальна відповідальність). Виявлено економічні, соціальні та організаційні перешкоди, які заважають стійкому розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені теоретичні та методичні положення доведені до рівня конкретних рекомендацій, які пропонуються для впровадження у практику переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.

**Ключові слова:** агропродовольча сфера України і Нігерії, індикатори стійкого розвитку, моніторинг, переробні підприємства, стійкий розвиток, соціальна відповідальність підприємств, управління стійким розвитком.

## ABSTRACT

**Oke Opeoluva Adedeji. Management of sustainable development of processing enterprises in the agro-food sector of Ukraine and Nigeria. – Manuscript.**

Thesis for obtaining the scientific degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by the types of economic activities).– Poltava State Agrarian Academy of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Poltava, 2017.

The thesis is dedicated to the solution of the actual scientific and practical problem related to the development of theoretical provisions, methodological support and practical recommendations for managing the sustainable development of processing enterprises in the agro-food sector of Ukraine and Nigeria.

It is proved that the task set in the work regarding the generalization of the methodological foundations for managing the sustainable development of processing enterprises remains insufficiently explored from the economic and managerial point of view. A critical analysis of modern interpretations of the concept of sustainable development is carried out. The generalization of the existing theoretical approaches and the study of the main features of functioning of the processing enterprises of the agro-food sector made it possible to propose an author's interpretation of the concept of «sustainable development of a processing enterprise» as a dynamically progressing process of purposeful changes in the directions of the basic enterprise's activities, under which the key development criteria are determined by economic, environmental and social components, and only the consolidation of these components allows achieving the goals of sustainable development.

In the given thesis, the theoretical provisions for monitoring the sustainable development of processing enterprises in the agro-food sector of the economy are considered by author taking into account its socio-economic and environmental components. It is proved that the process of making managerial decisions

regarding the sustainable development of enterprises necessitates monitoring of the sustainable development of the enterprise, which is an effective tool for analysis, supervision, control and evaluation of the overall trends in the enterprise's achievement of the appropriate level of development.

It is determined that the information and analytical support of the process of managing the sustainable development of agro-food processing enterprises is based on the taxonomy theory, taking into account the achieved and the critical level of development of enterprises in the relevant period, contributing to the assessment of the dynamics of changes, optimization of information flows, and improving the effectiveness of the existing management system as a whole. It is proved that the sustainable development of the enterprise provides for such a consistent change in the state of economic, social and environmental components over time, in which conditions of ecological well-being, economic growth and social justice requirements are observed, and the rights of the population are also ensured.

The analysis of the main trends in the development of processing enterprises operating in the agro-food sector in Ukraine and Nigeria was conducted. The obtained results showed that the dynamics of production at the analyzed enterprises during the period under study was rather unstable. At the same time, insufficiently intensive promotion of products in the world markets, the threat of increased imports, a low level of labor automation, obsolete equipment, a lack of conformity of product quality to world standards and the like are clearly manifested. The need for transformations in the management system of processing enterprises is proved by identifying problematic processes, developing measures to increase the efficiency of activities by using the proposed management tools as well as information and analytical support for further monitoring.

The system of indicators of sustainable development of processing enterprises in the agro-food sector of Ukraine and Nigeria has been developed. It takes into account such indicators as the possible spheres of sustainable development, problems / goals of sustainable development, sustainability indicators for a specific processing enterprise, and allows optimizing the monitoring information space. It

is proved that during the monitoring the indicators provide qualitative and quantitative object description, identify problems, assess the situation and changes, give them a positive or negative assessment, contribute to the correction of the directions of socio-economic and environmental development, etc.

The methodical tool for the monitoring of the sustainable development of processing enterprises, which consists of evaluating information on the principles of consistent aggregation, is improved by author. The assessment of sustainable development is proposed to be carried out by groups of indicators that relate conditionally to the economic, environmental and social spheres of the enterprise's functioning, which allows not only to unite the individual indicators of sustainability of the development into an integral indicator, but also to identify the main zones of sustainable development and to estimate the effectiveness of the development of a processing enterprise in the context of its sustainability.

To implement the monitoring of the sustainable development of processing enterprises, the partner companies of the famous food company «Danone» were selected, in particular, PJSC «Kremenchug Dairy Plant», «Danone Ukraine» LTD and «Fan Milk» «Danone Nigeria».

Methodical approaches to the formation of an information and analytical system for the sustainable development monitoring of processing enterprises on the basis of the priority matrix of problems are substantiated. The aggregation of the aggregate of the problems of sustainable development of the analyzed enterprises made it possible to determine the priorities for achieving the desired level of the development for all of them. It is indicated that according to the place that any problem occupies in this matrix, it will receive a certain breadth and detail in the information and analytical system for monitoring the sustainable development of processing enterprises in the agro-food sector of Ukraine and Nigeria.

The methodical approach to monitoring which has been tested at the analyzed enterprises is described in the thesis. The above-mentioned approach can contribute to the optimization of information support for management processes and demonstrate the willingness / unwillingness of processing enterprises

operating in Ukraine and Nigeria to focus on the long-term goals of sustainable development, to improve the level of communication between all participants in the process of achieving sustainability, and so on. Considerable attention is given to the determination of the tasks, the development goals and the critical zones, all of which contribute to the creation of the development strategy of the processing enterprises.

The developed monitoring toolkit, conditioned by the specifics of the activity of a certain processing enterprise, can be considered as an effective tool for making optimal management decisions. The obtained data of the sustainable development monitoring of the analyzed enterprises show us that the economic sphere of their development is characterized by a significant deterioration.

The influence of the social responsibility of the processing enterprises of the agro-food sector on the improvement of the quality of life of the population of Ukraine and Nigeria is substantiated by author. Methodical recommendations on the assessment of the impact of social responsibility of processing enterprises on the quality of life of the population are proposed by calculating the three-component index of enterprise participation in solving population problems (i.e. economic, social and environmental components), taking into account the main levels of their responsibility (complete irresponsibility, weak participation, moderate participation and high social responsibility). Economic, social and organizational obstacles that hamper the sustainable development of processing enterprises in the agro-food sector of Ukraine and Nigeria are revealed.

The practical significance of the results obtained is that the developed theoretical and methodological provisions are brought to the level of specific recommendations proposed by author for the introduction into practice of processing enterprises in the agro-food sector of Ukraine and Nigeria.

**Key words:** agro-food sector of Ukraine and Nigeria, sustainable development indicators, monitoring, processing enterprises, sustainable development, social responsibility of the enterprises, management of sustainable development

### **Список публікацій здобувача**

#### **Статті у монографіях:**

1. Opeoluwa Oke Adedeji. Structure and dynamics of the nigerian economy at the contemporary stage / O. Adedeji Opeoluwa // Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика: [монографія] // колектив авторів за ред. д-ра екон. наук І.А. Маркіної. – Полтава: Видавництво «Сімон», 2015. – С. 292-303. (0,61 д.а.)

2. Оке О. Адедеджи. Социальная бизнес ответственность как фактор повышения качества жизни населения / Оке О. Адедеджи. // Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: [монографія] // колектив авторів за ред. І.А. Маркіної. – Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. – С. 409-416. (0,32 д.а.)

#### **Статті, що входять до НМБД Scopus:**

3. Opeoluwa Oke Adedeji. Monitoring the level of sustainable development of the enterprise / I. Markina, D. Diachkov // Problems and Perspectives in Management, 2017. – Vol. 15. – Issue 1. – P. 210-219 (**Scopus, ROAD, Google Scholar, OCLC World Cat, UGC Approved List of Journals**) (*Особистий внесок автора: сформовано інформаційно-аналітичну модель проведення моніторингу стійкого розвитку підприємства, 1,08 д.а./0,38 д.а.*)

#### **Статті у наукових фахових виданнях України, включених до**

#### **міжнародних наукометричних баз:**

4. Оке О. Адедеджи. Система моніторингу стійкого розвитку підприємств: комунікативні аспекти / О. Адедеджи Оке // Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». – 2016 – Вип. 11 (53). – Т. 21. – С. 34-39. (**Index Copernicus**). (0,51 д.а.)

5. Оке О. Адедеджи. Оцінка результативності функціонування переробного підприємства в контексті сталого розвитку / О. Адедеджи Оке, І.А. Маркіна // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні

науки : Збірник наукових праць. – Маріуполь : ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет, 2016. – Вип. 31. – Т. 2. – С. 128-139. (**Index Copernicus, Scientific indexing services, Cosmos Foundation**). (Особистий внесок автора: визначено інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління стійким розвитком переробного підприємства, 0,96 д.а./0,48 д.а.).

### ***Статті у наукових фахових виданнях України:***

6. Оке О. Адедеджи. Особливості впливу бізнесу на покращення якості життя населення / О. Адедеджи Оке // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : економічні науки, 2016. – Вип. 21. – Т. 1. – С. 126-131. (0,52 д.а.)

7. Оке О. Адедеджи Мониторинговые исследования устойчивости развития предприятия: методологический минимум / О. Адедеджи Оке // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні Науки. – Полтава : ПДАА, 2016. – Спецвипуск. Ч. 2. – С. 172-185. (0,82 д.а.)

### ***Праці апробаційного характеру:***

8. Оке Опелолува Адедеджи. Мониторинг устойчивого развития в управлении перерабатывающими предприятиями / Опелолува Адедеджи Оке // Матер. III Міжнарод. наук.-практич. конфер. : [«Наукові розробки, передові технології, інновації»], (4-6 травня 2016 р., Будапешт-Прага-Київ). – К. : НДІСР. – 2016. – С. 224-228. (0,21 д.а.)

9. Оке Опелолува Адедеджи / Актуальные проблемы устойчивого развития промпредприятий / Опелолува Адедеджи Оке // Матер. Всеукр. наук.-практич. інтернет-конференції : [«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»], (28 жовтня 2016 р, м. Полтава). – Полтава. : ПДАА. – 2016. – С. 23-25. (0,13 д.а.)

10. Оке О. Адедеджи. Методика оцінки сталого розвитку переробних підприємств / О. Адедеджи Оке // Матер. IV Міжнарод. наук.-практич. конфер.

: [«Економічний розвиток: теорія, методологія, управління»]. – (28-30 листопада 2016 р., Будапешт-Прага-Київ). – К., 2016. – С. 333-334. (0,08 д.а.)

11. Оке Опелолува Адедеджи. На пути к повышению качества жизни населения: роль социально ответственного бизнеса / Опелолува Адедеджи Оке // IV Міжнародна науково-практична конференція : Зб. наук. праць та тез доповідей : [«Наукові розробки, передові технології, інновації»], (06-08 травня 2017 р., Прага-Брно-Київ). – К. : НДІСР, 2017. – С. 468-471. (0,18 д.а.)

12. Оке О. Адедеджи. Методологічна функція теорії суспільних благ на етапі визначення якості життя / О. Адедеджи Оке // Матер. Міжнарод. наук.-практич. конфер. : [«Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики»], (11-12 травня 2017 р., м. Полтава). – Полтава : Видавництво «Сімон». – 2017. – С. 154-156. (0,07 д.а.)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ І НІГЕРІЇ.....	23
1.1. Методологічні засади управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери.....	23
1.2. Теоретичні положення моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств.....	36
1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.....	54
Висновки до розділу 1.....	66
Список використаних джерел до розділу 1.....	69
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ І НІГЕРІЇ.	80
2.1. Аналіз основних тенденції розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.....	80
2.2. Система індикаторів стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.....	104
2.3. Методичний інструментарій моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії....	125
Висновки до розділу 2.....	147
Список використаних джерел до розділу 2.....	150
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ І НІГЕРІЇ.....	165
3.1. Формування інформаційно-аналітичної системи моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери	

України і Нігерії.....	165
3.2. Реалізація моніторингу стійкого розвитку на переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.....	182
3.3. Вплив соціальної відповідальності переробних підприємств агропродовольчої сфери на підвищення якості життя населення України і Нігерії.....	201
Висновки до розділу 3.....	223
Список використаних джерел до розділу 3.....	225
ВИСНОВКИ.....	231
ДОДАТКИ.....	235

## СПИСОК СКОРОЧЕНЬ І УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АПС – агропродовольча сфера;

ПП – переробне підприємство;

ПМ – прожитковий мінімум;

ПЦА – проблемно-цільовий аналіз;

СВП – соціальна відповідальність підприємств;

СР – стійкий розвиток;

СРПП – стійкий розвиток переробного підприємства;

ЯЖН – якість життя населення.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Невід’ємним чинником, що сприяє ефективній адаптації переробних підприємств агропродовольчої сфери до сучасних вимог на фоні загальної нестабільності та жорсткої конкуренції, є комплекс управлінських механізмів, які ґрунтуються на теорії стійкості. Перебуваючи в умовах нестабільної економіки, що трансформується та зумовлює невизначеність, залежність від агресивних зовнішніх чинників, Україна і Нігерія особливо зацікавлені в досягненні стійкості. Основні тенденції функціонування нігерійської переробної промисловості суголосні проблемам агропродовольчої сфери України. Отже, аналіз цих двох країн в контексті стійкого розвитку переробних підприємств, є актуальним.

Розробкою проблематики стійкого розвитку займалися такі вчені як: Алексеєнко М.В., Анпілов С.М., Ареф’єва О.В., Артеменко В.Б., Базарова Л.А., Бараненко С.П., Барибіна Я.О., Боголепов П.О., Верба В.А., Горшеніна О.В., Гросул В.А., Деркач М.І., Єрмейчик Р.А., Зеткіна О.В., Іванов В.Л., Климонтович Ю.М., Козловський С.В., Колотій В.О., Кучерявий А.В., Ляпунова Е.Ю., Макуха Л.С., Мамаєва Г.С., Мельник Л.Г., Місхожев Е.Р., Міщенко С.П., Мохонько Г.О., Погорєлов Ю.С., Рахнянська О.П., Родіонова Л.М., Сараджева О.В., Терентьєва Т.В., Фоміна М.В., Черних А.В. та інші.

Теоретико-методологічні та методичні аспекти розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України знайшли відображення у роботах Амбросова В.Я., Андрійчука В.Г., Березіна О.В., Борисова В.А., Валентинова В.Л., Гайдуцького П.І., Гришової І.Ю., Корецького М.Х., Лукінова І.І., Макаренка П.М., Маркіної І.А., Маслак Н.Г., Мессель-Веселяка В.Я., Саблука П.Т., Топіхи І.Н., Хареби В.С., Хорунжого М.Й., Червена І.І., Яценка В.М. та ін. Актуальні питання функціонування переробних підприємств Нігерії висвітлені в працях: J. E. Aigboduwa, X. Diao, J. Donli,

О. Т. Ebiringa, J. Abor, J. Keyser, S. Kolavalli, M. Coulibaly, L. Nseke, P. D. Fall та інших.

Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання узагальнення теоретико-методичних засад управління стійким розвитком переробних підприємств України і Нігерії; формування системи індикаторів, інструментарію, інформаційно-аналітичної системи та апробації моніторингу їх стійкого розвитку; визначення впливу соціальної відповідальності переробних підприємств України і Нігерії на підвищення якості життя населення.

Таким чином, актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження зазначених проблем в Україні і Нігерії зумовили вибір теми дисертації, її мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано згідно плану науково-дослідних робіт Полтавської державної аграрної академії в межах теми «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів», в якій автором запропоновано методичні підходи до формування інформаційно-аналітичної системи моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери (державний реєстраційний номер 0117U003102); та Інституту модернізації змісту освіти Міністерства освіти і науки України у межах теми «Макроекономічне планування та управління системою вищої освіти України: філософія і методологія», в якій автором запропоновано методичний інструментарій моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії (державний реєстраційний номер 0117U002531).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.

Реалізація мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- узагальнити методологічні засади управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери;
- поглибити теоретичні положення щодо сутності моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери;
- визначити інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери;
- проаналізувати основні тенденції розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії;
- сформувати систему індикаторів стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії;
- удосконалити методичний інструментарій моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії;
- сформувати інформаційно-аналітичну систему моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії;
- апробувати методичні підходи до моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії;
- обґрунтувати вплив соціальної відповідальності переробних підприємств агропродовольчої сфери на підвищення якості життя населення двох країн.

**Об'єкт дослідження** – процес управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, **предмет** – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стійким розвитком переробних підприємств України і Нігерії.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано як загальнонаукові, так і *спеціальні* методи наукового пізнання. Так, *теоретичне узагальнення* стало підґрунтям для тлумачення методологічних засад управління та сутності моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств. Засади *теорії таксономії* використані для обґрунтування інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління стійким розвитком підприємств, *математично-статистичний* метод – для аналізу діяльності переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії. Принципи *послідовного*

*агрегування* застосовані при розробці методичного інструментарію, а *проблемно-цільовий аналіз* – для визначення інформаційних потреб моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств України і Нігерії. Для визначення проблем розвитку на аналізованих підприємствах проводилося *анкетування*, результати якого трактувалися з урахуванням *компаративного підходу*. Під час розгляду соціальної відповідальності проводилося *соціопитування*. *Системно-структурний* і *абстрактно-логічний* методи застосовані для узагальнення результатів та формулювання висновків. З метою наочної презентації даних автор звернувся до використання *графічних і табличних* методів.

*Інформаційна база дослідження.* Теоретичною та нормативною базою дисертації виступили нормативно-правові акти, офіційні звіти органів статистики, тематична наукова література та інші матеріали довідкового характеру України і Нігерії. Залучені документи ООН, Світового банку, Африканського банку розвитку, Банку держав Центральної Африки, Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН, Міністерства аграрної політики та продовольства України, ряду переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, опрацьована дисертантом інформація з Інтернет джерел, використані власні аналітичні розрахунки та матеріали досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії. Найсуттєвіші результати, які містять наукову новизну та виносяться на захист, полягають у наступному:

*удосконалено:*

– систему індикаторів моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, яка функціонує за принципом симультанної взаємодії показників за схемою «Сфера стійкого розвитку → проблема стійкого розвитку → ціль стійкого розвитку → індикатор

стійкості» та враховує специфіку діяльності конкретного переробного підприємства, що сприяє оптимізації інформаційного простору моніторингу;

- методичний інструментарій моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, який, на відміну від існуючих, полягає в оцінці інформації на принципах послідовного агрегування, що дозволяє визначити інтегрований показник, зони та результативність стійкого розвитку переробних підприємств;

- методичні підходи до моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств, які полягають у виокремленні основних завдань досягнення підприємством стійкості, проведенні зонування цілей розвитку та обґрунтуванні критичних зон, які відповідають рівням досягнення завдань стійкого розвитку, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації стратегії розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії;

- підходи до оцінювання впливу соціальної відповідальності переробних підприємств на якість життя населення, які базуються на розрахунку трикомпонентного показника співучасті підприємств у вирішенні проблем населення (економічна, соціальна та екологічна компоненти) та враховує чотири рівні їх відповідальності (повна безвідповідальність; ослаблена участь; помірна участь; висока соціальна відповідальність), що дозволило виявити основні перешкоди (економічні, соціальні та організаційні), які заважають стійкому розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні положення щодо управління розвитком переробних підприємств шляхом уточнення таких понять як «стійкий розвиток», «моніторинг стійкого розвитку» тощо. Зокрема, на відміну від інших, поняття «стійкий розвиток» запропоновано визначати як динамічно прогресуючий процес цілеспрямованих змін напрямів діяльності підприємства, при яких основні критерії розвитку обумовлюються економічною, екологічною та соціальною складовою, що дозволяє на основі їх консолідації досягти цілей стійкого розвитку;

– інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери, яке ґрунтується на теорії таксономії, згідно якої визначено досягнутий і критичний рівні економічного, соціального та екологічного розвитку підприємства за відповідний період, що дозволяє об'єктивно оцінити динаміку змін, оптимізувати інформаційні потоки та підвищити ефективність системи управління підприємством в цілому;

– методичні підходи до формування інформаційно-аналітичної системи моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств, відмінністю якої є агрегування сукупності проблем стійкого розвитку за допомогою матриці пріоритетів проблем, що дозволяє отримати моніторингову інформацію, яка сприяє розробці та реалізації конкретних заходів, спрямованих на досягнення стійкого розвитку підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені теоретичні та методичні положення доведені до рівня конкретних рекомендацій, які пропонуються для впровадження в практику переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.

Практичне значення мають такі розробки: на ТОВ «Данон Україна», зокрема, для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» автором апробовано методичний підхід щодо створення інформаційно-аналітичної моделі моніторингу стійкого розвитку підприємства, визначено основні проблеми досягнення стійкості, проведено зонування цілей розвитку та виокремлено критичні зони діяльності (довідка № 264/10 від 7 грудня 2016); на ДП ДАК «Хліб України» «Миргородський комбінат хлібопродуктів № 1» автором проведено моніторинг стійкого розвитку підприємства з метою розробки плану вдосконалення основних бізнес-процесів (довідка № 35/12 від 5 грудня 2016); в практиці роботи корпорації «Оболонь» (м. Київ) розроблені автором методичні підходи були використані при формуванні плану стратегічного розвитку корпорації до 2020 року (довідка № 347 від 21 грудня 2016). Результати дослідження використовуються у навчальному процесі

Полтавської державної аграрної академії МОН України при викладанні дисциплін «Управління безпекою підприємств» та «Менеджмент» (довідка №01-06/113 від 30 грудня 2016).

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в результаті проведених досліджень, розроблено автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використовуються лише ті положення, які є результатом особистої роботи здобувача. Особистий внесок дисертанта у роботах, написаних у співавторстві, відзначено у списку опублікованих праць.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дисертаційної роботи доповідалися на Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Наукові розробки, передові технології, інновації» (Будапешт-Прага-Київ, 2016 р.), «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 2016 р.), «Економічний розвиток: теорія, методологія, управління» (Прага-Брно-Київ, 2016 р.), «Наукові розробки, передові технології, інновації» (Будапешт-Прага-Київ, 2017 р.), «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 2017 р.).

**Публікації.** Теоретичні та практичні результати дисертаційного дослідження відображено у 12 наукових працях, з яких 2 статті – у колективних монографіях, 4 статті – у наукових фахових виданнях, 1 стаття – входить до НМБД Scopus, 5 – у інших наукових виданнях. Загальний обсяг публікацій 5,49 д.а., з них особисто здобувачу належать 4,31 д.а.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 261 найменування, 29 додатків (обсягом 61 сторінка). Основний текст дисертації викладено на 192 сторінках, містить 19 таблиць, 54 рисунки (з них 3 рисунки розміщені на 3 окремих сторінках).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ І НІГЕРІЇ

### 1.1. Методологічні засади управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери

Проблема ефективного управління розвитком підприємств уже тривалий час під пильною увагою сучасної наукової еліти всього світу. Особливе значення її вивченню приділяється, насамперед, у розвинених європейських країнах, де від успішної реалізації «концепції стійкого розвитку» залежить статус активного учасника ринкових відносин. У контексті євроінтеграції України провідні вітчизняні підприємства повинні бути зацікавлені, насамперед, у впровадженні прогресивних елементів, що забезпечують постійний розвиток.

Загальновідомо, що в економіці будь-якої країни переробним підприємствам агропродовольчої сфери, які спеціалізуються на виробництві харчових продуктів, відведена особлива роль. Це зумовлене тим, що вони впливають на тенденції національної економіки, першими апробують інноваційні ідеї і, у разі їх успішної реалізації, становлять гідну конкуренцію іноземним виробникам цього сегмента.

Що стосується українського дискурсу переробних підприємств, слід зазначити той важливий факт, що на нинішній день їм належить значна частка промислового виробництва в цілому. Вони першими інтегрувалися у світовий ринок капіталу, провівши на фондових біржах процедуру первинної публічної пропозиції (Initial Public Offering). Безумовно, тема дослідження особливостей і перспективних напрямів реалізації стійкого розвитку (СР) на прикладі переробних підприємств (ПП) агропродовольчої сфери у

конкурентних умовах є актуальною. Для реалізації повноцінного компаративного аналізу як об'єкта дослідження поряд з Україною була обрана Нігерія, як досить впливова велика держава Західної Африки.

Етапи нігерійського соціально-економічного становлення за останні десятиліття в багатьох аспектах ідентичні подіям українського сценарію. Так само як і Україна, Нігерія планує у перспективі мінімізувати власну залежність від сусідніх держав щодо експорту сировини. Досягти цього можна тільки шляхом проведення кардинальних трансформацій. З'ясувати, у чому полягає подібність і відмінність реалізації принципів СР підприємств, що, зокрема переробних підприємств агропродовольчої сфери, в Україні й Нігерії, є головним завданням справжньої роботи.

Ураховуючи ізольованість деяких наукових шкіл і дефіциту праць, присвячених комплексному теоретичному та прикладному аналізу заявленої теми, констатуємо, що повноцінне дослідження щодо управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії відсутнє, що зумовлює актуальність цієї роботи.

Основні тенденції функціонування переробної промисловості в Нігерії перегукуються з характерними для українського агропромислового комплексу проблемами. Виходячи із цього, компаративний аналіз цих двох країн у контексті стійкого розвитку переробних підприємств (СРПП) і підвищення рівня життя населення актуальний і цінний із практичного й теоретичного поглядів. Запропонований аналіз процесів управління СР підприємств як чинником підвищення якості життя особливо важливий із погляду наукової новизни. Докладне вивчення особливостей розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери на прикладі двох країн може допомогти ефективно й чітко сформулювати завдання для формування Нігерією та Україною потужного економічного потенціалу, що свідчить про практичну значимість цієї наукової роботи. Ґрунтуючись на проведеній систематизації основних проблем, що стримують розвиток переробних

підприємств двох країн, автор з'ясував, що респонденти розподіляють їх таким чином – рис. 1.1 [29; 30; 37; 181; 39; 246].

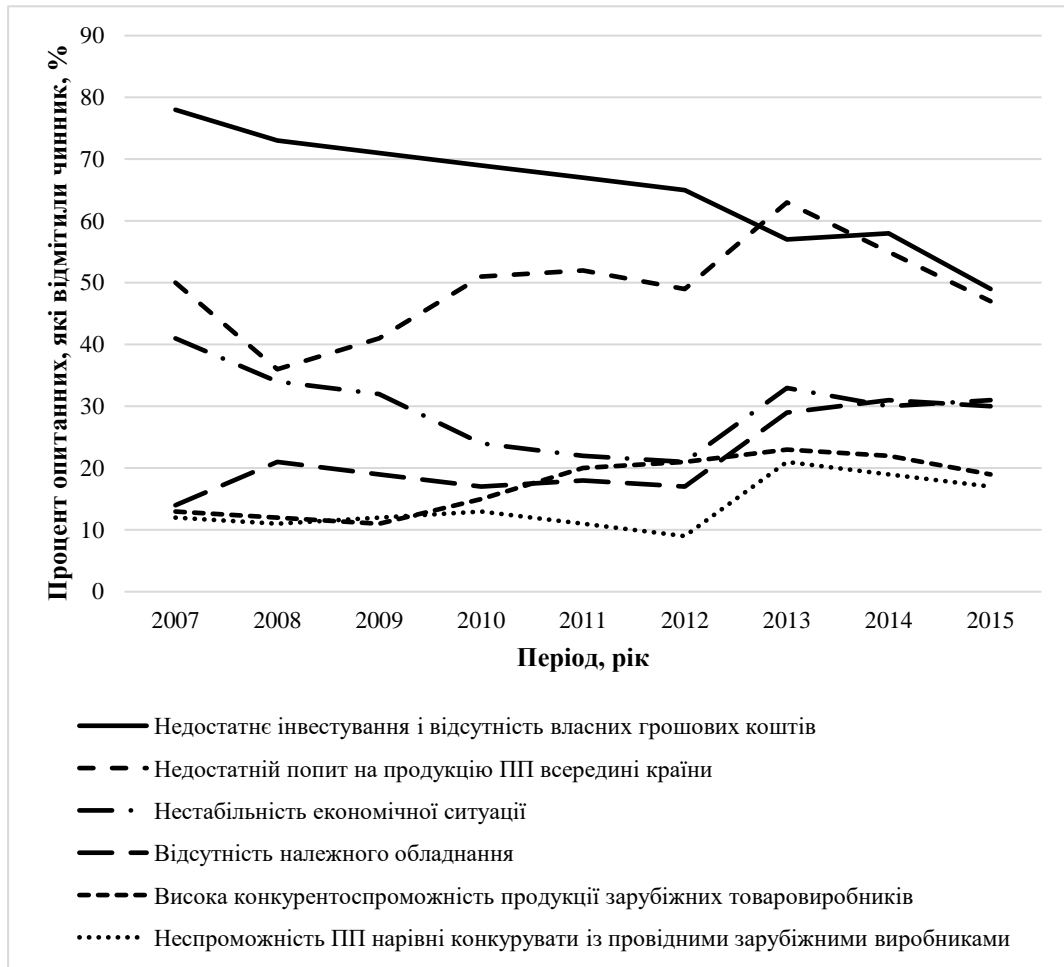


Рис. 1.1. Проблеми, що впливають на розвиток переробних підприємств України і Нігерії [складено автором на основі 70; 72; 88; 181; 213; 246]

З рис. 1.1 видно, що найбільш значимими є проблеми, перераховані за принципом убунання нижче [70; 72; 88; 181]: низький попит усередині країни на продукцію, що виготовляється підприємствами (констатуємо постійне зростання впливу); недостатнє інвестування грошових коштів; наявність морально застарілого обладнання (цим обумовлене зниження темпів виробництва).

Досить важливою проблемою є неспроможність переробних підприємств аналізованих країн нарівні конкурувати із провідними закордонними виробниками, що призводить до недостатнього попиту на продукцію з Нігерії й України за кордоном. Із огляду на зазначене вище,

можна стверджувати, що в умовах глобалізації для зміцнення позицій переробним підприємствам Нігерії та України необхідно успішно виконати такі комплексні завдання, як: підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається; оптимізація управління власними фінансовими ресурсами й залученими інвестиціями; забезпечення ефективної діяльності підприємства й, зокрема, принципів його СР.

З огляду на перераховані вище проблеми потрібен, у свою чергу, адекватний менеджмент, оскільки вимоги до управлінських рішень зараз досить строгі. Це зумовлює гостру необхідність сформулювати й апробувати результативні інструменти управління, пов'язані із функціональними операціями (наприклад, плануванням, контролем тощо), які відбуваються на переробних підприємствах агропродовольчої сфери як в Україні, так і в Нігерії в рамках їх СР. На нашу думку, необхідно розглянути проблеми, можливості й умови для досягнення СР на рівні ПП в контексті компаративного аналізу двох країн.

Дотримуючись розроблених принципів і рекомендацій, задекларованих на конференції Організації Об'єднаних Націй 3-14 червня 1992 р. у Ріо-де-Жанейро, що в Бразилії, і керуючись ними як в Україні, так і в Нігерії, був намічений стратегічний перехід до СР двох держав, який забезпечує оптимальне розв'язання економічних, соціальних і екологічних проблем і виконання завдань [59].

Щодо етимології інтердисциплінарної універсальї «стійкий розвиток», розповсюдженої в науковій сфері й політикумі, вона була запропонована в ході засідання комісії під проводом норвезького прем'єр-міністра Гру Харлема Брундланда [87, с. 234]. В авторській інтерпретації вона означала прогрес, що задовольняє першочергові потреби. Як стверджує [4], такий різновид розвитку не перешкодить наступному поколінню забезпечити нові потреби.

На перший погляд може здатися, що поняття «сталий», «стійкий» і «стабільний» у контексті економічного розвитку підприємства є

абсолютними синонімами, адже багато вчених однаково активно ними оперують, не завжди замислюючись про відтінки їх семантичних значень. У ході презентованого дослідження автор використовував саме термін «стійкий розвиток». Такий вибір обумовлений декількома об'єктивними причинами, знання суті яких допоможе краще зрозуміти основні принципи досягнення цілей стійкого розвитку.

Укладачі сучасних етимологічних і лексикологічних словників поняття «стійкість» нерідко ототожнюють із «постійністю», справедливо відзначаючи, що воно вказує на існування деякого балансу між бажанням задовольнити поточні потреби (наприклад, у природних ресурсах) і подбати про потреби майбутніх поколінь (зацікавленості у позитивних інституціональних змінах, інвестиційній привабливості, сприятливому навколишньому середовищі тощо).

Відзначимо, що категорія «стійкість» має міждисциплінарний статус, оскільки використовується в багатьох науках (філософії, фізиці, математиці, механіці). При цьому дефініція цього поняття залишається досить розмитою. Термін уживається в декількох контекстах: для вказівки на стан спокою або у разі руху (наприклад, «стійкий рух»). У всіх випадках «стійкість» передбачає існування зовнішніх і внутрішніх чинників, унаслідок впливу яких об'єкт займає вихідне положення. У такому значенні оперування цим терміном, на нашу думку, виправдане більше при аналізі гуманітарних і соціальних явищ.

Поняття «стійкість підприємства», яке все-таки фігурує у працях деяких учених-економістів, прийнято розглядати як здатність об'єкта зберігати цілісність і гармонійний розвиток унаслідок реалізації конкретних стратегічних цілей. Стратегічна стійкість, у свою чергу, припускає симультанну комбінацію декількох модифікацій (фінансової, технологічної, виробничої, маркетингової й ін.). Отже, стійкість – це основний компонент, необхідний для управління розвитком. Головною його характеристикою є економічний розвиток, що забезпечує екологічну безпеку, відновлення ресурсів і економічне зростання.

В економічному дискурсі «стійкість» означає: 1) індикатор економічного зростання; 2) здатність підприємства адаптуватися до різних умов, щоб протистояти їм із метою самозбереження; 3) рухливу форму рівноваги відкритих систем. Вважаємо правомірним ототожнення понять «економічна стійкість» і «фінансовий стан». Отже, подібний підхід обмежується аналізом винятково за одним цільовим критерієм – розміром прибутку. А оскільки сучасне підприємство потребує прийняття стратегічно важливих рішень, спрямованих на досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, такий підхід малоефективний. Виправданими, на нашу думку, є прагнення багатьох учених розширити термінологічні рамки поняття «економічна стійкість» і аналізувати його з позиції результативності й ресурсного забезпечення. Ці показники свідчать про ефективність управління ресурсами і є ключовими для досягнення СР підприємства.

Стойким станом експерти називають здатність підприємства протистояти впливу зовнішнього середовища та внутрішніх механізмів, зберігаючи рівновагу, ефективність і формуючи надалі «імунітет» до аналогічних процесів. Виразним прикладом стійкості є рентабельність капіталів, гомеостаз грошових потоків, відсутність порушень фінансового порядку. У свою чергу, стійкість підприємства має явні організаційні, технологічні й економічні переваги, що зберігаються протягом тривалого часу. При цьому категорія «стійкість» допускає деякі відхилення щодо стану рівноваги. Звідси випливає, що стійкий розвиток – це комбінація змін, спровокованих як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками на різних етапах актуалізації підприємством його потенціалу (економічного, соціального, екологічного), завдяки яким відбувається перехід від одного стійкого стану до іншого.

У зв'язку із цим Т. В. Терентьева [79, с. 18] розглядає стійкий розвиток як невід'ємний атрибут у контексті когерентного зв'язку біологічних, соціально-економічних і географічних чинників, а саме підприємство – як один із елементів соціо-еколого-економічної системи, а експерти

виокремлюють такі принципи СР: цілеорієнтація, баланс економічного, екологічного й соціального середовища, адаптація, цілісність, динамічність, націленість на перспективу.

Відзначимо, що «стійкий розвиток» – це доволі нове поняття (хоча його поява датується 1972 р.). У сучасній науці воно перебуває на етапі становлення, що доводить солідна кількість авторських дефініцій (З. В. Герасимчук, Г. Дейлі, Г. Е. Делай, Л. Г. Мельник, А. П. Москаленко, В. П. Прадун, Г. Світ) і суперечливі висловлювання із приводу його суті, принципів формування і функціонування. На відміну від інших форм розвитку, СР має такі характеристики: 1) існування безпосереднього зв'язку з навколишнім середовищем; 2) прогнозування майбутніх потреб; 3) орієнтація на поліпшення якості життя; 4) використання рівних можливостей; 5) координація всіх дій, що вживаються, із впливом на екологію.

Варто відзначити, що тривалий час термін «соціально-економічний розвиток» у зв'язку з ринковими відносинами інтерпретувався винятково як показник технологічного й загальноекономічного зростання. А приріст ВВП свідчив про прогрес і, відповідно, ототожнювався з поліпшенням рівня життя й добробуту людей. Відзначимо, що функціонування суспільних інститутів, економіки в цілому й навколишнього середовища певний час розглядали ізольовано. Унаслідок цього стали відбуватися деструктивні зміни природного людського середовища та внутрішнього світогляду.

Подібна модель суспільства існувала тільки за рахунок поколінь «in future». Цими чинниками можна пояснити глобальні виклики сучасності, коли цивілізація зіштовхнулася із проблемами екології, тотальної бідності, голоду й моральної деградації. Знецінювання моральних норм спровокувало масову появу терористичних організацій, релігійні й етнічні конфлікти. На думку багатьох експертів [2; 4; 9; 14; 17; 32], ХХ ст. наочно продемонструвало, що стихійний ринок і економічне планування не можуть повністю забезпечити позитивні зміни ні в екологічній, ні, тим більше, у соціально-економічній сфері.

Сукупність усіх перерахованих вище причин сприяла тому, щоб передові міжнародні громадські організації (аналітичний центр Римський клуб з його знаменитою доповіддю «Межі зростання» [82], Міжнародний інститут прикладного системного аналізу (IIASA) (Люксембург, Австрія) та Міжнародна федерація інститутів перспективних досліджень [52] інакше підійшли до вирішення викликів глобалізації. У науці такий критичний підхід одержав назву «sustainable development» («концепція стійкого розвитку»). Частково він є продовженням вчення про ноосферу, запропонованого у свій час відомим академіком В. Вернадським [9, с. 17].

Суть цього підходу полягає в тому, щоб обов'язково погоджувати економічний, соціальний і екологічний розвиток суспільства. Його мета – зберегти для справжніх і майбутніх поколінь якість життя й безпеку на належному рівні, щоб при цьому «не погіршувався стан навколишнього середовища, і відбувався соціальний прогрес, що враховує потреби кожної людини» [14, с. 102].

Унаслідок повноцінного введення поняття «стійкий розвиток» і прийняття документа, що декларує основні його принципи («Порядку денного на XXI століття» за підсумками доленосної Конференції ООН), провідні спеціалісти й політики розраховують на те, що явних кризових моментів цивілізації вдасться уникнути. Цим пояснюються тенденції, намічені в соціумі ще наприкінці ХХ ст., які стосуються багатьох держав, сфер виробництва, суб'єктів комерційної/некомерційної діяльності [64, с. 5].

На всесвітніх самітах Організації Об'єднаних Націй, датованих 1992 і 2002 рр., у яких взяли участь відомі вчені, політики й суспільні діячі зі 180 країн, концепція СР одержала узагальнене трактування. А делегати Міжнародного екологічного форуму 2003 р. виступили з ініціативою популяризувати основні положення концепції на мікро- та макрорівні. Члени ЮНЕП запропонували певний перелік характеристик комплексної економічної стійкості (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Зміст характеристик стійкого розвитку систем [розроблено на основі 59; 64; 65; 66]

Згаданий вище «Порядок денний на XXI століття» був затверджений усіма учасниками Конференції ООН. Згідно з її змістом країни й міста повинні поступово прийти до СР шляхом введення цього поняття на макрота-мікрорівні. Адже, на думку М. Кастельса, воно «об'єднує більшість основних проблем збереження, відновлення природи і забезпечення гідного життя всіх поколінь» [64, с. 46].

Як сигнал до інтеграції підприємництва й соціопроблематики описане нововведення сприйняли і стали оперативно використовувати передові ділові кола. Так, наприкінці XX ст. була опублікована Хартія «Бізнес і стійкий розвиток», яка проголосила: «Економічне зростання створює всі умови, необхідні для збереження екологічної рівноваги й досягнення соціальних цілей, які й обумовлюють СР [92]. Динамічний і соціально відповідальний бізнес являє собою рушійну силу СР економіки і формує управлінські, фінансові й технічні ресурси, необхідні для розв'язання проблем стану навколишнього середовища» [81]. Створена Рада ділових кіл розробила й опублікувала ще один документ стратегічного значення – «Міняючи курс» [47, с. 112].

Пізніше, 1996 р. був прийнятий важливий акт «До загальної відповідальності», підготовлений Євросоюзом. У результаті активісти екологоохоронної програми Організації Об'єднаних Націй і коаліції CERES створили модерний рух Global Reporting Initiative (GRI), який згодом переформатувався на суспільний орган. Він став своєрідною всесвітньою ініціативою зі звітності, що складається із трьох компонентів: економіки, екології й соціальної політики підприємств. Таке рішення було спрямоване на підвищення строгості, якості й користі діяльності у сфері стійкого розвитку [92].

Загалом, успішна апробація представниками бізнес-кіл концепції СР виробництва набуває все більшої масштабності й підтримується численними прихильниками. До неї вдалися такі промислові «кити» світового рівня, як: Intel, Procter & Gamble, British Airways, Bayer AG, Dupont, Canon, Volvo Car Corporation, Shell International, Hewlett Packard, Volkswagen AG, Ford Motor Corporation, Electrolux, Hitachi, Mitsubishi Corporation, Nike, Philips Electronics, Nokia, Renault і ін.

Сьогодні в компаніях, яким удалося апробувати концепти СР, досвідчені інвестори охочіше вкладають грошові кошти. Наприклад, за оцінками незалежних експертів, найближчим часом близько 5–10 % активів будуть інвестовані в ті підприємства, які цей підхід поділяють і активно інтегрують. Отже, «підтримуючі стандарти стійкого розвитку, тобто капітал, їм будуть обходитися дешевше» [41, с. 34]. Тому 60 % найбільших світових банків спеціально розробили таку термінологічну категорію як «продукти стійкого інвестування» [17, с. 68]. Вона представлена соціально відповідальними фондами, що включають акції тих компаній, які прагнуть до стабільних досягнень.

У ритмі своєрідного тренда «стійкий розвиток», а також на хвилі популярної для початку ХХІ ст. тенденції до впровадження соціальної відповідальності на корпоративному рівні, зусиллями світової бізнес-еліти був уведений новий показник – фондовий індекс стійкого розвитку Доу-

Джонса (Dow Jones Sustainability Index – DJSI) [17, с. 34]. Сьогодні суб'єкти DJSI визначаються за принципом комплексної оцінки рівня розвитку, а тому автоматично розцінюються як найуспішніші.

Отже, для комплексного оцінювання роботи тієї або іншої компанії в контексті індексу Доу-Джонса експерти беруть до уваги такі конкретні чинники, як: наявність у компанії економічного базису для СР; активна участь компанії в соціальній сфері й програмах; заходи, спрямовані на охорону навколишнього середовища.

Стимулами для поступового переходу підприємства до критеріїв СР є: зростання бізнес-репутації і корпоративного іміджу; створення фінансової вартості та зростання капіталізації; залучення довгострокових інвестицій; можливість залучати до процесу виробництва високооплачуваних професіоналів; консолідація трудового колективу; активна співучасть працівників в управлінських процесах; заохочення всіх напрямів інноваційної роботи; відкритість компанії для громадськості, формування її довіри; соціальний внесок у формування стабільного загальнонаціонального зростання. В обох аналізованих державах підсумком успішного впровадження принципів управління СР апіорі можуть стати: значне поліпшення якості життя населення, досягнення НТП, позитивні зміни в багатьох сферах життя, заощадження природного потенціалу країни як частини біосфери в цілому, а також технологічного потенціалу для використання наступними поколіннями. Виходячи із цього, основні тези цієї концепції актуалізуються в процесі планування й соціально-економічного прогнозування. У результаті спрямованого на стійкість курсу, який, як з'ясувалося, сприяє розв'язанню різних проблем соціального, економічного й екологічного характеру, формуються, відповідно, і нові критерії процесів розвитку й трансформації господарських систем. Їх найменшою одиницею є промислові підприємства, у тому числі й підприємства переробної галузі. До цієї ж категорії належать ті, що цікавлять нас у контексті теми цього дослідження – переробні підприємства. Світовий досвід наочно демонструє,

що розвиток у рамках концепції СР для підприємств повинен керуватися засадами державної відповідальності, добровільності й орієнтації бізнесу на соціальні пріоритети. В Україні й Нігерії вони тільки зароджуються. При цьому місцевий територіальний аспект обох держав проходить етап освоєння [21; 25; 27; 29; 30], однак на рівні суб'єктів господарювання, зокрема діяльності ПП, такий досвід практично відсутній.

Аналіз актуальних досліджень, присвячених вивченню розглянутої проблеми, демонструє, що теоретичні й практичні аспекти теорії управління стійким розвитком конкретного господарського суб'єкта, зокрема переробних підприємств агропродовольчої сфери, дотепер не одержали належної наукової інтерпретації. У контексті ринкової економіки сучасне підприємство – це автономна виробнича одиниця промислового сегмента, яка має повноцінний набір економічних, соціальних, інституціональних і екологічних характеристик. Звідси випливає, що реалізація цілей СРПП обумовлена чіткою регламентацією й подальшим дотриманням як державних, так і недержавних нормативно-правових актів, які стосуються принципів СР.

Варто відзначити, що випадки недотримання правил СР на рівні державного й/або недержавного регулювання фіксуються навіть у країнах із розвинутою економікою. Оскільки в Нігерії й Україні принципи стійкого розвитку, зародившись відносно недавно, тільки проходять процес апробації на микро-, мезо- і макрорівнях, їх використання суспільними інститутами повинне базуватися на принципі добровільності. Однак при цьому у державній системі регулювання досліджуваних країн на усі діючі господарюючі суб'єкти (і промислові підприємства, зокрема) все-таки покладають завдання досягнення стійкого розвитку. У свою чергу, предмети ведення СР припускають відповідальність підприємства за його реалізацію, яка складається з вирішення цілої низки питань економічного й соціально-екологічного характеру.

Узагальнюючи вищезазначене, вважаємо, що слід запропонувати власну

дефініцію поняття «стійкий розвиток підприємства». Стейкий розвиток ПП автор визначає як динамічно прогресуючий процес цілеспрямованих змін у рамках основних напрямів діяльності підприємства, при яких основні критерії розвитку визначаються економічною ефективністю, екологічною безпекою й дотриманням основ соціальної справедливості й відповідальності бізнесу за підвищення якості життя населення країни. Узгодження й консолідація цих трьох компонентів – головне завдання. У зв'язку із цим для підприємств, які орієнтуються у своїй діяльності на принципи СР, виконання окреслених завдань, а також цілого комплексу управлінських місій стає першочерговим (рис. 1.3).

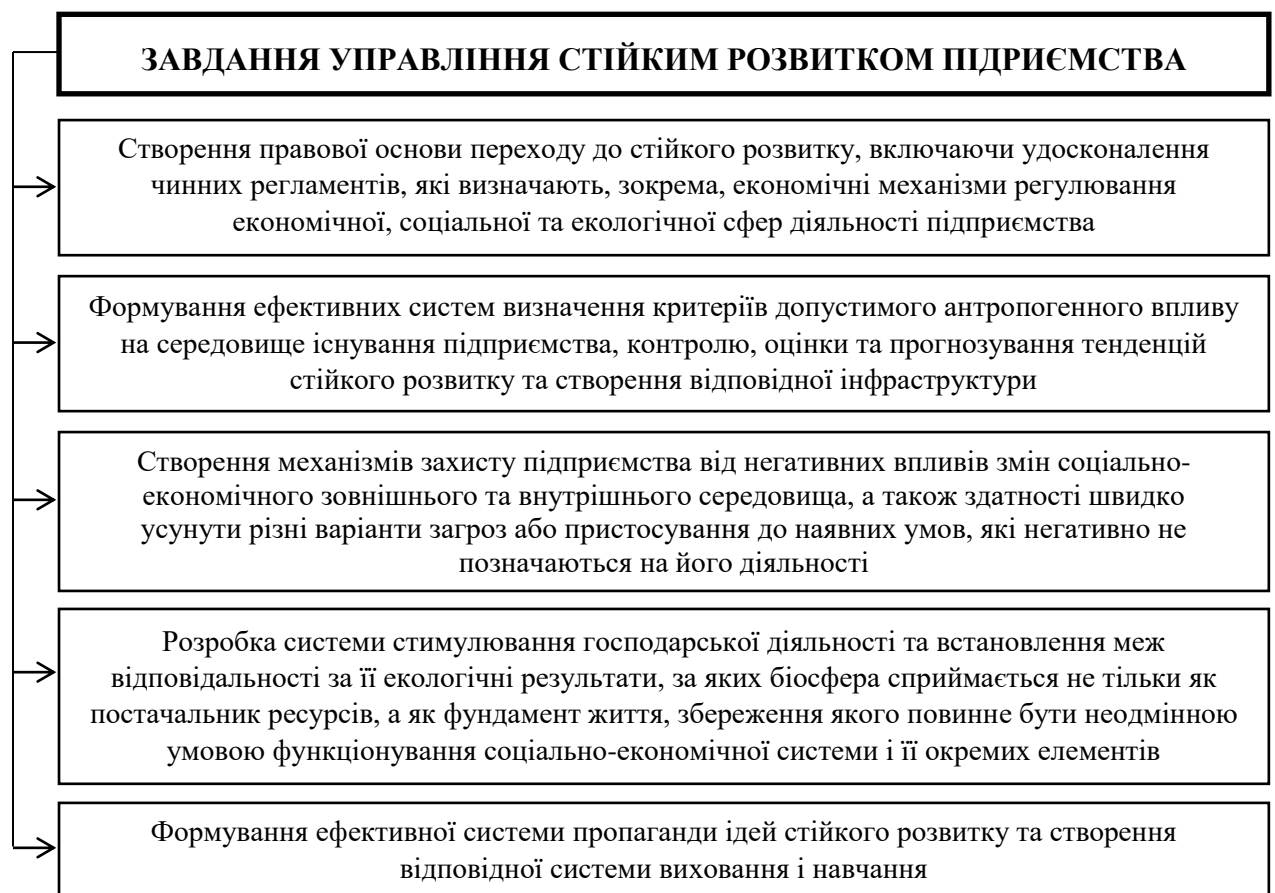


Рис. 1.3. Основні завдання управління стійким розвитком підприємства [складено автором на основі 26; 34; 49; 51]

Практика господарювання свідчить, що на сьогодні говорити про існування повноцінної систематизації адміністративно-організаційних, технічних, методичних і методологічних підходів до управління СР підприємства поки що не доводиться. Кожне підприємство переробної галузі

повинне розробити й використовувати власні підходи до управління й планування СР, залежно від наявного в розпорядженні природного й людського ресурсу. Комплексність соціально-економічної й екологічної тріади СР підприємства вимагає застосування ефективних інструментів для кваліфікованого й оперативного контролю передбачуваних відповідностей. У цьому випадку доцільно брати до уваги не тільки актуальність планування процесу розвитку, але й вимоги до якості й адекватності інструментарію для підвищення ефективності управління.

На нинішній день ефективність і обґрунтованість прийняття управлінських рішень прямо залежить від суб'єктивного сприйняття керівником усього комплексу виниклих проблем і використання ним різних підходів до управління СР. Важливе значення в цьому процесі відведене використанню системи інформаційно-аналітичного спостереження й подальшого контролю на всіх етапах ухвалення управлінського рішення – від його розробки й до реалізації.

У системі процесу прийняття управлінських рішень у руслі генеральних ідей СР обумовлюється потреба у застосуванні управлінського інструментарію – «моніторингу стійкого розвитку підприємства», який є ефективним інструментом аналізу, спостереження, контролю й оцінки загальних тенденцій досягнення відповідного рівня стійкого розвитку, про що йтиме мова в наступному підрозділі.

## 1.2. Теоретичні положення моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств

Згідно із завданнями дослідження, проведений аналіз наукової та довідкової літератури дозволяє зазначити, що сам термін «моніторинг», який походить від англійського «monitoring», що значить «відстеження», інтерпретується в словнику як «регулярне спостереження за об'єктом,

явищем, процесом, які цікавлять, із метою виявлення їх відповідності/невідповідності бажаному результату» [16].

Однак сучасний науковий дискурс не обмежується винятково дефініцією «відстеження», а включає в неї і оголошення результатів цього «відстеження» з тією метою, щоб певна група зацікавлених осіб зробила конкретні висновки й таким чином оперативно виправила виявлені недоліки й огріхи.

На думку Е. Місхожева, найбільш повна семантика цього поняття розкривається в комплексі взаємозалежних функцій: відстеження (мається на увазі спостереження) і попередження [51]. Вважаємо, що потрібно відзначити існування ще одного відтінку значення терміна «моніторинг». Зазначимо, що також результативно він може виконувати функцію постійного виміру показників ефективності – «важливої частини управлінської системи, метою якої є одержання яких-небудь результатів [72, с. 142].

В Указі Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020» йдеться про те, що «механізми розробки й прийняття рішень повинні бути орієнтовані на відповідні пріоритети, урахувувати наслідки реалізації цих рішень в економічній, соціальній, екологічній сферах і передбачати найбільш повну оцінку витрат, вигід і ризиків з дотриманням критеріїв» [63]. Тому моніторингова система у першу чергу повинна бути інформативною, тобто давати повне уявлення про функціонування тріади СР (в економічній, соціальній й екологічній сферах). І хоча сьогодні багато провідних експертів і вчених [2; 4; 8; 10; 17; 76; 84] індивідуально й колективно працюють у цьому напрямі, але досягти єдиного рішення або уніфікованої вимірювальної системи менеджменту поки не вдалося. Розповсюджене застосування такого наукового інструментарію як моніторинг свідчить про його затребуваність у соціально-економічному житті сучасного суспільства й теоретичному науковому дискурсі. На гістограмі, зображеній на рис. 1.4, чітко видно частоту використання цього

поняття в назвах і ключових словах книг, тематика яких охоплює різні галузі знань.

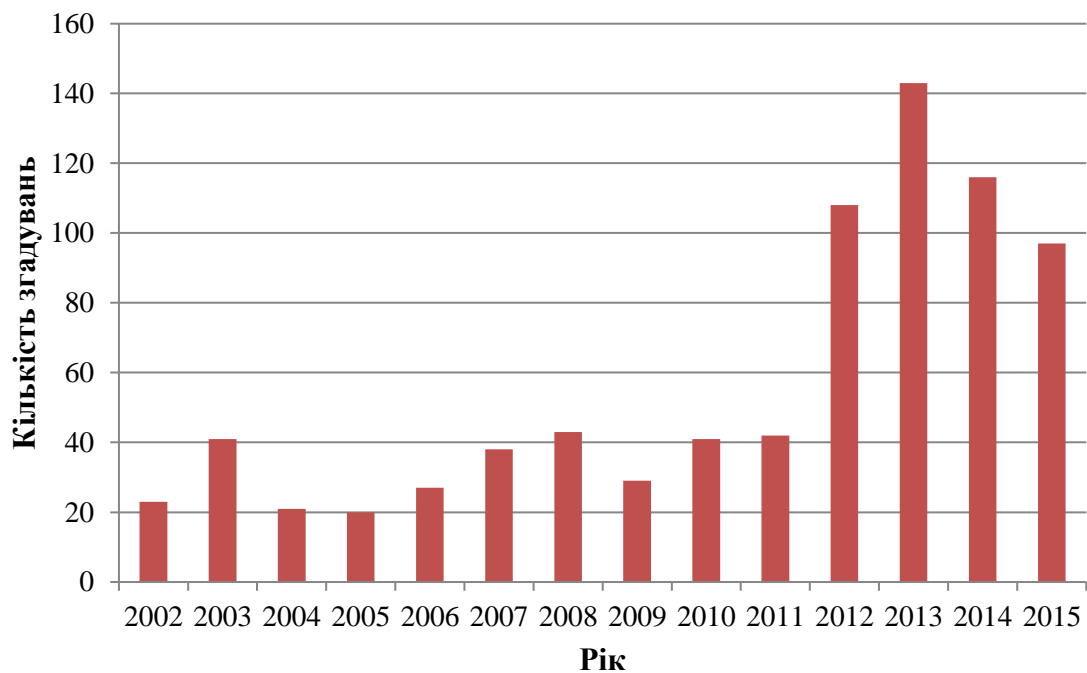


Рис. 1.4. Частота використання слова «моніторинг» за період 2002-2015 рр. [складено автором на основі 37; 71; 81]

З рис. 1.4 видно, що з 2010 р. лексичний обіг терміна «моніторинг» значно зріс, тобто можна стверджувати, що саме у цей період зародився підвищений інтерес до такого виду науково-практичного інструментарію. У міру того, як економічна криза й пов'язані з нею проблеми «затихали», на другий план відходило й це поняття. Піком її розвитку можна назвати 2013 р., коли з особливою силою далися ознаки наслідки світової кризи 2008 р. Констатуємо, що моніторинг є потужним методологічним засобом передбачення й профілактики кризових процесів, тому його використання для планування антикризовим менеджментом комплексу запобіжних заходів, безумовно, виправдане. Цим можна пояснити небувалий науковий інтерес до нього з боку сучасних учених, які все частіше присвячують свої наукові доробки вивченню значення поняття «моніторинг», його складових і особливостей застосування на практиці. На наш погляд, цей напрям у перспективі буде розвиватися ще інтенсивніше, оскільки інтерес соціуму й

представників вузькопрофільних кіл до проблем ефективного управління економічними системами не затихає, а навпаки, «підігривається» новими соціально-економічними викликами. А політична й економічна нестабільність в усьому світі, розвиток ринкової інфраструктури служать тими чинниками-провокаторами, які ставлять нові вимоги до управлінських систем, періодично їх деформуючи й удосконалюючи.

Варто відзначити, що ті сфери життя, де моніторинговий інструментарій найбільш задіяний або викликає великий науковий інтерес, а саме екологія людини, економіка в цілому, охорона навколишнього середовища, розвиток сільського господарства, підвищення якості життя населення, вказані у вже згаданому раніше Указі Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020» [63]. У тексті документа вони виділені як існуючі основні проблемні аспекти регіонального соціально-економічного розвитку й управління.

Дотримуючись загальноприйнятої дефініції, моніторингом називається спроектований, покроковий процес, спрямований на пошук і вибір оптимізованих методів безперервного внутрішнього контролю. Їх уміла реалізація – запорука ефективного існування й розвитку підприємства в контексті СР протягом тривалого хронологічного проміжку. Для правильного розуміння особливостей протікання цих операцій потрібно здійснити аналітичний огляд і аналіз існуючих поглядів фахівців на формування моніторинг-оціночних методів.

У зв'язку із цим В. Артеменко й О. Карпова [35], стверджують, що існує п'ять послідовних моніторингових етапів: 1) закладання управлінських основ СР підприємства. Їх формування передбачає чітке формулювання конкретних цілей, завдань, методів і стратегічних дій для досягнення безперервного розвитку; 2) проведення якісно-кількісного вивчення наявних чинників стійкості (зовнішньої/внутрішньої), яке базується на системі даних про реальні й перспективні умови існування об'єкта; 3) детальний розгляд і адекватна експрес-оцінка рівня СР підприємства, визначення класу стійкості.

Проведення цих операцій передбачає обов'язкове формування комплексу показників стійкості та розрахунок інтегральної норми; 4) корекція основ управління СР підприємства, зумовлена результатами проведеного моніторингу, а також розробка необхідних для подальшого функціонування підприємства на бажаному рівні ряду управлінських рішень; 5) підготовка звітної документації.

За аналогією з попередньою періодизацією укладачі колективної монографії «Сталий розвиток економіки: узагальнена модель» [34] виокремлюють п'ять етапів оцінки СР підприємства:

1) аутентифікація об'єкта моніторингу, який паралельно є суб'єктом господарської діяльності;

2) типологія індикаторів і показників СР з урахуванням специфіки роботи підприємства;

3) підготовка й обробка відомостей, необхідних для об'єктивістської характеристики поточної ситуації;

4) екстроспективне вивчення показників економіко-фінансової стійкості;

5) формування приписів і планування запобіжних заходів, необхідних для мінімізації обставин, що загрожують безперервному економічному підйому підприємства.

Авторську методу оцінювання СР підприємства запропонувала Т. Терентьева [79], яка складається з таких процесуальних стадій, як:

1) «бухгалтерська» – позначення масштабності діяльності підприємства, яка залежить від кількості реалізованої продукції, обсягу прибутку й капіталообігу;

2) «професійно-експертна» – обґрунтування обраної оціночної системи, а також розрахунок норми стійкості, необхідний для того, щоб зарахувати підприємство до певного класу СР;

3) «мікроаналітична» – виявлення тих тенденцій, які повною мірою відображають специфіку роботи підприємства, яке цікавить.

Ю. Трифонов і П. Шалабаєв [80] розглядають методику проведення оцінки СР підприємства як процедуру, яка ґрунтується на зіставленні реальних даних розвитку підприємства із середньостатистичною нормою СР подібних підприємств, що презентують ту саму галузь. На думку вчених, оціночний процес складається з декількох взаємозалежних аспектів:

1) підбір вихідних індикаторів-характеристик СР підприємства, які стосуються його інноваційно-інвестиційної, організаційної, ринкової, фінансової й іншої спрямованості;

2) розрахунок і регламентування інтенсивності зростання (з огляду на їх граничні значення);

3) визначення індивідуальних показників оцінки СР (до цієї категорії належать: загальний коефіцієнт, середнє значення агрегованих показників-індикаторів, їх середньоквадратичне відхилення щодо нижнього й/або верхнього порогів значення рівня СР);

4) побудова пелюсткової діаграми й формулювання висновків за результатами проведеного аналізу. Для цього експерти порівнюють значення СР підприємства з його мінімально й максимально припустимим значенням.

Дослідниці В. Артеменко й О. Карпова [35], об'єднавши деякі аспекти, виокремлюють чотири почергові періоди моніторингу СР підприємства:

«підготовка» – формування цілей, оціночних критеріїв і системи якісних і кількісних показників СР. Залежно від функціональної складової, виокремлюють виробничу, ринкову, інвестиційно-інноваційну й фінансову сталість. Їх нормативне регламентування проходить у рамках цього етапу;

«дослідження» – процедура збору вихідних даних, що дає уявлення про зовнішнє й/або внутрішнє середовище підприємства; визначення функціонального рівня СР; компаративне порівняння їх кількісних, якісних характеристик і встановлених нормативів; визначення рівня СР підприємства за функціональними компонентами стійкості;

«оцінка» – безпосереднє оцінювання СР підприємства і визначення узагальненого за функціональними складовими показника;

«результати» – підбиття підсумків моніторингу, оформлення висновку про рівень безперервного розвитку того або іншого підприємства й розробка комплексу профілактичних, антикризових заходів.

М. Собченко [76] указує на існування таких процесуальних аспектів оцінки рівня СР підприємства: формулювання цілей оцінки СР; збір і обробка необхідної інформації про об'єкт господарсько-фінансової діяльності; формування й стандартизація комплексу приватних показників-індикаторів; підрахунок інтегрованого показника СР; інтерпретація отриманих результатів; обґрунтування впровадження конкретно запропонованих менеджерських нововведень.

О. Сараджева [72] виокремила такі етапи оцінювання рівня СР підприємства: позначення основних складових СР; вибір індивідуально зумовлених елементів, необхідних для проведення об'єктивної оцінки рівня економічної стійкості; визначення порівняльної бази; установа вектора спрямованості й розподіл обраних показників на групи тих причин, які підвищують/знижують економічну стійкість; окреме підрахування їх значень за виділеними класами; розрахунок індикаторів-показників рівня економічної стійкості; фіксування ступеня СР підприємства; визначення динаміки, що намітилася, СР і характеру розвитку підприємства у цілому; факторне дослідження економічної стійкості й визначення перспектив подальшого зростання.

Як бачимо, автори по-різному підходять до інтерпретації моніторингового процесу й оцінки СР підприємства, тому описані вище класифікації відрізняються, переважно за рівнем своєї деталізації. Консолідуючим моментом є виокремлення ними ідентичних етапів для проведення оцінювання: збору й обробки аналітики [72; 77; 80], фіксування рівня СР [4; 54; 81], розробки комплексних управлінських рішень [44; 49]. У згаданих працях [2; 4; 8; 10; 17; 72; 76; 84] методика оцінювання фінішує виявленням тенденцій розвитку підприємств, а в дослідженні [4] –

оформленням висновків. Крім того, у наведених періодизаціях передбачений етап закладання цілей оцінки/ управління СР.

Проектуючи це поняття на предмет дослідження, доцільно відзначити, що в контексті СР підприємства моніторинг виконує роль інформативного базису для розробки ефективної соціально-еколого-економічної внутрішньої політики й прийняття адекватних управлінських рішень у конкретних кризових ситуаціях або внаслідок умов, що різко змінилися. Це цілеспрямований комплекс заходів, що забезпечують спостереження за, процесами, що протікають, і відображення отриманої інформації про актуальний соціально-економічний і економічний стан підприємства із урахуванням загальнонаціональних тенденцій СР.

Оскільки і Нігерія, і Україна перебувають тільки на початку шляху впровадження у різнорівневі системи принципів стійкого розвитку, відсутність вичерпної актуальної інформації, яка дозволила б у повному обсязі проаналізувати й систематизувати знання про СРПП, створює значні труднощі. На практиці це стосується СР підприємства, а в теорії існують проблеми вибору сучасних методів збору й обробки отриманої інформації, що не дозволяє спрогнозувати сценарій подальшого розвитку підприємств переробних галузей. Як стверджує С. І. Дорогунцева, в умовах такої теоретико-методологічної кризи важко чітко визначити прийдешні «зміни масштабів і структури виробничої, соціально-економічної й екологічної діяльності підприємств, запобігати негативним тенденціям їх розвитку, а також урахувати досягнуті й перспективні результати на рівні підприємства, галузевих, територіальних і національному рівнях» [66].

Слід зазначити, що стверджувати про повноцінний перехід того або іншого підприємства до принципів СР можна тільки в тому разі, якщо основи СР апробовані на всіх рівнях соціально-економічної системи. У зв'язку із цим виникає потреба у формуванні результативної територіально зумовленої управлінської структури керівництва як окремими підприємствами, так і цілими комплексами та галузями. Природно, що у контексті СРПП це

можливо тільки у разі дотримання всіма учасниками процесу балансу економічних, соціальних і екологічних потреб. Досягнення цієї мети передбачає проведення деталізованого моніторингу, реалізація якого потребує організаційно-технічного й методологічного базису. Тільки за таких умов можлива успішна реалізація переходу до принципів стійкості розвитку на національному рівні.

У підсумку слід відзначити, що найважливішими інструментами для резюмування успішності/неуспішності й ефективності будь-якого підприємства є оцінка рівня СРПП і система моніторингу. Завдяки їм прийняті управлінським апаратом рішення стають мотивованими й оптимальними. Якщо розглядати спектр їх функціональних можливостей у широкому значенні на інституціональному рівні постіндустріального суспільства, то, як стверджують В. Артеменко й О. Карпова, «система моніторингу є невід'ємною частиною соціальної відповідальності менеджменту будь-якого рівня й засобом демократичного контролю над процесами управління» [35, с. 50].

Під час цих кардинальних змін повинна радикально змінитися сама філософія підприємства, спрямована на досягнення стійкості розвитку. Тобто мається на увазі перехід від стандартних поглядів на планування «уперед за часом» (із загальноприйнятими методами програмування подальшого розвитку) до новаторських форм планування «назад за часом». Маємо на увазі напрям від сприятливого стану, зафіксованого на певному етапі функціонування підприємства, до теперішнього моменту, минаючи проміжні стани.

В основі описаного принципу досягнення бажаних результатів шляхом планування на заданих часових проміжках із побудовою траєкторії їх досягнення лежить аксіома СР. Цей концептуальний управлінський підхід називається «принципом тимчасових обрїїв». І хоча багато учених (О. С. Щеулін, І. М. Олександрович, В. І. Ландик і ін.) [67] періодично намагалися його доопрацювати, суть при цьому не видозмінилася. В

англомовному науковому дискурсі цей принцип відомий під декількома символічними назвами, такими як «Кидок назад», «Погляд у минуле з майбутнього» або запропоноване Д. Холбергом 1989 р. більш затребуване поняття «природний крок» [49, с. 121].

В останньому авторському підході зміст криється в існуванні чотирьох категорій («принципів стійкості»), які ні за яких умов не перетинаються. Д. Холберг [49, с. 135] пояснював це тим, що «визначаються й обговорюються критерії для майбутнього СР суспільства; поточні дії розглядаються щодо обраних критеріїв і відсіваються нежиттєздатні (несталі); розглядається майбутня бажана ситуація, головна ідея якої – звільнитися від обмежень, викликаних поточною ситуацією; стратегії вже визначені, що дозволяє пов'язати цю ситуацію з майбутньою сталою метою за допомогою вживання відповідних заходів, які формують широку й досить гнучку платформу подальшого розвитку в правильному напрямі» [49, с. 135].

Описаний підхід у рамках досягнення максимальних результатів управління сталістю розвитку зумовлений наявністю набору конкретних цінностей, принципів СР, які у внутрішніх документах підприємства регламентують перспективний розвиток у плановому та прогнозованому аспектах. У контексті окремо взятого виробничого об'єкта це означає досягнення бажаних цілей СРПП унаслідок виконання поставлених завдань, які мають тимчасове й/або ресурсне значення.

Для ефективного управління розвитком того або іншого підприємства у першу чергу необхідно створити контрольне середовище, покликане забезпечити аналіз і оцінку досягнутих цілей СР. Оскільки це контрольне середовище являє собою один із найважливіших чинників результативності роботи внутрішньої системи контролю, його значення для менеджменту підприємства в цілому й взаємодії компонентів системи СРПП, зокрема, неоціненне. До того ж, достовірне визначення заданих параметрів конкретного процесу можливе тільки у разі використання цього контрольного середовища.

Відповідно, моніторингом СРПП є система періодичних спостережень за параметрами СР. Отримана інформація важлива з погляду формування управлінських рішень, а також прогнозів, планів подальшої діяльності підприємства під впливом можливих суб'єктивних і/або об'єктивних обставин. Залежно від виокремлених і систематизованих автором принципів СР і специфіки роботи підприємства, предметне поле моніторингу СРПП буде виглядати так (додаток А).

Значення й місце цього різновиду моніторингу в системі управління підприємством схематично зображене і описане на рис. 1.5.

Принципи, на яких загалом ґрунтується концепція СРПП, є своєрідними підцілями, які повинні бути досягнуті в процесі її реалізації. Однак існують певні обмеження, необхідні для збереження й подальшого розвитку системних елементів (рис. 1.6).

Як бачимо, моніторинг СРПП – це уніфікована, багаторівнева та поліфункціональна система, яка поєднує різні існуючі моніторингові напрями, що відрізняються структурою, значеннєвим наповненням і організаційно-методологічним підходом. Особливість моніторингу, використовуваного для впровадження правил СРПП, полягає у тому, що він гармонійно поєднує в собі три важливі компоненти, які представляють сфери економіки, екології й життя соціуму.

Для раціонального використання природних ресурсів економічний підхід передбачає застосування інноваційних технологій – енерго-, матеріало- і природозберігаючих.

На думку Н. В. Собченко, це необхідно для формування «поточного сукупного доходу, який забезпечив би принаймні збереження, а не зменшення капіталу (фізичного, природного або людського), завдяки використанню якого цей сукупний дохід створюється [76, с. 25].

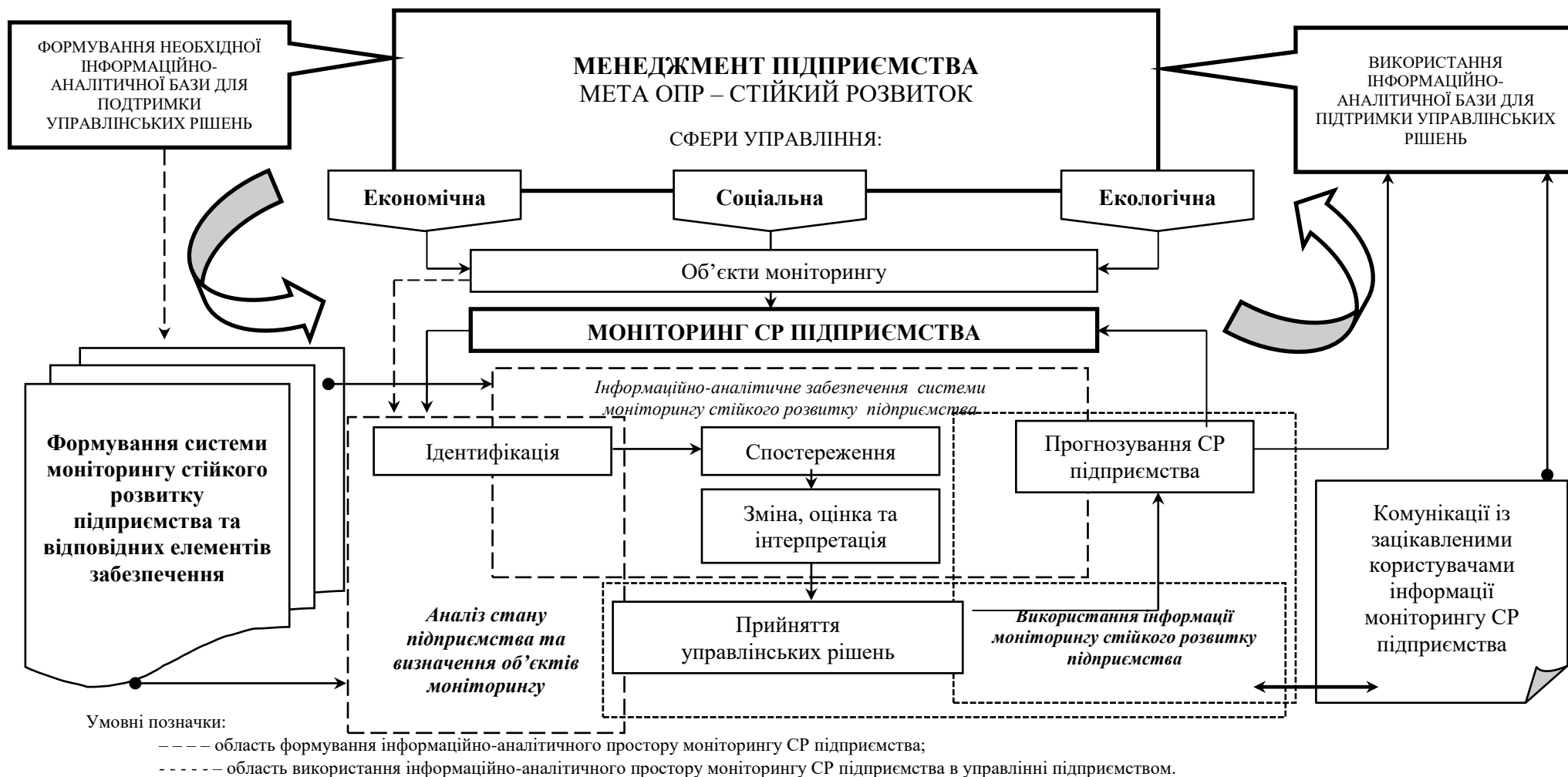


Рис. 1.5. Система моніторингу СР підприємства як елемент системи управління підприємством [авторська розробка]



Рис. 1.6. Умови та принципи реалізації концепції СР у моніторингу СРПІ [авторська розробка]

Потрібно відзначити, що у зв'язку зі становленням інформаційного суспільства в структурі сукупного доходу намітилися зміни пріоритетів. Наразі велика перевага надається саме людському ресурсу, тому нематеріальні потоки інтелектуальної власності, інформації і фінансів активізуються. «Уже зараз ці потоки перевищують обсяги переміщення матеріальних товарів як мінімум у сім разів» [68, с. 366], – констатує В. В. Прохорова.

З позиції екологічної складової СР підприємства необхідно обов'язково зберігати і збільшувати потенціал фізичних і біологічних природних систем. Від їхньої життєздатності значною мірою залежить стабільність біосфери. Особливу роль відіграє властивість цих систем відновлюватися і, якщо буде потреба, адаптуватися до нових умов навколишнього середовища, а не постійно «перебувати в певному статичному стані або деградації, що призводить до втрати біологічної різноманітності» [9, с. 115].

Що стосується соціальної складової стійкості розвитку, то вона орієнтується в першу чергу на глобальний розвиток соціуму, збереження

суспільних і культурних цінностей, а також спрямована на обмеження в суспільстві кількості конфліктів. Оскільки людина безпосередньо бере активну участь у процесах своєї життєдіяльності шляхом прийняття й реалізації рішень, у цьому контексті важливо правильно розподіляти наявні ресурси. Для цього необхідно «справедливий розподіл благ між людьми (зменшення Gini-індексу), плюралізм думок і толерантність у відносинах, збереження культурного капіталу та його різноманітності, насамперед спадщини культур, що не домінують» [39], – вважає Н. О. Кульбака.

Проблеми, що виникають на етапі формування і функціонування моніторингу СР (незалежно від сфери їх локації), слід розв'язувати одночасно, незалежно від того, чи пов'язані вони із практичною апробацією або теоретичним осмисленням.

Отже, ефективна система моніторингу СР підприємства поєднує три автономні дослідницькі напрями в єдине ціле. Для новоствореного комплексу характерні загальні властивості, що свідчать про його статус повноцінного науково-практичного феномена.

Якщо йдеться про цільову спрямованість системи моніторингу СР підприємства, то слід виокремити її практичну й теоретичну векторність. На практиці ця система потрібна для використання отриманої інформації в процесі прийняття управлінських рішень, для планування й прогнозування економічного, соціального й екологічного стану підприємства, яке періодично піддається впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Логічна черговість проведення етапів моніторингу й подальші способи використання отриманої інформації наочно продемонстровані в додатку Б.

Що стосується теоретичної наповненості поняття «моніторинг», варто відзначити, що об'єктом його спостереження є відносини усередині підприємства, пов'язані із соціально-економічною й екологічною сферами, а також їх взаємозв'язок як між собою, так і із зовнішнім середовищем. Процеси, зафіксовані за допомогою моніторингу, прямо залежать від потреб і ситуації, яка склалася на конкретному підприємстві. Однак у кожному разі

вони базуються на загальноприйнятих принципах СР. Їх можливий склад представлений автором у додатку В.

Отже, за допомогою методу моніторингу можливо виокремити характерні тенденції СР підприємства, наявні в зовнішньому і внутрішньому середовищі, що допомагає реалізовувати принципи СР в дійсності.

Моніторинговими суб'єктами є не тільки управлінська система, але і її складові. Найчастіше це авторитетні експерти, що мають досвід керівників. Вони безпосередньо знають про специфіку внутрішніх виробничих процесів, тому можуть виокремити пріоритетні напрями розвитку. Приналежність моніторингових об'єктів до конкретної групи встановлюється на основі проведення аналізу роботи підприємства з урахуванням основних сфер, у яких працює підприємство. Безумовно, це відбувається в контексті СР підприємства і згідно із загальноприйнятою методикою формування показників.

У ході спостережень фіксується й описується поточний стан об'єкта. Подальші вимірювально-оціночні процедури дозволяють точно визначити й резюмувати його характеристики, щоб зробити висновок про рівень його відмінності від об'єкта, рівень якого відповідає заявленим вимогам СР підприємства. Подібні висновки супроводжуються порівнянням базових параметрів і визначенням припустимих відхилень від норми. Тільки одержавши результати експертного спостереження, фахівець може надати конкретні поради щодо прийняття управлінських рішень. Після цього етапу відбувається перехід до процесу прогнозування змін СР.

Доцільно зазначити, що моніторинг СР підприємства є системною сукупністю періодично повторюваних досліджень, завдання яких полягає в наданні оперативної і компетентної допомоги, маркованої інформативним підходом і науковою цінністю. В її одержанні у першу чергу зацікавлені організації, які займаються впровадженням економічних, соціальних, екологічно спрямованих програм, що відповідають принципам стійкості розвитку.

Як і будь-який інший спосіб оцінки та прогнозування, моніторингова система потребує періодичного самотестування і відновлення, оскільки тільки так отримані за її допомогою результати будуть достовірними й актуальними. А зацікавлені в проведенні моніторингу суб'єкти зможуть оперативно реагувати на ситуацію, що змінилася. У зв'язку із цим, О. А. Гавриш затверджує, що потрібно постійно переглядати і, якщо буде потреба, коректувати прийняті за норму параметри. Необхідне створення алгоритму «раннього попередження» негативних, руйнівних процесів на різних поверхах управління з погляду критеріїв СР, виявлення «руйнівників системи» [23].

Зважаючи на це, першочерговими завданнями моніторингу СР підприємства повинні стати: оцінка поточного стану й визначення динаміки подальшого розвитку підприємства; оперативне виявлення патологічних змін деструктивного характеру; точне встановлення причин-провокаторів критичного стану, який склався, їх походження й інтенсивності впливу; прогнозування результатів впливу виявлених причин на роботу підприємства та докладне системно-аналітичне вивчення характеру проблемної ситуації з метою розробки цільового комплексу заходів, спрямованих на запобігання можливим загрозам СР підприємства у майбутньому.

Структурованість системи моніторингу СР підприємства в організаційному плані відображена на рис. 1.7. Очевидно, що для переходу до принципів СР недостатньо тільки бажання керівництва підприємства.

Для погодженості інтересів усіх сторін – учасників цього складного й досить тривалого процесу необхідна політична воля органів влади та представників вищого менеджменту підприємства. Особливості їх взаємодії на рис. 1.7 показані пунктирною лінією.

Також до процесу впровадження принципів СР слід залучати активних представників громадськості, організації недержавних форм власності, населення й інших суб'єктів економічних відносин.

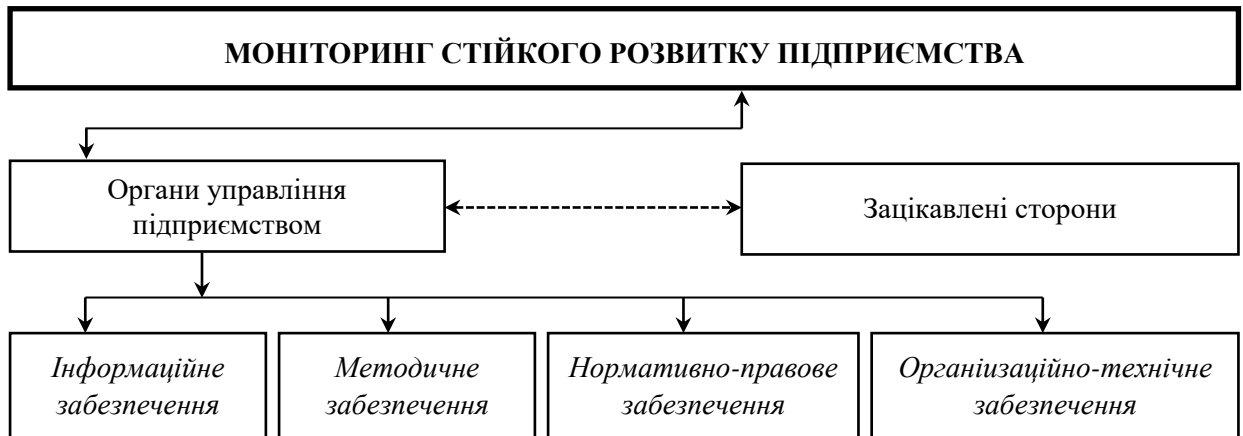


Рис. 1.7. Організаційна система моніторингу СР підприємства [авторська розробка]

З рис. 1.7 видно, що інформаційний супровід системи моніторингу повинен базуватися переважно на тих методах, прийомах збору й обробки інформації, які тривалий час уже використовуються в бухгалтерській звітності та статистичних дослідженнях. Для повноти й вірогідності майбутніх результатів моніторингу виправдане використання інформації про сторонні зовнішні джерела (інші підрозділи підприємства).

Отже, як висновок, система моніторингу являє собою комплекс цілеспрямованих дій стосовно інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень з метою ефективного функціонування соціально-економічного та екологічного середовища СР ПП.

Для компетентного проведення аналізу, точного визначення індикаторів і показників СР, установлення максимальних/мінімальних граничних значень, норми відхилень особливе значення приділяється залученню вузькопрофільних експертів.

Крім уже описаного автором інформаційного потенціалу, моніторингова система СР підприємства передбачає певну організаційну системність, яка регламентує: внутрішні механізми, необхідні для координації використання ресурсів, планування, контролю й мотивації проведення моніторингу; порядок технічної організації, який установлює строки, форми та періодичність збору, обробки й оцінки отриманої

інформації, а також способи її зберігання; організаційні структури моніторингу, у тому числі матеріально-технічне й кадрове забезпечення; способи й напрями комунікації сторін, що беруть участь в інформаційному забезпеченні системи моніторингу й управлінні СР підприємства.

У свою чергу, підсистема методичного забезпечення моніторингу СР підприємства повинна включати такі важливі аспекти:

теоретико-методологічний базис (систему індикаторів СР підприємства), що забезпечує етапи збору й обробки інформації;

інструментарій для адекватної оцінки й аналізу отриманих у ході проведення дослідження даних (у тому числі можливі зіставлення);

інформаційно-аналітичні форми демонстрації інформації, необхідної для розробки пропозицій і направлення їх у державні управлінські органи, що займаються забезпеченням досягнень цільових параметрів СР (навіть у разі їх часткового виконання).

Інша важлива підсистема моніторингу СР, що забезпечує правовий супровід цього процесу, складається із таких компонентів, як:

нормативно-правові акти, що регламентують моніторингову процедуру;

певні повноваження, права та зобов'язання, закріплені за сторонами, що беруть участь у проведенні досліджень;

перелік організацій/підрозділів, які зобов'язані надати на вимогу первинні дані, необхідні для аналізу;

механізм здійснення санкціонованого доступу у разі термінового (позаштатного) запиту аналітичних матеріалів.

Система проектування й побудови моніторингу СР підприємства, розроблена автором дослідження, представлена в додатку Г.

Отже, основною сферою практичного застосування концепції й системи моніторингу СРПП є інформаційне обслуговування і допомога в управлінні підприємством у всіх напрямках його діяльності на шляху до стійкості свого розвитку. Систему моніторингу визначено як комплекс

цілеспрямованих дій стосовно інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень з метою ефективного функціонування соціально-економічного та екологічного середовища СР ПП.

### 1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії

Сучасні умови функціонування переробних підприємств в рамках концепції стійкого розвитку обумовлюють підвищення ролі інформації. Саме тому, у контексті даного дослідження інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається як інструмент, що визначає ефективність процесу управління в цілому та стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії зокрема.

Структурно інформаційно-аналітичне забезпечення складається з багатьох компонентів (економічних, статистичних, соціальних, екологічних тощо), які в сукупності забезпечують реалізацію управлінських процесів та формують підґрунтя для прийняття правильних та своєчасних управлінських рішень

Дефініції поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення» пропонуються багатьма дослідниками. Однак, слід зазначити, що в умовах економічних трансформаційних змін дане явище постійно актуалізується. Фахівці сучасного менеджменту визначають його як «процес задоволення потреб користувачів у інформації, необхідній для обґрунтування та прийняття стратегічно важливих рішень» [43].

Беручи до уваги багатовекторність інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у контексті стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери, експерти вказують на існування когерентного зв'язку між його складниками (безпосереднім

інформаційно-аналітичним процесом, структурою, діяльністю, кінцевою продукцією) [28, с. 313].

Враховуючи, що поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення» є значно ширшим ніж інформація чи інформаційний процес, інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери являє собою взаємопов'язану логічну систему систематизації та відбору інформації про стан об'єкта управління з метою діагностики та оцінки відповідних даних для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень.

Дослідники трактують його по-різному, взявши за основу той чи інший визначальний чинник. Так, О. В. Пархоменко [58] визначає його як вид діяльності якісно-змістовного характеру, що послуговується даними інформаційно-аналітичних служб і тісно переплітається з науковою та управлінською сферою. Аналогічно наведеному визначенню, дане поняття трактують укладачі розробки «Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи»: «це сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу (соціальні, політичні, економічні й інші процеси)» [78]. Як науково-методичну основу прийняття управлінських рішень у контексті стійкого розвитку підприємств інформаційно-аналітичне забезпечення розглядає Я. Я. Пушак [69].

Створення дієвого механізму інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення рішень щодо стійкого розвитку науковці теж вбачають по-різному. «Глобалісти» вказують на необхідність розробки проекту завершальної системи. Представники локального підходу вважають за потрібне певним чином групувати окреслені завдання. Ті, хто розділяє принцип системного підходу, враховує той факт, що результати діяльності економічного об'єкту слід оцінювати комплексно. Прихильники результативного підходу в першу чергу керуються принципом створення ефективної процедури отримання, обробки та передачі інформації.

Серед провідних принципів інформаційно-аналітичного забезпечення управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери виділяють наступні: структурованість; забезпечення якості; системний підхід; оперативність; гнучкість; інтегральна обробка; методологічна когезія (зв'язність).

Система інформаційно-аналітичного забезпечення відповідно до своєї семантики передбачає існування двох складових – інформаційної та аналітичної [58; 78; 69]. Перша з них містить планову, нормативно-правову, облікову, довідкову, технологічну та звітно-статистичну інформацію. Позаяк друга – структурована на результати стратегічного, фінансово-економічного, порівняльно-економічного, операційного та атрибутивного аналізу.

Стосовно аналітичної складової інформаційно-аналітичного забезпечення стійкого розвитку переробних підприємств агропромислового комплексу, то у процесі її реалізації допускається використання цілого комплексу методик.

Так, виявлення та оцінка резервів підвищення результатів діяльності підприємства можлива на основі проведення аналізу індикаторів та регуляторів, що дозволить покращити економічну обґрунтованість потенційних управлінських рішень на підприємстві.

Враховуючи існуючі методичні підходи, на основі регуляторів підтримки оптимального функціонування соціально-економічних процесів і конкретних індикаторів, здійснюється вплив на об'єкти управління результатами діяльності переробного підприємства [28; 78; 69]. Саме за допомогою певного набору індикаторів можна оцінити поточний стан і дієвість системи управління стійким розвитком підприємства.

З практичної точки зору, у разі виникнення критичного стану функціонування об'єкта управління суб'єкт дізнається про це завдяки граничним показникам індикаторів. Суб'єкт управління інформується щодо критичного положення об'єкта управління за допомогою граничного значення індикаторів, які, на відміну від одиничних показників, кількісно

характеризують стан системи, мають порогові значення і носять векторний характер. Існуючі індикатори можливо групувати за інформаційною значимістю, завдяки чому виділяють індикатори, які попереджають про складне фінансово-економічне становище, про значний ризик у діяльності у вигляді структури і величини доходів та витрат підприємства. На відміну від кількісно одиничних показників, вони носять векторний характер, мають порогові значення, а тому об'єктивно характеризують стан системи.

Слід зазначити, що індикатори, залежно від інформаційного значення, поділяються на декілька класів: 1) ті, що безпосередньо сигналізують про несприятливе фінансове становище; 2) ті, що вказують на можливі ризики в контексті зниження доходів і додаткових витрат переробного підприємства. При цьому рецепція існуючих ризиків може варіюватися наступним чином:

- нейтральне ставлення до ризиків за умови отримання середніх прибутків при незначних витратах;
- схильність ризикувати, щоб зрештою отримати високі доходи;
- противники ризику, враховуючи принципи поступового збільшення граничної корисності, розраховують на зменшення ризиків.

Незважаючи на протирічливе ставлення до ризику, більшість переробних підприємств агропродовольчої сфери в Україні та Нігерії прагнуть мінімізувати прояви ризиків. Цього можливо досягти шляхом використання наступних методів:

- 1) об'єднання ризиків, метою якого є зниження їх ймовірності в результаті аналізу можливих збитків у вигляді незначних постійних витрат промислового підприємства. Яскравим прикладом застосування цього методу є страхування, що в силі нейтралізувати наслідки непередбачених обставин;
- 2) розподілу ризиків – кожен учасник проекту виконує певну частину роботи та несе колективну відповідальність у разі «зриву» проекту;
- 3) метод диверсифікації, який ґрунтується на розподілі ризику між кількома видами діяльності;

4) пошук інформації, який покликаний знизити ризики за рахунок збору та надання інформації, необхідної для прийняття обдуманих управлінських рішень.

З метою систематизації інформації управлінського характеру важливо проводити своєчасний систематичний моніторинг економічного стану суб'єкта господарювання. Неабияку роль у цьому процесі відведено формуванню потенційно корисної інформації. Процесуально це виглядає наступним чином: 1) оцінка та аналіз отриманої інформації за допомогою різних методів; 2) з'ясування актуальних аспектів даної інформації.

Враховуючи практичний досвід, на більшості переробних підприємств агропродовольчого комплексу України та Нігерії при прийнятті управлінських рішень не завжди використовують достовірну або своєчасну інформацію. А тому, в умовах глобалізації надання достовірної та об'ємної інформації необхідне для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. Безпосередньо процес розробки управлінських рішень неможливий без оцінки та діагностики альтернативних варіантів, що потребує достовірного інформаційно-аналітичного забезпечення. Цьому сприятиме залучення досягнень в області сучасного стратегічного менеджменту та прогнозування. Загальновідомо, що активне застосування на підприємстві найновіших програмних продуктів (як приклад, інноваційних технологій CALS) сприятиме оптимізації управлінського процесу. Такого рівня інформаційні новації сприяють створенню єдиного інформаційного простору, простежити який можна на різних стадіях виробничого циклу. В результаті такої інформаційної інтеграції виникає можливість оперативного вирішення управлінських або виробничих проблем. Ще однією перевагою інформаційно-аналітичного забезпечення є переважання формалізованих інфомоделей на противагу документальній формі звітності.

З урахуванням вищезазначеного, інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління переробними підприємствами агропродовольчої сфери України і Нігерії взагалі та управління стійким

розвитком зокрема, визначається як система взаємопов'язаних методів відбору та систематизації інформації, вчасне отримання якої необхідне для прийняття ефективних управлінських рішень.

Основною ідеєю й метою концепції СР є розумне систематизування економічних і екологічних потреб соціуму шляхом створення відповідних принципів у налагодженні складної системи СР [7; 9; 17; 18; 26; 44; 47; 49] (додаток Д).

У результаті проведених спостережень у сфері СР виокремилися три типи доктрин СР соціуму, що гармоніюють між собою і загально визнані у світі [7; 9; 17; 18; 26; 44; 47; 49], які представлені на рис. 1.8.

Незважаючи на те, що всі три концепції можуть бути теоретично прийнятними, їх практичне застосування можливе лише у разі побудови інформаційно-аналітичної моделі СР підприємства з використанням теорії слабкої і критичної стійкості, унаслідок чого можливо буде:

ввести нижню межу ефективності функціонування суспільної системи;  
виокремити межі вискоефективної витрати людського, природного й виробничо-фінансового капіталу;

визначити чинники, що взаємно впливають;

оцінити й упорядкувати ступінь СР об'єкта.

Існує принципова модель, за допомогою якої можна відтворити стійкий розвиток:

$$U(K_{t+1}, C_{t+1}, L_{t+1}) \geq U(K_t, C_t, L_t) \quad (1.4)$$

за умови:

$$K_t \geq K_{кр}, \forall t \in \{1, \dots, \infty\}, \quad (1.5)$$

$$C_t \geq C_{кр}, \forall t \in \{1, \dots, \infty\}, \quad (1.6)$$

$$L_t \geq L_{кр}, \forall t \in \{1, \dots, \infty\}, \quad (1.7)$$

де  $K_t(K_{кр})$ ,  $C_t(C_{кр})$ ,  $L_t(L_{кр})$  – досягнутий критичний рівень соціального, економічного, екологічного розвитку в періоді  $(t)$ .

МОДЕЛІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	
<p>Строга стійкість характеризується «приматом» екології та прямо протилежна концепції економічного зростання, тому що стійкий розвиток не допускає погіршення ситуації ні в економічному, ні екологічному секторах:</p>	$\left. \begin{aligned} x_{t+1} &\geq x_t \\ EQ_{t+1} &\geq EQ_t \end{aligned} \right\} \forall t \in \{1, \dots, \infty\}, \quad (1.1)$ <p>де <math>x_{t+1}, x_t</math> – випуск агрегованого продукту в моменти відповідно <math>t</math> і <math>t + 1</math>;  <math>EQ_{t+1}, EQ_t</math> – стан екологічного сектора в моменти відповідно <math>t</math> і <math>t + 1</math>.</p>
<p>У концепції «строкої стійкості» немає загальної міри добробуту суспільства. Яскраво виражений екоцентризм відкидає наявність якогось «обмінного курсу», за яким можна було б оцінити величини економічного й екологічного секторів за шкалою добробуту суспільства. Концепція «строкої стійкості» вимагає безперервної позитивної динаміки всіх показників СР при принаймні стійкому природному капіталі й відсутності згаданої субституціональності, що робить концепцію неадекватною реальному соціально-економічному розвитку, неефективною і практично марною.</p>	
<p>Слабка стійкість, на відміну від концепції строкої стійкості, ґрунтується на конструкції єдиної концепції добробуту, у яку включені економічні й екологічні величини:</p>	$U(x_{t+1}, EQ_{t+1}) \geq U(x_t, EQ_t), \forall t \in \{1, \dots, \infty\}, \quad (1.2)$ <p>де <math>U(x_t, EQ_t), U(x_{t+1}, EQ_{t+1})</math> – добробут суспільства в моменти відповідно <math>t</math> і <math>t + 1</math>.</p>
<p>Концепція «слабкої стійкості» поєднує елементи традиційної теорії зростання й концепції строкої стійкості», вимагаючи не окремого збереження природного й виробничого капіталу, а їх агрегованої величини. Основна проблема використання концепції «слабкої стійкості» полягає у визначенні спільного знаменника для порівняння і взаємозаміни природного капіталу й капіталу, створеного працею людини. Проте концепція являє собою досить цілісний, відкритий для дискусій і розвитку підхід.</p>	
<p>Критична стійкість займає середнє положення між концепціями «строкої» і «слабкої» стійкості:</p>	$U(x_{t+1}, EQ_{t+1}) \geq U(x_t, EQ_t) \quad (1.3)$ <p>за умови:  <math>EQ_t \geq EQ_{кр}, \forall t \in \{1, \dots, \infty\},</math>  де <math>EQ_{кр}</math> – критичний мінімальний рівень якості навколишнього середовища.</p>
<p>Використання межі субституціональності визначає передумови до використання моделі. Навіть якщо споживання природних ресурсів спричиняє підвищення добробуту, але скорочує природний капітал нижче певної межі, то таке споживання не можна розглядати як прийнятне з погляду стійкості, і тут немає підстав для прагнення до максимізації економічної корисності. Роль економіки обмежується пошуком стратегії, у разі слідування якій дотримання встановлених меж буде гарантовано з мінімальними втратами добробуту.</p>	

Рис. 1.8. Концептуальні моделі стійкого розвитку [складено автором на основі 7; 9; 17; 18; 26; 44; 47; 49]

Фіксуванням гранично критичного значення визначаються критерії добробуту народонаселення, нижче за які неможливо забезпечити належний рівень усіх сфер СРПП. Однак, щоб досягти планомірного інноваційного

розвитку, необхідно ввести обмеження в секторах, щоб зорієнтувати підприємство на підвищення ефективності певних галузей виробництва. Це один з варіантів концепції СР, який можна застосовувати для практичної реалізації управління розвитком підприємств і який націлений на облік стрімкої інтенсифікації об'єкта, боротьбу за першість на ринку природних ресурсів і погоджену думку в економічних, соціальних, інституціональних і екологічних питаннях.

Отже, при послідовній трансформації станів економічного, соціального й екологічного середовища в часі, під час якої не порушуються норми екологічної рівноваги, комплексного економічного зростання й умови справедливості в реалізації прав громадян, настає стійкий розвиток підприємств, у тому числі й переробних. Ключовим завданням в управлінні розвитком ПП повинне стати реформування в галузі економіки, екології і соціальної сфери з метою підвищення рівня і якості життя населення, у середовищі якого здійснюють свою діяльність підприємства.

Керуючий орган будь-якого підприємства гарантує втримання в межах припустимих значень і тимчасових коливань від запланованих цільових параметрів розвитку свого підприємства. Стійкість організаційної системи є результатом управління в інтервалі заданих показників, передбачених завданнями життєдіяльності підприємства, що і підтверджує стійкість цієї системи.

Створення інформаційного наповнення і певна аналітична обробка за допомогою відповідних методологічних прийомів відкривають шлях до вирішення двох взаємообумовлених багатомірних завдань управління в системі СР підприємства: 1) оцінка параметрів життєдіяльності об'єкта в системі критеріїв управління СР підприємства; 2) оцінка ступеня реалізації поставлених завдань управління СР підприємства.

У процесі дослідження виникло закономірне питання про наявність єдиного безроздільного інтегрованого показника, за допомогою якого стало б можливим проводити резюмуючи оцінку СР підприємства.

Суперечки навколо вкорінених підходів у цій сфері між відомими вченими й політиками точаться постійно. Питання фінансових аспектів СР обговорювалися ще на III щорічній конференції Світового банку в жовтні 1995 р., де було відзначено, що «наша система економічних вимірників збиткова: хитромудрі розрахунки часто применшують або повністю ігнорують цінність того, що більш ніж важко купити або продати: свіжої води, чистого повітря, краси гір, різноманітності життя і якості життя» [90]. Ця теза не викликала сумніву ні в кого із присутніх, а лише ще раз підтвердила, що назріла необхідність застосувати ряд окремих вимірників аналізованого явища.

Загальна мета – «управління стійким розвитком підприємства» – відображає його оптимальний і бажаний стан у певному періоді, що характеризується певним переліком показників функціонування (економічних, соціальних, екологічних). Ефективне функціонування підприємства безпосередньо пов'язане з виконанням намічених цілей, і визначається як співвідношення контрольованих параметрів до параметрів, що характеризують цю ціль.

В межах дослідження використано теорію таксономії, яка враховує досягнутий і критичний рівні розвитку підприємств за відповідний період. Зазначено, що стійкий розвиток підприємства передбачає таку послідовну зміну станів його економічної, соціальної та екологічної складових у часі, при якому дотримуються умови екологічного благополуччя, економічного зростання, вимоги соціальної справедливості та забезпечується реалізація прав населення.

Оцінку стійкості проведено за групами показників, що характеризують ключові аспекти ефективності функціонування системи і стосуються певного аргументу. Оцінка стійкості буде формальною у разі необґрунтованості й необ'єктивності аналізованих показників або неможливості формалізації чисельних розрахунків; необхідно, щоб убачалася конкретність і

однозначність тлумачення одержуваних результатів; зміна показників взаємозалежних груп повинна бути погодженою у часі.

З урахуванням існуючих методик, в агрегованому вигляді показників, рівень стійкості розвитку ПП запропоновано представляти у вигляді відповідного рівняння:

$$IP_{CP} = \{AP_K, AP_C, AP_L\}, \quad (1.8)$$

Ефективність розвитку ПП запропоновано оцінювати рівнем досягнутих цілей, враховуючи темпи зростання показників CP за відповідний період. Дотримані наступні умови CP ПП для кожного періоду  $t$ :

$$IP_{CP}(t + 1) \geq IP_{CP.kp.}(t + 1) \geq IP_{CP}(t), \forall t \in \{1, \dots, \infty\}, \quad (1.9)$$

де  $t, t + 1$  – періоди функціонування ПП;

$IP_{CP.kp.}$  – критичний рівень показника CP ПП.

$$IP_{CP}(t + 1) \geq IP_{CP.kp.}(t + 1) \geq IP_{CP}(t), \forall t \in \{1, \dots, \infty\}, \quad (1.10)$$

де  $IP_{CP}$  – інтегрований (зведений) показник економічного виміру;

$AP_K$  – агрегований показник економічного виміру;

$AP_C$  – агрегований показник соціального виміру;

$AP_L$  – агрегований показник екологічного виміру.

$IP_{CP.kp.}$  – критичний рівень показника CP підприємства.

Такий інтегрований показник на рівні підприємства необхідний для прийняття керівництвом управлінських рішень, тому що він чітко демонструє нерозривність екологічних, економічних і соціальних чинників розвитку цього підприємства. Крім того, за цим показником роблять висновок про ступінь CP будь-якого підприємства й перспективи того або іншого напрямку розвитку.

Стійкість вибору поставленої мети – це відмінна риса будь-якої системи, що характеризується прагненням до її досягнення незалежно від чинників

впливу навколишнього середовища. Вибір поставленої мети має являти собою її якісне визначення, а для цього необхідно деталізувати й конкретизувати всі етапи її досягнення для подальшої спрямованості складовим частинам цієї системи. Такий взаємозв'язок досягається за рахунок формування мети – визначення саме тих показників, що співвідносять функціонування підприємства з характеристикою значення обраної мети, тобто проводиться вказування на мету. Одночасно із цим визначається за встановленою формою оптимально бажаний стан підприємства, який являє собою конструктивний чіткий варіант, що залучає до свого виконання всі структурні елементи та внутрішні резерви, сприятливі для прискорення процесу здійснення поставлених цілей усередині структурних виконавчих складових частин.

На стадії планування системного розвитку підприємства необхідно передбачити процес вказування на мету, а поживавити систему зворотного зв'язку необхідно шляхом проведення моніторингу СР підприємства, який дасть можливість шляхом об'єднання підсумувати базовий обсяг інформації про взаємозумовленість цільового й досягнутого ступенів просування до поставлених цілей і виконання завдань процесу управління розвитком.

Під час аналізу СР підприємства, використовуючи дані моніторингу, можна оцінити реалізований підсумок від переходу та/або функціонування на принципах СР. Слід урахувати, що ідентичний аналіз господарської діяльності, враховуючи екологічні, соціальні й офіційно встановлені чинники, докорінно змінює пріоритети в економічних рішеннях, що, в свою чергу, абсолютно змінює економічну обґрунтованість. Характеризуючи хід змін і ефективність діяльності підприємства з погляду СР, необхідно розглядати інтенсифікацію динаміки змін СР підприємства за певний проміжок часу.

Основним показником ефективності функціонування підприємства на основі СР служить подальше підвищення рівня рентабельності чи незмінність уже досягнутих показників. У зв'язку із цим у ході розробки комплексного плану необхідно виокремити два підходи до оцінки результативності діяльності підприємства на принципах стійкості, а саме: проаналізувати

напрямок руху розвитку підприємства (наприклад, збільшення – зменшення, зростання – падіння); оцінити швидкість просування по лінії розвитку підприємства (наприклад, уповільнено – інтенсивно, гальмування – прискорення).

Показник зростання СР підприємства обчислюється як абсолютний показник змін, ознакою результативності якого є підвищення абсолютної експоненти сумарного показника СР за певний період, що буде показником змін ефективності управління розвитком підприємства.

Установити темп руху у бік підвищення ефективності управління розвитком підприємства необхідно як порівняльну експоненту перетворень, у якій ознакою ефективності є зростання відносного показника зведеного показника СР за період. З метою оцінки тенденцій ефективності управління розвитком підприємства доцільно ввести рейтингову сітку, за допомогою якої можна встановити досягнутий рівень розвитку підприємства. Систематизовані дані уможливають використання їх у системі прийняття управлінських рішень.

Із вищевикладеного можна зробити висновок, що система моніторингу стане ресурсом для управлінської інформації, яка слугуватиме джерелом для дослідження поставлених цілей на досяжність, а також постійне відстеження змін стану об'єкта щодо системи координат його ефективності функціонування й розвитку. Тобто, розроблена система моніторингу стане джерелом інформації для прийняття управлінських рішень. Також цінність являє собою постійне прогнозування сукупного показника СР і його складових частин для оцінки ефективності процесу управління СР підприємства, що стане джерелом для створення обґрунтованих висновків про шляхи перетворення позиції підприємства, про спад або підйом його стабільності. Становлення інформаційно-аналітичної бази даних системи моніторингу ефективності СР й системи комунікаційної взаємодії із причетними до цього процесу сторонами на безперервній системній основі дозволить врахувати непостійний характер змін і реформувань у контексті управління СР підприємства.

Слід зазначити, що процес моніторингу СР підприємства являє собою систему, яка складається з безлічі елементів, а саме: збору, обробки, зберігання й розподілу інформації про економічну, соціальну й екологічну систему або її одиничні складові, спрямовану на інформаційне забезпечення ефективного управління. Крім того, надається можливість оцінити стан об'єкта в будь-який час, а також забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень з метою підвищення рівня СР підприємства. Уведення цієї системи моніторингу – це впровадження інструментарію, який надасть можливість найбільш результативно використовувати наявний потенціал і ресурси, що витрачаються на процес планування.

Отже, трансформація підприємства до СР – це процес, у ході якого підприємству необхідно розробити стратегічні і тактичні рішення, інформаційно-аналітичною базою яких виступає система моніторингу, що дозволить ефективно управляти процесом СР підприємства.

## Висновки до розділу 1

1. Доведено, що поставлене у роботі завдання щодо узагальнення методологічних засад управління стійким розвитком переробних підприємств є недостатньо дослідженим з економічної та управлінської точок зору. Визначено, що в умовах децентралізації можливостей інституцій державного управління, коли економіка набуває нового функціонального формату, вимоги до переробних підприємств, що ухвалюють важливі з погляду СР управлінські рішення, стають більш жорсткими. У зв'язку із цим досягнення стійкості підприємствами різних територіально-галузевих рівнів передбачає дотримання комплексного зростання економічних, екологічних і соціальних показників. Стійкий розвиток являє собою динамічний процес цілеспрямованих змін у рамках основних напрямів діяльності підприємства, при яких основоположні критерії розвитку визначаються економічною ефективністю, екологічною

безпекою й дотриманням основ соціальної справедливості й відповідальності бізнесу за підвищення якості життя населення країни.

2. Проведено критичний аналіз сучасних трактувань концепції стійкого розвитку. Узагальнення існуючих теоретичних підходів та дослідження особливостей функціонування переробних підприємств агропродовольчої сфери дозволило запропонувати авторську інтерпретацію поняття «стійкий розвиток» як динамічно прогресуючий процес цілеспрямованих змін напрямів діяльності підприємства, при яких основні критерії розвитку обумовлюються економічною, екологічною та соціальною складовою, що дозволяє на основі їх консолідації досягти цілей стійкого розвитку.

3. Встановлено, що для оцінки ефективності функціонування конкретного об'єкта з урахуванням критеріїв стійкості, проводиться моніторинг – дієвий інструмент аналізу й контролю, покликаний уніфікувати просторово-хронологічні характеристики стійкості ПП. Поглиблено теоретичні положення щодо моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери з урахуванням його соціально-економічної та екологічної складових. Доведено, що процес прийняття управлінських рішень стосовно стійкого розвитку підприємств зумовлює потребу моніторингу стійкого розвитку підприємства, який є ефективним інструментом аналізу, спостереження, контролю й оцінки загальних тенденцій досягнення підприємством відповідного рівня розвитку.

4. Обґрунтовано, що цільова аудиторія моніторингу зумовлюється конкретними інформаційними потребами управлінського апарату. Як і будь-який інший вид дослідження, моніторинг припускає наявність суб'єктивно-об'єктивних категорій. Так, його об'єктами є компоненти еко-соціально-економічної системи, яким властива динамічність і комплексність. Моніторинговими суб'єктами, у свою чергу, є представники підприємства, які займаються менеджментом. У процесі ухвалення управлінського рішення їм потрібна об'єктивна інформація, одержати яку без оперативного й компетентного спостереження за об'єктом (власне, без моніторингової

процедури) неможливо. Предметне поле моніторингу зумовлюється реальними потребами підприємства, концепцією СР та загальноприйнятими законодавчими принципами. Тому ця система структурується на основні підсистеми (інформаційну та методичну) і ті, що й доповнюють – підсистеми, які забезпечують нормативно-правовий і організаційно-технічний супровід.

5. Визначено, що інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери ґрунтується на теорії таксономії, що враховує досягнутий і критичний рівні розвитку підприємств за відповідний період, з метою оцінки динаміки змін, оптимізації інформаційних потоків, підвищення ефективності системи управління в цілому. Обґрунтовано, що стійкий розвиток підприємства передбачає таку послідовну зміну станів його економічної, соціальної та екологічної складової у часі, при якому дотримуються умови екологічного благополуччя, економічного зростання, вимоги соціальної справедливості та забезпечення реалізації прав населення.

6. Аргументовано, що унаслідок успішно проведеного безперервного моніторингу можна симультанно виконати два основні завдання: визначити межі функціонування аналізованого об'єкта й оцінити рівень досягнення цілей СР. Оцінка функціонування ПП проводиться шляхом співвідношення конкретних характеристик з тими параметрами, які безпосередньо зумовлюють результат. У той же час визначити результативність функціонування об'єкта в контексті СР можна завдяки аналізу насиченості динаміки змін за конкретний проміжок часу. Це дозволить виробити найбільш ефективну управлінську модель, яка в умовах сучасної економіки відіграє роль базової концепції розвитку переробних підприємств, функціонування яких у тій або іншій країні зумовлене як загальноекономічними тенденціями, так і локальними ментальними особливостями.

Основні результати дослідження, теоретико-методичні положення й висновки, викладені у першому розділі дисертації, були апробовані на

науково-практичних конференціях [56; 57] і опубліковані у наукових працях автора [55].

#### Список використаних джерел до розділу 1

1. Аакер Девид А. Стратегическое рыночное управление / Аакер Девид А. ; пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 544 с.
2. Алексеенко Н. В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста / Н. В. Алексеенко // Экономика і організація управління : зб. наук. пр. / під заг. ред. П. В. Єгорова. – Донецьк : ДонНУ : Каштан, 2008. – Вип. 3. – С. 59-65.
3. Андрійчук В. Г. Экономика аграрных підприємств: [підруч.] / В. Г. Андрійчук. – 2-ге вид., доп. і перер. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
4. Анпилов С. М. Научно-методические проблемы функционирования и устойчивого развития предприятий в современных условиях / Анпилов С. М. // Экономические науки. – 2012. – № 5. – С. 73-76.
5. Акофф Р. Акофф о менеджменте. / Р. Акофф. [пер. с англ., под ред. Л. А. Волковой]. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
6. Ареф'єва О. В. Діалектична сутність управління / О. В. Ареф'єва, Н. В. Васюткіна // Бізнес-навігатор. – 2014. – № 1. – С. 202-210.
7. Бабина О. Є. Розвиток економічної системи як процес реалізації її потенціалу / О. Є. Бабина, О. О. Карпенко // Экономика розвитку. – 2013. – № 4 (68). – С. 57-61.
8. Багов В. П. Корпоративный менеджмент : науч. изд. / В. П. Багов. – Москва : РЭА, 1999. – 246 с.
9. Базарова Л. А. Менеджмент устойчивого развития / Базарова Л. А. – Москва : АСВ, 2007. – 200 с.

10. Барибіна Я. О. Управління стійким розвитком в умовах невизначеності Я. О. Барибіна // Науковий вісник ПУЕТ. Серія: «Економічні науки». – 2017. – № 3 (81). – С. 147-153.

11. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / Близнюк С. В. – 2-ге вид., випр. і допов. – Київ : Політехніка, 2004. – 400 с.

12. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємств / І. О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7-8 (26-27). – С. 73-79.

13. Бойко В. І. Про гарантування продовольчої безпеки України / В. І. Бойко // Економіка АПК. – 2006. – № 1. – С. 60-67.

14. Богатко А. Н. Система управління розвитком підприємства (СУРП) / А. Н. Богатко. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 240 с.

15. Боголепов В. П. О состоянии и задачах развития общей теории организации / В. П. Боголепов // Организация управления [под ред. Берга А. И. ]. – М. : Наука, 1968. – С. 46-60.

16. Большой толковый словарь русского языка / [сост. С. А. Кузнецов]. – СПб. : Норинт, 1998. – 1536 с.

17. Боссель Х. Показатели устойчивого развития: теория, метод, практическое использование : отчет, представленный на рассмотрение Балатонской группы / Х. Боссель; пер. с англ. под общ. ред. В. Р. Цибульского. – Тюмень : ИПОС СО РАН, 2001. – 123 с.

18. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – Киев : ЦУЛ, 2005. – 648 с.

19. Васюткіна Н. В. Еволюція теорії управління підприємством / Н. В. Васюткіна // Вісник ТНЕУ. – 2012. – № 2. – С. 103-112.

20. Васюткіна Н. В. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства» / Н. В. Васюткіна // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 236-242.

21. Верба В. А. Управління розвитком компанії : [навч. посіб.] / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – Київ : КНЕУ, 2011. – 482 с.
22. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания : [пер. с англ.] / Виссема Х. – Москва : Финпресс, 2000. – 272 с.
23. Гавриш О. А. Інституціональні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. А. Гавриш, О. О. Бичко // Ефективна економіка. – 2012. – № 4. – Режим доступу.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1060> (дата звернення: 7.10.2016). – Назва з екрана.
24. Герчикова И. Н. Менеджмент : [учеб.] / И. Н. Герчикова. – 3-е изд. – Москва : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2001. – 487 с.
25. Гришова І. Ю. Трансформація парадигми економічної стійкості в контексті інноваційного розвитку підприємств / І. Ю. Гришова, Ю. М. Атаманчук // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип. 2 (9) : Економічні науки. – Полтава : ПДАА, 2014. – С. 26-32.
26. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 7. – С. 104-107.
27. Декларація та план виконання рішень Всесвітньої зустрічі на вищому рівні зі сталого розвитку (26 серпня – 4 вересня 2002 року, Йоганнесбург, Південна Африка). – Вид. 2-е. – Київ : ПРООН/МПВСР, 2007. – 81 с.
28. Дурдинець В. Системна інформатизація законотворчої та правоохоронної діяльності : [монограф.] / кер. авт. кол. М. Я. Швець; за ред. В. В. Дурдинця та ін. – Київ : Навч. кн., 2005. – 639 с.
29. Западная Африка [Електронний ресурс] // Про Африку : сайт. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://pro-afriku.ru/strany/zapadnaya-afrika/> (дата звернення: 9.07.2015). – Назва з екрана.
30. Звіт за результатами фокус-групового дослідження «Інвестиційний клімат в Україні: проблеми та перспективи розвитку» [Електронний ресурс]

// Український незалежний центр політичних досліджень: сайт. – Текст. і графічні дані. – Київ, 1991-2017. – Режим доступу: <http://www.ucipr.kiev.ua/ukrainian/focus/zvit-fg1.html/> (дата звернення: 7.05.2017). – Назва з екрана.

31. Иванов В. Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления / В. Л. Иванов. – Луганск : Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2007. – 148 с.

32. Иванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) / В. Л. Иванов. – Луганськ : Східноукр. ун-т ім. Володимира Даля, 2005. – 266 с.

33. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : [навч. посіб.] / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Унів. кн.», 2003. – 278 с.

34. Карпінський Б. А. Сталий розвиток економіки: узагальнена модель : [монограф.] / Карпінський Б. А., Божко С. М. – Львів : Логос, 2005. – 256 с.

35. Карпова О. В. Оценка устойчивости функционирования организации в условиях освоения инноваций / Артеменко В. Б., О. В. Карпова // ИнВестРегион. – 2011. – № 3. – С. 49-54.

36. Климонтович Ю. М. Без формул о синергетике / Ю. М. Климонтович. – Мн. : Высшая шк., 1985. – 231 с.

37. Конкурентоспроможність України: оцінка Всесвітнього економічного форуму (за Звітом про глобальну конкурентоспроможність 2010-2011) [Електронний ресурс] : аналітична записка // Національний банк України : інформаційний портал. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2017. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=120095/> (дата звернення: 27.10.2016). – Назва з екрана.

38. Корнійчук Л. Теоретичні основи реалізації концепції сталого розвитку / Л. Корнійчук // Економіка України. – 2010. – № 2. – С. 72-83.

39. Кульбака Н. А. Сущность и факторы экономической устойчивости предприятия [Електронний ресурс] / Н. А. Кульбака // Донецкий

національний технічний університет : портал магістрів / ДонНТУ. – Текст. і графічні дані. – Донецьк, 2000-2017. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/publ2002/fem/kulbaka.pdf> (дата звернення: 14.08.2017). – Назва з екрана.

40. Кучерявый А. В. Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие / А. В. Кучерявый // Надежность. – 2005. – № 1. – С. 14-18.

41. Лялин А. М. Теория менеджмента : учеб. для вузов : стандарт 3-го поколения / А. М. Лялин. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 464 с.

42. Ляпунова Э. Ю. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» / Э. Ю. Ляпунова. – Нижний Новгород, 2006. – 24 с.

43. Макарчук О. Г. Информационно-аналитическое обеспечение стратегического управления сельскохозяйственным предприятием / О. Г. Макарчук // Науковий вісник НУБіП України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес № 181. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studbooks.net/54070/menedzhment>. (дата 22.02.16) – Назва з екрану.

44. Макуха Л. С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми [Електронний ресурс] / Л. С. Макуха // Наукова періодика України / Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. – Електрон. текст. дані. – К. : [б. в.], 2008. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua-/portal/natural/Upsal/2008\\_5/08mlscspr.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua-/portal/natural/Upsal/2008_5/08mlscspr.pdf) (дата звернення: 11.11.2016). – Назва з екрана.

45. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління : [монограф.] / Маркіна І. А. – Київ : Вища шк., 2001. – 311 с.

46. Маркіна І. А. Управління розвитком малих підприємств під впливом факторів макросередовища : [монограф.] / І. А. Маркіна, Н. В. Бакало – Полтава : ПУЕТ, 2010. – 153 с.

47. Медоуз Д. Х. За пределами роста : [учеб. пособ.] / Д. Х. Медоуз, Д. Л. Медуз, Й. Рандерс ; [пер. с англ. : Г. А. Ягодин, Л. Г. Третьякова, Н. П. Тарасова]. – Москва : Прогресс, 1994. – 304 с.

48. Мельник Л. Г. Информационная экономика : [учеб. пособ.] / Л. Г. Мельник. – Сумы : Унив. кн., 2003. – 288 с.

49. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : [навч. посіб. для післядипломної освіти] / Л. Г. Мельник. – Суми : Унів. кн., 2006. – 383 с.

50. Мескон М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1997. – 704 с.

51. Мисхожев Э. Р. Концептуальные основы диагностики экономической устойчивости промышленного предприятия / Мисхожев Э. Р. // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 3. – С. 156-161.

52. Міжнародний інститут прикладного системного аналізу (IIASA) [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2005–2015. – Режим доступу: <http://www.iiasa.ac.at/> (дата звернення: 11.10.2015). – Назва з екрана.

53. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 168-171.

54. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. акад. НАН України, д-ра техн. наук, проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. – Київ : Держ. установа «Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку Нац. акад. наук України», 2012. – 72 с.

55. Оке Опелолува Адедеджі. Оцінка результативності функціонування переробного підприємства в контексті сталого розвитку / О. Адедеджі Оке, І. А. Маркіна // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: «Економічні науки» : зб. наук. пр. – Маріуполь : ДВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т, 2016. – Вип. 31. – Т. 2. – С. 128-139.

56. Оке Опелолува Адедеджи / Актуальные проблемы устойчивого развития промпредприятий / Опелолува Адедеджи Оке // Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектора економіки : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., (28 жовт. 2016 р, Полтава). – Полтава : ПДАА, 2016. – С. 23-25.

57. Оке Опелолува Адедеджи. Мониторинг устойчивого развития в управлении перерабатывающими предприятиями / Опелолува Адедеджи Оке // Наукові розробки, передові технології, інновації : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., (4-6 трав. 2016 р., Будапешт – Прага – Київ). – К. : НДІС, 2016. – С. 224-228.

58. Пархоменко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.02 / Пархоменко Олексій Володимирович. – Київ, 2006. – 211 с.

59. Повестка на XXI век : конф. ООН по охране окружающей среды и развитию, Рио-де-Жанейро, июнь 1992 г. – Москва : Центр координации и информации Социально-экологического союза, 1997. – 31 с.

60. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навч. посіб.] / Пономаренко В. С., Пушкар А. І., Тридід О. І. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 640 с.

61. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – Москва : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

62. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів : Постанова Верховної Ради України № 1359-XIV від 24.12.1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=1359-14> (дата звернення: 05.05.2015). – Назва з екрана.

63. Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 5/2015 від 12 січня 2015 р. // Президент України: офіц. інтернет-представництво. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2017. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html> (дата звернення: 07.04.2015). – Назва з екрана.

64. Програма дій «Порядок денний на XXI століття» («AGENDA 21») / ООН ; літ. ред. К. Овчаренко. – Київ : Інтелсфера, 2000. – 360 с.

65. Проект Закону про Концепцію переходу України до сталого розвитку № 3234-1 від 19 грудня 2001 р. [Електронний ресурс] / ініціатори законопроекту Ю. І. Самойленко, С. І. Курикін, В. Б. Хазан // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Текст. дані. – Київ, 1994–2017. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=11647](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=11647) (дата звернення: 29.10.2016). – Назва з екрана.

66. Проект Концепції сталого розвитку України / під наук. кер. С. І. Дорогунцова, В. Я. Шевчука. – Київ : [б. в], 1997. – 24 с.

67. Проект Постанови про Концепцію переходу України до сталого розвитку № 5449 від 2 липня 2004 р. [Електронний ресурс] / ініціатори законопроекту В. І. Ландик // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Текст. дані. – Київ, 1994–2017. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=5749&skl=5](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=5749&skl=5) (дата звернення: 9.10.2015). – Назва з екрана.

68. Прохорова В. В. Управління стійким розвитком підприємства як основа трансформаційних процесів / В. В. Прохорова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 364-370.

69. Пушак Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01 / Пушак Ярослав Ярославович. – Львів, 2001. – 183 с.

70. Рахнянська О. П. Економічна стійкість підприємства [Електронний ресурс] / О. П. Рахнянська // Проблеми системного підходу в економіці підприємств. – 2009. – № 10, т. 2. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4424/4553> (дата звернення: 11.01.2016). – Назва з екрана.

71. Родионова Л. Н. Устойчивое развитие промышленных предприятий: термины и определения / Л. Н. Родионова, Л. Р. Абдуллина. – Москва : Нефтегазовое дело, 2007. – 342 с.

72. Сараджева О. В. Устойчивое развитие экономики хозяйствующих субъектов России / Сараджева О. В. // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3 (35). – С. 142-143.

73. Скибінський С. В. Маркетинг : [підруч. для студ. вищих навч. закл.] / Скибінський С. В. ; ЛКА. – Львів : [б. в.], 2000. – Ч. 1. – 640 с.

74. Словник української мови / [ред. Назарова І. С., Петровська О. П., Скрипник Л. Г. та ін.] ; Акад. наук Української РСР; Ін-т мов-ва ім. О. О. Потебні. – К. : Наук. думка, 1978. – Т. ІХ. – 853 с.

75. Смиричинський В. В. Основи логістичного менеджменту : [навч. посіб.] / В. В. Смиричинський, А. В. Смиричинський – Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 240 с.

76. Собченко Н. В. Комплексная методика оценки экономической устойчивости предприятия на основе инновационной активности / Собченко Н. В. // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 67 (03). – С. 23-32.

77. Сохацька О. Формування нової парадигми корпоративного управління в глобальному середовищі / О. Сохацька // Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 3. – С. 24-8.

78. Телешун С. О. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи : метод. реком. / уклад. : С. О. Телешун, О. Р. Титаренко, І. В. Рейтерович, С. І. Вировий ; за заг. ред. д-ра політ. наук С. О. Телешуна. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. – 60 с.

79. Терентьева Т. В. Обеспечение устойчивости развития рыбохозяйственных предпринимательских структур в период кризиса / Т. В. Терентьева – Санкт-Петербург : С-Петербур. политехн. ун-т, 2011. – 210 с.

80. Трифонов Ю. В. Методика оценки устойчивого экономического развития промышленных предприятий / Ю. В. Трифонов, П. С. Шалабаев // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1-2. – С. 449-454.

81. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви [Електронний ресурс] / І. В. Тюха // Ефективна економіка. –

2012. – № 6. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_14) (дата звернення: 11.10.2017). – Назва з екрана.

82. Українська асоціація Римського клубу [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2014. – Режим доступу: <https://clubofromeua.wordpress.com/> (дата звернення: 11.10.2014). – Назва з екрана.

83. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – Москва : Экономика, 1992. – 128 с.

84. Фоміна М. В. Сталий економічний розвиток та особливості його реалізації в умовах глобалізації / М. В. Фоміна // Науковий вісник НЛТУ. – 2011. – Вип. 21.19. – С. 39-45.

85. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : [підруч.] / Ф. І. Хміль. – Київ : Альма-матер, 2003. – 608 с.

86. Хуену Э. Р. Модель поддержки развития микро и малого предпринимательства на примере стран Западной Африки / Э. Р. Хуену // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3. – С. 953–959. 181;

87. Ariely D. Controlling the Information Flow: Effects on Consumers Decision Making and Preferences / D. Ariely // Journal of Consumer Research. – 2000. – № 27. – P. 233-249.

88. Bellman S. To Opt-In or Opt-Out: It Depends on the Question / Bellman S., Johnson E., Lohse G. // Communication of the ACM. – 2001. – Vol. 44, № 2. – P. 25-27.

89. Ebiringa Oforegbunam T. Behavioral Pattern of Monetary Policy Variables and Effects on Economic Growth: An Econometric Investigation of Nigeria / Ebiringa Oforegbunam T., Onuorah Anastasia Chi-Chi, Obi Henri Kenedunium // Journal of Economics and Sustainable Development. – 2014. – Vol. 5, № 1. – P. 11-20.

90. Economie en chiffres [Електронний ресурс] // @abidj@n.net : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <http://civ.abidjan.net/connaitre/economie/economie-en-chiffres/> (дата звернення: 12.10.2015). – Назва з екрана.

91. Effect of Visual Sensory Immersion on Product Knowledge, Attitude toward the Product and Purchase Intention / F. Biocca, T. Daugherty, L. Hairong, C. Zoo-Hyun– Philadelphia : Consumer, 2002. – P. 225.

92. Global Reporting Initiative, GRI [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017.– Режим доступу: <http://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 12.10.2015). – Назва з екрана.

93. National Accounts of Nigeria 2005-2014 [Електронний ресурс] // Nigeria National Bureau of Statistics : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <http://www.nigerianstat.gov.ng/> (дата звернення: 13.10.2016). – Назва з екрана.

94. Nigeria: Staff Report for the 2014 Article IV Consultation [Електронний ресурс] / IMF. African Dept // International Monetary Fund : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Nigeria-Staff-Report-for-the-2014-Article-IV-Consultation-42817> (дата звернення: 13.10.2014). – Назва з екрана.

95. United Nations Conference on Sustainable Development Rio+20, (20-22 June 2012) [Електронний ресурс]. – Rio de Janeiro, 2012). – Режим доступу: <http://www.uncsd2012.org/rio20/> (дата звернення: 13.10.2017). – Назва з екрана.

96. World Trade Organization [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <https://www.wto.org/> (дата звернення: 13.10.2015). – Назва з екрана.

## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ І НІГЕРІЇ

#### 2.1. Аналіз основних тенденції розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії

Переробна галузь агропромислової сфери забезпечує якісний рівень життя населення, і в свою чергу, залежить від ряду факторів, зокрема, природних, людських, виробничих тощо. Згідно із завданням дослідження доцільно розглянути стан та тенденції розвитку переробних галузей України і Нігерії.

Нігерія – країна, що входить у перелік західноафриканських держав. Більшість фахівців стверджує, що Західна Африка – це «частина африканського континенту, розташована на південь від центральної Сахари, яка омивається Атлантичним океаном із заходу та півдня. Природною границею на сході є Камерунські гори» [8] (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Західна Африка [37]

Згідно з офіційними джерелами, Західна Африка складається з 16 країн: Бенін, Буркіна-Фасо, Гамбія, Гана, Гвінея, Гвінея-Бісау, Ка-Бо-Верде, Кот-д'Івуар, Ліберія, Малі, Мавританія, Нігер, Нігерія, Сенегал, Сьєрра-Леоне, Того. Цим переліком автор керувався в цьому дослідженні.

Через свої культурно-національні підвалини Нігерія спеціалізується на веденні сільського господарства. Для більшої частини місцевого населення воно є основним джерелом доходу, який становить близько 50 % доходів від експорту й 25 % ВВП. Серед численних культур (бавовна, банани, горіхи, цукроватростина та ін.), експортованих у багато країн світу, перевага надається каві й какао-бобам, на які у світовому ринку припадає третина [107].

Загалом, рівень розвитку АПК Нігерії досить низький. Ситуація, що склалася, пояснюється перевагою традиційних методів обробки землі, тобто ручною формою роботи з мінімальним використанням добрив, відсутністю сучасних сортів насіння та інноваційних методів збору врожаю й обробки земель. На тлі цього спостерігається низька продуктивність аграрного сегмента ринку й високий рівень бідності населення [112, с. 5]. А тому, ліквідація тривалої економічної кризи в країні можлива внаслідок системної кардинальної трансформації сільського господарства.

Безумовно, подібні процеси вимагають залучення високо компетентних фахівців, значних грошових і тимчасових ресурсів. Виокремлено ряд чинників, що перешкоджають становленню в Нігерії конкурентоспроможного аграрного бізнесу.

Типові для багатьох країн проблеми ведення сільського господарства в цьому регіоні ускладнюються локальними проблемними аспектами й симультанно супроводжуються загостренням нестабільної політичної ситуації. Варто відзначити, що на тлі патової ситуації, що склалася в Тропічній Африці, більшість країн Західної Африки демонструє стабільний за тутешніми мірками економічний розвиток, однак у загальносвітовому контексті вони належать до категорії слаборозвинених країн.

Отже, сільське господарство має першочергове значення для Західної Африки. Недаремно багато експертів називають Нігерію флагманом усього західноафриканського регіону, тому актуальність вивчення потенціалу її переробної галузі не викликає сумнівів. Це дослідження дозволить виокремити обставини, що перешкоджають досягненню СР аграрної галузі країни й розробити ефективні способи їх ліквідації, застосовні на практиці.

Відомо, що особливості функціонування аграрного сектора безпосередньо впливають на соціально-економічний розвиток держави. Чим відчутніша роль аграрної сфери в контексті СР і нижчий рівень продуктивності праці, тем бідніша країна. Так, слаборозвиненим державам властивий аграрний тип укладу економіки, тому вони прямо залежать від «живучості» сільського господарства. При цьому рівень доходу на душу населення настільки низький, що люди не забезпечені у належному обсязі елементарними продуктами харчування, унаслідок чого голодування в країні набуває масштабів масового лиха.

Численні країни, що формують західноафриканський регіон, через свою агрокліматичну і соціально-економічну варіативність наразі проходять різні фази структурних трансформацій. Найбільш відчутним в економіку Західної Африки є внесок Нігерії, Кот-Д'Івуара й Гани. Економіка цих трьох країн становить 81 % ВВП на тлі частки населення в регіоні – 67 % [37].

Неоднорідність регіону простежується й у принципах народонаселення. Більша частина населення Західної Африки проживає на узбережжі, близько 20 % – на напівзасушливих територіях, а 5 % людей живе в засушливій зоні. За прогнозами експертів, заселеність прибережних районів до 2020 р. значно збільшиться. Основа економіки Західної Африки й республіки Нігерії зокрема – сільське господарство, про що свідчить структура валового внутрішнього продукту країни (рис. 2.2), темпи зростання якого протягом 2016 р. становили 8,7 % [111].

Загалом, проблеми ведення сільського господарства в західноафриканському регіоні мають традиційний характер і зумовлені,

зазвичай, непростими агрокліматичними умовами, використанням застарілого обладнання, переважно ручною форми обробки землі й іншими чинниками.



Рис. 2.2. Структура ВВП Нігерії [складено автором на основі 104; 111; 112]

Однак до них додається значна кількість проблем локального характеру. Незважаючи на це, слід погодитися з позицією фахівців організації НЕПАД, що займається розвитком партнерських відносин між африканськими й іншими країнами, які переконані, що регіон має всі шанси перетворитися на ареал провідних сільськогосподарських виробників, що забезпечують населенню продовольчу безпеку. Схожу думку з цього приводу висловлює і Нгозі Оконджо-Івеали, міністр фінансів Нігерії.

Національне господарство Нігерії має аграрний характер, на що вказує високий показник валової доданої вартості в аграрному комплексі (22 % обсягу ВВП) за 2015 р. [104]. Однак на тлі аналогічних показників інших країн західноафриканського регіону, він займає позицію нижче середньої (35%) і має тенденцію до скорочення. Наприклад, 2000 р. частка аграрного сектора у ВВП Нігерії становила 25%, а 1961 р. – 48 %. Отже, можна констатувати поступову індустріалізацію нігерійської економіки, що водночас сигналізує про більшу розвиненість республіки на тлі інших західноафриканських держав.

Високий рівень зайнятості місцевого населення в сільському господарстві (за оцінками Міжнародної організації праці, 2015 р. у сільському господарстві країни було задіяно 48 % населення) також свідчить про пріоритетність цієї галузі в контексті соціально-економічного розвитку країни (рис. 2.3).

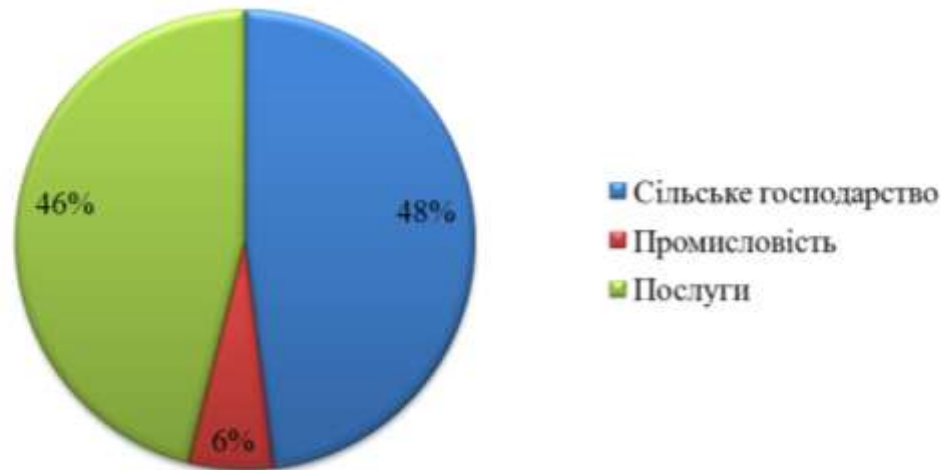


Рис. 2.3. Структура зайнятості населення Нігерії за 2015 р. [складено автором на основі 104; 111; 112]

Розглянувши співвідношення структури ВВП і зайнятості населення, при якому для виробництва четвертої частини ВВП галузь потребує залучення майже 50 % населення, стає зрозуміло, що в Нігерії сільське господарство доволі трудомістке й вирізняється низьким рівнем продуктивності. Для порівняння наведено показники промислового виробництва, якому для 1/5 ВВП необхідно задіяти тільки 6 % працюючого населення. Отже, факт аграрного перенаселення Нігерії не викликає яких-небудь сумнівів.

Варто відзначити, що, на думку багатьох експертів, збільшення рівня сільськогосподарської продуктивності сприяє скороченню масштабів несприятливих соціальних явищ, у тому числі недоїдання. Красномовним прикладом цього є те, що, за офіційними даними, з 1990 по 2015 рр. багатьом країнам Африки (і Нігерії зокрема), де переважає сімейно-фермерський формат ведення господарства, не вдалося досягти зниження чисельності

бідного населення до рівня 5 %, а приріст доданої вартості на душу населення не перевищив 25 %.

Ці показники значно нижчі за ті, яких досягли Ангола, Бенін, Габон, Малі й Ефіопія – країни, що активно борються з голодом. За аналогічний період у цих державах рівень продуктивності сільськогосподарської праці виріс на 69 %, тоді як у Нігерії занадто низькі темпи продуктивності не тільки не дозволили досягти п'ятивідсоткового рівня голодуючих, але й спричинили його збільшення з 10,7% протягом 1990-1992 рр. до 13,3 % упродовж 2014-2016 рр. Між цими часовими рамками цей показник був ще вищий (рис. 2.4).

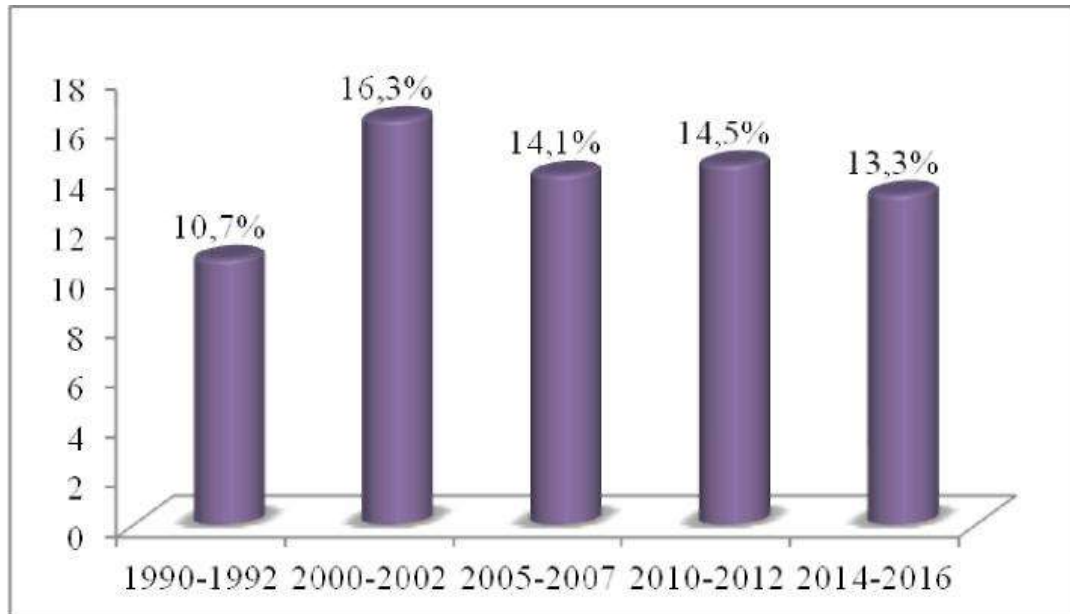


Рис. 2.4. Частка людей, що недоїдають, у співвідношенні до загальної чисельності населення Нігерії за 1990-2016 рр. [складено на основі 37; 103]

Як бачимо, незважаючи на свою місію – забезпечувати в потрібному обсязі продовольством місцеве населення, сільське господарство Нігерії поки не сприяє соціально-економічному розвитку країни. При цьому реальні обсяги виробництва сільськогосподарської продукції дозволяють одержувати мінімальні доходи внаслідок вивезення продукції за кордон. Так, 2015 р. у структурі нігерійського експорту 48,5 % становила саме аграрна продукція. Це означає, що подальший розвиток сільського господарства в

Нігерії необхідний для надходження в країну зовнішньоторговельних доходів (рис. 2.5).

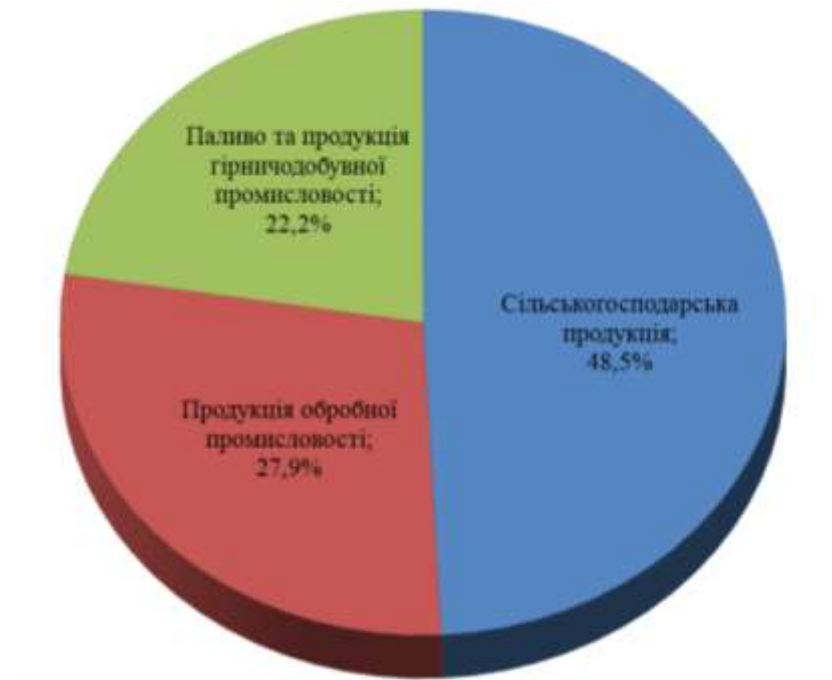


Рис. 2.5. Структура експорту Нігерії станом на 2015 р. [складено на основі 43]

Відзначимо, що в доларовому еквіваленті збільшення експортної частки сільськогосподарської продукції Нігерії відбувається хоч і не систематично, але все-таки демонструє тенденцію до підвищення (рис. 2.6).

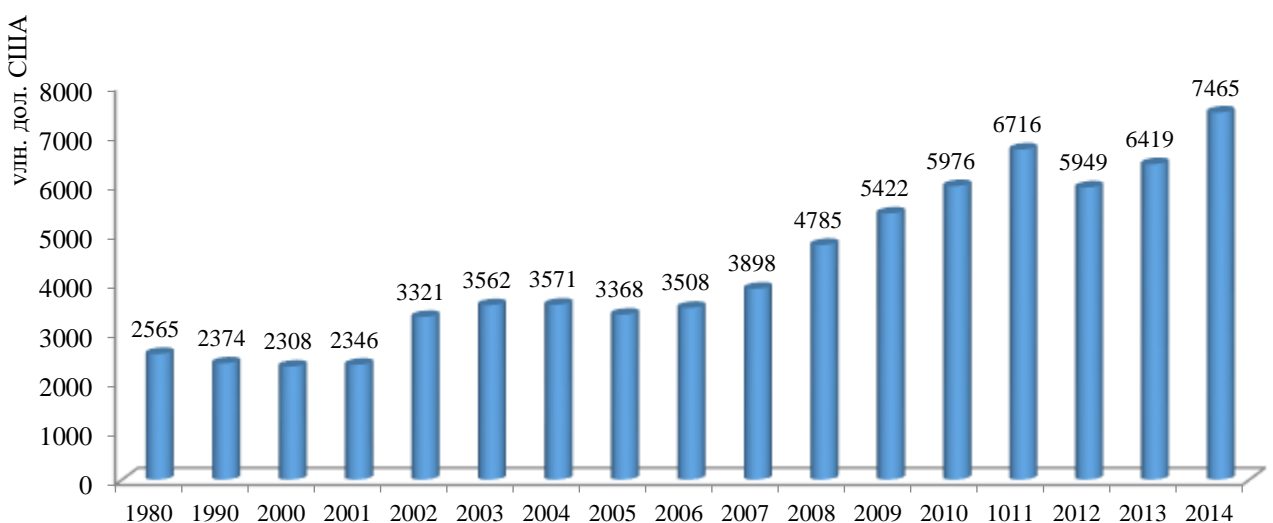


Рис. 2.6. Експорт сільськогосподарської продукції Нігерії за 1980-2014 рр. [складено на основі 43]

Із графіка видно, що за аналізований п'ятдесятилітній період фізичний обсяг продукції сільгоспвиробництва Нігерії збільшився майже в 6 разів (рис. 2.7).

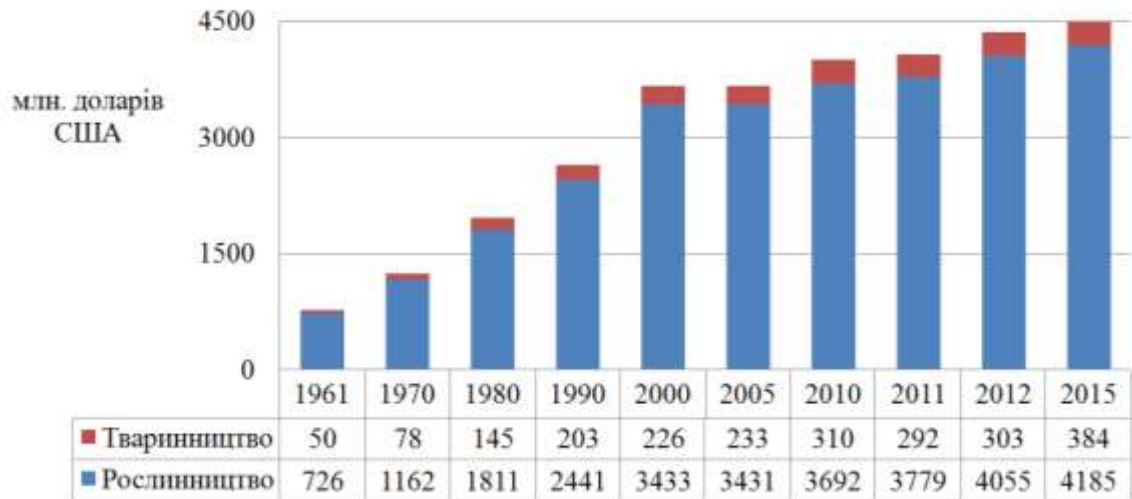


Рис. 2.7. Валове виробництво сільськогосподарської продукції в Нігерії за 1961-2015 рр. [складено на основі 84]

Що стосується пріоритетних напрямів аграрного сектора Нігерії, то більшу частину у вироблених обсягах становить рослинництво, частка якого тривалий час варіювалася в діапазоні 92,3–93,8 %, а 2015 р. знизилася до 91,6 %. У свою чергу, тваринницькому напрямку притаманна відносно низька частка порівняно з рослинництвом навіть на тлі інтенсивних темпів росту протягом аналізованого періоду (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Індекси виробництва сільськогосподарської продукції в Нігерії за 1961-2015 рр. [складено на основі 86; 103; 111]

Безумовно, на розвиток сільського господарства в республіці особливо впливає рослинництво, що відбивається й на структурі виробництва окремо по кожному виду продукції, що випускається (рис. 2.9).

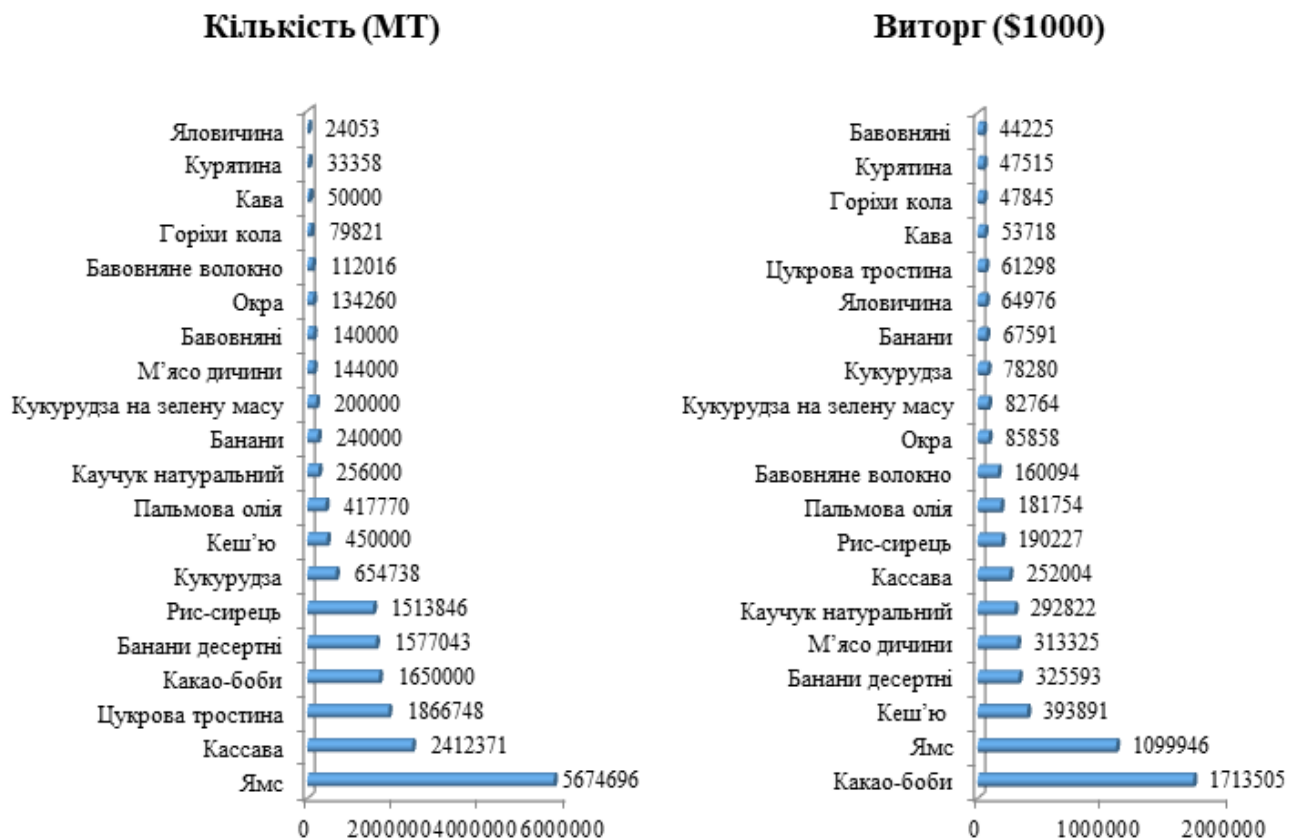


Рис. 2.9. Специфіка виробництва сільськогосподарської продукції у Нігерії за 2015 р. [складено на основі 8; 37; 86; 103; 111]

Отже, явними продуктами-лідерами для внутрішнього споживання є ямс і кассава. Ці культури безпосередньо використовує місцеве населення для власного харчування. Далі після цих культур слідує продукція, призначена для експорту (цукроватростина, какао-боби, банани десертні, рис-сирець, кукурудза, горіхи кеш'ю й ін.). Знаково, що продукти тваринницької галузі (курятина, яловичина) посідають у цьому рейтингу останні позиції через незначні обсяги їх виробництва.

З рис. 2.9 видно, що у вирощуванні таких культур, як маніок, какао-боби і ямс Нігерія досягла продовольчої автономності. В останні роки виробництво цих культур продовжує активізуватися. При цьому низька

врожайність і несприятливі агрокліматичні умови не дозволяють забезпечити внутрішні потреби країни достатньою кількістю рису, тому країна змушена закуповувати його в азіатських країнах, які традиційно спеціалізуються на його вирощуванні.

Колонка, що демонструє рейтинг продукції, яку випускає Нігерія, в грошовому еквіваленті виглядає інакше. У цьому контексті лідируючу позицію посідають какао-боби. Ця культура для республіки є найбільш прибутковою. Економіка країни в цілому залежить від обсягів їх виробництва, адже вони формують близько 15 % ВВП. Світовий ринок какао-бобів прямо залежить від продукції з Нігерії, адже саме тут зосереджено 40 % їх світового виробництва. Наприклад, упродовж 2013-2015 рр. у республіці виробили понад 1,5 млн т какао.

Загалом, світове виробництво какао-бобів залежить від продукції, що поставляють країни Західної Африки, які виробляють 70% їх загального обсягу. Такий високий попит на цей продукт обумовлений його мультифункціональним використанням – какао-боби активно використовуються в процесі виготовлення шоколаду, а також у косметичній, фармацевтичній і інших сферах. Наразі вони стали затребуваним біржовим продуктом, про що свідчить статистика світового виробництва какао-бобів, яка виглядає таким чином(табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Провідні країни-виробники какао-бобів (дані за 2012-2015 рр.)  
[розроблено на основі 37; 105]**

Країна-виробник	2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	тис. т	%	тис. т	%	тис. т	%
Нігерія	1486	35,39	1449	36,75	1550	37,76
Гана	879	21,51	835	21,18	870	21,19
Індонезія	440	10,77	420	10,65	410	9,90
Кот-д'Івуар	235	5,75	225	5,70	220	5,36
Камерун	207	5,06	225	5,70	210	5,11
Бразилія	220	5,38	185	4,69	200	4,87
Усього	4085	100	3942	100	4104	100

З табл. 2.1 видно, що Нігерія є незмінним лідером, що поставляє на світовий ринок більшу частку какао-бобів. Відзначимо, що частка республіки у світовому виробництві за аналізований період збільшилася на 2,37 в. п.

Отже, основним джерелом функціонування сільського господарства Нігерії є земельні ресурси, площа яких має природні межі, зумовлені адміністративно-територіальними особливостями країни й площею угідь, придатних для ведення господарства.

Слід зазначити, що площа земельних угідь сільськогосподарського призначення в країні з кожним роком збільшується, як і їх частка в загальнонаціональній площі держави. Це означає, що для подальшого розвитку аграрного сектора нігерійські підприємці використовують не інноваційні технології, а вживають радикальних екстенсивних заходів – додатково розорюють землі (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Сільськогосподарські угіддя в Нігерії за 1961-2015 рр.  
[складено на основі 105]

Про використання інтенсивних чинників збільшення темпів сільгоспвиробництва свідчить динаміка конкретного обсягу продукції з

одиниці земельної площі або від однієї тварини. Наприклад, показники врожайності зернових у Нігерії з 1961 по 2015 рр. поступово зростали, збільшившись у 5 разів (рис. 2.11). Це означає, що поряд із екстенсивними нігерійські сільгоспідприємці використовували інтенсивні способи нарощування обсягів.

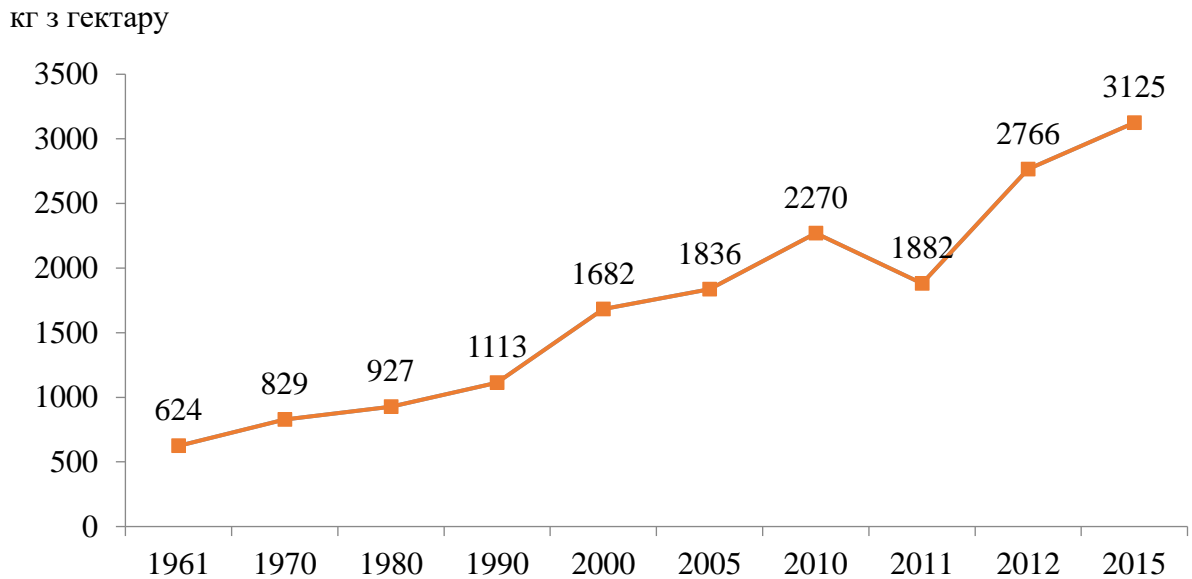


Рис. 2.11. Урожайність зернових у Нігерії за 1961-2015 рр. [складено на основі 92]

Констатуємо, що інтенсифікація сільського господарства в країні наявна, але явно нестабільна, тому про систематичний ріст обсягів переробної продукції поки що не йдеться. Однак інтенсифікація все-таки необхідна, оскільки збільшення темпів виробництва дозволить не тільки забезпечити внутрішні продовольчі потреби, але й збільшити показники експортних поставок, що приносять дохід державі.

Наголосимо, що подальша інтенсифікація сільського господарства Нігерії – це запорука її соціально-економічного розвитку. Перераховані вище перспективні напрями нігерійського сільського господарства таким чином можуть цілком стати, за визначенням маркетологів, «висхідними зірками» не тільки переробної галузі, але й усієї економіки країни, трансформувались у

локомотив її соціально-економічної стабільності. На нинішній час серед провідних позицій можна виокремити такі напрями виробництва сільськогосподарської продукції (рис. 2.12).

Найбільший виробник какао-бобів у світі
Шостий виробник кави у світі
Найбільший виробник горіхів кола у світі та перший африканський експортер
Найбільший експортер горіхів кеш'ю у світі
Перший африканський виробник і експортер бананів десертних
Другий африканський виробник і перший африканський експортер пальмової олії
Третій африканський виробник і експортер бавовни
Перший африканський експортер манго
Перший африканський виробник каучуку (гевен)

Рис. 2.12. Республіка Нігерія як провідний виробник сільгосппродукції [складено на основі 85; 86; 92; 105]

Слід згадати про те, що за такими високими показниками криються не зовсім позитивні явища: аграрне перенаселення, низька продуктивність праці, експлуатація дитячої праці, низька заробітна плата, фізичне виснаження робочої сили, викликане недоїданням і хронічною втомою, нераціональне використання земель тощо. А тому, кардинальні позитивні зміни у сфері сільського господарства без системного підходу й добре продуманої державної політики апіорі неможливі. На цьому наполягають і фахівці профільних організацій (ВПП, МФСР, ФАО тощо) [122]. У своїх звітах вони стверджують, що для досягнення стійкості розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери Нігерії, а також зниження рівня бідності, мінімізації проявів голоду й недоїдання необхідне

соціально-економічне зростання. Необхідний інклюзивний підхід, завдяки якому можна досягти зростання одночасно для декількох прошарків населення, у тому числі для тих, хто, не маючи високої кваліфікації, досвіду роботи й інших ресурсів, одержить шанс подолати голод і злидні.

Парадоксально, але, за офіційним даними, максимально високий показник голоду й бідності в західноафриканських країнах припадає саме на сільське населення. Тому заходи, спрямовані на поліпшення ситуації в сільськогосподарському секторі, можуть сприяти інклюзивному росту й таким чином можуть стати базисом перспективної стратегії, спрямованої на досягнення продовольчої безпеки й поліпшення якості життя [124; 125].

Досить важливим етапом інклюзивного росту, що дозволяє поліпшити рівень життя населення й економічну ситуацію в цілому, є підвищення рівня продуктивності ресурсів, які мають у своєму розпорядженні великі й дрібні сільгоспвиробники. Інтегрувати великі фермерські господарства й одиничних виробників у єдину сільську економіку можуть ефективні ринки продовольства й адекватні виробничі ресурси. У такому разі сільське населення Нігерії одержить можливість диверсифікувати джерела засобів, необхідні для їхнього існування.

Переробна галузь України є однією із найбільш прибуткових в агропродовольчій сфері. Її формує цілий ряд підприємств, завдяки яким не тільки вибудовуються різного рівня бюджети й випускається п'ята частина всієї продукції, але й забезпечується продовольча безпека країни, що впливає на здоров'я всієї нації. Цю сферу утворюють такі галузі: м'ясопереробна, цукрова, молокопереробна, масложирова, борошномельно-круп'яна тощо. Останнім часом динаміка їх розвитку підтверджує не зовсім оптимістичні прогнози, про що свідчать низькі й нестабільні показники за 2008-2015 рр. (додаток Е). У ході дослідження проаналізовано основні тенденції функціонування галузей у розрізі первинної сільськогосподарської продукції, що випускається.

Результати проведеного аналізу показують, що за підсумками 2015 р. найбільшу частку (73 %) у м'ясопереробній галузі становить виробництво м'яса й харчовим субпродуктам домашньої птиці. Порівняно із 2014 р. темпи зростання становили понад 2 %, а порівняно з 2008 р. – 35 % відповідно. При цьому напрям, що спеціалізується на виробництві свіжого й охолодженого м'яса й харчових субпродуктів, тривалий час показує стійку негативну динаміку. За підсумками 2015 р. темпи приросту знизилися на 1 % порівняно з попереднім роком. У той же час вони збільшилися майже на 24 % стосовно 2008 р., що зображене на рис. 2.13.

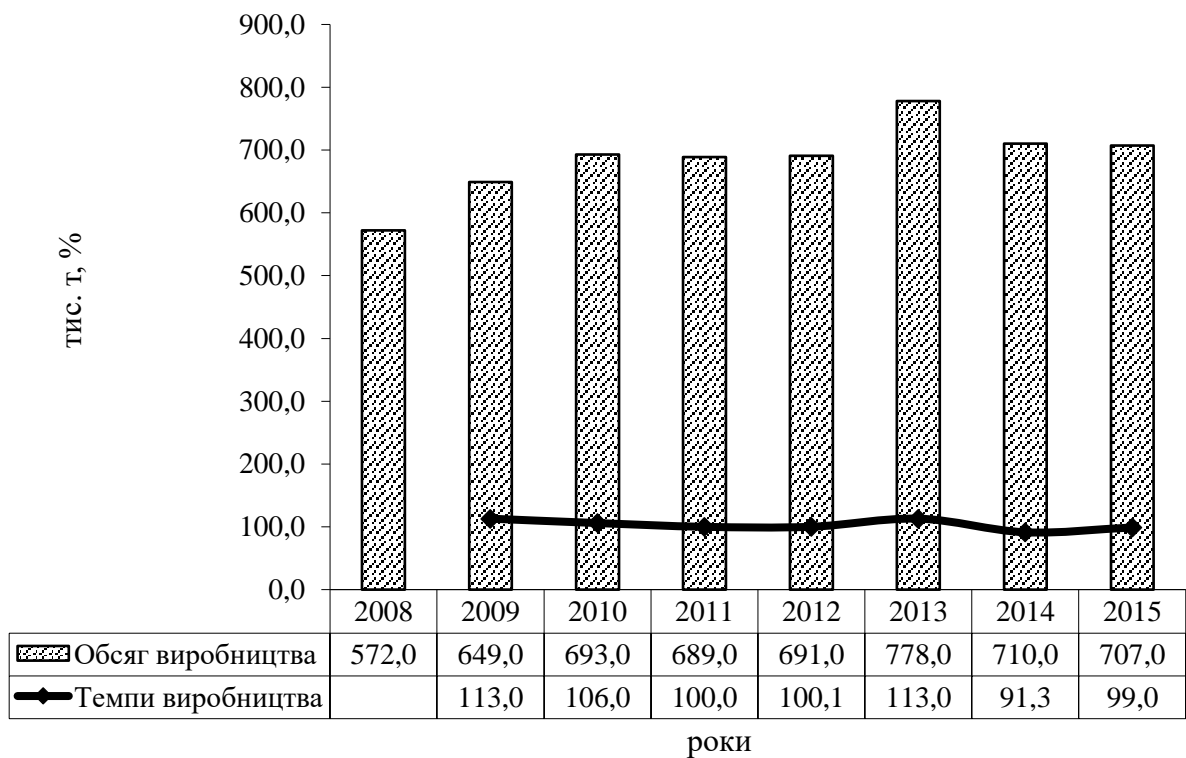


Рис. 2.13. Динаміка виробництва свіжого й охолодженого м'яса та субпродуктів домашньої птиці (тис. т) і темп виробництва (%) в Україні за 2008-2015 рр. [складено на основі 25; 30; 50]

Варто відзначити, що на темпах розвитку АПС відбилася соціально-політична ситуація 2014 р., спричинена анексією Автономної Республіки Крим і проведенням антитерористичної операції на сході України. Отже, 2014 р. було зафіксоване зниження обсягів виробництва одночасно по

декількох виробничих сегментах. Інший не менш важливий напрям, що спеціалізується на свіжій і охолодженій свинині, займає 20 %, стабільно показуючи позитивну динаміку. 2015 р. приріст становив 2,9 % порівняно з 2014 р. і 55 % відносно до 2008 р. Свіжі яловичина й телятина становлять 4,3%, а заморожені – 1,2 % (рис. 2.14).

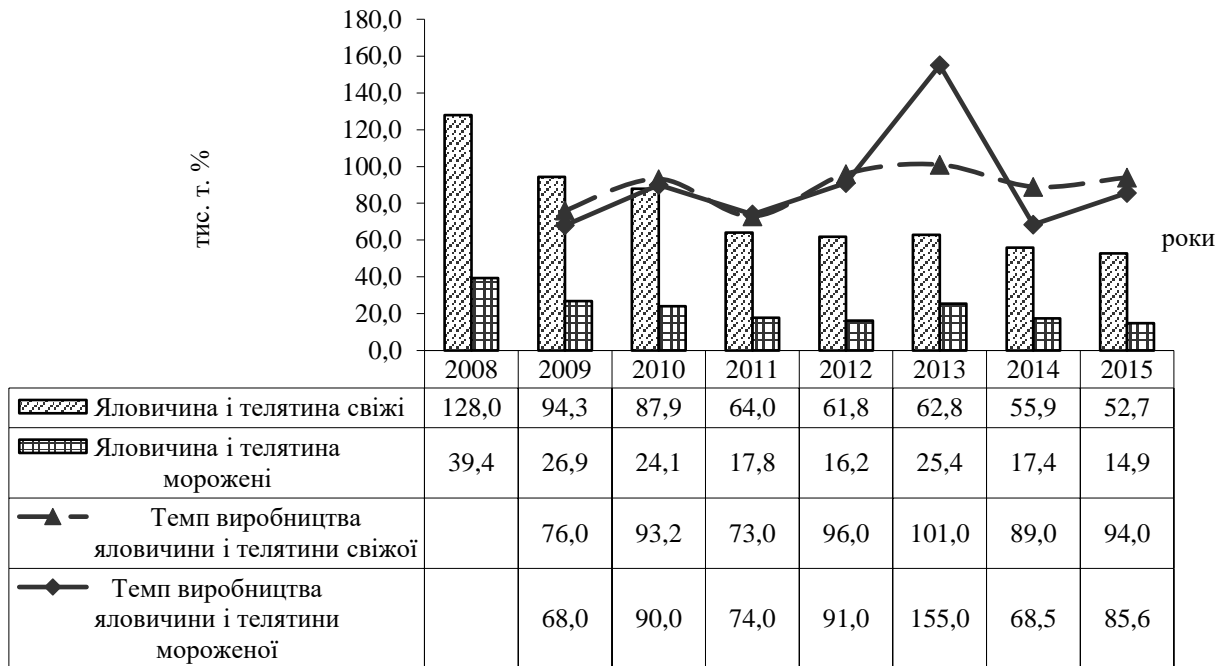


Рис. 2.14. Динаміка виробництва яловичини та телятини (тис. т і %) у співвідношенні до попереднього року темп виробництва в Україні за період 2008-2015 рр. [розроблено на основі 25; 30; 50]

Стосовно 2014 р. співвідношення становило 85,6 і 94 % відповідно, а порівняно з 2008 р. це співвідношення виглядало як 4 % до 38. У перерахованих галузях, очевидно, спостерігається значний виробничий спад. Відносно невеликий сегмент займає свинина морожена (1,3 %). 2015 р. її виробництво зросло на 9,6 % стосовно попереднього року й на 12 % порівняно з 2008 р. (рис. 2.15).

Загалом, в аналізованій галузі спад виробництва (скорочення обсягів майже втричі) був особливо відчутний 2009 р., однак уже через рік намітилася позитивна динаміка.

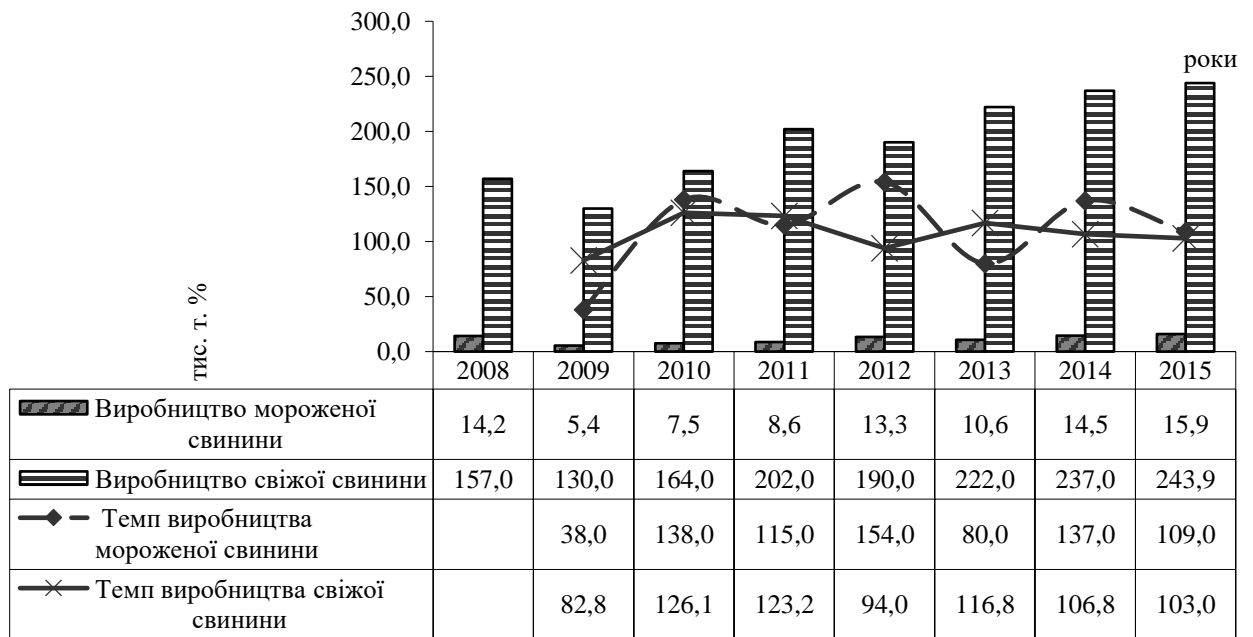


Рис. 2.15. Виробництво свинини мороженої та свіжої в Україні за 2008-2015 рр., тис. т [розроблено на основі 25; 30; 50]

Резюмуючи, відзначимо, що найбільш інтенсивні темпи приросту в м'ясопереробній галузі спостерігались у сегменті «м'ясо й субпродукти домашньої птиці» (112 %), а найповільніші (-62 %) – у виробництві мороженої яловичини й телятини (рис. 2.16).

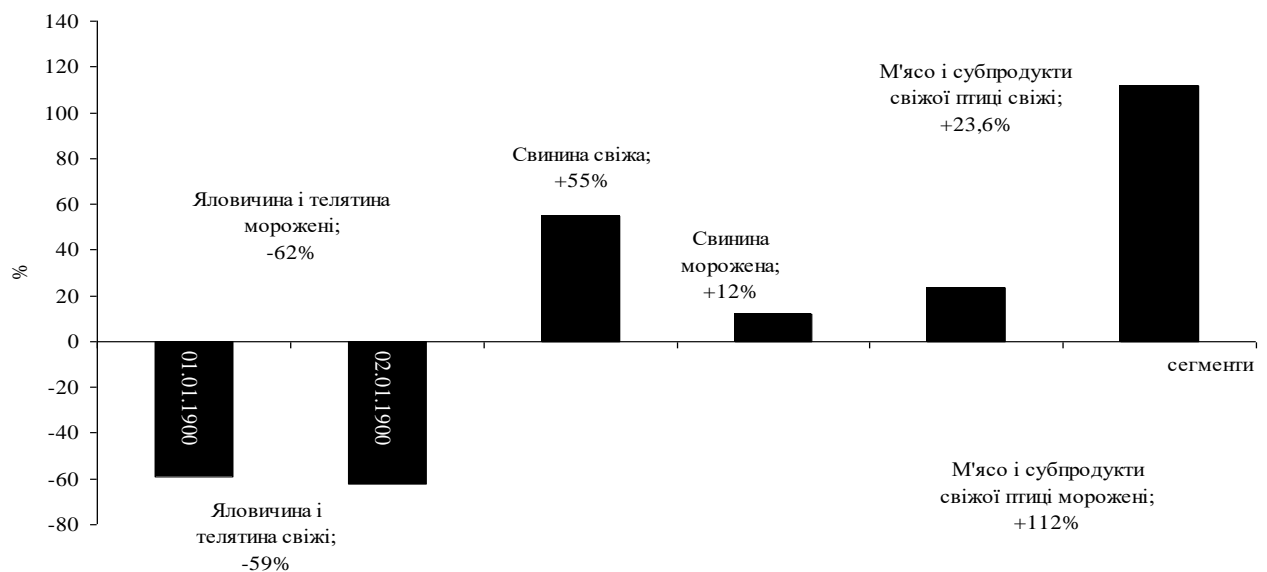


Рис. 2.16. Темпи виробництва м'ясопереробної галузі України 2015 р. порівняно з 2008, % [розроблено на основі 25; 30; 50]

У галузі з переробки овочів і плодів найбільш масштабним є виробництво соків (86 %), що за підсумками проведеного аналізу 2015 р. скоротило свої темпи на 33 % порівняно з попереднім роком і на 50 % стосовно 2008 р. (рис. 2.17).

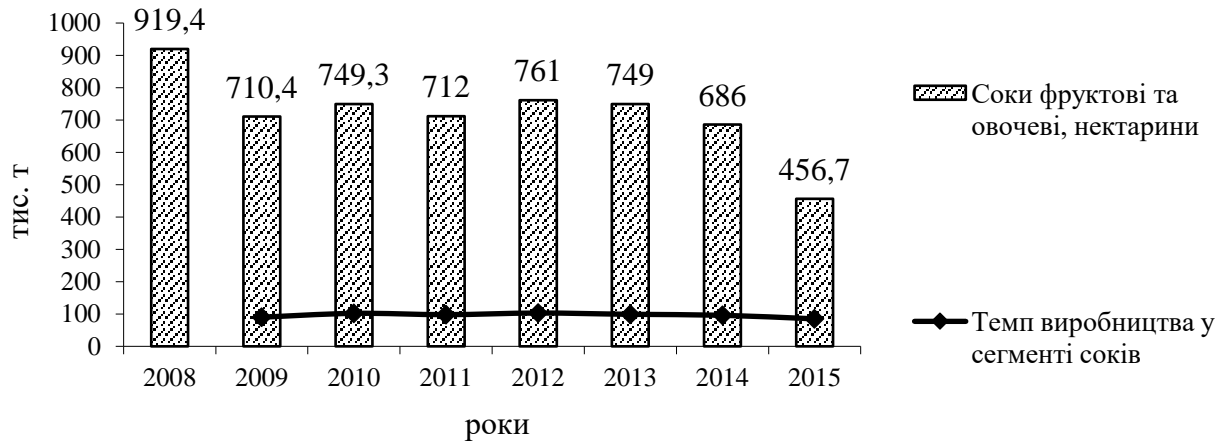


Рис. 2.17. Динаміка виробництва соків в Україні за 2008-2015 рр. тис. т [розроблено на основі 30; 50]

Такий спад 2009 р. був частково зумовлений світовою економічною кризою. І хоча 2010 р. намітилася позитивна динаміка, моніторинг за останні три роки знову свідчить про виробничий спад.

Аналогічні процеси відбувалися протягом 2015 р. і в галузі виробництва нерафінованої олії (рис. 2.18).

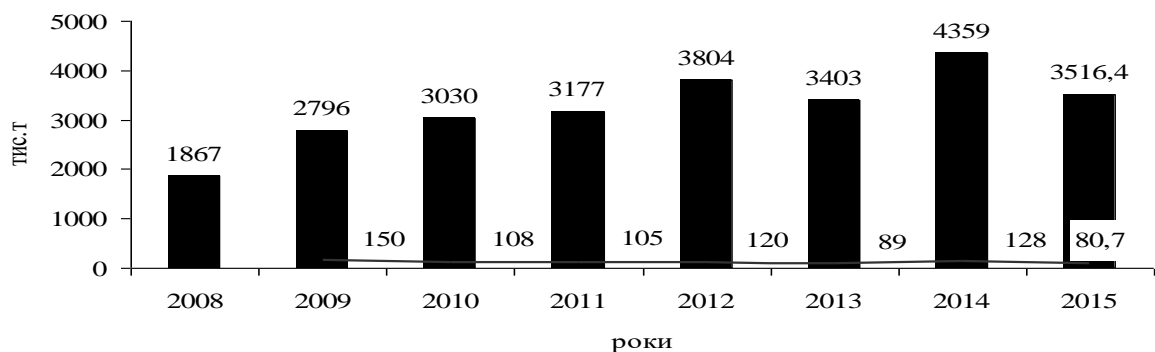


Рис. 2.18. Виробництво олії нерафінованої соняшникової в Україні за 2008-2015 рр., тис. т [розроблено на основі 30; 50]

Обсяги виробництв зменшилися на 19 % порівняно з попереднім роком, але стосовно 2008 р. вони збільшилися майже вдвічі. Значна частка в

переробній галузі припадає на переробку молока (рідке оброблене молоко – 45,5%), що відображено на рис. 2.19.

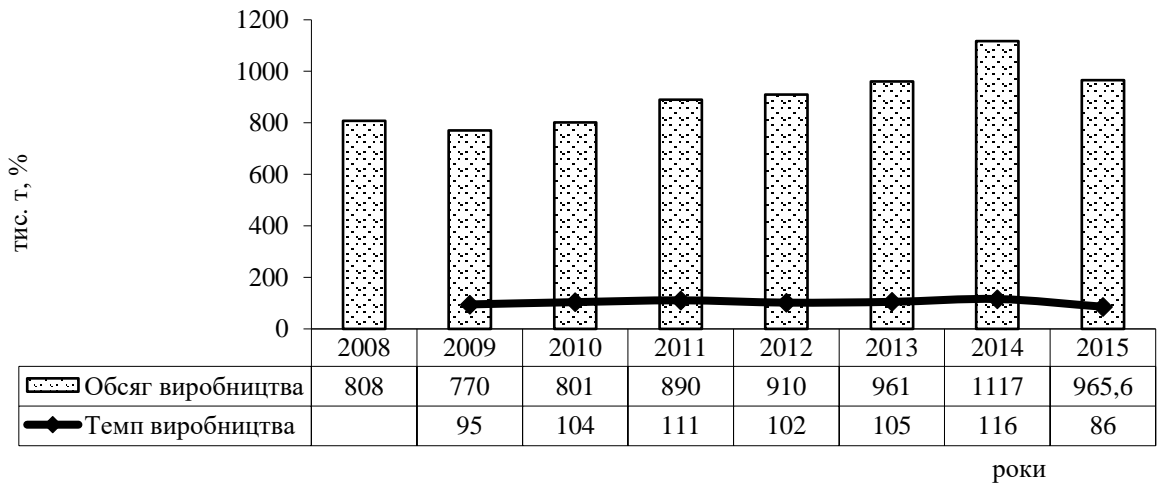


Рис. 2.19. Обсяги виробництва молока в Україні за 2008-2015 рр. (тис. т) [розроблено на основі 20; 22; 30; 50; 54]

Протягом 2008-2014 рр. ця галузь мала переважно позитивні тенденції, тільки протягом 2015 р. обсяги трішки скоротилися (на 14 %), однак при цьому загальний темп приросту виявився позитивним і становив 19,5 %.

У рамках цієї галузі виокремлюють ще один перспективний напрям кисломолочні продукти (25 %), яке 2015 р. порівняно з попереднім роком скоротилося на 10 %, а стосовно 2008 р. – навіть на 20 % (рис. 2.20).

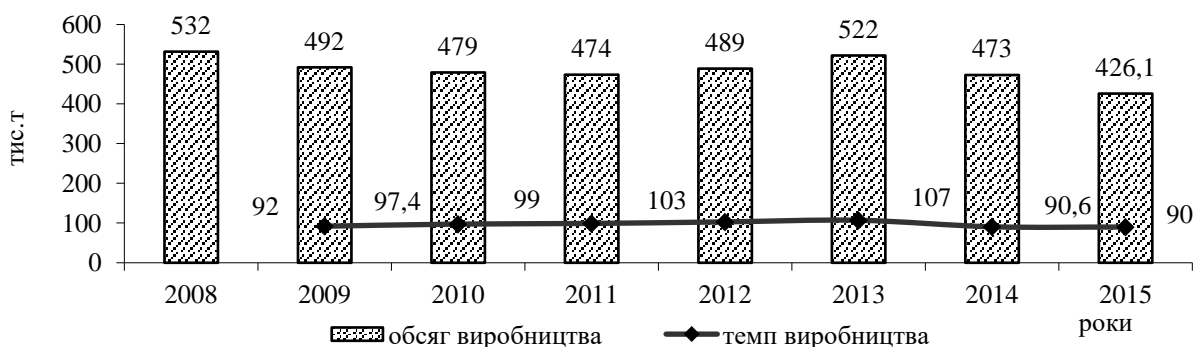


Рис. 2.20. Темп виробництва кисломолочних продуктів в Україні за 2008-2015 рр. (тис. т) [розроблено на основі 20; 22; 30; 50; 53]

Аналіз ринку сирів (свіжих, кисломолочних, жирних) показує, що на тлі статистичних відомостей за 2008 р. спостерігається стійкий регрес. Так,

2015 р. їх було вироблено на 48% менше, ніж 2008 р., і на 6% менше, ніж 2014 р. (рис. 2.21).

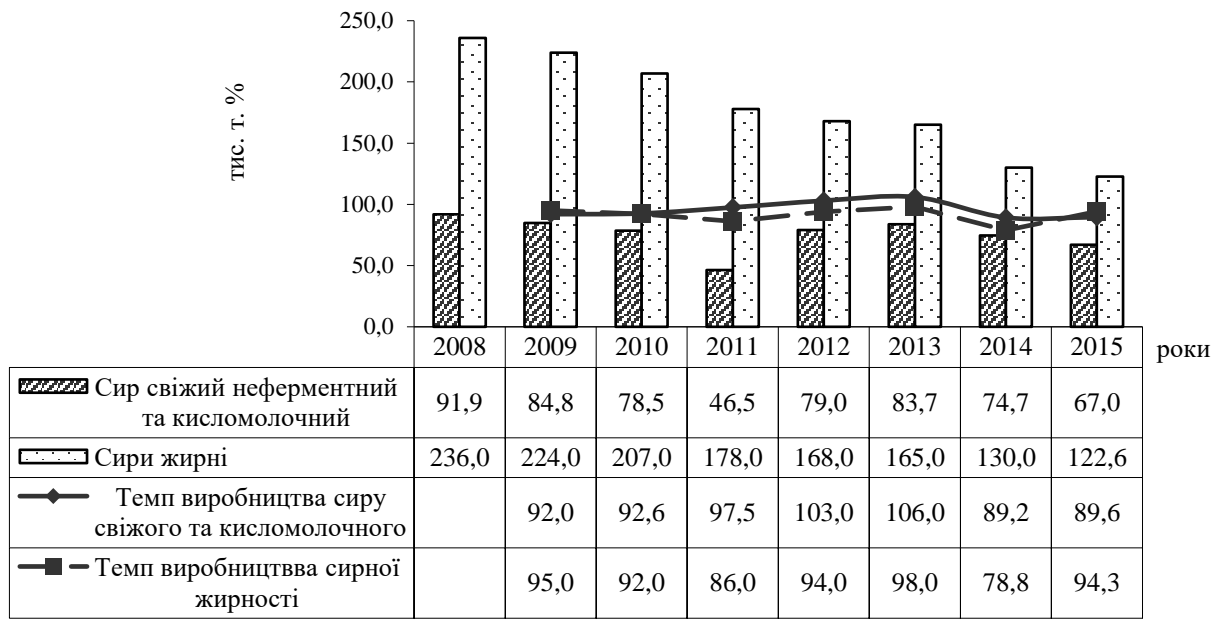


Рис. 2.21. Виробництво сирів в Україні за 2008-2015 рр., тис. т [розроблено на основі 20; 22; 50; 53; 54; 70]

Відзначимо, що більш оптимістична динаміка властива виробництву кисломолочних сирів. Наприклад, 2015 р. продуктивність становила 90 % щодо попереднього року й 73 % порівняно з 2008 р. Аналізуючи тенденції розвитку борошномельно-круп'яної галузі агропродовольчої сфери України, відзначимо, що борошна протягом 2014 р. було виготовлено на 23 % менше, ніж у 2008 р. (рис. 2.22).

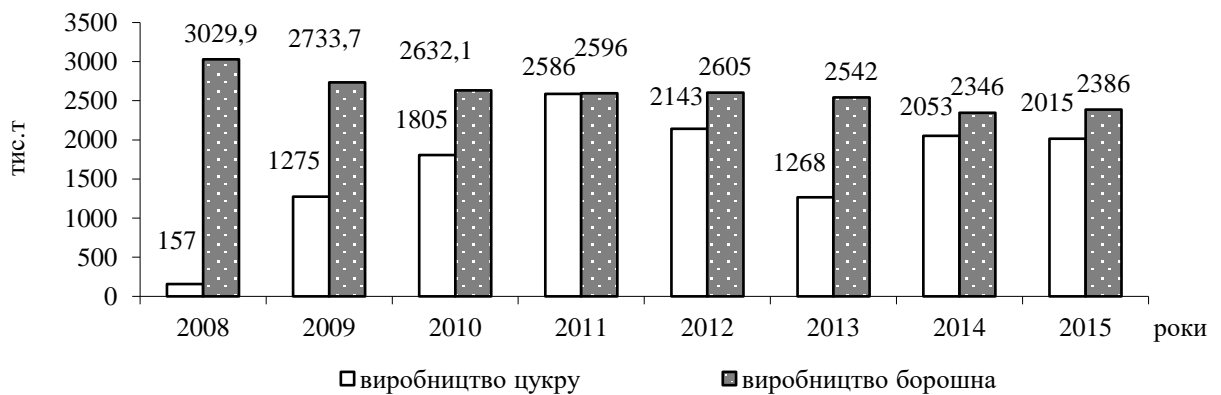


Рис. 2.22. Виробництво цукру й борошна в Україні за 2008-2014 рр., тис. т [розроблено на основі 23; 30; 70]

Останнім часом виробництво круп має негативну тенденцію приросту (-3,6 % 2014 р.), про що свідчать дані рис. 2.23.

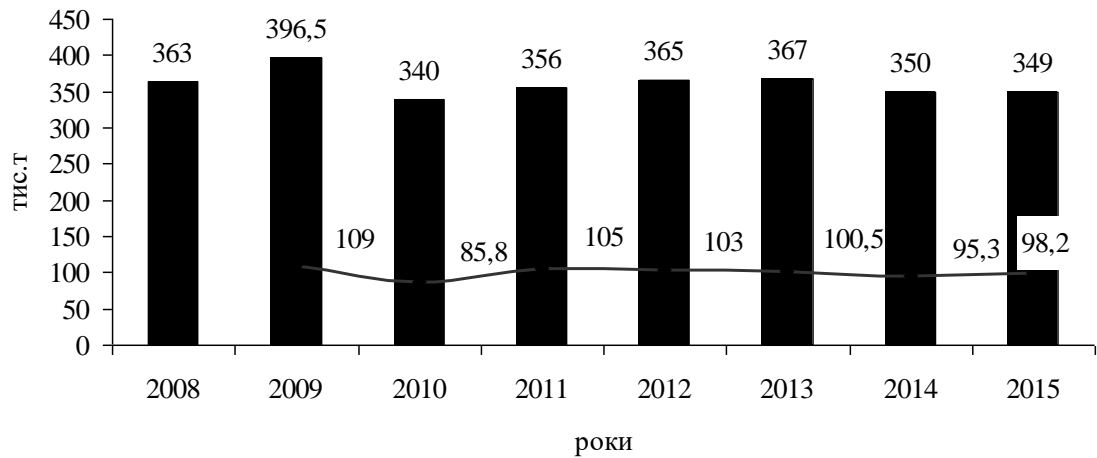


Рис. 2.23. Виробництво круп в Україні за 2008-2014 рр., тис. т [розроблено на основі 30; 70]

Виробництво цукру, навпаки, активізувалося, збільшившись на 30,6 % (рис. 2.22). Аналізуючи ситуацію в переробній галузі, відзначимо, що позитивні моменти спостерігались у м'ясопереробному й масложировому напрямі, де темпи приросту становили 11 і 79 % відповідно. У напрямках із переробки плодів і овочів,молокопереробної, борошномельно-круп'яної, цукрової й спиртової продукції приріст становив 42,5; 3,6; 25,9; 7,1; 42,1 % відповідно. Загалом, потенціал цих галузей використовується частково.

Очевидно, що стан речей у значній частині галузей вітчизняної агропродовольчої сфери (виробництво яловичини, телятини, соків, кисломолочної продукції, борошна й ін.) не найкращий. Для того щоб трансформувати негативну динаміку в позитивну, необхідно вжити цілий ряд заходів, що сприяють розвитку переробної галузі загалом. У зв'язку із цим, необхідно виокремити чинники, що позитивно впливають на поточний стан і розглянемо найбільш знакові з них.

У першу чергу слід зупинитися на особливостях нормативно-правового регулювання цього питання, виокремивши перелік документів, які регламентують діяльність профільних підприємств:

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. згідно з актуальними змінами, про які йдеться у Законі «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо підтримки сільськогосподарських виробників» № 4268-17 від 22.12.2011 р. і законі «Про внесення змін до Податкового кодексу України й деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» № 71-VIII від 28.12.2014 р. Ці нормативно-правові акти процесуально визначають порядок надання податкових пільг певним категоріям підприємців і водночас стимулюють їх активність.

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1120-р від 31.10.2011 р., що визначає основні положення Концепції розвитку овочівництва й переробної галузі, яка передбачає підтримку підприємств, що спеціалізуються на переробці овочів. У цій стратегічній програмі основні акценти зроблені на якості вироблених продуктів.

3. Двостороння «Угода про асоціацію між Україною і Європейським Союзом» щодо атомної енергії в перспективі буде впливати на стан вітчизняної переробної галузі. Також її розвитку буде сприяти функціонування зони вільної торгівлі. Це дозволить створити сприятливі умови для виходу виробленої продукції на зовнішні ринки, оскільки на нинішній момент більша її частина не відповідає міжнародним стандартам, що зумовлює необхідність розробки й апробації інноваційних технологій, які дозволяють випускати продукт, що нарівні конкурує з європейськими аналогами.

До наступної групи чинників слід зарахувати економічні обставини. Як уже було помічено, економічна криза 2008-2009 рр. згубно вплинула на стан економіки загалом і АПК зокрема. Унаслідок зниження темпів технічного переоснащення, інтенсифікації сільського господарства й слабо вираженої державної підтримки відбулося зниження обсягів виробництва більшості, видів сільськогосподарської продукції, що випускаються.

Безумовно, тривалий час основну частину експорту становила продукція ПП, однак наразі через погіршення кон'юнктури товарних ринків поставки значно скоротилися, що призвело до виробничого спаду.

У кризовий період скоротилися також обсяги виробництва молочної та м'ясної продукції, відновити які дотепер не вдалося. Це зумовлено одночасно декількома когерентно пов'язаними причинами: низькою якістю сировини, слабкою експортною активністю й відсутністю ефективних каналів збуту. Так, 2009 р. цінові індекси на молочну продукцію, зернові, олійні культури, м'ясо й цукор неухильно росли. На світовому рівні максимально зросли ціни на молоко й молочні продукти (до 70 %), тоді як в Україні цей показник коливався в діапазоні 10-15 %. При цьому ціни на цукор рекордно зросли вдвічі, що було спричинено низькою врожайністю цукрового буряка.

Крім перерахованих, вагома роль відведена зовнішнім чинникам, спричиненим проблемами збуту української продукції на зовнішніх ринках. Наприклад, багато сусідніх країн (Російська Федерація, Білорусь, Казахстан) увели мито в розмірі 340 дол. за 1 т на ввіз українського білого цукру. Молдова встановила до 1 січня 2015 р. мито в розмірі 75 % на всі види цукру, виробленого в Україні. Аналогічна ситуація склалася й у молочній галузі.

Крім того, розвиток агропромислової сфери залежить і від наявності власної сировинної бази високої якості. Україна, як відомо, аграрна країна, тому вітчизняна агропромислова сфера має явні переваги. Аналіз його продукції на експорт показує, що більшу його частку становить саме сировина. Подібна тенденція властива країнам, які розвиваються. Переконані, що переробка сільськогосподарської продукції надалі, напевно, позитивно впливатиме на соціально-економічну ситуацію в Україні. Виходячи із цього, стимулювання цього сегмента конче потрібно вже сьогодні.

Проблемним залишається питання якості продукції, що випускається, яка не відповідає світовим стандартам, а випадки порушення

загальноприйнятих норм і стандартів не завжди фіксуються і належним чином не переслідуються.

Матеріальне забезпечення галузі також відіграє важливу роль. Більшості українських підприємств доводиться задовольнятися застарілим обладнанням через слабку матеріальну базу. Неадекватні виробничі технології призводять до погіршення якості продукції і збільшення її собівартості.

Отже, у процесі вивчення основних тенденцій розвитку агропромислової сфери України слід зазначити як негативні, так і позитивні аспекти. Більшість галузей переробної ланки АПК (виробництво телятини, яловичини, молока, кисломолочних продуктів, соків, борошна, сирів) демонструє негативну динаміку, мінімізувати прояв якої можна шляхом вживання спеціальних заходів.

Підсумовуючи, відзначено, що подальший розвиток переробних підприємств як у Нігерії, так і в Україні тільки в тому випадку продемонструє високі результати, якщо для розвитку АПК в обох країнах буде застосований комплексний підхід, у результаті чого буде сформована ефективна система когерентно пов'язаних взаємин: «сільськогосподарські товаровиробники → переробні підприємства → ринкова інфраструктура».

Серед зовнішніх чинників, що впливають на функціонування переробних галузей двох країн, виокремлено такі обставини: світова економічна криза, спричинена нею нестабільна економічна ситуація; проблема просування деяких видів продукції на світових ринках; загроза збільшення імпорту; низький рівень автоматизації праці; морально застаріле обладнання; невідповідність якості виробленої продукції світовим стандартам. Симультанно всі ці чинники зумовлюють необхідність кардинальних трансформацій у системі управління ПП.

Щоб розв'язати іншу не менш важливу проблеми – підвищення рівня виробництва і продуктивності господарюючих суб'єктів – необхідний оперативний перехід до інвестиційно-інноваційної моделі функціонування

всіх підприємств, чия діяльність реалізується в агропродовольчій сфері. У свою чергу, джерелами фінансування цього напряму можуть бути кошти зацікавлених юридичних і фізичних осіб, профільних фондів, венчурних фірм, регіональних бюджетів, а також іноземні інвестиції. У зв'язку із цим основне завдання влади аналізованих країн полягає у створенні сприятливих для інвестиційної активності умов, стимулюванні ділових відносин у контексті залучення додаткових коштів, а також реалізації інноваційних наукових розробок.

## 2.2. Система індикаторів стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії

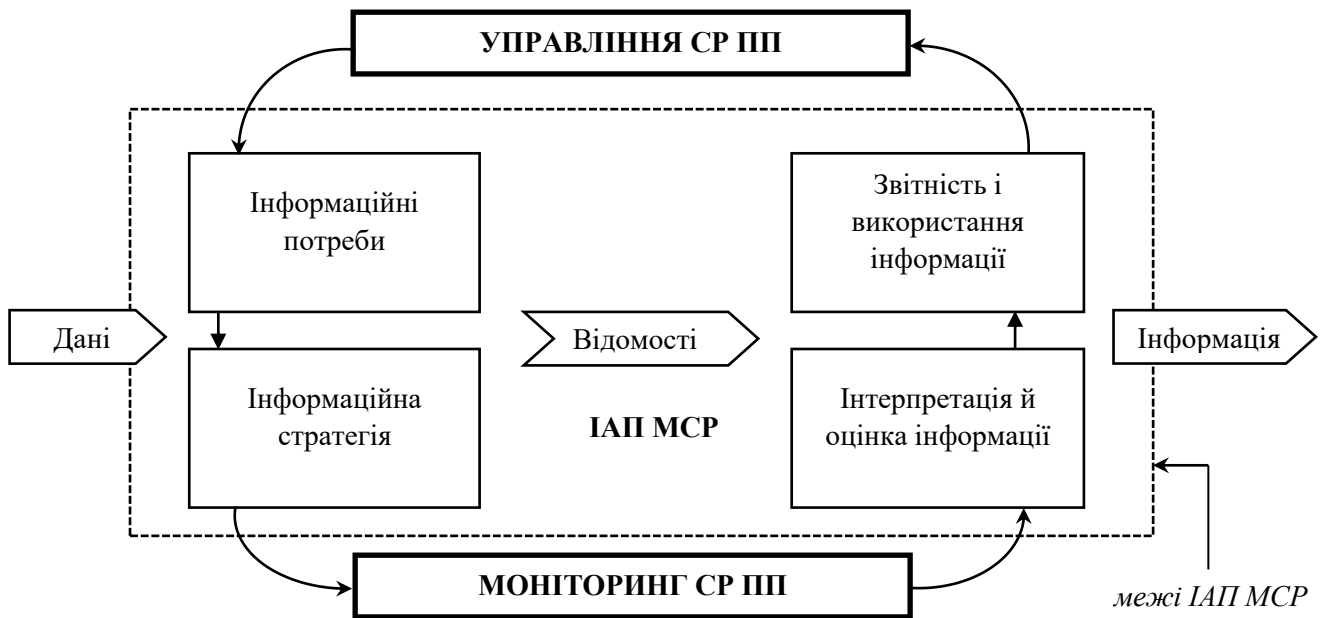
Процес результативного формування цілей підприємства нероздільний із системою моніторингу, яка є інформаційно-аналітичним аспектом його реалізації. Одночасно він є джерелом інформації управлінського характеру, необхідної для виконання таких завдань: аналізу можливості досягнення/недосягнення певної цілі, відстеження змін стану об'єкта в конкретній функціональній системі координат, а також прийняття оперативних менеджерських рішень.

У свою чергу, інформаційно-аналітичним контуром проведеного на підприємстві моніторингу стійкості є система індикаторів стійкого розвитку – системно організований комплекс інформації про динамічно мінливі умови (внутрішні і/або зовнішні) досягнення СРПП і можливі перспективи розвитку аналізованого об'єкта.

Що стосується особливостей функціонування подібних інфосистем, варто відзначити, що для них характерні формалізм при виокремленні управлінських цілей, деяка нечіткість і часте збільшення первинного обсягу виконуваних завдань і пов'язані із цим кардинальні зміни концепції їх реалізації. Виходячи із цього, ефективність прийнятих рішень обумовлюється можливістю організації гнучких систем мультипрофільного спостереження,

які налаштовуються, одночасно здійснюваного багатьма експертами різних сфер. Які будь-яка інша інформаційна система, моніторинг СР передбачає цілеспрямовану організацію потоків інформації шляхом збору, нагромадження, аналізу й використання (розподілу) отриманих даних.

Отже, інформаційно-аналітичний простір (ІАП) моніторингу – це системно організована сукупність інформаційних потоків стосовно внутрішніх та зовнішніх умов стійкого розвитку ПП у динаміці, перспектив досягнення бажаного стану, що формується у процесі загального циклу моніторингу СР ПП, який визначається послідовністю цілеспрямованих дій (рис. 2.23).



ІАП МСР – інформаційно-аналітичний простір системи моніторингу СР.

Рис. 2.23. Цикл моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії [авторська розробка]

У цьому контексті важливо розмежувати поняття «дані», «інформація» і «відомості», уживані під час моніторингових досліджень. Сукупність знаків (текстів, зображень тощо) є даними. Відомостями можна вважати всі уявлення, що виникають у суб'єкта внаслідок сприйняття й аналізу цих даних. А інформація, як стверджує І.О. Богатирьов, «...це повідомлення у

відомостях, на підставі якого може бути прийняте управлінське рішення [15, с. 75]. Інформаційні потоки поєднують окремі дані у відомості й, утворюючи взаємозв'язок між ними, формують інформацію» [15, с. 76].

У нашому розумінні процес формування інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу СРПП структурований на дві першочергові складові: 1) формування інформаційного забезпечення (відбувається у процесі визначення інфопотреб і розробки інформаційнозумовленої стратегії моніторингу); 2) аналітична обробка інформації (на етапі управління і використання отриманої інформації).

Насамперед слід розглянути визначення інформаційної потреби. Адекватне визначення інформаційних потреб із подальшою їх специфікацією є найважливішим етапом, який необхідний для організації інформаційно-аналітичного локусу моніторингу СРПП належним чином. Інфопотреби визначено, у першу чергу, як ті точно сформульовані питання, відповіді на які можна одержати тільки внаслідок проведення моніторингу. Логічно припустити, що якщо потреби будуть конкретно визначені – моніторингові програми й отримані оцінки будуть реалістичними й аргументованими. Для цього необхідно проаналізувати наявні на підприємстві проблеми, і тільки після цього сформулювати цілі, необхідні для досягнення оптимального управлінського рівня на ПП (рис. 2.24).

Проблемно-цільовий аналіз (ПЦА) СР підприємства покликаний забезпечити:

- інформаційний зріз реального стану ПП паралельно в різних аспектах розвитку (економічному, соціальному й екологічному);
- визначення аналітичним шляхом пріоритетів основних проблем СР підприємства.

Загалом, усі дії аналітичного характеру, пов'язані з визначенням проблем і пріоритетів СР, можна систематизувати й структурувати на такі три етапи:

- 1) формування переліку всіх існуючих «фокусів» (проблем) розвитку й

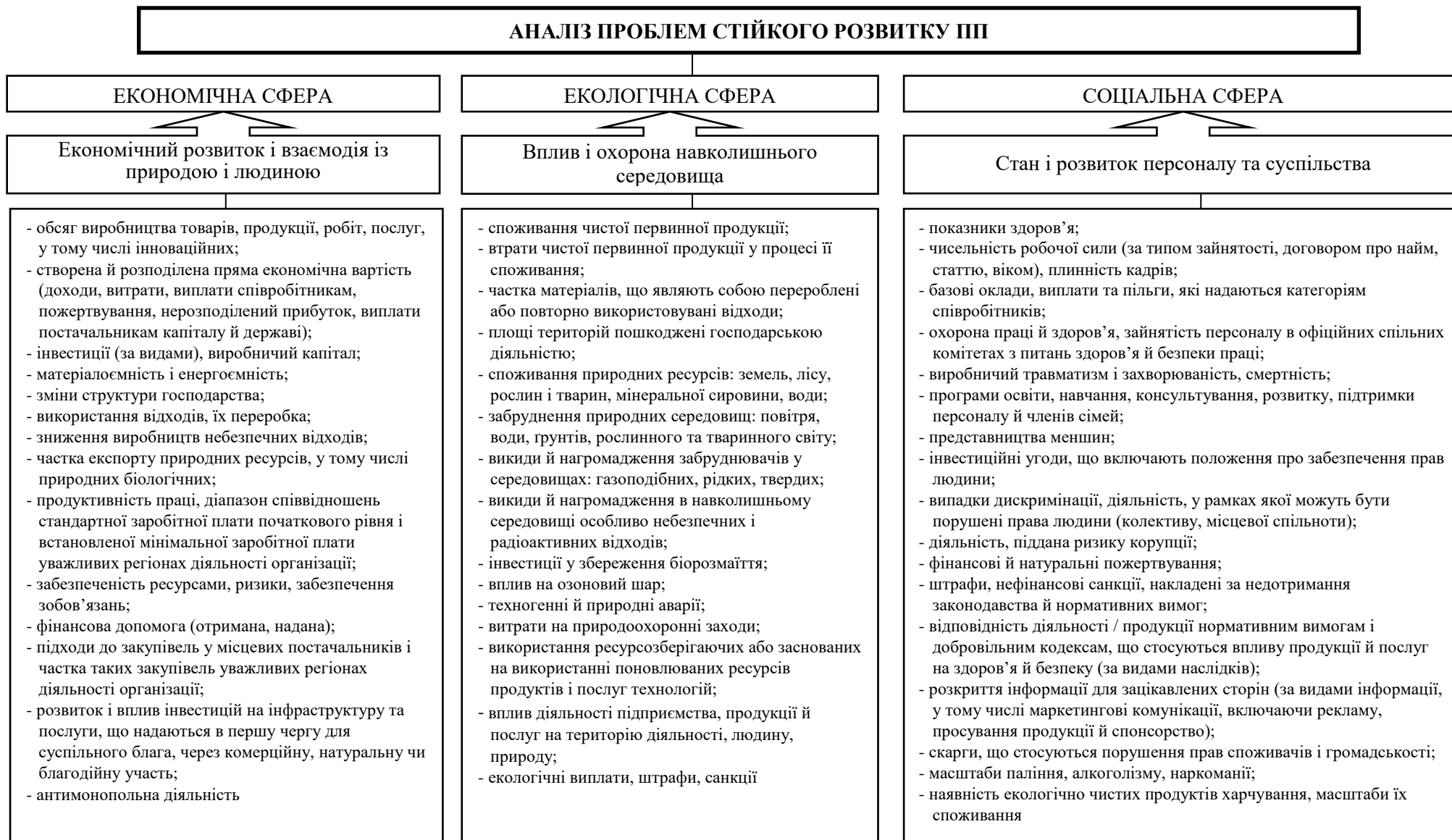


Рис. 2.24. Структура проблемно-цільового аналізу СРПП [14,с. 21; 35, с. 12; 67, с. 105]

чинників, які їх визначають і одночасно вказують на основні пріоритетні напрями СРПП. Для ПП, які займаються фундаментальною діяльністю (наприклад, розробкою методів боротьби з радіоактивним зараженням, різними епідеміями), це дуже важливо, оскільки їх першорядне завдання – розставити пріоритети, необхідні для якнайшвидшого досягнення СР;

2) закріплення за кожним конкретним напрямом СРПП певних чинників (проблем);

3) цілі, пов'язані з реалізацією принципів СР, обов'язково слід розробляти, виходячи із проблемних «фокусів» СРПП, які нерідко визначають специфіку роботи ПП.

Повноцінний ПЦА стосується соціально-економічного й екологічного аспектів розвитку підприємств. Доцільно відзначити факт лімітованої кількості напрямів СР і шляхом агрегування виявити деякі розповсюджені проблеми, характерні для багатьох ПП

Чим більше можна виявити інтегрованих «фокусів», тим більш ефективним буде моніторинг, здійснюваний на підприємствах. Так, у перспективі управління СР буде відбуватися на основі результатів спостережень. Проаналізувавши особливості функціонування ПП у контексті СР у Нігерії і Україні, можна зробити висновок, що пріоритети проблем визначаються за допомогою спеціальної матриці (рис. 2.25).

Важливість проблеми: К, Л, С	Важливі проблеми, що зачіпають більше ніж дві сфери СРПП пріоритет: ★ ★ ★ ★	Важливі проблеми, що зачіпають не більш двох сфер СРПП пріоритет: ★ ★ ★
	Проблеми, що зачіпають більше ніж дві сфери СРПП пріоритет: ★ ★	Проблеми, що зачіпають не більш двох сфер СРПП пріоритет: ★
Масштаб впливу проблеми: К, N, С		

Умовні позначки:

К, Л, С – проблеми СР в економічній (К), екологічній (Л) і соціальній (С) сферах ПП;

★ ... ★ ★ ★ ★ – пріоритет проблем СР.

Рис. 2.25. Матриця впливу пріоритетів проблем СРПП [авторська розробка]

З рис. 2.25 видно, що важливість будь-якої проблеми можна виявити за яскраво вираженою негативною тенденцією й/або близькістю до гранично-критичних значень аналізованих показників. Відповідно, масштаб подібного впливу залежить від кількості сфер охоплення аспектів СР.

Найбільший інтерес з погляду практичної реалізації становлять ті проблеми, які торкаються понад двох сфер СРПП. При цьому зниження їх внутрішнього/зовнішнього впливу піддається впливанню. І навпаки, менш пріоритетними є «фокуси», що зачіпають менше двох сфер. Оскільки виокремлені автором чотири сфери СР все-таки не можна назвати ізольованими, ймовірно, що поліпшення в конкретних напрямках спричинять позитивні зміни й у паралельних сферах, стан яких не критичний.

Отже, що для точної побудови системи індикаторів СРПП із метою визначення зон стійкості/нестійкості необхідні результати аналізу виявлених ключових проблем. Згідно із практикою, цей процес є своєрідним продовженням процедури формування й позиціонування цілей, адже завдяки йому сукупність поставлених цілей відрізняє поточний стан ПП від бажаного, яких можна досягти в результаті:

- визначення всіх можливих цільових параметрів залежно від пріоритетності вирішуваних питань;
- установлення припустимих меж можливих змін (відповідно до постановленого завдання і його параметрів).

Саме останній з перерахованих пунктів є вирішальним, тому що є основою для належної організації системи моніторингу й визначає рівень досягнення підприємством СР.

Найчастіше для виокремлених параметрів визначають два рівні показників – цільовий і критичний. Вивчивши досвід закордонних і вітчизняних учених, що пропонують для цього різні підходи [6; 7; 10; 24; 27; 28; 41; 46; 49], виокремлено кілька найбільш аргументованих наукових поглядів на інтерпретацію граничних значень розвитку компонентів цієї системи:

1) глобальний:

1.1) формальний – чітко регламентований нормативно визначений (наприклад, гранично припустимий рівень концентрації шкідливих речовин мінімальний розмір заробітної плати і т. ін.);

1.2) неформальний (умовно прийнятий) – розробляється, зазвичай, з ініціативи активістів громадських організацій, рухів на основі узагальнених досліджень;

2) фактично досягнутий (метод найкращої/найгіршої практики);

3) плановий (прогностичний) рівень (наприклад, відповідно до прийнятої стратегії й існуючих програм розвитку системи або компонентів більш високої ієрархії).

Варто відзначити, що в процесі практичної діяльності вибір одного з перерахованих підходів обумовлюється набором конкретних цілей, інформаційним забезпеченням, особливостями моніторингових показників.

Виокремленні підходи, що стосуються розуміння граничних значень розвитку елементів системи моніторингу, вкрай важливі, але як цільовий орієнтир найбільше застосовуваний планово-прогностичний рівень. Він формується з урахуванням мінімальних вимог стандартів і може бути визначений у процесі ПЦА з достатньою долею вірогідності. «Нормативних контрольних меж для більшості показників моніторингу не існує, що припускає використання як контрольних меж планових (прогнозних) ліній... І цілком можливо, що нижня контрольна межа призначається досить жорстко. Однак такий підхід за наявності сильної адміністрації, принаймні, може не допустити тенденції до зниження тих або інших показників розвитку» [26, с. 64], – стверджує Є. В. Горшеніна.

Як бачимо, планові показники встановлюються на рівні не нижче стандартних вимог. На практиці ж фактичні показники за конкретний період характеризують відповідність їм, а фактичні дані за попередній період, згідно з концепцією СР, свідчать про критичний рівень розвитку для наступного

етапу. Таким чином інформаційно-аналітичний взаємозв'язок показників забезпечує моніторинг.

Щодо інформаційного забезпечення системи спостереження, то інформаційний супровід, головним чином, потрібен для виконання пріоритетних завдань. Якщо та сама інформаційна потреба характерна для ліквідації різних проблем, то вона повинна стати високо пріоритетною, оскільки завдяки їй можна розглянути багато проблемних аспектів.

Виходячи із цього, існує необхідність більш чітко визначити поняття «інформаційна потреба» у контексті ПЦА. Це надасть системі моніторингу й оцінки стану аналізованого об'єкта за допомогою індикаторів СР більшої ефективності. Для цього у першу чергу необхідно використовувати весь комплекс джерел, необхідних для задоволення інформаційнозумовлених потреб.

Далі розглянуто інформаційну стратегію. Для оптимального вибору шляхів збору, обробки й аналізу інформації з різнопланових джерел необхідно розробити таку стратегію, яка ґрунтувалася б на конкретних інформаційних потребах.

Визначено, що інформаційна стратегія моніторингу СРПП– це чітке, аргументоване визначення основних цілей і завдань управління інформацією стосовно досягнення СР підприємства. Її значеннєвим потенціалом є вказівка обсягів, джерел і способів збору необхідних даних, які відіграють роль інформаційного забезпечення.

Для досягнення найбільшої ефективності пропонованих у результаті моніторингу заходів необхідно передбачити можливість оптимізації моніторингової структури або проведення скринінгу всіх прийнятних інформстратегій. Щоб уникнути одержання неправдивих результатів, неадекватної оцінки поточного стану підприємства, необхідно точно «підігнати» цю стратегію до конкретних потреб підприємства.

Значеннєва наповненість стратегічної концепції інформативного характеру гранично зрозуміла. Надалі з'ясовано, що слугує базою для

проведення моніторингу. Для подібних досліджень необхідні дані, сформовані безпосередньо в облікових системах підприємства, органів місцевої влади, різних держслужб і громадських організацій. Інші значимі дані можна також взяти із соціологічних опитувань, тематичних досліджень тощо. Основні компоненти інформаційної стратегії схематично передані на рис. 2.26.



Рис. 2.26. Формування інформаційної бази моніторингу СРП [авторська розробка]

Часто вживані у цьому контексті поняття внутрішньої/зовнішньої звітності можуть мати статистичний, бухгалтерський, податковий і управлінський характер. Загалом, вони формують інформаційний базис проблемного аналізу й моніторингу СРПП.

Основними джерелами такої інформації слугують дані регулярної звітності та спеціальних інформаційно-аналітичних обстежень (анкетування, опитування), які проводяться. Для моніторингу СР не всі способи однаково результативні, оскільки іноді досягти потрібної відповідності критерію регулярності досить складно.

На цей час існує цілий ряд різнопланових організацій, які для тих або інших цілей збирають і обробляють статистичну інформацію. Це в першу чергу спеціалізовані територіальні й галузеві органи державної статистики, фахівці яких професійно займаються такою роботою й безпосередньо несуть відповідальність за отримані результати. Збором соціологічних даних займаються й інші державні органи регіонального й національного рівнів (Торгово-промислова палата, Мінекономрозвитку тощо). Правом збирати таку інформацію також наділені спеціальні муніципальні асоціації. Аналогічні послуги можуть надати профільні міжнародні організації, численні незалежні дослідні центри, громадські організації й конкретні підприємства.

Механізм збору необхідної для успішного проведення моніторингового дослідження інформації досить складний. Для повноцінного аналізу необхідно провести скрупульозний відбір усієї наявної інформації на предмет актуальності та доцільності. Найчастіше вона не систематизована, розосереджена між різними організаціями та структурними підрозділами, що створює великі труднощі на етапі збору й аналізу даних. Щоб цього уникнути, необхідні не тільки складання переліку потрібної інформації за певний інтервал часу, яку можна одержати зі звітів і аналітичних записок за минулі роки, але також загальний скринінг і інтерпретація всієї інформації, що має відношення до розглянутих аспектів.

Однак випадки, коли для здійснення повноцінного ПЦА отриманої внаслідок інвентаризації інформації недостатньо, доволі часті. У цьому разі для одержання всіх необхідних даних проводять додаткові дослідження (рис. 2.27).

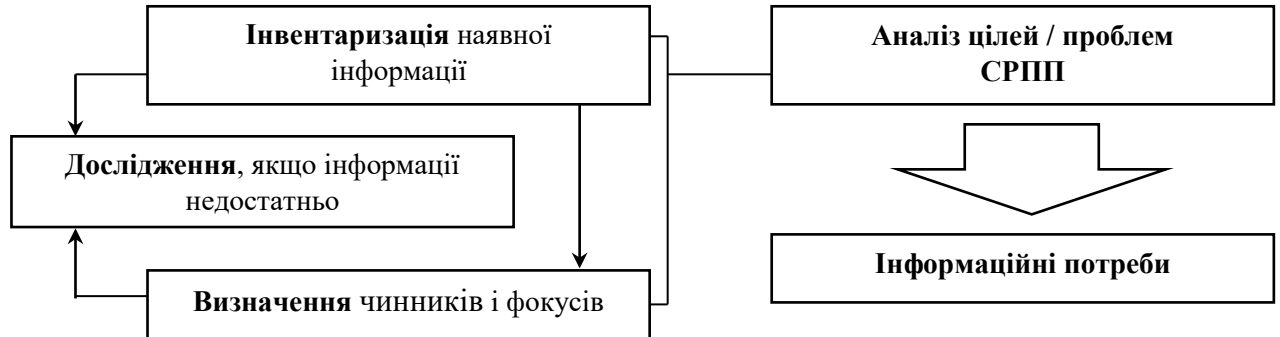


Рис. 2.27. Аналіз цілей/проблем СРПП [авторська розробка]

Необхідні для розробки моніторингової мережі інформаційні потреби повинні включати такі аспекти:

- вибір таких параметрів і/або індикаторів, які б належним чином відображали більшість інфопотреб;
- установлення оціночних критеріїв, на підставі яких будуть сформульовані стандарти оцінювання кризових ситуацій, з метою не допустити критичного рівня показників СР на підприємстві;
- визначення чітких вимог до оформлення і презентації звітної документації (наприклад, відповідність принципу візуалізації нормам, що стосуються ступеня суміщення показників);
- конкретизація обсягу необхідної інформації, у якій зацікавлений користувач, що припускає регламентацію інформаційних меж;
- установлення хронологічних рамок – у цьому разі важливо правильно визначити «час відповіді» – тимчасові рамки, необхідні для пошуку, обробки або систематизації інформації. Так, процедури раннього попередження потребують одержання оперативної інформації протягом декількох годин, а для виявлення тенденцій може знадобитися інформація за більш тривалий відрізок часу – місяці й навіть роки після спостережень;

– визначення рівня необхідної вірогідності первинних даних – для початку необхідно з'ясувати, до якого ступеня допускається хибна інформація, тому, що абсолютно достовірна інформація в деяких випадках мало ймовірна або її одержання доволі витратне.

Наведені аспекти в цілому визначають методологічний підхід і періодичність проведення моніторингових досліджень. У свою чергу, методологія моніторингу СРПП – це комплексний облік і аналіз економіки, природно-ресурсного багатства й потенціалу соціальної сфери. Вона ґрунтується на загальноприйнятих методах проведення аналізу просторових структур, завдяки яким специфіка СР розглядається в контексті пріоритетних проблем різних сфер розвитку підприємств.

Інструментарієм для реалізації інформаційно-аналітичної складової цього різновиду моніторингу можна вважати еколого-соціально-економічний аналіз/синтез і системне моделювання. Без цих методів неможливо забезпечити реалізацію моніторингової інформаційно-аналітичної функції, яка передбачає:

- інтегрований підхід, що стосується багатьох рівнів;
- порівняльну характеристику в межах конкретного підприємства чинників, ситуацій, рівнів і умов розвитку;
- можливість створення засобами автоматизації і комп'ютерної техніки тематичного комплексу інформаційних продуктів, у якому зацікавлені органи управління.

Вибір методичних засобів проведення моніторингу обумовлений у першу чергу його метою – забезпечити якісну інформаційну підтримку для прийняття необхідних рішень. В інтересах менеджменту підприємства важливо, щоб моніторингова інформація була представлена лаконічно й тезисно, але при цьому залишалася ємною за змістом і значенням. Також бажано, якщо вона в різних місцях буде порівнянна й прямо пов'язана з конкретними питаннями, викликаними управлінськими потребами. Відповідність усім цим вимогам неможлива без спеціальних індикаторів, які

сприяють конкретизації і визначенню інформаційних потреб. Це своєрідна характеристика аналізованого об'єкта, доступна для спостереження й виміру. На думку експертів, в експериментальних ситуаціях індикатори виявляють, заміняють і презентують інші характеристики описуваного об'єкта, які найчастіше для моніторингу недоступні [26; 52; 55; 62]. Як бачимо, зв'язок «індикатор ↔ характеристика» дуже важливий. Таким показчиком може бути безпосередньо характеристика, її поточний стан зміни, що виникли, а також їх ступінь.

Якщо йдеться про індикатори СР, то це показники, які характеризують зміни тих ознак, які свідчать про економічний стан ПП, розвиток його діяльності в контексті екології й соціального забезпечення.

На думку М. В. Собченко, «індикатори – це показники стійкості, які стосуються всіх аспектів діяльності підприємства, включаючи його політику, рішення, що приймаються, і й дії, які приводять до соціальних, екологічних і/або економічних(у тому числі фінансових) наслідків» [66, с. 25].

Вибір адекватного індикатора сприяє значному скороченню обсягів інформації без втрати її значимості. А це означає, що він являє собою вимірний параметр, на який впливають елементи СР, і при цьому з абсолютною точністю відображає поточний стан конкретного об'єкта. Виходячи із цього, стверджуємо, що індикатори – це основа інформаційно-методологічного інструментарію підсистеми СР. Також вони є інструментами виміру, аналізу й візуалізації отриманих даних. У ході проведення моніторингу СРПП індикатори здатні виконувати такі функції:

- давати якісно-кількісну об'єктну характеристику;
- сигналізувати про наявність проблем на ПП;
- оцінювати поточну ситуацію й фіксувати зміни, даючи їм позитивну або негативну оцінку;
- сприяти корекції напрямів соціально-економічного й екологічного розвитку;

– допомагати громадськості одержувати інформацію із усіх питань, що цікавлять, у гранично стислий термін і зрозумілому вигляді. Так поступово відбувається розуміння соціумом сценарію СР. А всі його члени одержують уявлення про рівень і якість життя для себе й майбутніх поколінь.

Звідси випливає, що поліфункціональність індикаторів вимагає вибору ефективних способів збору й обробки інформації.

На підставі аналізу вітчизняних і закордонних наукових джерел, присвячених вивченню механізму розробки індикаторів стійкого розвитку підприємств, виокремлено необхідні для цього процесу умови, представлені в додатку Ж. На думку багатьох учених [5; 10; 29; 33; 36; 38; 46; 49; 52; 66], під час формування системи індикаторів повинні бути враховані певні принципи, також перераховані в додатку З.

Безумовно, вибрати індикатори, які б абсолютно відповідали всім критеріям – надзавдання. Однак в ідеалі вони відповідають максимально можливій кількості запитів. Узагальнюючи вітчизняний і закордонний досвід вироблення й систематизації індикаторів СРПП, можна стверджувати, що індикаторну систему слід вибудовувати за принципом ієрархічного підпорядкування з набором таких характеристик (рис. 2.28):



Рис. 2.28. Характеристики індикаторів СРПП [авторська розробка]

Яким чином відбувається формування цієї системи показують такі категорії, як: періодичність і джерела інформації, одиниці виміру. Граничне,

досягнуте й бажане значення параметрів демонструється завдяки граничному (пороговому), фактичному й цільовому значенню відповідно. Значимість (ранг) індикатора – показник, що характеризує ступінь його впливу на інтегрований показник. Найчастіше це коефіцієнт, який встановлюється в результаті проведення експерименту або шляхом вивчення особливостей взаємозв'язку досліджуваного й інтегрованого індикатора.

У контексті реалізації завдань розглянуто не менш важливе поняття – «період попередження», тобто це певний часовий інтервал, необхідний для вироблення адекватного управлінського рішення і формування інформаційного пакета, необхідного для його успішної реалізації. Якщо розглядати цю категорію в контексті функціонування підприємства, там період попередження становить 1-2 роки. Цей час необхідний для того, щоб здійснити методологічну й організаційно-технічну підготовку для проведення моніторингу СРПП. Без неї неможливе ухвалення управлінського рішення й виконання по-новому поставлених завдань, оскільки будь-яка інноваційна зміна – це насамперед руйнування стереотипів, що склалися.

Якщо ухвалення управлінського рішення передбачає, крім підготовки висококласних кадрів, координацію рухів усередині підприємства та за його межами, то період попередження може становити 2-3 роки.

Саму ж періодичність проведення моніторингу СРПП логічно пов'язана з етапами вступу й обробки необхідної інформації. Моніторингова циклічність може тривати:

- 6 місяців, для якої характерне одержання проміжних підсумків;
- рік (узагальнення, підсумковий).

Для виокремлення і систематизації систем індикаторів використовують тематичний і процесуальний принципи. Тематичний підхід полягає у вивченні питання релевантності явищ, що стосуються СР. Відповідно, їх описують за допомогою певних показників. У контексті процедурного принципу особливу увагу приділяють причинно-наслідковим зв'язкам, які можна охарактеризувати за допомогою розповсюджених моделей.

Варто відзначити, що в Указі Президента України «Про стратегію стійкого розвитку «Україна-2020» деякі із цих моментів висвітлюються. Згідно з документом, по-перше, комплекс показників не повинен абсолютно відповідати рекомендаціям ООН, тобто бути універсальним. По-друге, як критерій СР може бути використаний більш-менш значимий для конкретного суспільства показник.

Завдання вибору показників, на перший погляд, може здатися спрощеним. Але з іншого боку, воно виглядає неоднозначним. Тому, щоб вибрати адекватні індикатори, необхідно залучити на рівні підприємства вузькопрофільних фахівців і провести ряд активних дискусій демократичного характеру.

У рамках цього дослідження був вивчений і систематизований світовий науковий досвід щодо різних за тематикою й побудовою підходів, необхідних для визначення індикаторів СРПП. Серед індикаторних систем можна виокремити дві групи:

- 1) для територій;
- 2) орієнтовані на економічні суб'єкти (додаток К).

До найпоширеніших територіально зумовлених систем можна зарахувати такі підходи:

- 1) Своєрідна схема «тема → підтема → індикатор» заснована на комплексі індикаторів, який складається з аналогічних взаємозалежних розділів «тема», «підтема», «індикатор». Цей підхід запропонувала Комісія зі стійкого розвитку, яка функціонує на базі ООН. Усього експерти виокремили шість тем («Атмосфера», «Біорозмаїття», «Земля», «Моделі споживання і виробництва», «Прісні води», «Економічна структура»), 19 підтем і 42 індикатори, які їм відповідають.

2. «Проблема → індикатор» базується на відповідній структурі, де розгляд проблемного аспекту економічного й/або екологічного характеру передбачає наявність конкретного індикатора. Проблеми, що визначають СР підприємств аналізованих країн (України й Нігерії) систематизовані і

поділені на дві масштабні сфери: економічну й екологічну, і надалі структуровані їх на 15 розділів і 32 індикатори, що відображено у додатку К.

Надалі, доцільно виокремити лаконічний набір базових пріоритетних індикаторів. На основі схеми «проблема ↔ індикатор» виокремлено 7 базових еколого-економічних індикаторів (додаток Л).

Агрегована за своєю суттю категорія «4 головних пріоритети» була виокремлена на підставі чотирьох пріоритетних показників. У цьому контексті СР інтерпретується в розрізі існуючих видів капіталу: людського, природного, виробничого (матеріально-фінансового) та суспільного. При побудові системи індикаторів за цим принципом утворюються такі блоки показників: економічний, екологічний, інституціональний і соціальний.

Щодо індикаторних систем на рівні економічних суб'єктів, то для їх виокремлення й функціонування використовують підходи, що базуються на результатах не фінансової звітності.

В контексті СР підприємств у 1999 р. був запропонований Стандарт AA1000SES міжнародного значення, який належить до групи документів AA1000 [82]. Його розробили фахівці Інституту соціальної й етичної звітності (Великобританія) разом із представниками ООН [82]. Він являє собою загальноприйняту нормативну базу, необхідну на етапах оцінки, планування, інформування, виконання й не фінансової аудиторської перевірки рівня взаємодії підприємств із зацікавленими сторонами на етапі звітності й підзвітності. Ці нормативно-правові акти призначені для регламентування набору критеріїв, необхідних для реалізації моніторингу й аудиту на підприємствах.

Інша не менш важлива організаційна ініціатива відносно СР – це Концепція GRI (Global Reporting Initiative) [29]. У ній передбачена можливість поетапного використання всіх рекомендацій, пов'язаних із досягненням СР. Згідно з цим документом, звіт можливий тільки за одним із напрямів роботи організації. Набір показників, регламентованих цією концепцією, формується за принципом «3 кошики» або «триєдиного

підсумку» (Triple Bottom Line): економіка компанії, екологія виробництва й соціальна політика. Цей підхід (аналогічно основним складовим СРПП) відповідає принципам досягнення стійкості. Місія GRI-звіту – дати відповіді на запитання, які цікавлять громадськість: який внесок робить/планує робити підприємство для поліпшення/погіршення соціально-економічних і екологічних ситуацій, процесів розвитку й тенденцій на місцевому, регіональному та глобальному рівнях (додаток М).

Також індикатори можуть формуватися для різних елементів системи «РТСВР». Ця аббревіатура розшифровується так: «рушійні сили → тиск → стан → вплив → реакція» (рис. 2.29).

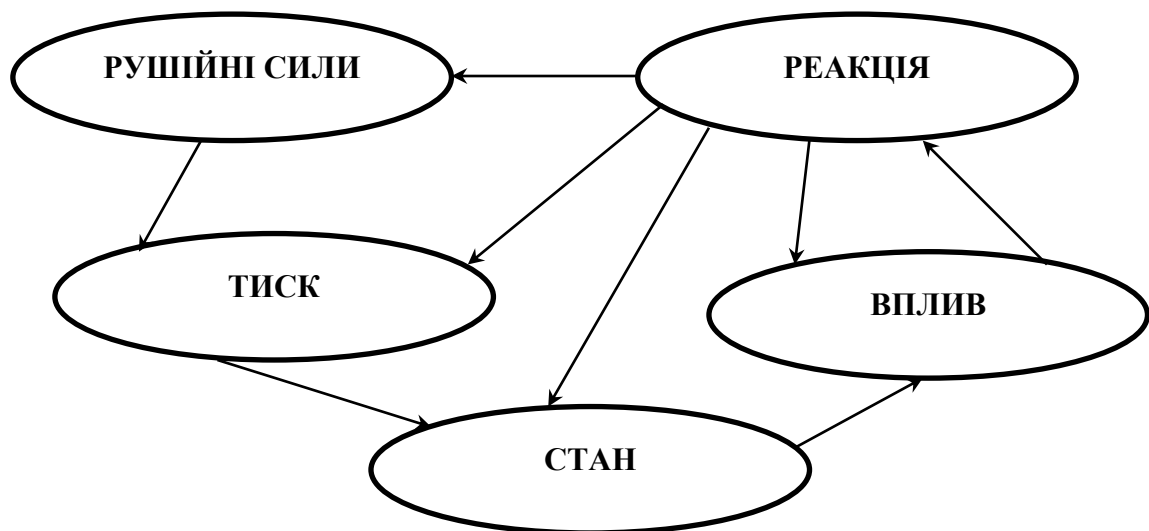


Рис. 2.29. Система «рушійні сили → тиск → стан → вплив → реакція» [46]

Ця схема виражає причинно-наслідковий взаємозв'язок соціуму й навколишнього середовища. Ці рамки були розроблені «Європейським агентством по навколишньому середовищу» (ЄАНС) [106].

Для прикладу обрано абстрактне підприємство (рушійна сила), яке, функціонуючи й приносячи прибуток, водночас є джерелом проблем (забруднення навколишнього середовища). Спосіб, завдяки якому це відбувається (злив стічних вод), автоматично вважається тиском, що спричиняє виникнення кризового стану. Наслідки цієї ситуації призводять до

змін біорозмаїття й вимагають прийняття на місцевому рівні оперативних заходів (звернень за допомогою до компаній, які профілюються на очищенні систем водопостачання).

Політика реагування й вживання заходів прямо буде залежати від реакції громадськості. Прикладом реакції, спрямованої на рушійну силу, може бути впровадження інноваційних очисних методик на підприємстві; реагуванням на тиск – удосконалювання або повна заміна наявних водоочисних систем. Вчинки або інституціональна поведінка також можуть виконувати функцію індикаторів інтересів.

С. П. Міщенко [52, с. 169] пропонує виокремлювати такі види індикаторів згідно з масштабами їх впливу:

1) контекстні – ставляться до загального контексту, у рамках якого діє програма. Незважаючи на те, що вони загалом вимірюють результати діяльності, їх застосування на всій території відносно всього населення, суспільних і економічних інституцій виправдане;

2) програмні – також цілком відображають особливості функціонування аналізованого об'єкта, але при цьому адресовані тільки тим, хто працює в рамках проекту. А. М. Батьковский [60, с. 122] пропонує розділити цю категорію на чотири підвиди індикаторів:

– ресурсу – надають інформацію про засоби (фінансові, людські, матеріальні, правові, організаційні), необхідні для реалізацій конкретного різновиду робіт;

– виходу – дають уявлення про кінцевий продукт діяльності;

– ефекту – сигналізують про рівень вигоди, яку одержать бенефіціари проекту;

– впливу – відбивають наслідки програми незалежно від взаємодії з безпосередніми одержувачами прибутку.

При більш узагальненому підході індикатори також можна одночасно розглядати як рушійну силу, реакцію або стан у контексті моделі «ТСР» (тиск, вплив → стан → реакція) [61, с. 32], яка була запропонована свого часу

Організацією економічного співробітництва й використовується Комісією ООН з питань стійкого розвитку. Так, експерти ОЕСР інтерпретують індикатори як рушійну силу, яка свідчить про людську активність, а також ті процеси, які можуть позитивно/негативно вплинути на СР. Вони відповідають рівню розвитку економіки в цілому, певної сфери або компанії. Серед них можна виокремити такі види індикаторів:

- стану – покликаний фіксувати рівень СР у цей момент часу (запаси палива на підприємстві, щільність заселення території, частина міського населення);

- реагування – реакції на різку зміну тенденцій СР (витрати на регулювання питань медичного забезпечення, законодавства). Такі індикатори свідчать про прояви волі населення і сигналізують про ефективну роль соціуму в цих процесах.

Проведений у ході цього дослідження аналіз показує, що далеко не кожен індикаторну систему можна використовувати однозначно результативно для проведення моніторингу СРПП. Цей факт обумовлений декількома важливими причинами. По-перше, всі аналогічні системи індикаторів за структурою є рамковими й мають винятково рекомендаційний характер. Це зумовлює проведення аналітичних процедур адаптації системи до умов конкретної території, оскільки кожен систему розробляють для певних умов, а не з урахуванням особливостей функціонування всіх підприємств цієї галузі. По-друге, методика відбору показників також територіально зумовлена. По-третє, більшість ПП України та Нігерії практикують щорічну підготовку звіту про СР, однак він має не аналітичний, а інформативний характер. Звідси випливає, що цей документ не відповідає основному принципу СР – агрегуванню інформації, оскільки не передбачає наявності яких-небудь схем, описів механізмів розробки індикаторів СР і інших важливих аспектів.

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що найбільш результативною є така схема формування систем індикаторів у контексті СР:

«Сфера → проблема → ціль → індикатор». Обов'язковою умовою її успішної реалізації є компетентно проведений ПЩА. На основі вивченого світового досвіду розробки індикаторів СР у цьому контексті виокремлено два найпоширеніші методологічні підходи: 1) побудова інтегрованого індикатора, на підставі якого можна робити висновок про ступінь СР; 2) створення повноцінної індикаторної системи, що складається із міні-блоків, кожний із яких відповідає за конкретний аспект СР.

Безумовно, обидва підходи мають переваги й недоліки, тому їх паралельне використання виправдане, оскільки саме так можна одержати як загальну інформацію (на рівні одного із блоків «Сфера СР → проблема → ціль → індикатор»), так і на підставі агрегованого показника з урахуванням специфіки будь-якого ПП. У будь-якому разі необхідно враховувати індивідуальні й комплексні показники економічного, екологічного й соціального розвитку. Саме у цьому, на думку М. О. Святловської [62, с. 69], полягає основна складність – належним чином консолідувати всі отримані показники не просто як набір статистичних даних, а як взаємозалежні показники соціально-економічних і екологічних процесів. Тому не можемо не погодитися з тезою Г. В. Коротаєвої [62, с. 110], що індикатори обов'язково повинні нести в собі інтегровану інформацію, яка була б корисною у довгостроковій перспективі для визначення рівня стійкості розвитку соціуму, прийняття управлінських рішень і суспільного інформування.

Вивчивши особливості формування системи індикаторів стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, специфіку їх інформаційного наповнення, потрібно перейти до питань, пов'язаних із управлінням інформацією, її оцінкою, а також інтерпретацією отриманих даних і відомостей.

### 2.3. Методичний інструментарій моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії

Як свідчить практика, моніторингові дослідження у контексті СР ПП потрібно проводити за всіма групами показників і пріоритетними проблемами, пов'язаними з аспектами економічного, екологічного й соціального функціонування підприємства (рис. 2.30).

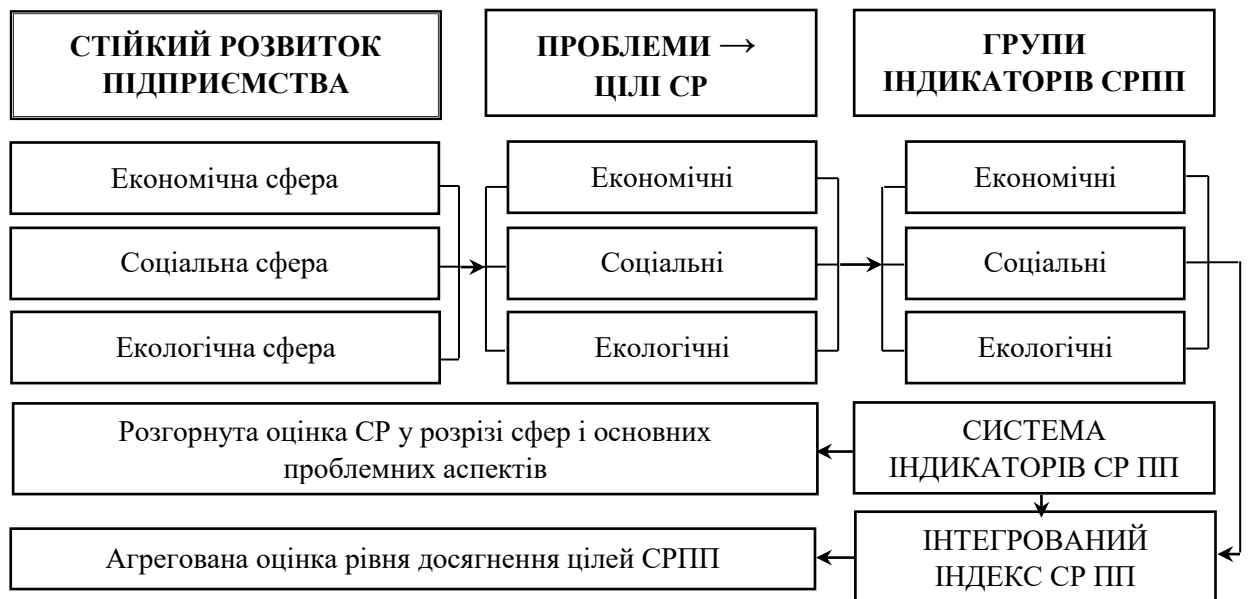


Рис. 2.30. Формування системи індикаторів стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії [авторська розробка]

Надалі розглянуто управління інформацією, її інтерпретацію й оцінку.

Моніторинг СРПП являє собою поетапний процес агрегації досить великого комплексу показників, тому його підсумковий показник необхідно виражати через інтегрований індекс. Це не означає, що для зацікавлених сторін, які виявляють бажання одержати додаткову інформацію, що дозволяє самостійно робити аналітичні висновки, неможливо деталізувати цей індекс на основі системи індикаторів СР.

У рамках запропонованої схеми формування системи індикаторів за ієрархічним принципом можливий повноцінний аналіз стану підприємства й

перспектив його розвитку за допомогою методу «дерево проблем». При цьому індикатори моніторингового дослідження (основні, додаткові та специфічні) розподіляються згідно з усіма компонентами моделі СР і цілком відображають тенденції функціонування економічного об'єкта.

Аналіз динаміки показників не може бути обмежений тільки декількома сферами СР, оскільки зміни, що відбуваються в одній зі сфер(соціальної, економічної або екологічної), обов'язково спричинять трансформації і в інших сферах. Тому за точку відліку апологети концепції теорії стійкого розвитку використовують одну зі складових СР для визначення цілей для іншої складової.

Звідси випливає, що успішне досягнення й реалізація підприємством принципів СР шляхом виборчого поліпшення показників неможливі, тому що у певній групі показників результативності необхідна координація всіх змін. Крім індикаторів, які безпосередньо належать до відповідних сфер, до їхнього складу входять також комплексні показники, такі як:

- показники, що відбивають зв'язки між декількома компонентами СР;
- системні показники (характеризують систему в цілому й/або відносно комплексів вищого рівня).

У контексті СР цільові орієнтири зумовлені ключовими проблемами й можуть супроводжуватися наявністю великої кількості показників, але як індикаторів вибираються тільки ті з них, які описують істотні взаємозв'язки процесів СРПП.

У разі абсолютного дотримання всіх описаних умов і вимог до розробки індикаторів, можливе зведення одиничних показників СР в інтегрований показник. Поетапно реалізувати цей принцип запропоновано таким чином:

1. Вихідні дані, отримані в результаті визначення першочергових проблем підприємства й агреговані в індикатори СР, виглядають як набір векторів  $A_i$ :

$$A_i = (a_{i1} \dots a_{in}), \quad (2.1)$$

де  $i$  – номер групи індикаторів, що належать до певної сфери, яка впливає на СР підприємства в цілому;

$n$  – чисельність аналізованих індикаторів в  $i$ -й групі.

Як зазначалося вище, ці групи відповідають проблемним секторам: економічної ( $A_K$ ), соціальної ( $A_C$ ), екологічної ( $A_L$ ) і комплексної ( $A_{KCL}$ ) сфер СРПП.

2. Слід урахувати, що під час формування інтегральної оцінки відзначається проблема, пов'язана з різною розмірністю первинних даних. Для її подолання використовують два підходи: 1) проведення оцінювання за допомогою експертних оцінок, методу морфологічного аналізу або синтезу систем; 2) використання методики стандартизації (нормалізації) показників. Щоб уникнути суб'єктивності й можливих абстрактних оцінок, зупинимося на другому підході.

Звернемося до вже зазначеної у першому розділі роботи теорії таксономії (вчення про принципи систематизації й узагальнення), в якій зазначається: якщо найкращими є показники з їхніми максимальними значеннями, то вони називаються «стимуляторами». І навпаки, «дестимуляторами» є показники, найкращими значеннями яких є мінімуми. Так, О. В. Горшенина і Н. О. Хомяченкова затверджують, що значення одиничних критеріїв необхідно розраховувати в такий спосіб [26]:

1) для показників, зростання яких супроводжується поліпшенням інтегрованого індексу стійкості (стимуляторів):

$$k_{ij} = \frac{h_{ij}}{h_{eij}}; \quad (2.2)$$

2) для дестимуляторів – показників, зниження яких є поліпшенням інтегрованого показника СР:

$$k_{ij} = \frac{h_{eij}}{h_{ij}}, \quad (2.3)$$

де  $k_{ij}$  – визначає ступінь досягнення найкращого значення  $j$ -го показника в  $i$ -й групі;

$h_{ij}$  – фактичне значення  $j$ -го одиничного критерію  $i$ -го показника;

$h_{eij}$  – еталонне значення  $j$ -го одиничного критерію  $i$ -го показника.

Як порівняльну базу припустимо використовувати нормативні (загальноприйняті) або прогресивні значення за групами показників. Відповідно, максимальні – для стимуляторів, а мінімальні – для дестимуляторів. Проведення порівняльних розрахунків і аналізу ускладнюється тим, що оцінка в будь-якому разі буде однобічною щодо критичних значень або умовно можливої перспективи. Для більш об'єктивного оцінювання використовують прийом, за допомогою якого можна нормувати значення індикаторів, тобто використовувати для бази порівняння і критичні, і найкращі значення.

У цьому разі пріоритетним є використання таких формул для розрахунків досягнення цілі СР окремим  $j$ -м показником в  $i$ -й групі (ПДМ $_{ij}$ ) – індикатором:

$$\text{ПДМ}_{ij \text{ СР}} = \frac{\text{П}_{ij \text{ СР.ф.}} - \text{П}_{ij \text{ СР.кр.}}}{\text{П}_{ij \text{ СР.п.}} - \text{П}_{ij \text{ СР.кр.}}}; \quad (2.4)$$

$$\text{ПДМ}_{ij \text{ СР}} = - \frac{\text{П}_{ij \text{ СР.ф.}} - \text{П}_{ij \text{ СР.кр.}}}{\text{П}_{ij \text{ СР.п.}} - \text{П}_{ij \text{ СР.кр.}}}; \quad (2.5)$$

де ПДМ $_{ij \text{ СР}}$  – ступінь досягнення цілі  $j$ -го показника в  $i$ -й групі (окремий показник СР стосовно поставленої цілі відносно кожного індикатора);

$\text{П}_{ij \text{ СР.ф.}}$  – значення первинного показника, визначено у ході проведення моніторингу СР за кожним індикатором;

$\text{П}_{ij \text{ СР.п.}}$  – очікуване (планове) значення показника, визначене у ході прогнозування параметрів СР за даними моніторингу по окремому індикатору (значення – умовне *max*);

$\text{П}_{ij \text{ СР.кр.}}$  – критичне значення вихідного показника, визначене для параметра СР за окремим індикатором (значення – умовне *min*).

Якщо розглядати як критичне значення раніше досягнутий, виражений завдяки індикаторам, стан розвитку, то це дозволить максимально наблизити теоретичну концепцію методичного інструментарію до основних положень СР, викладених у розділі 1 цієї дисертації.

Коли СР ПП представлено у вигляді рівняння:  $ІП_{СР} = \{АП_{К}, АП_{С}, АП_{Л}\}$ , ефективність розвитку ПП запропоновано оцінювати рівнем досягнутих цілей, враховуючи темпи зростання показників СР за відповідний період. Дотримані наступні умови СР ПП для кожного періоду  $t$ :  $ІП_{СР}(t + 1) \geq ІП_{СР.кр.}(t + 1) \geq ІП_{СР}(t)$ ,  $\forall t \in \{1, \dots, \infty\}$ , де  $t, t+1$  – періоди функціонування ПП;  $ІП_{СР.кр.}$  – критичний рівень показника СР ПП. На нашу думку, для того, щоб зафіксувати СР підприємства, слід урахувати всі необхідні умови зростання й/або відсутність погіршення раніше досягнутого рівня СРПП. Для тих показників, рівень критичного стану яких виявити важко, оскільки їх планові значення ідентичні критичним, ці значення пропонуємо інтерпретувати так:

$$ПДМ_{ij СР} = \frac{П_{ij СР.ф.}}{П_{ij СР.п.}}, \quad (2.6)$$

оскільки:

$$П_{ij СР.кр.} = 0. \quad (2.7)$$

Припускаємо, що отримані таким чином оціночні індикатори (стосовно систем, які стабільно розвиваються) будуть варіюватися в інтервалі 0-1. Однак практика показує, що функціонування систем украй рідко характеризується стабільністю, а функціонування окремих секторів обумовлене різкими спадами й підйомами, спрогнозувати які досить складно. На підставі цього можна стверджувати про перетворення первинних змінних на безрозмірні величини, тобто значення окремих показників лоціуються в інтервалі від  $-\infty \dots$  до  $+\infty \dots$  (ухвалювати негативні значення й значення понад 1).

Оскільки про позитивну динаміку СРПП може свідчити і збільшення, і зменшення показників (стимулятори й дестимулятори), то при виборі розрахункової формули індикатора необхідно взяти до уваги такі правила:

1) Використання формули (2.6) виправдане, якщо:

для стимуляторів спостерігається ситуація, коли:  $P_{ij \text{ СР.п.}} > P_{ij \text{ СР.кр.}}$ ;

для дестимуляторів спостерігається ситуація, при якій:

$P_{ij \text{ СР.п.}} < P_{ij \text{ СР.кр.}}$ ;

2) формула (2.7) використовується в таких випадках:

для стимуляторів спостерігається ситуація, коли  $P_{ij \text{ СР.п.}} < P_{ij \text{ СР.кр.}}$ ;

для дестимуляторів спостерігається ситуація, у рамках якої

$P_{ij \text{ СР.п.}} > P_{ij \text{ СР.кр.}}$ .

Завдяки застосуванню цих формул можливо мінімізувати алогічності, а результати підрахунків можна буде інтерпретувати однозначно, коли збільшення значення оціночного індексу сигналізує про поліпшення характеристик СРПП.

3. Е. Р. Місхожев [49, с. 158] виокремлює підхід, згідно з яким у результаті одержання необхідних окремих індексів, що характеризують рівень розвитку деяких системних компонентів, інтегрований індекс можна розрахувати за формулою (2.8) за допомогою статистичного методу середньозважених балів:

$$I(\text{індекс інтегрований}) = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_i n_i}{i}, \quad (2.8)$$

де  $x$  – значення приватного індексу якості розвитку системи;

$n$  – вага (ранг) відповідного показника;

$i$  – кількість показників.

Проте описана методика не враховує значимість усіх груп індикаторів, що може призвести до зміщення оцінок унаслідок усереднення значення підсумкового індикатора.

Інтегрований показник СРПП (ІП<sub>СР</sub>) пропонуємо визначати за формулою (2.9):

$$\text{ІП}_{\text{СР}} = \sum_i \sum_j \alpha_i \beta_{ij} \text{ПДМ}_{ij}, \quad (2.9)$$

де ІП<sub>СР</sub> – (індекс) інтегрований показник СРПП;

$\alpha_i$  – коефіцієнт відносної важливості  $i$ -ї групи показників ( $i = 1, \dots, N$ ),

$$\sum \alpha_{ij} = 1;$$

$\alpha$  – коефіцієнт відносної важливості  $j$ -го показника в  $i$ -й групі ( $j = 1, \dots, K$ , де  $K_i$  – кількість показників в  $i$ -й групі),  $\sum \beta_{ij} = 1$ ;

$ij$  – розрахований за формулою індикатор ( $j$ -й показник  $i$ -ї групи) для пріоритетних критеріїв.

Звідси випливає, що зведений індекс СР містить суму інтегральних показників по певних сферах СР підприємства:

$$\text{ІП}_{\text{СР}} = \text{ІП}_K + \text{ІП}_N + \text{ІП}_L; \quad (2.10)$$

$$\text{ІП}_i = \alpha_i \beta_{ij} \text{ПДМ}_{ij}. \quad (2.11)$$

де  $\text{ІП}_i$  – показники, структуровані за принципом наявності проблемних секторів  $A_i$  (К, С, Л).

Для того щоб якомога точніше визначити коефіцієнти відносної важливості ( $\alpha_i$ ) і ( $\beta_{ij}$ ) у контексті прийняття ефективних управлінських рішень, необхідно використати різні методи (аналітичні ієрархії; глобальні критерії; «дерево рішень»; лексикографічне впорядкування; теорію нечітких множин; експертні оцінки (експертиза, анкетування, опитування, інтерв'ювання) та інші математичні, статистичні, евристичні методики).

Подібним чином при визначенні вагових коефіцієнтів припустимо використовувати велику кількість методів, які є гібридними формами математико-статистичних підходів: безпосередньої оцінки, парних порівнянь,

послідовних порівнянь, ранжирування. Безумовно, думки експертів із приводу використання того або іншого методу не збігаються. Тому в кожному випадку вибір методики повинен бути зумовлений наявними ресурсами й конкретними цілями.

Пріоритетною метою цього дослідження є виявлення зв'язків і аналіз взаємозв'язку між вагомими чинниками СРПП. Визначення подібних залежностей результативно здійснюється у разі застосування методу послідовних порівнянь [ 35; 36; 49; 52]. Процедура реалізації цього методу виглядає так:

1. Згрупувати результати, урахувавши їх значимість (відносну важливість). Нехай (O1) – це найбільш важливий результат, (O2) – наступний за ступенем важливості і т. ін., а (Om) – найменш значимий.

2. Привласнити ранг (вагу) 1,00 результату (O1) ( $V_1=1,00$ ), а інші значення рангу (ваги) – усім іншим результатам.

3. Зрівняти O1 із  $O_2 + O_3 + \dots + O_m$ :

- якщо O1 має більшу перевагу, заміняємо його так, щоб  $V_1 > V_2 + V_3 + \dots + V_m$ . При цій маніпуляції слід прагнути до того, щоб ваги набору ( $V_2, V_3$  і т.д.) залишилися без змін, і перейти до наступного етапу обчислень (до кроку 4);

- якщо O1 і  $O_2 + O_3 + \dots + O_m$ , то слід змінити (якщо необхідно) значення  $V_1$  так, щоб рівність  $V_1 = V_2 + V_3 + \dots + V_m$  виконувалася, потім перейти до кроку 4;

- якщо результат O1 має меншу перевагу, ніж  $O_2 + O_3 + \dots + O_m$ , тоді необхідно змінити значення  $V_1$  так, щоб нерівність  $V_1 < V_2 + V_3 + \dots + V_m$  виконувалася. Після цього необхідно зрівняти O1 із  $O_2 + O_3 + \dots + O_{m-1}$  і продовжувати до того часу, поки O1 буде переважати або дорівнюватиме усім іншим результатам.

4. Зрівняти O2 із  $O_3 + \dots + O_m$  і повернутися до виконання кроку 3.

5. Продовжувати виконання кроку 4 доти, поки не буде виконане порівняння  $O_{m-2}$  з  $O_{m-1} + O_m$ .

6. Перетворити кожне отримане значення  $V_i$  у нормоване  $V'_i$ , розділивши відповідні ранги (ваги) на  $\sum_{i=1}^m V_i$ . У підсумку  $\sum_{i=1}^m V'_i$  повинна дорівнювати 1,00.

7. Інформація, отримана в ході проблемного аналізу й моніторингу СРПП, дає можливість перейти до оціночної інтерпретації отриманих даних і визначити різні зони розвитку підприємства. Спочатку автор передбачив, що:

$$IP_{CP.f.} \geq IP_{CP.kr.} \leq IP_{CP.n.} \quad (2.12)$$

або

$$\sum_i \sum_j \alpha_i \beta_{ij} ПДМ_{ij} CP.f. \geq \sum_i \sum_j \alpha_i \beta_{ij} ПДМ_{ij} CP.kr. \leq \sum_i \sum_j \alpha_i \beta_{ij} ПДМ_{ij} CP.n. \quad (2.13)$$

Отже, виокремлюються три зони, утворені в процесі формування нормованих значень  $(\beta_{ij} ПДМ_{ij})$  по певних сферах, які одночасно є групами-індикаторами СРПП:

(I) – зона високого СР, де досягнутий рівень СР підприємства значно перевищує нормоване значення щодо поставленої цілі за окремим індикатором групи:

$$\beta_{ij} ПДМ_{ij} > \beta_{ij}. \quad (2.14)$$

У разі використання ненормованого показника:

$$ПДМ_{ij} > 1. \quad (2.15)$$

Значення показників, що належать до цієї області, перевищують навіть найкращі (прогнозовані значення).

(II) – зона СР, де реальний рівень СРПП нижче від задекларованого значення, але при цьому не є негативним для цього окремого показника досягнення цілей СР:

$$\beta_{ij} \geq \beta_{ij} ПДМ_{ij} \geq 0. \quad (2.16)$$

У разі використання ненормованого показника:

$$1 \geq \text{ПДМ}_{ij} \geq 0. \quad (2.17)$$

Дані із цієї зони хоч і не перевищують найкращі показники, але займають позиції стабільно вищі від критичних позначок.

(III) – зона нестійкого розвитку, де досягнутий рівень СРПП значно нижчий від загальноприйнятої оцінки і є негативним для конкретного показника досягнення цілі СР щодо наміченої цілі по окремому індикатору із групи:

$$\beta_{ij}\text{ПДМ}_{ij} < 0. \quad (2.18)$$

У разі використання ненормованого показника:

$$\text{ПДМ}_{ij} < 0. \quad (2.19)$$

Показові значення у межах цієї зони, зазвичай, не перевищують установлені критичні позначки.

Якщо йдеться про показники, які лоціюються усередині зон СР, то їх, як характер і динаміку тенденцій зростання/зниження  $\text{ПДМ}_{ij}$  ( $\beta_{ij}\text{ПДМ}_{ij}$ ), також можна диференціювати.

Спрямованість на виконання завдань візуалізації усіх необхідних критеріїв СР уможливорює проведення аналізу на площинах парних критеріїв (при фіксованих значеннях); для інших критеріїв виправдане використання методу досяжних цілей.

Що стосується безпосередньо категорії СР підприємства, він визначається на основі критерію критичної стійкості:

$$\text{ІП}_{\text{СР}}(t + 1) \geq \text{ІП}_{\text{СР}}(t), \quad (2.20)$$

Де  $\text{ІП}_{\text{СР}}(t + 1), \text{ІП}_{\text{СР}}(t)$  – інтегрований індекс СРПП відповідно у моменти  $t+1$  і  $t$ .

Для якісної характеристики темпів СР через інтегрований індекс СР пропонуємо таку градацію (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

**Оцінка зростання інтегрованого індексу СР [складено автором]**

Оцінка темпів зростання $\Pi_{CP}$	Темп зростання
Дуже гарний	...0,051...0,10
Помірний	...0,031...0,05
Незначний	...0...0,03
Негативний (кризовий стан)	...< 0
Незначна криза	0...-0,03
Криза, що посилюється	...-0,031...-0,05
Значна криза	...-0,051...-0,10

Позначення зональних областей інтегрованого індексу СР підприємства позначають ідентично зонуванню окремих показників досягнення цілі: (I) зона високої стійкості:  $\Pi_{CP} > 1$ ; (II) зона стійкості:  $1 \geq \Pi_{CP} \geq 0$ ; (III) зона нестійкості:  $\Pi_{CP} < 0$ .

5. Ефективність розвитку підприємства з позиції оцінки темпів руху в напрямі до СР пропонуємо визначати за допомогою показника:

$$E(P_{CP})(t + 1) = [\Pi_{CP}(t + 1)] - [\Pi_{CP}(t)]. \quad (2.21)$$

Критерій ефективності (СРПП):

$$P_{CP}(t + 1) \geq 0, P_{CP} \rightarrow \max, \quad (2.22)$$

де  $P_{CP}$  – зростання СРПП за конкретний період  $(t+1)$ .

Ефективність, як інтенсивність динаміки змін СРПП, визначається за формулою (2.23):

$$E(Tz_{CP})(t + 1) = \frac{\Pi_{CP}(t+1)}{\Pi_{CP}(t)}. \quad (2.23)$$

Критерій ефективності (СР):

$$Tz_{CP}(t + 1) \geq 0, Tz_{CP} \rightarrow \max, \quad (2.24)$$

де  $Tz_{CP}$  – темп зростання СРПП за відповідний період  $(t+1)$ .

Отримані результати дають можливість оцінити спостережувану тенденцію СР і ефективність функціонування ПП у контексті СР, зіставивши реальні, заплановані та критичні значення з інтегрованим індексом СРПП і показниками результативності за попередні періоди. Аналогічно можна досить точно кількісно й/або якісно оцінити СР підприємства.

Інтерпретація й агрегування інформації в рамках моніторингу СРПП із метою прийняття оптимальних управлінських рішень можуть реалізовуватися у таких трьох напрямках (додаток Н): 1) збереження (підтримка спостережуваних тенденцій/досягнутого стану); 2) розвиток, спрямований на посилення позитивних тенденцій, корекцію і мінімізацію негативних аспектів; 3) зміни (оперативна розробка комплексу антикризових заходів).

Так виглядає первинна інтерпретація моніторингової інформації. Для її практичного використання слід брати до уваги деякі важливі моменти. Побудова аналітичної моделі, що складається з безлічі чинників, є досить фінансово- і трудомістким процесом. Використання тільки абсолютних величин не дасть повного уявлення про ефективність переходу до СР.

Загалом, процедура інформаційного управління, оцінки й трактування у нашому баченні виглядає як блок-схема (рис. 2.31).

Отже, можна одержати модель, тобто комплекс залежностей між багатьма змінними (індикаторами – окремими показниками), які описують область припустимих значень для критерію СР з обліком критичних, досягнутих і запланованих для досягнення значень. Позитивні для прогнозування тенденції означають потенціал СРПП.

Презентований методичний інструментарій моніторингу, оцінки й інтерпретації спрямований у першу чергу на досягнення:

- оптимального рівня формалізації показників розвитку різних сфер СРПП у контексті проблемно-цільових аспектів розвитку;
- чітке виокремлення зон різної стійкості розвитку ПП на основі конкретних критеріїв;

– однозначного тлумачення досягнутого стану й тенденцій розвитку СРПП, виражених у диференційованому або відносно компактному вигляді, що зумовлене потребами різних категорій зацікавлених користувачів в узагальненні або конкретизації інформації й різних формах її презентації.

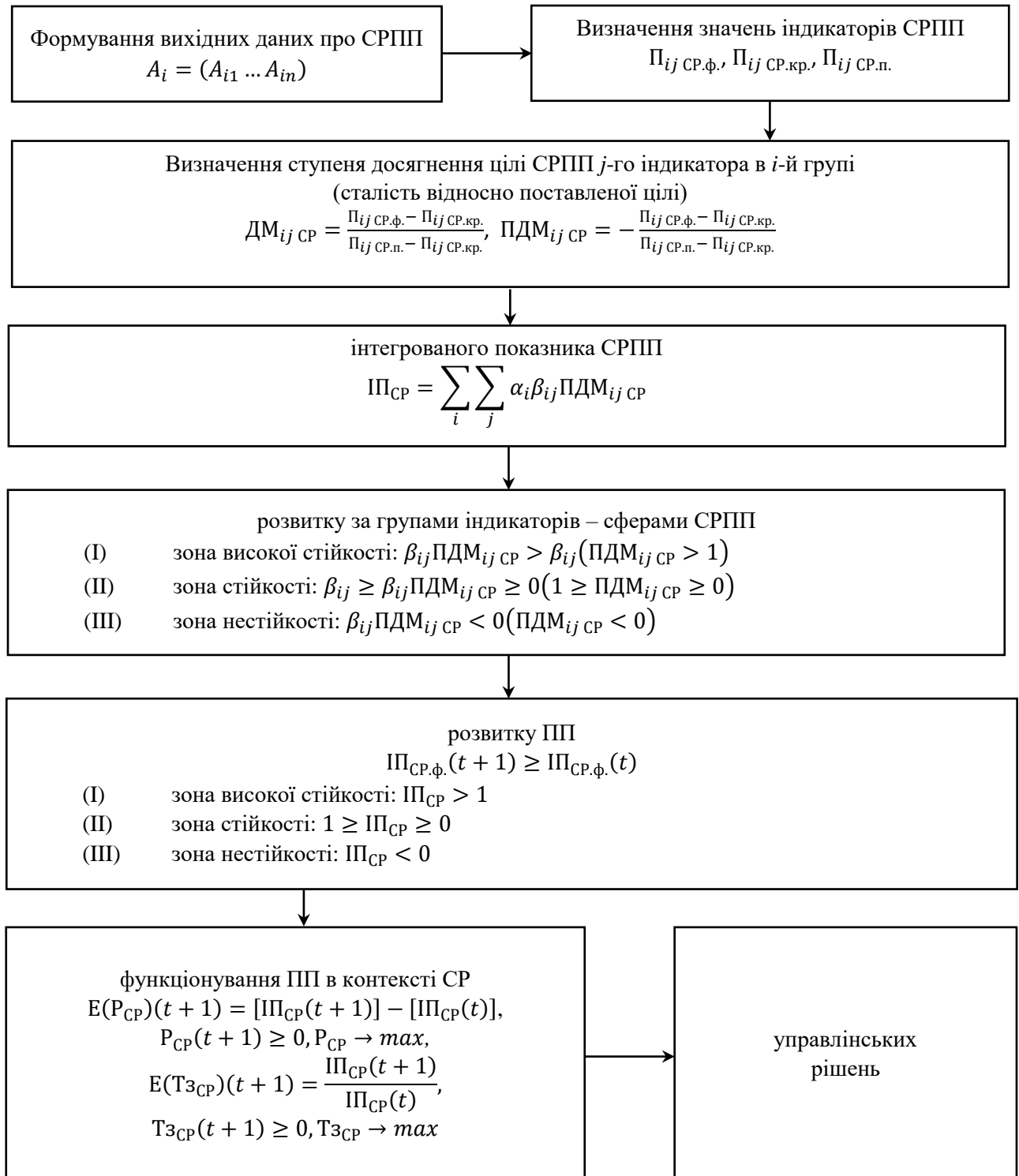


Рис. 2.31. Схема управління інформацією СР підприємства [авторська розробка]

Оціночні процедури й інтерпретація інформації, що реалізуються в процесі моніторингу, сприяють формуванню об'єктивної думки, яка стосується багатьох аспектів управління СР:

- співвідношення категорій «ціль» і «результат» описує система індикаторів СРПП на етапі критичних, фактичних і прогнозованих значень;
- ступеня досягнення результатів, які відбивають окремі, групові й інтегровані показники;
- зонального розподілу отриманих показників, що уможливорює оцінювання рівня успішності/критичності розвитку окремих напрямів у сферах СРПП;
- ефективності функціонування підприємства як сталої соціально-еколого-економічної системи.

Безумовно, запропонований підхід до агрегування й трактування інформації моніторингу сприяє формуванню необхідних управлінських рішень, спрямованих на перспективне підвищення рівня СР.

Отже, процедура здійснення моніторингових і оціночних досліджень потребує стабільності й етапності, однак не варто сприймати її компоненти як назавжди зафіксовані величини. Із часом, коли відбуваються зміни в багатьох сферах моніторингу СР, їх потрібно переглядати й трансформувати. Звідси випливає, що цикл оцінки – це своєрідна спіраль, що постійно рухається, яка згодом тільки поліпшується, набираючи обороти.

Стимулом для проведення моніторингових процедур (оцінки й інтерпретації) можуть бути те, що:

- 1) у процесі моніторингу можна оперативно виявити ті проблеми, які перешкоджають досягненню підприємством принципів СР;
- 2) дані моніторингу сприяють розробці стратегічно важливих управлінських і тактичних рішень, унаслідок чого керівник може значно поліпшити позиції свого підприємства;
- 3) коло потенційно зацікавлених у якнайшвидшому впровадженні на ПП основ СР розширюється.

Пропонуємо такі напрями поліпшення запропонованої системи моніторингу для потреб апарату управління:

1) набір індикаторів можна розробляти для різних сфер господарської діяльності окремих суб'єктів, територіальних комплексів або цілих виробничих галузей.

2) на базі розробленої системи індикаторів можна ідентифікувати зони СР підприємства, комплексу або галузі по кожному з напрямів, що надасть додаткову можливість для здійснення глибокого структурного аналізу з метою спрогнозувати подальший розвиток цих господарських суб'єктів;

3) якщо ж заплановане СР підприємства має суто декларативний характер, а прогнозні параметри за своєю суттю інваріантні (песимістичні, оптимістичні або ймовірні), то їх можна використовувати для розрахунку інших індикаторів, груп, а також інтегрованого показника.

Подібний інструментарій можна застосувати і для оцінювання можливих сценаріїв стратегічного розвитку (оптимістичного, песимістичного) або у разі пошуку компромісного полікритеріального рішення, що стосується СРПП. Отримані результати дають можливість оцінити спостережувану тенденцію і ефективність функціонування ПП у контексті стійкого розвитку, зіставивши реальні, заплановані й критичні значення з інтегрованим індексом СРПП і показниками результативності за попередні періоди. Аналогічно можна досить точно кількісно й/або якісно оцінити СР будь-якого підприємства.

Першочерговою умовою проведення моніторингу є те, що отримана з його допомогою інформація повинна бути обов'язково використана. Тільки тоді, коли її застосовують для прийняття стратегічно важливих рішень, цикл моніторингу й оцінки можна офіційно вважати логічно завершеним. Відповідно до цього твердження впливає той факт, що сформований у процесі моніторингових досліджень інформаційний продукт повинен бути актуальним, викладеним у доступній формі та привабливим із погляду безпосереднього споживача.

У той же час до отриманих даних бажано звернутися при розробці системи оціночних показників у межах майбутнього моніторингу, оскільки вони є основою для початку наступного дослідницького етапу. Це буде сприяти перегляду та формуванню переліку актуальних інфо потреб, раціональному використанню фінансових коштів, виокремленню пріоритетів моніторингу й удосконалюванню моніторингової системи СР підприємства в цілому.

Що стосується функціонального спектра зобов'язань із боку держави й керівництва підприємства у сфері інформатизації, слід зазначити, що держава повинна сприяти створенню оперативної і дієвої системи інформаційного забезпечення потреб суспільства, громадян, підприємств, різних комерційних структур і інших суб'єктів інформаційних відносин. Також важливо забезпечувати дотримання конституційних прав громадян на безперешкодне одержання і використання інформації. Це відзначають Д. Воронков, Ю. Погорелов й Л. Макуха [21, с. 17]. Керівництво підприємства, зі свого боку, повинне координувати свою інформаційну діяльність за загальнонаціональним курсом і виконувати покладені функції забезпечення інформаційних потреб.

Поняття «розкриття інформації» О. В. Зеткіна [38] інтерпретує таким чином: «Це забезпечення її доступності усім зацікавленим особам (незалежно від цілей одержання інформації) відповідно до процедури, що гарантує її оперативне надходження і одержання». Потенційно зацікавленою людиною в цьому контексті є особа, що ухвалює рішення, що ґрунтуються на отриманих моніторингових даних.

Комунікативні завдання, які ставить перед собою підприємство, що реалізує на практиці концепцію СР, виглядають так:

– залучити до процесу впровадження концепції СР підприємства якомога більшу кількість потенційно зацікавлених осіб і забезпечити їх поінформованість;

- обговорити доцільність використання тих інформаційно-методологічних і комунікативних підходів, які планується використовувати при визначенні параметрів СР;
- визначити точний перелік організацій, які будуть мати доступ до користування інформацією про СР підприємства;
- створити ефективну когерентну систему взаємодії між людьми, які беруть участь у процесі розробки та використання індикаторів;
- визначити формат показників (звіти, карти, електронна база даних, друковані матеріали тощо), необхідних для здійснення підрахунку індикаторів;
- одержати такі дані, які б повністю відповідали критеріям якості, надійності та кількості.

Відзначимо, що останнім часом у суспільстві помічена тенденція до використання моніторингової інформації не представниками керівного апарату підприємств, а громадськістю. Тому, на нашу думку, доцільним є диференційоване повідомлення інформації: зацікавленим особам – через засоби масової інформації, засідання конференцій і семінарів, а керівництву підприємства – у формі звітів або під час тематичних зустрічей. Для масового поширення моніторингової інформації в доступній для сприйняття формі доцільно використовувати безмежні можливості глобальної мережі Інтернет. На думку С. П. Міщенко, найпоширенішою формою розповсюдження інформаційних даних є звіт про рівень досягнення СР, який може бути представлений у друкованій формі (паперовий звіт) або електронної (на офіційному сайті підприємства) [52].

Різні рівні узагальнення, деталізації і форми її подачі, представлені на рис. 2.32, використовуються для задоволення інформаційних потреб різних кінцевих користувачів.

Отже, дані, отримані у результаті проведення моніторингових досліджень, цікавлять керівний апарат підприємства, установи, яким воно підпорядковане, громадськість і державне управління. При цьому виконавчі

органи на рівні підприємства, наприклад, насамперед цікавляться деталізованими даними СР, а керівництво територіального або загальнонаціонального рівня задовольняється зведеними звітами.



Рис. 2.32. «Піраміда» агрегації інформації моніторингу СР підприємства [авторська розробка]

Якщо уявити сукупність усіх користувачів моніторингової інформації у формі піраміди, на її верхівці будуть перебувати ті особи, які безпосередньо ухвалюють важливі рішення, а тому в першу чергу зацікавлені в одержанні об'єктивних індикаторів СР. Трохи нижче перебувають представники ЗМІ та громадськості, для яких досить одержати агреговану інформацію, на підставі якої можна зробити узагальнені висновки.

Ключовим аналітичним інструментарієм для зацікавленої особи є індикатори СР. Інформація, яку вони містять, може бути представлена як у деталізованих звітах (наприклад, про поточний стан навколишнього середовища), так і в документах, необхідних для впровадження політики вирішення окремих проблемних аспектів СР на рівні підприємства чи галузі.

Аналіз тенденцій розвитку сучасного вітчизняного бізнесу показує його функціональну непрозорість, інформаційну регламентованість і занадто низький рівень звітної доступності. На думку більшості експертів, Україна посідає останні позиції у світовому рейтингу показників фінансово-економічної транспарентності й соціальної відповідальності. Такий висновок поділяють представники провідного європейського Інституту менеджменту (Institute of Management Development), що у Швейцарії. Нещодавно його співробітники провели докладне дослідження показників конкурентоспроможності 55 країн світу. Дані цього масштабного моніторингу висвітлило Агентство соціальної інформації [126].

Відомо, що дослідження проводилося на основі спеціальної методології (з використанням В-чинника(Opacity)), яка полягає в оцінці втрат, спричинених непрозорою роботою суб'єктів підприємницької діяльності. Наприклад, В-чинник компанії «Price Waterhouse Coopers». Результати проведеного огляду показали низький рівень поінформованості, спричинений зростанням «інформаційної симетрії» і «непрозорості бізнесу», що призвело до послаблення інвестиційної активності. «Недостатня інформаційна ємність і навмисна спрощеність динамічних по суті процесів на ринку, що розвивається, призводять до занепаду ринкової структури і нівелюють мотивацію до самоорганізації», – резюмує О. В. Зеткіна [38].

У Європі, де основні тенденції СР активно вивчаються й усе частіше застосовуються на практиці, конкурентоспроможність економіки значно вище в порівнянні з українськими реаліями. Припускаємо, що активізувати співробітництво в цьому напрямі можна, залучаючи всіх зацікавлених осіб (представників неурядових організацій, чиновників, громадськість і інші економічні суб'єкти).

Про окремі аспекти СР можна обговорювати, враховуючи звіти, доповіді й аналітичні записки – основні інструменти проведення політики підприємством. Так, за допомогою доповідей доноситься важлива інформація, адресована певному колу осіб, що її потребують, для виконання

поточної роботи в рамках концепції СР підприємства. Повноцінним інформаційно-аналітичним продуктом, наданим користувачам інформації економічного, екологічно охоронного та соціального характеру, є звіт. Аналітичні записки, у свою чергу, призначені для того, щоб указувати на можливі механізми й напрями взаємодії між чинниками СР. Документи такої форми й прогностичного характеру повинні виявляти тенденції СР підприємства. Ще однією формою репрезентації моніторингових даних вважається огляд. У порівнянні з іншими інформаційними продуктами моніторингу, він має опис відповіді узагальнене констатуюче призначення.

На нашу думку, саме правила відкритості й залучення всіх зацікавлених сторін є передумовою якісно складеного й інформаційнонаповненого звіту. Відповідно, всі рішення, що приймаються в рамках цього звіту, повинні узгоджуватися з названими принципами й передбачати практичне призначення. Інші принципи (обліку контексту СР, повноти та значення отриманих даних) відіграють важливу роль на етапі визначення тих показників, які треба включати у звіт про СР підприємства. При цьому інформація, яка береться до уваги, повинна задовольняти вимоги всіх користувачів звіту, враховуючи такі чинники: структурованість (за напрямками діяльності, підрозділами), повноту й об'єктивність, область застосування і хронологічні рамки. Також вона покликана сприяти аналізу результативності, ризиків і можливостей СР підприємства. І нарешті, інформація повинна бути значеннєвою, тобто необхідною для прийняття зацікавленими особами важливих рішень.

У процесі реалізації основних пунктів концепції стійкого розвитку важливу роль відіграє інтенсивність комунікації, обумовлена такими чинниками:

1. Поточні й важливі проблеми, з якими стикається керівництво промпідприємства, неможливо швидко і якісно розв'язати без залучення до діалогу всіх зацікавлених осіб (інвесторів, представників громадськості, керівників інших економічних суб'єктів).

2. Відвертий і конструктивний діалог з питань результативності СР, планів на майбутнє і перспективних напрямів роботи дозволяє налагодити партнерські стосунки, які будуть базуватися на принципах довіри й взаєморозуміння.

3. Для формування, підтримки й удосконалювання досить високого рівня комунікації, спрямованої на досягнення СР, потрібна кваліфіковано складена звітність. Саме звіти здатні вчасно поінформувати про поточні та вказати на майбутні соціально-економічні й екологічні проблеми, а також труднощі досягнення СР. У цьому контексті саме ця форма звітності, на відміну від інших її варіантів, сприяє підвищенню управлінської прозорості й соціальної відповідальності.

4. Звіт про стан СР також допомагає поєднати різні функції підприємства (економічно, соціально й екологічно зумовлені). Паралельно це сприяє консолідації внутрішніх процесів з обміну інформацією.

5. Професійно складений звіт дозволяє вчасно виокремити потенційно небезпечні аспекти, вказати на можливі способи їх усунення і виявити нові можливості, які можна використовувати для поліпшення фінансування й інвестиційної привабливості, а також активізації взаємозв'язків із громадськістю й державними установами. Звіт, таким чином, передбачає ті негативні наслідки й варіанти розвитку несприятливого сюжету подій, які рядовій особі поки навіть важко уявити.

6. Звітність дає можливість управлінському апарату значно поліпшити свої знання і професійні навички, необхідні для процесу оцінювання внеску зацікавлених у СР підприємства сторін у людський, природний і соціально-економічний капітал. За таких умов оцінка розширює традиційні уявлення про розвиток підприємства й дає можливість сформулювати повноцінну картину довгострокових перспектив.

Отже, звіт про рівень СР сприяє мінімізації нестабільності, усуває невизначеність у роботі підприємства й раціоналізує використання всіх видів капіталу. Системне й вичерпне одержання інформації, навіть тих даних, яких

від керівництва час від часу вимагають ті або інші зацікавлені особи з приводу конкретних питань, може загалом підвищити стабільність підприємства й уникнути тих конфліктів, які звичайно виникають між керівництвом і іншими особами у разі несвоєчасного або часткового інформування.

Підготовку до звіту про СР підприємства, на наше глибоке переконання, слід ретельно планувати й вибудовувати, спираючись на систему Е. Демінга [62, с. 88], яка передбачає декілька етапів:

- (1) Ухвалення рішення про висвітлення тієї або іншої інформації.
- (2) Планування звітності з урахуванням формату презентації даних і визначення переліку осіб, які цього звіту вимагають (рис. 2.33).

У процесі визначення форми подачі матеріалу необхідно врахувати такі аспекти: хронологічні рамки; межі звіту, його завдання й область застосування; джерела інформації і методологію підготовки звіту; одиниці виміру й важливі показники (абсолютні / відносні, фактичні / прогнозовані / критичні) імовірні способи об'єднання даних; резюме й аналітичні пояснення; варіанти оприлюднення отриманої інформації (ЗМІ, окремі буклети, стендова презентація, офіційний сайт і т. ін.) і можливість доступу до неї (вільний, обмежений, тільки у разі оформлення запиту). (3, 4) Оцінити реакцію зацікавлених осіб і відкоригувати на її основі майбутні підходи до розкриття інформації можна тільки через певний час.

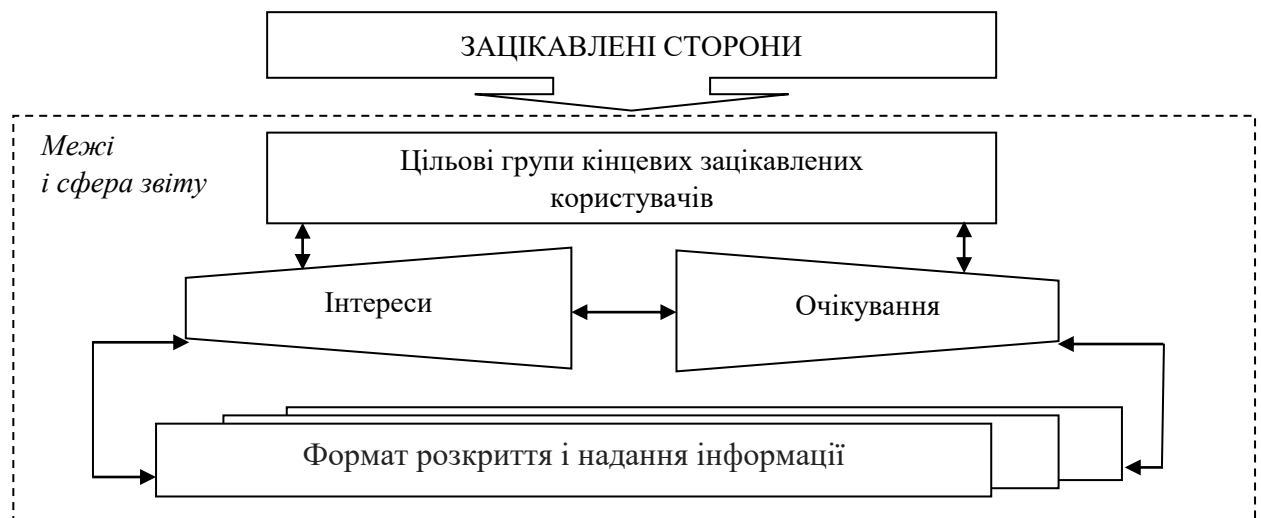


Рис. 2.33. Концептуальний підхід до надання інформації про СР підприємства [авторська розробка]

Звіт про СР підприємства має такі складові: (1) стратегія і бачення; (2) загальна характеристика підприємства; (3) структура управлінської системи; (4) окреслений зміст (контент) звітного документа; (5) показники СР (по блоках), які подаються відповідно до обраного типу класифікації.

Враховуючи існуючі традиційні підходи, можна запропонувати таку модель розміщення інформації, яка здатна значно полегшити роботу з показниками СР: комплексна інформація → економічна сфера → соціальна сфера → екологічна сфера.

Отже, етап моніторингу й оцінки можна автоматично вважати успішно завершеним тільки в тому разі, якщо отриману інформацію використовують під час прийняття управлінських рішень. Різні рівні інформаційного узагальнення, деталізації й варіативні форми презентації даних необхідні для того, щоб забезпечити потреби всіх потенційно зацікавлених у звіті людей. Цьому також сприяє введення принципу послідовного агрегування моніторингової інформації, адже зацікавлені особи вимагають різних обсягів управлінської інформації, що, власне, визначає логічне завершення циклу моніторингу СР підприємства.

## Висновки до розділу 2

1. Проведено аналіз основних тенденцій розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, який довів, що динаміка виробництва на досліджуваних підприємствах за аналізований період нестабільна, характерне недостатньо інтенсивне просування продукції на світових ринках, загроза збільшення імпорту, низький рівень автоматизації праці, морально застаріле обладнання, невідповідність якості продукції світовим стандартам тощо. Доведена необхідність трансформацій у системі управління переробними підприємствами шляхом виявлення проблемних процесів, розробки заходів по підвищенню ефективності

діяльності із застосуванням запропонованого управлінського інструментарію та інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу.

2. Аналізовані переробні підприємства України і Нігерії потребують поетапного й системного розвитку агропродовольчої сфери, який на цьому етапі часто демонструє негативні тенденції: недостатньо інтенсивне просування деяких видів продукції на світових ринках; загрозу збільшення імпорту; низький рівень автоматизації праці; переважання морально застарілого обладнання; невідповідність якості випущеної продукції світовим стандартам і т. ін. Подібні прояви можна мінімізувати шляхом кардинальних трансформацій у системі управління ПП. Спочатку для цього необхідно виявити проблемні місця й розробити комплекс заходів, що дозволить підвищити рівень продуктивності. Досягти всього цього без адекватно підбраного інструментарію й інформаційно-аналітичного забезпечення проведення моніторингу неможливо.

3. У роботі сформовано систему індикаторів стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, яка враховує такі показники як сфери стійкого розвитку, проблеми/цілі стійкого розвитку, індикатори стійкості для конкретного переробного підприємства, що дозволяє оптимізувати інформаційний простір моніторингу. Доведено, що у ході проведення моніторингу індикатори надають якісно-кількісну об'єктну характеристику, визначають проблеми, оцінюють ситуацію та зміни, даючи їм позитивну або негативну оцінку, сприяють корекції напрямів соціально-економічного й екологічного розвитку тощо.

4. Інформаційно-аналітичний локус моніторингу являє собою агреговану сукупність важливої інформації, що вказує на внутрішні й/або зовнішні умови поточного/перспективного функціонування підприємства. Будучи циклічним утворенням, ця інфосистема зумовлена у першу чергу цілями моніторингу й передбачає поетапну реалізацію декількох процесів: визначення поточних інформаційних потреб; розробку стратегії проведення моніторингового дослідження; управління отриманою інформацією.

Щоб організувати інформаційне забезпечення моніторингу, необхідно визначити актуальні інфопотреби, тобто провести трикомпонентний проблемно-цільовий аналіз (виявлення, розподіл й визначення фокусів стійкого розвитку). Не менш важливо окреслити першочергові цілі й завдання управління інформацією в контексті стійкого розвитку переробного підприємства, щоб регламентувати джерела, обсяги та способи збору даних.

5. Удосконалено методичний інструментарій моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, який полягає у оцінці інформації на принципах послідовного агрегування. Запропоновано оцінку стійкого розвитку проводити за групами індикаторів стійкого розвитку, які умовно відносяться до економічної, екологічної та соціальної сфер функціонування підприємства, що дозволяє інтегрувати одиничні показники стійкості розвитку в інтегрований показник, виявити зони стійкого розвитку та оцінити результативність розвитку переробного підприємства в контексті його стійкості.

6. Доведено, що формування основ проведення моніторингових досліджень обумовлене використанням конкретного організаційно-адміністративного інструментарію, когерентним зв'язком локальних управлінських рішень і децентралізацією управління соціально-економічним розвитком з боку держави. Виходячи із цього, з-поміж основних компонентів моніторингу СР були виокремлені інформаційно-аналітичні й методичні складові. Інформаційне наповнення системи апіорі неможливе без використання комплексу індикаторів, що свідчать про досягнення цілей стійкого розвитку і місце аналізованого об'єкта в заданій системі координат. За аналогією зі стратегією вибору інформаційного простору, необхідного для проведення моніторингу, відбувається добір методичного інструментарію. Цей процес також спочатку зумовлений цілями проведення моніторингових досліджень.

Основні результати дослідження, теоретико-методичні положення й висновки, викладені у другому розділі дисертації, були опубліковані в наукових працях автора [57; 114; 115].

#### Список використаних джерел до розділу 2

1. Агентство по развитию инфраструктуры фондового рынка Украины при Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2010-2014. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2016). – Назва з екрана.

2. Актуальні проблеми управління / К. Салига, В. Огаренко, В. Корінев, К. Райхель [та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2008. – 548 с.

3. Амбросов В. Я. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарства / В. Я. Амбросов, Т. Г. Марени // Економіка АПК. – 2005. – № 10. – С. 14-19.

4. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : [підруч.] / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2004. – 624 с.

5. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городянська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 83-90.

6. Артеменко В. Б. Оценка устойчивости функционирования организации в условиях освоения инноваций / В. Б. Артеменко, О. В. Карпова // ИнВестРегион. – 2011. – № 3. – С. 49-54.

7. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : [монограф.] / Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. – Харьков : Изд. Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.

8. Африка (материк) [Електронний ресурс] // География планеты Земля : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2015. – Режим доступу: <http://geography-a.ru/afrika.html> (дата звернення: 7.10.2015). – Назва з екрана.

9. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : [навч. посіб. для вузів] / Л. В. Балабанова – Київ : Професіонал, 2004. – 287 с.
10. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – Москва : Центрполиграф, 2004. – 493 с.
11. Барибіна Я. О. Управління стійким розвитком в умовах невизначеності Я. О. Барибіна // Науковий вісник ПУЕТ. Серія: «Економічні науки». – 2017. – № 3 (81). – С. 147-153.
12. Березін О. В. Проблеми формування продовольчого ринку України : [монограф.] / О. В. Березін – Київ : Вища шк., 2002. – 211 с.
13. Березін О. В. Продовольчий ринок України: теоретико-методологічні засади формування і розвитку : монографія / О. В. Березін – Київ : Центр учбової л-ри, 2008. – 184 с.
14. Блауберг И. В. Становление и сущность системного подхода / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. – Москва : Наука, 1973. – 271 с.
15. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємств / І. О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7-8 (26-27). – С. 73-79.
16. Борисова В. А. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств / Борисова В. А., Маслак Н. Г., Корецький М. Х. – Суми : Довкілля, 2002. – 202 с.
17. Валентинов В. Л. Вертикальна координація як фактор розвитку міжгалузевих відносин в АПК / В. Л. Валентинов // Економіка АПК. – 2003. – № 6. – С. 26-31.
18. Валович М. З. Управління виробничим потенціалом підприємств спиртової промисловості в умовах системної нестабільності економіки / М. З. Валович // Наука й економіка. – 2010. – № 3 (19). – С. 103-107.
19. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / Василенко В. О. – Вид. 2-ге, випр. і допов. – Київ : ЦНЛ, 2005. – 504 с.

20. Вісник молочників [Електронний ресурс] // УкрМолПром : сайт. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2014-2017. – Режим доступу: <http://www.ukrmolprom.Kiev.ua/ua/component/acerolls/poll/3-voting>( дата звернення: 11.10.2017). – Назва з екрана.

21. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків : АДВАТМ, 2009. – 436 с.

22. Все про молоко [Електронний ресурс] // УСАВ: український клуб аграрного бізнесу : сайт / УКАБ. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2007– 2016. – Режим доступу: <http://www.agribusiness.Kiev.ua/img/zstored/files/analytics/dairy/sectorreport.pdf> (дата звернення: 7.10.2016). – Назва з екрана.

23. Гайдуцький П. І. Формування та розвиток аграрного ринку / П. І. Гайдуцький // Економіка АПК. – 2004. – № 3. – С. 4-15.

24. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : [пер. с англ.] / Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл. – 8-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

25. Головне управління статистики м. Києва [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2007-2017. – Режим доступу: <http://Kiev.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.07.2016). – Назва з екрана.

26. Горшенина Е. В. Мониторинг устойчивого развития промышленного предприятия / Е. В. Горшенина, Н. А. Хомяченкова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1. – Вып. 2 (176). – С. 63-67.

27. Гришова І. Ю. Ефективний методичний інструментарій прогнозування фінансово-економічної стійкості / Глушко О. В., Гришова І. Ю., Лагодієнко Н. В. // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 359-366.

28. Гросул В. А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монограф.] / В. А. Гросул. – Харків : ХДУХТ, 2007. – 303 с.

29. Декларація та план виконання рішень Всесвітньої зустрічі на вищому рівні зі сталого розвитку (26 серпня – 4 вересня 2002 року, Йоганнесбург, Південна Африка). – Вид. 2-е. – Київ : ПРООН/МПВСР, 2007. – 81 с.

30. Державна служба статистики [Електронний ресурс] : урядовий портал / Держстат України. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2000-2017. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.08.2017). – Назва з екрана.

31. Економіка підприємства : [підруч.] / під заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.

32. Економічна діагностика : [навч. посіб.] / Т. Ф. Косянчук, В. В. Лук'янова, Н. І. Майорова, В. В. Швид; [за заг. ред. Т. Ф. Косянчук]. – Львів : Новий Світ-2000, 2007. – 452 с.

33. Єремейчук Р. А. Формування механізму управління стійким розвитком підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Р. А. Єремейчук – Харків : ХНЕУ, 2005. – 20 с.

34. Єремейчук Р. А. Формування механізму управління стійким розвитком підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Єремейчук Раїса Арсентіївна. – Х., 2005. – 229 с.

35. Жариков О. Н. Системный подход к управлению : [учебн. пособ. для вузов] / Жариков О. Н., Королевская В. И., Хохлов С. Н.; [под ред. В. А. Персианова]. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 62 с.

36. Журова Л. И. Анализ подходов к устойчивому развитию интегрированных корпоративных систем / Л. И. Журова, А. М. Топорков // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. Серия «Экономика». – 2015. – № 1 (33). – С. 17-24.

37. Западная Африка [Електронний ресурс] // Информационный центр Африка : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2007-2017. – Режим доступу: <http://www.africa.org.ua/data/geo4.htm/> (дата звернення: 7.04.2016). – Назва з екрана.

38. Зеткина О. В. Об управлении устойчивостью предприятия / О. В. Зеткина. – Москва : Аудит : ЮНИТИ, 2003. – 134 с.

39. Исакова Д. На украинском рынке молочной продукции грядет активизация сделок M&A [Электронный ресурс] / Дария Исакова // Инвестгазета. – 2010. – № 25. – Режим доступа: <http://www.investgazeta.net/archive/770/> (дата звернення: 9.03.2016). – Назва з екрана.

40. Кернасюк Ю. Молочний сектор: реалії і перспективи [Електронний ресурс] / Ю. Кернасюк // Агробізнес сьогодні. – 2015. – № 6 (301). – Режим доступу : <http://www.agro-business.com.ua/eKonomichnyi-geKtar/2805-molochnyi-seKtorrealiii-i-perspeKtyvy.html/> (дата звернення: 9.05.2016). – Назва з екрана.

41. Козловський С. В. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / С. В. Козловський. – Вінниця, 2011. – 32 с.

42. Колотій В. О. Особливість сталого розвитку підприємств торгівлі в умовах активізації інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / В. О. Колотій // Зб. наук. пр. Хмельницького кооперативного торговельно-економічного університету. – 2011. – № 10. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ZnphKtei/2011\\_2/statti\\_2/Koloti/Koloti.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ZnphKtei/2011_2/statti_2/Koloti/Koloti.htm) (дата звернення: 11.11.2016). – Назва з екрана.

43. Королева А. Индустриализация для Африки [Электронный ресурс] / А. Королева // Эксперт Онлайн. – 2016. – 12 июля. – Режим доступа: <http://expert.ru/> (дата звернення: 21.10.2016). – Назва з екрана.

44. Лихолоб С. Как с эмбарго молока... / С. Лихолоб // Информационно-Food& Drinks. – 2008. – № 4-5. – С. 8-21.

45. Лукінов І. І. Регулюючі ринкові і державні механізми в агробізнесі України / І. І. Лукінов // Соціально-економічна ситуація та шляхи подолання кризового стану в АПК України : збірник, 1999. – К. : ДОД ІАЕ – С. 4-6.

46. Ляпунова Э. Ю. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» / Э. Ю. Ляпунова, 2006. – Нижний Новгород. – 24 с.

47. Макаренко П. М. Цінова політика як фактор підвищення доходності аграрного виробництва в умовах Світової організації торгівлі / П. М. Макаренко // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 44-48.

48. Маслак О. Пріоритети молочної галузі [Електронний ресурс] / О. Маслак // Агробізнес сьогодні. – 2014. – № 22 (293). – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/eKonomichnyi-geKtar/2468-priorytety-molochnoii-galuzi.html> (дата звернення: 11.10.2015). – Назва з екрана.

49. Мисхожев Э. Р. Концептуальные основы диагностики экономической устойчивости промышленного предприятия / Мисхожев Э. Р. // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 3. – С. 156-161.

50. Міністерство аграрної політики України [Електронний ресурс] : довідковий інформаційний ресурс Мінагрополітики / М-во аграрної політики України. – Текст. і графічні дані. – Київ, 1997-2017. – Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/> (дата звернення: 01.06.2017). – Назва з екрана.

51. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2016. – Режим доступу: – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 02.12.2016). – Назва з екрана.

52. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 168-171 с.

53. Молочные братья. Обзор украинского рынка молока [Електронний ресурс] // Russian Food&Drinks Market Magazine. – 2009. – № 5. – Режим доступу: <http://www.foodmarket.spb.ru/archive.php?year=2010&article=1343&section=4> (дата звернення: 9.10.2016). – Назва з екрана.

54. Моніторинг розвитку ринку молока та молочних продуктів України / Спілка молочних підприємств України / [за ред. Бутенко М. І.]. – V вип. – Київ : [б. в.], 2010. – 100 с.

55. Москаленко Н. В. Фінансовий моніторинг як інструмент економічної безпеки / Москаленко Н. В. // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2009. – № 1. – С. 1-7.

56. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного середовища [Електронний ресурс] / Г. А. Мохонько // Ефективна економіка. – 2009. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=24> (дата звернення: 03.11.2015). – Назва з екрана.

57. Оке О. Адедеджі. Система моніторингу стійкого розвитку підприємств: комунікативні аспекти / О. Адедеджі Оке // Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка». – 2016 – Вип. 11 (53). – Т. 21. – С. 34-39.

58. Оперативна інформація за 1 квартал 2015 року [Електронний ресурс] // УкрМолПром : сайт. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2014-2017. – Режим доступу: <http://www.uKrmolprom.Kiev.ua/ua/analitika/zagalna-informatsiya/434-operativna-informatsiya-za-1-Kvartal-2015/>(дата звернення: 11.10.2016). – Назва з екрана.

59. Основные тенденции рынка молочной промышленности Украины в 2012-2016 годах // FoodUA. Продукты Украины. – 2017. – № 1. – С. 18-23.

60. Оценка экономической устойчивости предприятий оборонно-промышленного комплекса / А. М. Батьковский, М. А. Батьковский, С. В. Гордейко, А. П. Мерзлякова // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 6. – С. 120-126.

61. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Вип. 27. – Т. 1. – С. 30-34.

62. Показатели устойчивого развития: структура и методология / пер. с англ. М. А. Святловской, Г. В. Коротаевой, А. А. Рыбинской; под общ. ред. В. Р. Цибульского. – Тюмень : ИПОС СО РАН, 2000. – 359 с.

63. Положение дел в связи с отсутствием продовольственной безопасности в мире – 2015. На пути к достижению намеченных на 2015 год международных целей в области борьбы с голодом: обзор неравномерных результатов / ФАО, МФСР, ВПП. – Рим : ФАО, 2015. – С. 56-67.

64. Посібник по реформуванню сільськогосподарських та переробних підприємств / [за ред. П. Т. Саблука, В. Я. Мессель-Веселяка]. – 2-ге вид. – К. : ІАЕ УААН, 2000. – 634 с.

65. Стецюк Я. Ю. Розвиток молочної галузі України [Електронний ресурс] / Я. Ю. Стецюк // Ефективна економіка. – 2015. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4164> (дата звернення: 11.10.2017). – Назва з екрана.

66. Собченко Н. В. Комплексная методика оценки экономической устойчивости предприятия на основе инновационной активности / Собченко Н. В. // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 67 (03). – С. 23-32.

67. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : [учеб. пособ.] / Ю. П. Сурмин. – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.

68. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов – Москва : Маркетинг, 2002. – 892 с.

69. Фещур Р. В. Методи оцінювання потенціалу підприємства / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк // Прометей : регіон. зб. наук. пр. з економіки. – 2007. – Вип. 3 (24). – С. 277-281.

70. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності у 2015 році [Електронний ресурс] / Державна служба статистики : урядовий портал // Держстат України. – Текст. і графічні дані. – Київ, 1998–2017. – Режим доступу: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/fin/fin\\_rez/](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/fin/fin_rez/) (дата звернення: 11.10.2017). – Назва з екрана.

71. Фонд державного майна України [Електронний ресурс] : веб-портал. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2015–2017. – Режим доступу: <http://www.spfu.gov.ua/> (дата звернення: 11.10.2017). – Назва з екрана.

72. Хареба В. Наукове забезпечення розвитку харчової і переробної промисловості України / В. Хареба // Харчова і переробна промисловість. – 2009. – № 2-3 (354). – С. 4-7.

73. Хорунжий М. Й. Обґрунтування доцільності входження особистих селянських господарств в інтегроване виробництво / М. Й. Хорунжий, В. М. Заболотній // Економіка АПК. – 2005. – № 8. – С. 29-34.

74. Цели развития тысячелетия : доклад за 2015 год / Организация Объединенных Наций. – Нью-Йорк, 2015. – 15 с.

75. Чагаровський В. П. Рецепти подолання стагнації молочної галузі України: консолідація активів, створення виробничих кооперативів, державний контроль якості, підвищення ролі фахових громадських об'єднань та однакові для всіх правила / В. П. Чагаровський // Всеукр. щокв. журн. «Молоко і ферма». – 2010. – № 3. – С. 30-35.

76. Чухлеб И. Молочный коктейль [Електронний ресурс] / И. Чухлеб // Эксперт. Украинский деловой журнал. – 2010. – № 25 (264). – Режим доступу: <http://www.expert.ua/> (дата звернення: 9.10.2015). – Назва з екрана.

77. Шитов В. Н. Африка Южнее Сахары. Тенденции и противоречия развития : [монограф.] / В. Н. Шитов; Москов. гос. ин-т междунар. отношений МИД России. – Изд-е 2-е перераб. и доп. – Москва : МГИМО-Университет, 2014. – 95 с.

78. Ярова І. Інтернет як інструмент просування продукції промислових підприємств / І. Ярова // Економіка України. – 2006. – № 12. – С. 48-53.

79. ТОВ «Данон Україна» [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2005-2017. – Режим доступу: <http://www.danone.ua/> (дата звернення: 18.02.2014). – Назва з екрана.

80. «Fan Milk» «Данон Нігерія» [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – Нігерія, 2005-2017. – Режим доступу: <http://www.fanmilk-nig.net/> (дата звернення: 17.02.2014). – Назва з екрана.

81. 21.000 tonnes attendues d'ici à 2019 dans le nord du pays [Електронний ресурс] // Le Mandate : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2013. – Режим доступу: <http://news.abidjan.net/h/488653.html/> (дата звернення: 12.10.2017). – Назва з екрана.

82. AA1000 Assurance Standard [Електронний ресурс] // Accountability : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2016. – Режим доступу: <http://www.accountability21.net/uploadedfiles/publications/Assurance/Standar.pdf> (дата звернення: 3.10.2014). – Назва з екрана.

83. Africa Competitiveness Report: World Economic Forum. – Geneva : The World Bank, 2015. – 187 p.

84. Afrique de l'Ouest: des opportunités sans précédent en matière de croissance agricole [Електронний ресурс] // Organization des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture : [сайт] / FAO. – Текст. і графічні дані. – Roma, 2017. – Режим доступу: <http://www.fao.org/news/story/ru/item/284762/icode/> (дата звернення: 12.01.2017). – Назва з екрана.

85. Agricultural Growth in West Africa. Market and policy drivers (Рост сільськогосподарського господарства в Західній Африці. Риночні та політичні фактори) // Report of AfDB, FAO, ECOWAS. – Rome, 2015. – 59 p.

86. Agriculture Development in West Africa: Improving Productivity through Research and Extension [Електронний ресурс] : Results of World Bank, 2013. 28 March // The World Bank :сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org/en/results/> (дата звернення: 12.04.2015). – Назва з екрана.

87. Aigboduwa Joseph E. Promoting Small and Medium Enterprises in the Nigerian Oil and Gas Industry / Joseph E. Aigboduwa, Michael D. Oisamoje // European Scientific Journal. – 2013. – Vol. 9, № 1. – P. 244-261.

88. Bughea R. The European Social Model. Romanian Economic Business Review / Bughea Raluca // Romanian American University. – 2007. – Vol. 2. – P. 104-107.

89. Coulibaly M. Agriculture en Afrique de l'ouest: Ces engrais qui manquent cruellement [Электронний ресурс] / Coulibaly M. // MaliActu.net : [сайт] / Maliactu.net. – Текст. і графічні дані. – Mali, 2013. – Режим доступу: <http://maliactu.net/agriculture-en-afrique-de-louest-ces-engrais-qui-manquent-cruellement/> (дата звернення: 12.11.2015). – Назва з екрана.

90. Deighton J. The Future of Interactive Marketing / J. Deighton // Harvard Business Review. – 2012. – № 76 – P. 151-160.

91. Discours liminaire du ministre de l'agriculture [Электронний ресурс] / Agriculture.gouv.ci : сайт – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <http://www.agriculture.gouv.ci/> (дата звернення: 12.10. 2014). – Назва з екрана.

92. Donli J. D. An Overview of Nigeria's Economic Reforms / J. D. Donli // Economic and Financial Review. – 2004. – № 42 (5). – P. 13-28.

93. Fall Papa Demba. Du village a la banlieue. L 'evolution des villages Lebou du rivage meridional de DaKar. These de doctorat de geographie / Fall Papa Demba. – Paris : Universite de Paris X-Nanterre, 1986. – 350 p.

94. FAO: FAOSTAT [Электронний ресурс] : Online Database. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2015. – Режим доступу: <http://www.fao.org/> (дата звернення: 12.10.2015). – Назва з екрана.

95. Finance and Development in Africa / ed. by Kojo Menyan, Joshua Abor. – Bingley : Emerald Group Publisher Limited, 2012. – 182 p.

96. Fine C. H. Manufacturing Strategy: a methodology and an illustration / Fine C. H., Nah A. C. // Interfaces. – 2000. – Vol. 6, № 15. – P. 23-25.

97. Forrester Research [Электронний ресурс] : сайт исследовательской компании, выполняющей всесторонний анализ мировой экономики. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. Режим доступу: <http://www.forrester.com/> (дата звернення: 11.10.2016). – Назва з екрана.

98. Houssou N. Ghana Strategy Support Program: Can the private sector lead agricultural mechanization in Ghana? [Електронний ресурс] / Nazaire Houssou, Xinshen Diao, Shashi Kolavall // Policy Note. – 2014. – August. – Режим доступу: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.569.3486&rep=rep1&type=pdf/> (дата звернення: 12.12.2016). – Назва з екрана.

99. IBI-Rating [Електронний ресурс] : сайт рейтингового агентства. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2017. – Режим доступу: <http://www.ibi.com.ua/> (дата звернення: 21.12.2015). – Назва з екрана.

100. International Labour Organization [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – Geneve, 2017. – Режим доступу: <http://www.ilo.org/> (дата звернення: 13.10.2016). – Назва з екрана.

101. Jacoby N. Corporate Power and Social Responsibility. A Blueprint for the Future / N. Jacoby. – New York, 1973. – 197 p.

102. La politique agricole régionale de l’Afrique de l’Ouest (ECOWAP) et l’Offensive pour la production alimentaire et contre la faim [Електронний ресурс] // France Diplomatie : сайт / Ministry for Europe and Foreign Affairs. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017 – Режим доступу: [http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/02\\_Mise\\_en\\_oeuvre\\_Ecowap-v\\_fr.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/02_Mise_en_oeuvre_Ecowap-v_fr.pdf) (дата звернення: 13.02.2017). – Назва з екрана.

103. Le coton [Електронний ресурс] // Ministere de l’Agriculture :сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017 – Режим доступу: <http://www.agriculture.gouv.ci/index.php/> (дата звернення: 13.04.2017). – Назва з екрана.

104. Le Forum économique mondial sur l’Afrique met en avant des solutions pour la transformation du continent. – 16 mai 2016 [Електронний ресурс] // @abidj@n.net :сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <http://news.abidjan.net/h/590996.html> (дата звернення: 13.10.2016). – Назва з екрана.

105. Manjimup Super Town: Agriculture and Food Strategy [Електронний ресурс] // Agriculture and Food : сайт. / Government of Western Australia. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <https://www.agric.wa.>

gov.au/r4r/manjimup-supertown-agriculture-and-food-strategy/ (дата звернення: 13.10.2015). – Назва з екрана.

106. MarKeter [Електронний ресурс] : The e-business research source. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2014. – Режим доступу: <http://www.emarket.com/arts/eglobal/> (дата звернення: 13.10.2015). – Назва з екрана.

107. Mboungou V. L'agriculture africaine: un état des lieux alarmant [Електронний ресурс] / Mboungou V. // Afrique Expansion Magazin. – 2012. – 20 Février. – Режим доступу: <http://www.afriqueexpansion.com/> (дата звернення: 13.10.2017). – Назва з екрана.

108. Menda R. The role of a Manufacturing Audit in crafting the production system / Menda R. // International Journal of Operations & Production Management. – 2014. – № 9. – P. 23-27.

109. Miles D. Risk, Return and Portfolio Allocation under Alternative Pension Arrangements with Imperfect Financial Markets / D. Miles, A. Cerny // CESifo Working Paper. – Munich, 2001. – № 441. – P. 34-37.

110. Miltenburg J. Manufacturing Strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan / J. Miltenburg. – Portland, OR : Productivity Press, 2002. – 235 p.

111. Nigerian authorities and IMF staff. Nigeria: Article IV Consultation: Staff Report IMF [Електронний ресурс] / IMF. African Dept // International Monetary Fund : сайт. – текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Nigeria-Staff-Report-for-the-2015-Article-IV-Consultation-428178> (дата звернення: 17.03. 2017). – Назва з екрана.

112. Nigerian Statistical Fact Sheets. – Abuja : National Bureau of Statistics, 2015. – 8 p.

113. NséKé L. L'agriculture africaine: Les voies de la modernization [Електронний ресурс] / L. NséKé // Afrique Expansion Magazin. – 2012. – 24 Février. – Режим доступу: <http://www.afriqueexpansion.com/> (дата звернення: 12.11.2016). – Назва з екрана.

114. Opeoluwa Oke Adedeji. Monitoring the level of sustainable development of the enterprise / I. Markina, D. Diachkov // *Problems and Perspectives in Management*, 2017. – Vol. 15. – Issue 1. – P. 210-219.

115. Opeoluwa Oke Adedeji. Structure and dynamics of the nigerian economy at the contemporary stage / O. Adedeji Opeoluwa // *Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика : [монограф.] // колектив авторів за ред. д-ра екон. наук І.А. Маркіної. – Полтава: Видавництво «Сімон», 2015. – С. 292-303.*

116. Ostrom E. Institutional incentives and sustainable development: infrastructure policies in perspective / Ostrom E., Schroeder L, Wynne S. – Boulder : Westview Press, 1993. – 288 p.

117. Production de noix de cola [Електронний ресурс] // @abidj@n.net : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <http://news.abidjan.net/cc/2255.html/> (дата звернення: 08.10.2014). – Назва з екрана.

118. Roland C. The Dynamics of International Competition: From Practice to Theory / Roland C., Atamer T., Nunes P. – London, 2000. – 452 p.

119. SKinner W. Missing the linKs in manufacturing strategy / W. SKinner, C. Voss // *Manufacturing Strategy, Process and Content. – London : Chapman and Nall, 1985. – P. 65-71.*

120. Smyth M. Economic Regulation / Smyth M., Pearce B. – [б. м.] : IATA, 2007. – 40 p. – (IATA Economic Briefing № 8: Aviation Economic Benefits).

121. Strategies and Priorities for African Agriculture: Economywide Perspectives from Country Studies / ed. by XinShen Diao, James Thurlow, Samuel Benin, Shenggen Fan. – Washington : International Food Policy Research Institute, 2012. – 419 p.

122. The 69th Annual General meeting / IATA .– Cape Town, 2013. – 60 p.

123. The Multilateral Trading System after Doha: Trade and Development Report 2014/ UNCTAD. – Geneva, 2015. – 132 p.

124. The World Bank [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: [//data.worldbank.org/](http://data.worldbank.org/) (дата звернення: 23.10.2016). – Назва з екрана.

125. Towards an integrated market for seeds and fertilizers in West Africa [Електронний ресурс] : [Document of the World Bank № 93630, January, 2015] / John C. Keyser, Marjatta Eilittä, Georges Dimithe, Gbolagade Ayoolad, Louis Sènee – [s. 1] : World Bank. – Режим доступу: <http://documents.worldbank.org/curated/en/886471468119063004/pdf/936300REVISED00REVISED0FINA LOTO0DC.pdf> (дата звернення: 12.11.2015). – Назва з екрана.

126. Social Information Agency [Електронний ресурс] : сайт. – Текст і графічні дані. – Швейцарія, 2005–2017. – Режим доступу: <https://www.devex.com/organizations/agency-for-social-information-asi-21764/> (дата звернення: 17.02.2014). – Назва з екрана.

127. Why B-to-B branding matters more than you think / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forbes.com/sites/mckinsey/2013/06/24/why-b-to-b-brandingmatters-more-than-you-think>. (дата звернення: 12.11.2015). – Назва з екрана.

128. Yankovyi O. Methods of sales forecasting in a marketing information system of the industrial enterprises [Електронний ресурс] / O. Yankovyi, O. Yashkina // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 1 (23). – С. 43-48. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n1.html>. (дата звернення: 08.11.2015). – Назва з екрана.

## РОЗДІЛ 3

## ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ І НІГЕРІЇ

3.1. Формування інформаційно-аналітичної системи моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії

З метою комплексного формулювання всього обсягу проблем розвитку ПП за допомогою проблемно-цільового аналізу, відстежено динаміку результатів, уже досягнутих на підприємстві. Процедура проблемного ранжування запропоновано проводити на основі вивчення функціональної специфіки усіх складових (соціальної, економічної, екологічної) у контексті СР. У ході її проведення традиційно виокремлюють позитивні («+») і/або негативні («-») тенденції, які намітилися у розвитку ПП.

Для практичної реалізації методичного підходу щодо забезпечення СРПП автор провів порівняльний аналіз підприємств-партнерів всесвітньо відомої французької продовольчої компанії «Danone», а саме ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» [35] й «Fan Milk» «Данон Нігерія» [36]. Характеристика актуальних проблем економічної, соціальної й екологічної сфер і інформації про розвиток на обох підприємствах за період 2014-2016 рр. показала, що на них склалася досить критична ситуація. Вона характеризується системністю, комплексністю і високою значимістю проблем, взаємопов'язаних із усіма сферами СР обох підприємств (табл. 3.1- табл. 3.3).

Деякі з виокремлених проблемних аспектів неможливо кваліфікувати однозначно. Наприклад, з погляду мінімізації пагубного антропогенного впливу на екологію, пункт 1.1, а також 1.13-1.15 (див. табл. 3.1) оцінюються

позитивно, однак з позиції комплексного розвитку підприємств, вони – негативні.

Таблиця 3.1

**Характеристика проблем економічної сфери СР  
ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2014-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Характеристика досягнутого стану економічного розвитку	ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод ТОВ «Данон Україна»			«Fan Milk» «Данон Нігерія»		
		Взаємозв'язок із іншими сферами СР		Тенденція (+/-)	Взаємозв'язок із іншими сферами СР		Тенденція (+/-)
		Л	С		Л	С	
1.1	Нестійкість і низькі темпи зростання промислового виробництва	•	•	-	•	•	-
1.2	Низька й нестабільна динаміка доходів		•	-		•	-
1.3	Зростання витрат		•	-		•	-
1.4	Нестабільність рентабельності		•	-		•	-
1.5	Невисока продуктивність праці		•	-/+		•	-
1.6	Низькі темпи зростання обсягів інвестицій в основний капітал	•	•	-	•	•	-
1.7	Відсутність системності взаємодії із сільськогосподарським товаровиробником	•	•	-	•	•	-
1.8	Відсутність системності взаємодії зі споживачами	•	•	+	•	•	-/+
1.9	Низький рівень взаємодії із соціально орієнтованими споживачами	•	•	-/+	•	•	-/+
1.10	Низький рівень витрат на благодійність		•	-/+		•	-/+
1.11	Потреба в державній підтримці		•	-		•	-
1.12	Тиск податкового навантаження		•	-		•	-
1.13	Збільшення споживання енергії	•	•	-	•	•	-
1.14	Збільшення водоспоживання	•	•	-	•	•	-
1.15	Низька інтенсивність використання натуральної сировини місцевих виробників	•	•	+	•	•	-/+
1.16	Низька інноваційна активність	•	•	-	•	•	-
1.17	Відсутність програми економічного розвитку та взаємодії із громадськістю й зацікавленими сторонами в контексті СР	•	•	-	•	•	-

Таблиця 3.2

**Характеристика проблем соціальної сфери СР  
ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan  
Milk» «Данон Нігерія» за 2014–2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Характеристика досягнутого стану соціального розвитку	СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод ТОВ «Данон Україна»			«Fan Milk» «Данон Нігерія»		
		Взаємозв'язок з іншими сферами СР		Тенденція (+/-)	Взаємозв'язок з іншими сферами СР		Тенденція (+/-)
		Л	К		Л	К	
2.1	Зниження чисельності персоналу	•	•	-	•	•	-
2.2	Зниження в складі робочої сили групи соціального ризику		•	-		•	-
2.3	Ріст середнього віку персоналу		•	+		•	+
2.4	Низький рівень заробітної плати працівників		•	+		•	+
2.5	Низький рівень соціально орієнтованих витрат на підприємстві		•	+		•	+
2.6	Зниження купівельної здатності доходів працівників		•	+		•	+
2.7	Відставання рівня заробітної плати від середньостатистичного рівня і зростання розриву в доходах різних верств населення		•	+		•	+
2.8	Зниження соціальної забезпеченості працівників		•	+		•	+
2.9	Відсутність витрат на підвищення кваліфікації й освіти персоналу (у тому числі – екологічного)	•	•	+	•	•	-
2.10	Відсутність програми соціального розвитку підприємства та взаємодії із громадськістю і зацікавленими сторонами в контексті СР	•	•	+	•	•	-

Для повноцінного функціонування еко-соціально-економічної системи тенденції, що намітилися, є негативними, особливо, якщо брати до уваги паралельне зниження інших не менш важливих показників, таких як пункти 1.2-1.4, а також 1.16 і ін. по обох підприємствах (див. табл. 3.2).

Слід зазначити, що ряд виокремлених автором проблем на підприємствах ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» мають характер системної серйозної кризи, а отже, становлять небезпеку для згаданої вище триєдиної системи сфер СР обох підприємств як яскраво виражена негативна тенденція. Виходячи із цього, їх розв'язання повинне стати пріоритетним, як і моніторинг подальших змін. Далі доцільно докладніше зупинитися на фактичних результатах проведеного моніторингу СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» за період 2014-2016 рр.

У табл. 3.2 продемонстровані проблемні аспекти соціальної спрямованості СР підприємств обох країн. Традиційно сфери соціального розвитку підприємства відрізняється неоднозначністю і загальною складністю аналітичної інтерпретації. Однак, загалом, плин процесів стосовно до ключових, які намітилися в цьому напрямі підприємств обох країн, можна оцінювати позитивно.

Ще однієї значимою особливістю цього напрямку є його когерентність (зв'язність) із економічною й екологічною сферами СРПП. Цим пояснюється той факт, що деякі соціально зумовлені аспекти детерміновані екологічними. Наведемо наочний приклад: зниження загальної чисельності співробітників сприяє деякому ослабленню антропогенного впливу на навколишнє середовище, що, у свою чергу, призводить до підвищення екологічності. Водночас подібні закономірності, що характеризуються зниженням зайнятості й доходів населення, свідчать про нестійкість функціонування об'єкта загалом.

У досліджуваному періоді розвитку підприємств (2014-2016 рр.) ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» для досягнутих у сфері екологічного розвитку ефектів характерний ряд труднощів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Характеристика проблем екологічної сфери СР  
ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan  
Milk» «Данон Нігерія» за 2014–2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Характеристика досягнутого стану екологічного розвитку	СР ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод ТОВ «Данон Україна»			«Fan Milk» «Данон Нігерія»		
		Взаємозв'язок із іншими сферами СР		Тенденція (+/-)	Взаємозв'язок з іншими сферами СР		Тенденція (+/-)
		К	С		К	С	
3.1	Збільшення кількості твердих побутових відходів	•	•	-	•	•	-
3.2	Збільшення обсягу скидань стічних вод	•	•	-	•	•	-
3.3	Збільшення штрафів за забруднення навколишнього середовища	•	•	-	•	•	-
3.4	Відсутність витрат на природоохоронні заходи за рахунок усіх джерел фінансування	•	•	-	•	•	-
3.5	Низькі темпи зростання переробки вторинної і побічної продукції	•		+	•		+
3.6	Відсутність систем збору й переробки відходів виробництва й пакувального матеріалу	•		+	•		-
3.7	Відсутність ресурсозберігаючих технологій	•	•	-	•	•	-
3.8	Збільшення споживання природного капіталу	•	•	-	•	•	-
3.9	Відсутність програми екологічного розвитку підприємства та взаємодії із громадськістю та зацікавленими сторонами в контексті СР	•	•	+	•	•	-

Екологічна складова СРПІ когерентна із її економічною і соціальною складовими не випадково, оскільки розглядати їх ізольовано одна від одної та від інституціональної сфери неправомірно. Принцип когерентності допомагає реально відобразити рівень СР організаційного співробітництва всіх зацікавлених сторін.

У цьому контексті не можна не згадати про існуючий дуалізм в оцінці змін, пов'язаних, наприклад, із показником збільшення платежів за забруднення навколишнього середовища обох країн. З одного боку, те, що це сигналізує про посилення навантаження на екосистему, – безумовний факт. З іншої ж позиції, одночасно це свідчить про збільшення грошових потоків у бюджет, які в перспективі можуть бути спрямовані на відновлення природної рівноваги. У цьому випадку зробити об'єктивні висновки про позитивний/негативний плин намічених процесів можна, але тільки вивчивши особливості трансформації характеристики пункту 3.4 з табл. 3.3.

Аналіз наведених даних дає право стверджувати, що для екологічної сфери функціонування як на ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» й «Fan Milk» «Данон Нігерія», так і для «Fan Milk» «Данон Нігерія», характерна негативна динаміка, тоді як діалектичний розвиток еко-соціально-економічних тріадних систем (і ПП у тому числі) демонструє особливу важливість екологічних аспектів.

Безумовно, рівень розвитку обраних для наукового розгляду підприємств ще далекий від ідеалів концепції СР. Виокремленні автором проблеми мають негативну тенденцію й подекуди системний характер. Зокрема, це стосується сфер соціального й економічного розвитку. Їх нерозв'язання у найближчому майбутньому може погіршити і без того критичний стан. Однак подальше ранжирування й узагальнення сукупності проблем у контексті взаємодії основних сфер СР для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» й «Fan Milk» «Данон Нігерія» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» дозволить нам сфокусувати їх в оптимальному форматі цілей СР.

Отже, агрегування сукупності виокремлених проблем СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» дає нам можливість розставити правильні пріоритети для досягнення підприємствами бажаного рівня розвитку шляхом вироблення цільових напрямів їх СР (додаток П). Аналогічно можна

презентувати труднощі, що виникли в соціальній і екологічній сферах СР, ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» (додаток П).

Очевидно, що проблемна деталізація у кожній зі сфер сприяє виокремленню першочергових напрямів і цілей СР. Так, чітко формулюючи першочергові завдання для обох підприємств, можна сформувати матрицю пріоритетів СР, представлену на рис. 3.1. Звідси випливає, що згідно з локацією, яку займає в цій матриці проблема, вона набуде певної широти й, відповідно, деталізації в системі індикаторів моніторингу.

Іншим не менш важливим логічним етапом ПЩА є формування комплексу цілей СР, інформацію про досягнення яких надає вже згадана агрегована система, яка розроблена для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» (рис. 3.2). Також вона допомагає контролювати факти реалізації/нереалізації цілей СР у конкретних сферах функціонування підприємства. При цьому основним постулатом концепції СР по праву є значеннєве наповнення і компетентна постановка завдань, які являють собою набір відомостей, необхідних для послідовного вибору показників стійкості.





Цей підхід у контексті обговорення питань, що стосуються СР підприємств, найбільш дієвий і доцільний. Безперечно, для побудови ефективної концепції моніторингу й адекватної стратегії СР необхідні конкретизовані цілі СР.

Після їх правильного визначення слід розробити інформативний базис, який повною мірою здатний забезпечити реалізацію інформаційної місії моніторингу.

У ході дослідження визначено, що основною ланкою інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери є внутрішні джерела, а як зовнішні відомості використовуються статистичні дані.

Важливість проблеми: К, Л, С

min max

<p>Важливі проблеми, що зачіпають понад дві сфери СРПП – пріоритет:  </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатній інтенсивний розвиток промисловості;</li> <li>- спад темпів розширеного відтворення;</li> <li>- збільшення ресурсоемності виробництва;</li> <li>- зменшення масштабів природоохоронної діяльності</li> </ul>	<p>Важливі проблеми, що зачіпають не більш двох сфер СРПП – пріоритет:  </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатньо активне використання людського капіталу;</li> <li>- зниження рівня доходів працівників;</li> <li>- зниження соціального добробуту працівників</li> </ul>
<p>Проблеми, що зачіпають понад дві сфери СРПП – пріоритет:  </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення обсягів забруднень навколишнього середовища;</li> <li>- низький рівень взаємодії із зацікавленими сторонами у сфері СР</li> </ul>	<p>Проблеми, що зачіпають не більш двох сфер СРПП – пріоритет:  </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатнє зростання рівня безпеки виробництва та праці працівників;</li> <li>- скорочення природного капіталу</li> </ul>

max

Масштаб впливу проблеми: К, Л, С

min

Умовні позначки:

К, Л, С – проблеми СР в економічній (К), екологічній (Л) і соціальної (С) сферах ПП;

 ...     – пріоритет проблеми СР.

Рис. 3.1. Матриця пріоритетів проблем СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2014-2016 рр. [авторська розробка]

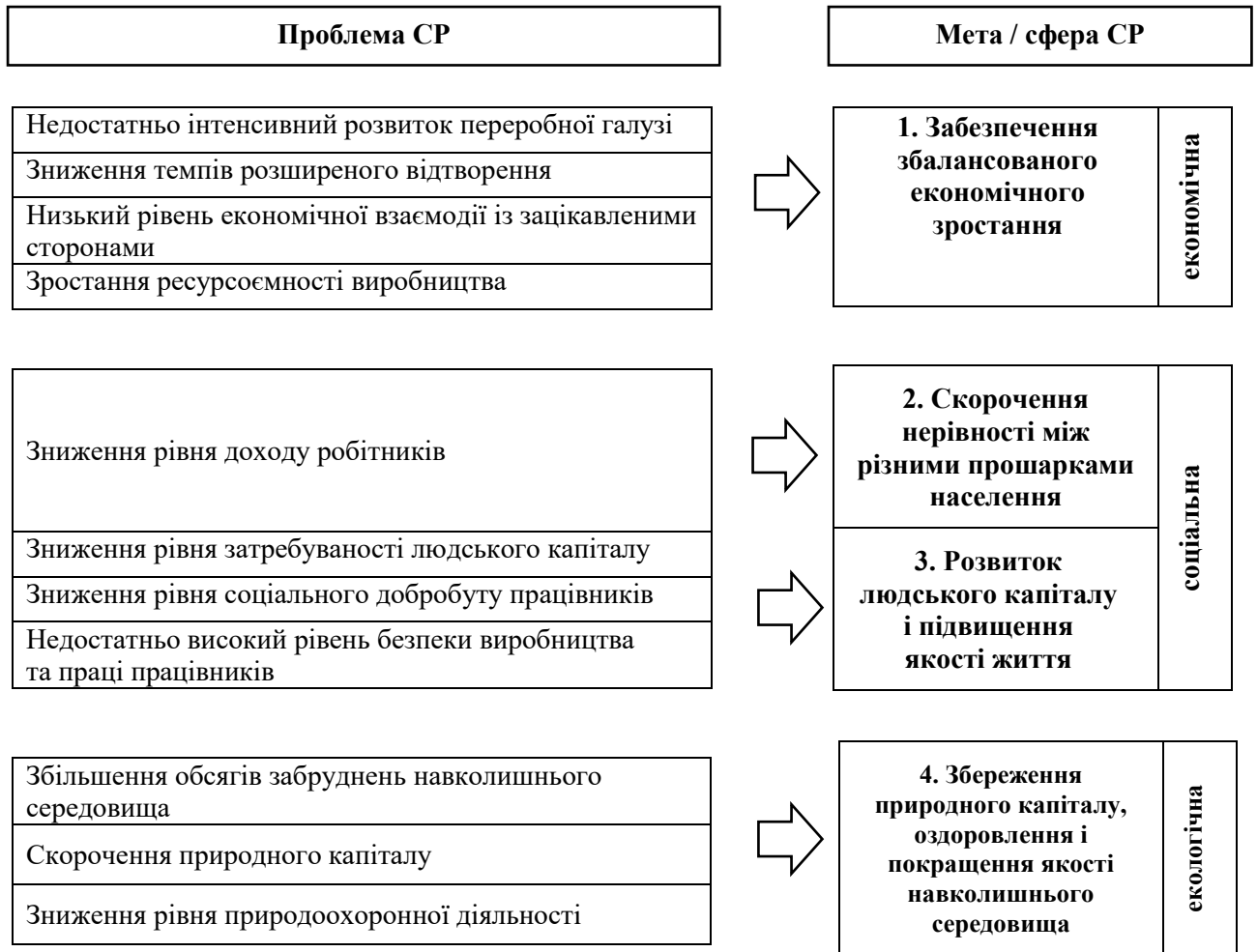


Рис. 3.2. Агрегована система цілей СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2014-2016 рр. [авторська розробка]

Необхідну для моніторингу інформацію можна отримати з багатьох першоджерел на безкоштовній або комерційній основі (органів державної статистики, галузевої статистики, представленої в підрозділах місцевих адміністрацій тощо). Однак обсяг отриманих зі статистичних органів даних незначний.

У свою чергу, до інформації, надаваної регламентованими фондами, належать: онлайн-версії офіційних публікацій статуправлінь; соціально-економічні положення України й Нігерії; їх короткострокові економічні показники; профільні бюлетені, журнали й наукові збірники, що публікуються в цих двох країнах і за їх межами.

Тому, для задоволення всіх інформаційних потреб моніторингу СРПП у перспективі необхідні:

1. Активізація інформативно наповненого співробітництва у трьох напрямках між усіма активними учасниками процесу досягнення стійкості:

– взаємодія з органами місцевої влади для узгодження пріоритетів роботи й засобів досягнення СР у контексті просторово-територіального й галузевого розвитку. Тобто на цьому етапі важливо уточнити, чи не суперечать принципи функціонування конкретного підприємства загальнонаціональній стратегії СР нігерійських і українських господарських комплексів;

– комунікація з економічними суб'єктами з метою координації всіх дій, що стосуються СР (оформлення звітів про етапи досягнення підприємством стійкості; висвітлення деяких його аспектів у разі згоди всіх сторін);

– багаторівневе спілкування з населенням і представниками громадських організацій. Його метою є пожвавлення зацікавленості й відповідальності соціуму за досягнення цілей СР.

2. Організація спеціальних соціально-економічних і екологічних тематичних досліджень, присвячених вивченню особливостей функціонування відповідних сфер розвитку ПП. Для ефективного вивчення необхідно залучити не тільки компетентних, вузькопрофільних фахівців, але і представників наукової еліти, політичних, громадських організацій, а також ініціативних груп. Варто відзначити, що для створення інформаційної стратегії моніторингу можуть бути використані не тільки доступні на цей момент актуальні дані, але й ті додаткові відомості, які стануть у нагоді і після.

Резюмуючи вищезазначене, відзначимо, що всі зусилля, докладені до створення збалансованого поєднання соціально-економічних і екологічних аспектів інформаційного моніторингу СР, не марні тільки в тому разі, якщо вони сприяють:

- формуванню когерентної системи показників СР підприємства;
- залученню експертів різних профілів;
- популяризації концепції СР підприємства у суспільстві.

Зазначимо, що завдяки успішній реалізації цих стратегічних пунктів можна сформулювати основні аспекти проведення моніторингу СР на підприємстві, які полягають в:

- оцінці реального стану всіх сфер функціонування ПП;
- розміщенні пріоритетів у фокусі основних проблем СРПП;
- розробці цілей СР на основі агрегування існуючих на підприємстві проблем – установок стратегічного характеру, необхідних для здобуття високого рівня стійкості ПП, що виконують функцію узагальнених критеріїв, відповідність яких фіксується, аналізується й інтерпретується завдяки моніторингу;
- визначенні компонентів інформаційного простору, необхідного для проведення моніторингових досліджень СРПП, зокрема зумовлених цілями та проблемами потреб в одержанні інформації, а також основних і додаткових джерел задоволення цих потреб.

Для створення ефективної системи індикаторів необхідний деталізований проблемно-цільовий аналіз СРПП, проведений на високому професійному рівні. У свою чергу, створення комплексу показників, необхідних для проведення моніторингу стійкості, передбачає відбір найбільш вагомих характеристик економічної, соціальної й екологічної сфер функціонування підприємства.

Набір моніторингових індикаторів складається з різних за рівнем значеннєвого навантаження й деталізації категорій, які умовно можна поділити на три групи:

1) «основні» індикатори – дають узагальнену характеристику по кожному з розглянутих напрямів, можуть також паралельно використовуватися щодо багатьох об'єктів моніторингу СР;

2) «додаткові» індикатори – призначені для розкриття або пояснення деяких важливих аспектів конкретного питання, які вже частково проаналізовані за допомогою основного індикатора. Подібні показники застосовні до тих об'єктів, чий виокремленні властивості наділені статусом пріоритетних;

3) «специфічні» індикатори – призначені для ідентифікації унікальних або відокремлені ознаки для різних моніторингових спецоб'єктів.

Із процедурного погляду, дуже важливий саме процес формування системи індикаторів. З огляду на їх аналітичну ієрархію, індикатори (залежно від складності) бувають двох видів:

1) прості (первинні) показники, що виникли внаслідок рецесії інформаційних джерел;

2) складні:

– вторинні індикатори, які найчастіше мають багаторівневий структурний характер і формуються в результаті розрахункових маніпуляцій над інформаційними відомостями;

– індикатори-індекси, що характеризують трансформації нетипових, складних явищ, які досить важко інтерпретуються.

У ході цього дослідження окрема увага приділялася питанню формування системи індикаторів СРПП, а також її наповненості первинними даними для конкретного випадку, а саме порівняльного моніторингу СР молокопереробних підприємств України та Нігерії. Тому далі буде представлений опис індикаторів (табл. 3.4) із вказівкою на джерело даних для їх розрахунку.

З табл. 3.4 видно, що індикаторна система моніторингу СРПП для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk», «Данон Нігерія» складається з 27 одиниць.

Виокремленні індикатори логічно систематизувати за трьома основними групами, які характеризують ту або іншу сферу СР зараховані до відповідної групи одиниці утворюють чотири підгрупи, об'єднані цілями СР.

Таблиця 3.4

**Агрегована система індикаторів для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» [авторська розробка]**

Сфери та групи індикаторів СР	Мета СР	Підгрупа індикаторів СР	Кількість індикаторів СР			
			Усього	У тому числі		
				основні	додаткові	специфічні
Економічні	1. Забезпечення збалансованого економічного зростання	1.1 Недостатньо інтенсивний розвиток переробної галузі	3	2	1	0
		1.2 Темпи розширеного відтворення	2	1	1	0
		1.3 Економічна взаємодія із зацікавленими сторонами	5	1	3	1
		1.4 Ресурсоемність виробництва	3	2	0	1
		Разом	13	6	5	2
Соціальні	2. Скорочення нерівності між різними верствами населення	2.1 Рівень доходів населення	2	1	1	0
		Разом	2	1	1	0
	3. Розвиток людського капіталу й підвищення якості життя	3.1 Використання людського капіталу	3	1	2	0
		3.2 Рівень соціального добробуту	3	2	1	0
		3.3 Безпека виробництва й охорона праці	1	1	0	0
		Разом	7	4	3	0
Екологічні	4. Збереження природного капіталу, оздоровлення й поліпшення якості навколишнього середовища	4.1 Масштаби забруднень навколишнього середовища	3	1	2	0
		4.2 Масштаби природоохоронної діяльності	2	1	1	0
		Разом	5	2	3	0
Усього			27	13	12	2

Далі у кожній із підгруп сформовані 10 інформаційних блоків, які допомагають зрозуміти ключові аспекти, необхідні для досягнення поставлених завдань за допомогою тринадцяти основних, дванадцяти додаткових і двох специфічних показників.

Беручи до уваги вищезазначене, а також згідно із запропонованою агрегованою схемою системи індикаторів СРПП «Сфера стійкого розвитку → проблема стійкого розвитку → ціль стійкого розвитку → індикатор стійкості»), її більш докладна інтерпретація виглядає так (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

**Агрегована система індикаторів для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» [авторська розробка]**

Індикатори моніторингу		Тип* індикатора	
		С	Д
1		2	3
1. Забезпечення збалансованого економічного зростання			
1.1. Інтенсивність промислового розвитку			
Основні			
1	Індекс промислового виробництва, %	•	
2	Коефіцієнт покриття витрат доходами, коеф.	•	
Додаткові			
3	Обсяг виробництва продукції на одного працюючого, ум. т/чол.	•	
1.2. Темпи розширеного відтворення			
Основні			
4	Обсяг інвестицій в основний капітал, ум. од.	•	
Додаткові			
5	Продуктивність праці одного працюючого, ум. од./чол.	•	
1.3. Економічна взаємодія із зацікавленими сторонами			
Основні			
6	Закупівля сировини в місцевого товаровиробника (населення), % до обсягу виробництва сировини в регіоні	•	
Додаткові			
7	Частка витрат на благодійність у загальній сумі витрат, %	•	
8	Податкова ємність продукції, ум. од./ум. т продукції		•
9	Державна підтримка, ум. од./ум. т продукції		•
Специфічні			
10	Частка продукції, реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку, %	•	
1.4. Ресурсоемність промислового виробництва			
Основні			

Продовж. табл. 3.5

1		2	3
11	Обсяг споживання води на 1 т випущеної продукції, м <sup>3</sup> /ум. т продукції		•
12	Обсяг споживання електроенергії на 1 т випущеної продукції, кВт/ум. т продукції		•
Специфічні			
13	Рівень використання натуральної сировини, % до обсягу виробництва	•	
2.1. Рівень доходів			
Основні			
14	Середній рівень заробітної плати одного працюючого, ум. од./чол.	•	
Додаткові			
15	Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат, %	•	
3. Розвиток людського капіталу			
3.1. Використання людського капіталу			
Основні			
16	Чисельність персоналу, чол.	•	
Додаткові			
17	Частка жінок у складі робочої сили, %	•	
18	Середній вік співробітників, років		•
3.2. Рівень соціального добробуту			
Основні			
19	Купівельна спроможність заробітної плати працівника, ПМ	•	
20	Коефіцієнт відношення рівня заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого, коеф.		•
Додаткові			
21	Коефіцієнт соціальних відрахувань від фонду заробітної плати, коеф.	•	
3.3. Безпека виробництва й охорона праці			
Основні			
22	Витрати на безпеку й охорону праці на одного працівника, ум. од./чол.	•	
4. Збереження природного капіталу, оздоровлення й поліпшення якості навколишнього середовища			
4.1. Масштаби забруднень навколишнього середовища			
Основні			
23	Обсяг забруднень на одиницю виробництва продукції, т/ум. т		•
Додаткові			
24	Обсяг утворення ТПВ, м <sup>3</sup> /на одного співробітника		•
25	Скидання забруднених стічних вод, тис. м <sup>3</sup> на 1 ум. т продукції		•
4.2. Масштаби природоохоронної діяльності			
Основні			
26	Штрафи за забруднення навколишнього середовища, ум. од./ум. т		•

## Продовж. табл. 3.5

1		2	3
Додаткові			
27	Частка продукції вторинної переробки в обсязі виробництва, %	•	

• – тип індикатора: «С» – для стимуляторів і «Д» – для дестимуляторів.

Детальний опис, одиниці виміру, що використовуються, порядок проведення розрахункових операцій, особливості інформаційного забезпечення агрегованої індикаторної системи містяться в додатку Р.

Логічним став розгляд у рамках дослідження не тільки специфіки формування системи індикаторів СР на аналізованих ПП обох країн, але й особливостей присвоєння їм коефіцієнта значимості як у рамках конкретної групи, так і в контексті всіх виокремлених груп. Слід констатувати, що під час розміщення пріоритетів важливо враховувати результати побудови матриці найбільш актуальних виокремлених автором проблем на ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія», а також частково суб'єктивне співвідношення важливості індикаторів у межах кожної групи.

Розрахунки, виконані на підставі експертного опитування вищого й середнього рівня менеджменту ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна» за відповідними групами індикаторів, представлені в додатках С-У.

У результаті виведено формули, призначені для об'єктивного обчислення індивідуальних і групових коефіцієнтів:

– агрегованого показника, який відображає стан розвитку в економічній сфері ( $АП_K$ ):

$$\begin{aligned} \Pi_K = & 0,15 K_1 + 0,14 K_2 + 0,14 K_3 + 0,13 K_4 + 0,11 K_5 + 0,09 K_6 + \\ & + 0,01 K_7 + 0,08 K_8 + 0,04 K_9 + 0,04 K_{10} + 0,02 K_{11} + 0,02 K_{12} + 0,03 K_{13}; \end{aligned} \quad (3.1)$$

– агрегованого показника, який застосовують у соціальній сфері ( $\Pi_C$ ):

$$\begin{aligned} \text{АП}_C = 0,19 C_1 + 0,15 C_2 + 0,05 C_3 + 0,04 C_4 + 0,02 C_5 + \\ + 0,15 C_6 + 0,15 C_7 + 0,15 C_8 + 0,09 C_9; \end{aligned} \quad (3.2)$$

– агрегованого показника, який свідчить про рівень екологічного СР (Ш<sub>Л</sub>):

$$\text{АП}_L = 0,22 L_1 + 0,19 L_2 + 0,19 L_3 + 0,18 L_4 + 0,22 L_5. \quad (3.3)$$

Отже, в дослідженні визначено коефіцієнти відносної важливості для груп індикаторів для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна».

Диференціація за пріоритетністю індикаторів СР, які використовуються в перерахованих векторах, зовсім не свідчить про те, що соціальна, екологічна або економічна спрямованість роботи підприємства за своєю значимістю відрізняється від інших. Інакше це суперечило б самій концепції СР, за якою всі її напрями рівнозначні й когерентні. Саме цей підхід дозволяє поступово відходити від морально застарілої класичної моделі розвитку соціуму, у якій першочергове значення відводилося винятково економіці.

При цьому важливо розуміти, що інформаційно-аналітичний потенціал групових індикаторів відрізняється за сферами СР, тому визначати коефіцієнт відносної важливості  $i$ -ї групи показників  $\alpha_i$  необхідно з урахуванням сумарної кількості показників, що дозволяють робити висновки про рівень розвитку ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна».

На підставі розрахункових операцій, представлених у додатку Ф, зведений індекс СР для системи індикаторів можна визначити за допомогою формули (3.4):

$$\text{Ш}_{\text{СР}} = 0,48 \text{Ш}_K + 0,33 \text{Ш}_C + 0,19 \text{Ш}_L. \quad (3.4)$$

Запропонований методичний підхід до формування системи індикаторів СР на підприємстві має такі беззаперечні переваги:

1. Вона поетапно вибудована і вирізняється чіткою структурованістю й логічністю.

2. Її створення передбачає використання мінімуму загальнодоступної й актуальної інформації.

3. Пропонована система індикаторів дозволяє формалізувати ті основні характеристики СРПП, які в перспективі будуть використані для спостереження, прогнозу та компарування всіх змін у динаміці.

4. Чільний у процесі формування системи індикаторів СР принцип агрегування дає унікальну можливість – порівнювати намічені тенденції симультанно на декількох рівнях. Так здійснюється аналітична обробка даних з необхідним рівнем деталізації.

5. Ієрархічність, властива етапу аналізу моніторингової інформації, дозволяє робити багаторівневу інтерпретацію отриманих даних. При цьому в їх презентації зацікавлені ті члени управлінського апарату підприємства й ті групи осіб, які потребують задоволення власних інформаційних потреб.

### 3.2. Реалізація моніторингу стійкого розвитку на переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії

Оскільки процес управління моніторинговими даними й оцінювання ефективності функціонування підприємства в контексті принципів СР безпосередньо пов'язаний з інформаційно-аналітичним наповненням системи індикаторів, він передбачає обов'язкову реалізацію таких процедур (табл. 3.6):

1) фіксація тенденцій розвитку підприємства в агрегованій системі індикаторів моніторингу й оцінка досягнутих цілей СР проводяться окремо по кожному окремому індикатору (показнику СР), групах і в агрегованій системі індикаторів у цілому;

2) визначення реального рівня розвитку відбувається з урахуванням різних зон стійкості в розрізі основних сфер функціонування підприємства.

У табл. 3.6 вміщені регламентовані показники за групами економічних індикаторів для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон

Україна» за період 2015-2016 рр. Для «Fan Milk» «Данон Нігерія» дані представлені у додатку Х.

Таблиця 3.6

**Оцінка досягнення цілей СР ПАТ «Кременчуцький мількомлокозавод» ТОВ «Данон Україна» у групі економічних індикаторів за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Економічні індикатори СР	Оцінка значень економічних індикаторів ( $\beta_{ij}$ /ПДМ <sub>ij</sub> )		
		2015 р.	2016 р.	Зміни
1	Індекс промислового виробництва, %	0,337	-0,213	-0,550
2	Коефіцієнт покриття витрат доходами, коеф.	0,156	-0,472	-0,628
3	Обсяг виробництва продукції на одного працюючого, ум. т/чол.	0,380	-0,187	-0,567
4	Обсяг інвестицій в основний капітал, ум. од.	0,166	-0,239	-0,405
5	Продуктивність праці одного працюючого ум. од./чол.	0,196	0,091	-0,105
6	Закупівля сировини в місцевого населення (товаровиробника), % до обсягу виробництва сировини в регіоні	0,158	0,124	-0,034
7	Частка витрат на благодійність у загальній сумі витрат, %	-0,013	0,000	0,013
8	Податкова ємність продукції, ум. од./ ум. т продукції	0,137	-0,076	-0,213
9	Державна підтримка, ум. од./ум. т продукції	0,014	-0,048	-0,062
10	Частка продукції, реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку, %	0,04	0,046	0,006
11	Обсяг споживання води на 1 т випущеної продукції, м <sup>3</sup> /ум. т продукції	-0,023	-0,021	0,002
12	Обсяг споживання електроенергії на 1 т випущеної продукції, кВт/ ум. т продукції	-0,022	-0,023	-0,001
13	Рівень використання натуральної сировини, % до обсягу виробництва	-0,282	0,015	0,297
Разом, АП <sub>к</sub>		1,244	-1,003	-2,247

У свою чергу, первинна інформація та відповідні розрахунки окремих даних про досягнення цілей СР із урахуванням коефіцієнтів відносної

важливості по декількох групах індикаторів для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» міститься в додатках Ц-Щ.

Для кращої візуальної рецепції негативні тенденції, зміни, що свідчать про зниження на підприємствах рівня СР, спеціально виокремленні в табл. 3.6 рамками. Дані моніторингу СР, аналіз економічних змін у процесі функціонування ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» за період 2015-2016 рр. демонструють, що, незважаючи на відсутність агресивних зовнішніх несприятливих чинників і загальної негативної динаміки, економічна сфера характеризується істотним погіршенням СР. Так, за розглянутий період по дев'ятох із тринадцяти індикаторів зафіксовані погіршення.

Дані графіка (рис. 3.3) свідчать про нестабільність роботи ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» за період 2015-2016 рр., спричинену зміною економічних показників у цій групі індикаторів.

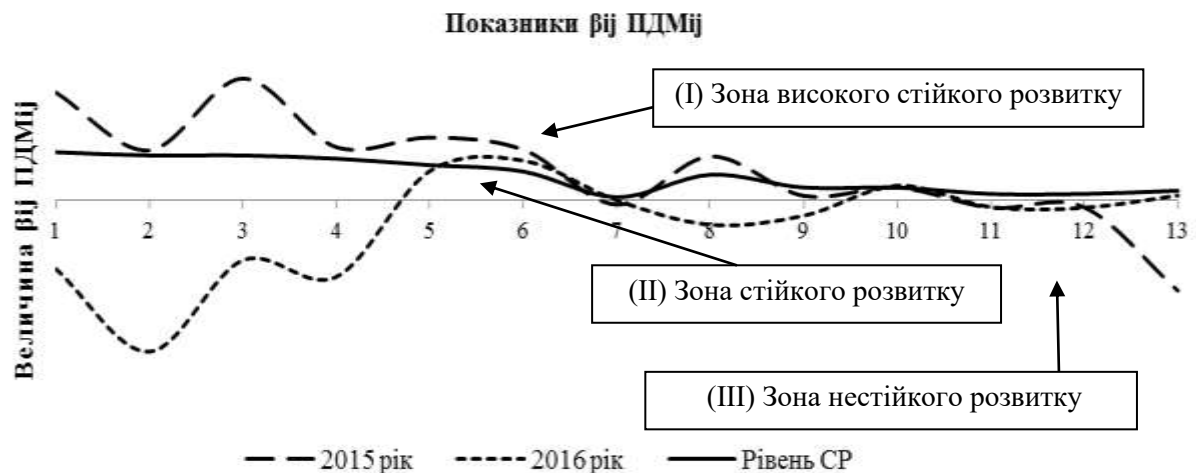


Рис. 3.3. Динаміка змін показників СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» у групі економічних індикаторів за період 2015-2016 рр. [авторська розробка]

Дані графіка (рис. 3.4) свідчать про нестабільність роботи «Fan Milk» «Данон Нігерія» за період 2015-2016 рр., також викликану зміною економічних показників у цій групі індикаторів.

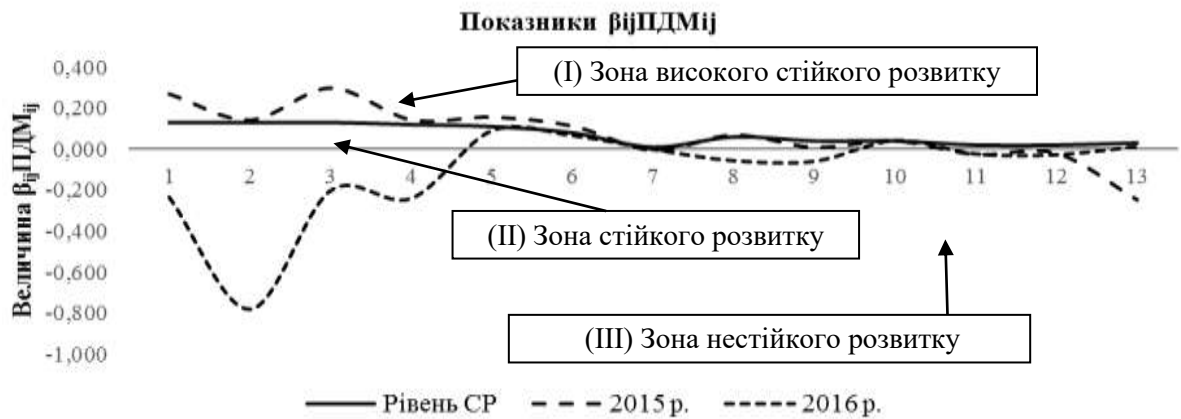


Рис. 3.4. Динаміка змін показників СР «Fan Milk» «Данон Нігерія» у групі економічних індикаторів за період 2015-2016 рр. [авторська розробка]

Отже, зафіксовані процеси погіршення ряду показників за аналізований період призвели до втрати досягнутого рівня розвитку підприємств. При цьому декільком індикаторам удалося зберегти свої позиції у зонах стійкості (пункти № 6, № 10), однак деякі показники настільки знизилися, що лоціуються за межами припустимого порога СР (пункти № 1-5 і № 8).

Подібна диференціація за різними зонами СР у основних сферах функціонування ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» свідчить про те, що намітилися тенденції зростання/зниження стійкості, унаслідок чого можна виокремити особливо проблемні й найменш кризові аспекти досягнення цілей СР (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Оцінка відхилень від рівня СР у групі економічних індикаторів ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» [авторська розробка]**

№ з/п	Економічні індикатори СР	Відхилення від рівня СР		Зона СР		СР за період
		2015 р.	2016 р.	2015 р.	2016 р.	
1	2	3	4	5	6	7
<b>Сфери з високим рівнем СР</b>						
1	Частка продукції, реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку, %	0,000	0,006	II	I	↑

Продовж. табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7
Сфери з високим рівнем СР, що знижується						
2	Закупівля сировини в місцевого товаровиробника, у % до обсягу виробництва сировини в регіоні	0,068	0,034	I	I	↓
Сфери СР						
3	Рівень використання натуральної сировини, у % до обсягу виробництва	-0,312	-0,015	III	II	↑
Сфери стійкого рівня розвитку, що знижується						
4	Продуктивність праці на одного працюючого ум. од./чол.	0,086	-0,019	I	II	↓
Сфери нестійкого розвитку						
5	Частка витрат на благодійність у загальній сумі витрат, %	-0,023	-0,010	III	III	↑
6	Державна підтримка, ум. од./ум. т продукції	-0,026	-0,088	II	III	↓
7	Обсяг споживання електроенергії на 1 т випущеної продукції, кВт/ ум. т продукції	-0,043	-0,041	III	III	↑
8	Обсяг споживання води на 1 т випущеної продукції, м <sup>3</sup> / ум. т продукції	-0,042	-0,043	III	III	↓
Сфери нестійкого розвитку, що мають критичні тенденції до зростання нестійкості						
9	Індекс промислового виробництва, %	0,187	-0,363	I	III	↓
10	Коефіцієнт покриття витрат доходами, коеф.	0,016	-0,612	I	III	↓
11	Обсяг виробництва продукції на одного працюючого, ум. т/чол.	0,240	-0,327	I	III	↓
12	Обсяг інвестицій в основний капітал, ум. од.	0,036	-0,369	I	III	↓
13	Податкова ємність продукції, ум. од. / ум. т продукції	0,057	-0,156	I	III	↓

↑ (↓) – підвищення (зниження) СР за період;

+ / ↑ (- / ↓) – позитивна (негативна) стійкість СР за період.

Дані по всіх трьох групах індикаторів моніторингу СР «Fan Milk» «Данон Нігерія» представлені в додатку Ю.

Отримані у ході дослідження дані – істотний базис для подальших аналітичних висновків. Відмічено, що найбільш впливовими аспектами забезпечення збалансованого економічного зростання, здатними спричинити СР як на ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія», є:

1) Спад промислового виробництва, що супроводжується зниженням його прибутковості, значним скороченням інвестицій, зростанням податкової емності та зменшенням закупівель сировини в місцевих жителів (товаровиробників).

2) Стагнація виробництва супроводжується зниженням рівня продуктивності праці одного працюючого (мається на увазі натуральне й грошове вираження цієї категорії), а також значним споживанням ресурсів у виробництві.

3) Результатом ослаблення виробничих темпів є більша потреба в підтримці з боку держави та зменшення суспільно орієнтованих витрат.

Спостережувані негативні явища свідчать про наявність багатьох критичних моментів. Слід зупинитися на найголовніших із них.

1. У виробничому секторі обох країн відзначається спад темпів виробництва та скорочення інвестиційних потоків. Економічний розвиток досягається переважно за рахунок збільшення цін, а не завдяки зростанню обсягів виробництва, рівня прибутковості та мінімізації витрат. Про це свідчить зафіксоване збільшення енергоспоживання, падіння продуктивності праці у вартісному й натуральному вираженні на обох підприємствах.

2. Що стосується ступеня взаємодії та співробітництва як на ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна», так і «Fan Milk» «Данон Нігерія» з іншими зацікавленими сторонами, варто відзначити, що їх присутність на регіональному ринку обох країн сприймається позитивно. Обидва підприємства залишаються одними з головних споживачів первинної сільськогосподарської продукції в регіоні. Частка продукції «Fan Milk» «Данон Нігерія», реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку, збільшується. Ці факти свідчать про стійкість сировинної бази та стабільний попит на частину асортименту, що випускається. Крім того, керівництво підприємств обох країн готове й має намір принагідно фінансувати суспільні потреби та брати участь у благодійних акціях. Однак, навіть незважаючи на

сприятливі зовнішні чинники ресурсно-збутового характеру для обох підприємств, унаслідок скорочення темпів виробництва, що намітилося, зростає як податкове навантаження на продукцію, так і потреба в потужній державній підтримці.

3. Низька дохідна частина «Fan Milk» «Данон Нігерія» зумовлена відсутністю інноваційних ресурсозберігаючих технологій, які дозволили б значно знизити основні витрати виробництва. Якщо характеризувати обсяги використання основних ресурсів, то на тлі відносно постійної структури асортименту продукції, що виготовляється, розвиток як на ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна», так і на «Fan Milk» «Данон Нігерія» у деякі періоди нестабільний. Цей факт сигналізує про відсутність режиму нормування й економії водних і електричних ресурсів на підприємстві.

Позитивним на обох підприємствах є те, що у виробництві збільшується частка використання цільної (не відновленої) сировини (молока). Це вказує на те, що, по-перше, спостерігається поліпшення якості сировинної бази, оскільки, чим менше сировинна база обробляється, тим більш якісним буде кінцевий продукт. По-друге, мінімізація виробничих стадій призводить до екологічності виробництва та зниження його ресурсоемності.

Стійкість розвитку на ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» у групі економічних індикаторів у динаміці за період 2015-2016 рр. оцінюється так:  $ІП_K(2015) = 1,244$ ;  $ІП_K(2016) = -1,003$ .

Стійкість розвитку на «Fan Milk» «Данон Нігерія» у групі економічних індикаторів у динаміці за період 2015–2016 рр. оцінюється так:  $ІП_K(2015) = 0,940$ ;  $ІП_K(2016) = -1,411$ . Як бачимо, за вказаний відрізок часу як ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна», так і «Fan Milk» «Данон Нігерія» погіршили свої позиції, які опинилися поза зоною стійкості. Цьому сприяло негативне значення агрегованого показника  $АП_K(2016)$  і його спад за минулий період. Але навіть із урахуванням усіх

вищеперерахованих несприятливих чинників і негативних тенденцій економічний рівень ПП обох країн у перспективі можна нормалізувати, розробивши й успішно реалізувавши стратегію досягнення СР.

Аналогічно розглянуто отримані моніторингові дані, що стосуються групи соціальних індикаторів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Оцінка досягнення цілей СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» у групі соціальних індикаторів за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Соціальні індикатори СР	Оцінка значень соціальних індикаторів ( $\beta_{ij} \text{ ПМ}_{ij}$ )		
		2015 р.	2016 р.	Зміни
1	Середній рівень заробітної плати 1 працівника, ум. од./чол.	0,048	0,15	0,102
2	Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат, %	-0,293	0,066	0,359
3	Чисельність персоналу, чол.	0,083	-0,075	-0,158
4	Частка жінок у складі робочої сили, %	-0,122	-0,006	0,116
5	Середній вік співробітників, роки	0,36	0,019	-0,341
6	Купівельна спроможність заробітної плати одного працівника	-0,599	0,063	0,662
7	Коефіцієнт відношення рівня заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого, коеф.	-0,131	0,224	0,355
8	Коефіцієнт соціальних відрахувань від фонду заробітної плати, коеф.	-0,15	0,15	0,3
9	Витрати на безпеку й охорону праці на одного працівника, ум. од./чол.	-2,835	0,103	2,938
Разом, АПС		-3,639	0,694	4,333

Зафіксовані у ході моніторингу процеси однозначно свідчать про значне підвищення рівня стійкості соціального розвитку як на ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна», так і на «Fan Milk» «Данон Нігерія».

Про це свідчать дані рис. 3.5 і 3.6, де представлена динаміка змін і зонування рівня досягнутих показників. Отже, результати функціонування

обох підприємств були розглянуті з урахуванням мінливих соціальних чинників, що впливають на досягнення мети в розглянутій групі індикаторів.

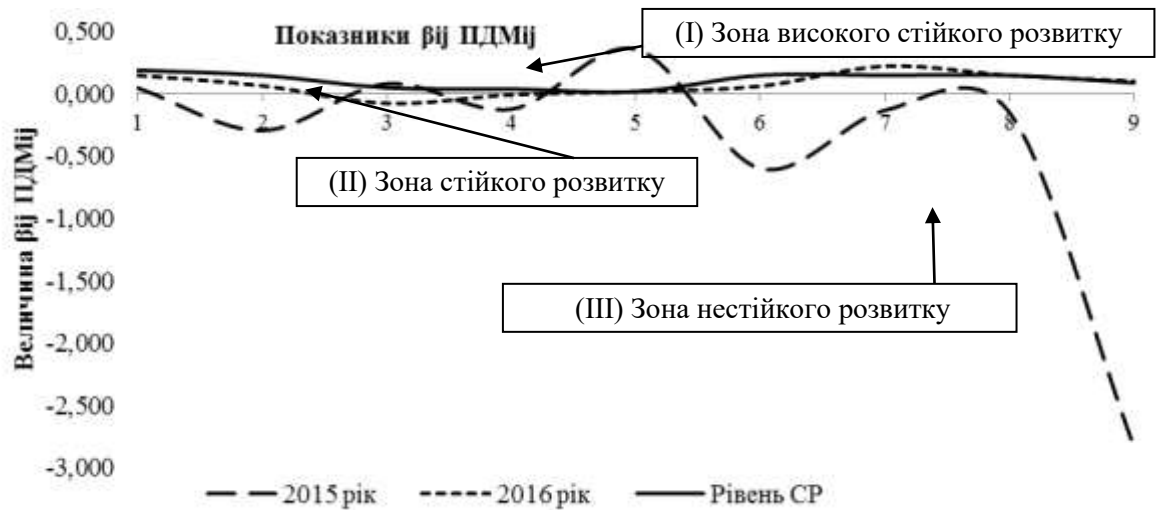


Рис. 3.5. Динаміка змін показників СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» у групі соціальних індикаторів за 2015-2016 рр. [авторська розробка]

Дані рис. 3.5 і 3.6 також свідчать про нестабільність розвитку соціально зумовленого напрямку роботи як на ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна», так і на «Fan Milk» «Данон Нігерія».

Чітко простежується поліпшення цілого ряду показників (№ 1, № 2, № 6-9) і паралельне погіршення деяких індикаторів (№ 3, № 5).

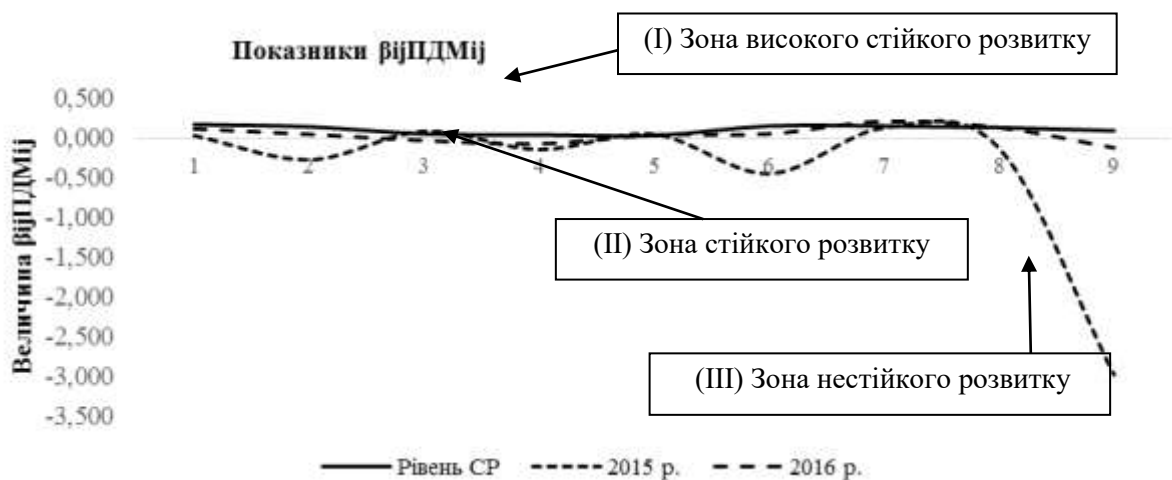


Рис. 3.6. Динаміка змін показників СР «Fan Milk» «Данон Нігерія» у групі соціальних індикаторів за період 2015-2016 рр. [авторська розробка]

У табл. 3.9 міститься компаративний аналіз відхилень від рівня СР і зонування реальних результатів ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» у групі економічних показників. Дані індикаторів моніторингу СР «Fan Milk» «Данон Нігерія» представлені у додатку Ю.

Таблиця 3.9

**Оцінка відхилень від рівня СР у групі соціальних індикаторів ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Соціальні індикатори СРПІ	Відхилення від рівня СР		Зона СР		СР за період
		2015 р.	2016 р.	2015 р.	2016 р.	
Сфери з високим рівнем СР						
1	Коефіцієнт відношення рівня заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого, коеф.	-0,023	0,06	III	I	↑
Сфери СР						
2	Витрати на безпеку й охорону праці на одного працівника, ум. од./чол.	-3,078	-0,214	III	I	↑
3	Середній рівень заробітної плати одного працівника, ум. од./чол.	-0,141	-0,056	II	II	↑
4	Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат, %	-0,416	-0,095	III	II	↑
5	Купівельна спроможність заробітної плати працівника,	-0,60	-0,10	III	II	↑
6	Коефіцієнт соціальних відрахувань від фонду заробітної плати, коеф.	-0,26	0,00	III	II	↑
Сфери стійкого рівня СР, що знижується						
7	Середній вік співробітників, років	0,016	0,006	I	II	↓
Сфери нестійкого розвитку						
8	Частка жінок у складі робочої сили, %	-0,187	-0,114	III	III	↑
Сфери нестійкого розвитку, що мають критичні тенденції до збільшення нестійкості						
9	Чисельність персоналу, чол.	0,033	-0,125	I	III	↓

↑ (↓) – підвищення (зниження) СР за період;

+ / ↑ (- / ↓) – позитивна (негативна) стійкість СР за період.

Агреговані результати моніторингу із представлених таблиць являють собою базис для розробки управлінських рішень, спрямованих на

поліпшення основних положень соціальної політики як для ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна», так і «Fan Milk» «Данон Нігерія».

Загалом, у контексті СР найбільш кризовими аспектами соціального розвитку можна сміливо назвати скорочення чисельності персоналу та зменшення середнього віку співробітників. По інших соціальних аспектах спостерігаються позитивні явища – мінімізація нерівності за гендерним принципом, поліпшення якості життя, а також загального рівня експлуатації людського капіталу. Отже, спостережувані в ході моніторингу закономірності свідчать про значне підвищення рівня стійкості соціального розвитку як на ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна», так і на «Fan Milk» «Данон Нігерія»:

1. У контексті скорочення нерівності й підвищення якісного рівня життя співробітників у розвитку підприємств намітилися позитивні моменти. Цьому найбільше може посприяти зростання середнього рівня заробітної плати працівників унаслідок збільшення частки витрат на оплату праці в загальній сумі витрат.

2. Використання людського капіталу відображає особисту участь економічно активного населення в процесі реалізації його трудових прав. Зафіксований факт скорочення кількості зайнятих на обох підприємствах, безумовно, ознака несприятливої тенденції, яка частково є наслідком зниження їх виробничої активності.

Стабільне зростання частки жінок від загальної кількості персоналу оцінюється позитивно, тому що в регіонах, де функціонують ці підприємства, саме жінки традиційно належать до групи ризику. Не дивно, що серед них найвищий рівень безробіття. Аналогічний соціально-економічний зміст характерний для показника середнього віку працівників, оскільки незайнятість серед молоді також поширена, а працююче населення поступово «старіє». Припускаємо, що зниження загального віку персоналу може в

перспективі гарантувати кращу забезпеченість робочими місцями та збільшення пенсійних відрахувань.

3. Соціальний добробут має тенденцію до зростання, позитивну для багатьох показників (купівельної спроможності заробітної плати працівників підприємства, її поступового наближення до рівня середньої зарплати в регіоні). Зростання цих показників характеризується не тільки локальністю, а і значним внеском підприємства у зниження рівня галузевої диференціації заробітної плати економічно активного населення в межах району.

У цьому контексті також варто відзначити, що за аналізований період відбулися позитивні зміни рівня соціальних відрахувань із фонду заробітної плати підприємства.

4. Загальновідомо, що якість життя працівників багато в чому залежить від створених на підприємстві умов. Що стосується обраного для аналізу підприємства, відзначено стабільну тенденцію зростання стійкості за рахунок збільшення витрат на забезпечення безпеки й охорони праці на одну працюючу людину. Це якнайкраще демонструє сформованість соціальної сфери на ПАТ «Кременчуцький міськмолочозавод» ТОВ «Данон Україна».

Загальний рівень СР у групі соціальних індикаторів моніторингу СР ПАТ «Кременчуцький міськмолочозавод» ТОВ «Данон Україна» в динаміці за 2015-2016 рр. оцінюється так:  $Ш_C(2015) = -3,639$ ;  $Ш_C(2016) = 0,694$ .

За цей період показники СР ПАТ «Кременчуцький міськмолочозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» помітно покращилися. Позитивне значення агрегованого показника  $Ш_C(2016)$  свідчить про те, що досягнутий стан відносно близький до стійкого, і зафіксована тенденція доволі сприятлива.

Дані табл. 3.10 свідчать про рівень СР ПАТ «Кременчуцький міськмолочозавод» ТОВ «Данон Україна», який склався і був розглянутий у визначеному часовому періоді з позиції оцінки досягнення поставлених цілей у групі екологічних індикаторів моніторингу. Дані «Fan Milk» «Данон Нігерія» представлені в додатку Х.

Таблиця 3.10

**Оцінка досягнення цілей СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» у групі соціальних індикаторів за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Екологічні індикатори СР	Оцінка значень екологічних індикаторів СРПП ( $\beta_{ij}$ ПДМ $_{ij}$ )		
		2015 р.	2016 р.	Зміни
1	Обсяг забруднень на одиницю виробництва продукції, т/ум. т	0,452	-0,316	-0,768
2	Обсяг утворення ТПВ, м <sup>3</sup> на одного співробітника	0,293	-0,299	-0,592
3	Скидання забруднених стічних вод, тис. м <sup>3</sup> на 1 ум. т продукції	-0,211	-0,282	-0,071
4	Штрафи за забруднення навколишнього середовища, ум. од./на 1 ум. т продукції	-0,042	-0,214	-0,172
5	Частка продукції вторинної переробки в обсязі виробництва, %	-2,963	0,516	3,479
Разом, АП <sub>Л</sub>		-2,471	-0,595	1,876

Аналіз даних цієї таблиці вказує на існування відносно нестійкої динаміки екологічного прогресу підприємств. За розглянутий період він ще більше погіршився через цілий ряд негативних чинників. На рис. 3.7 представлена інтерпретація даних табл. 3.10.

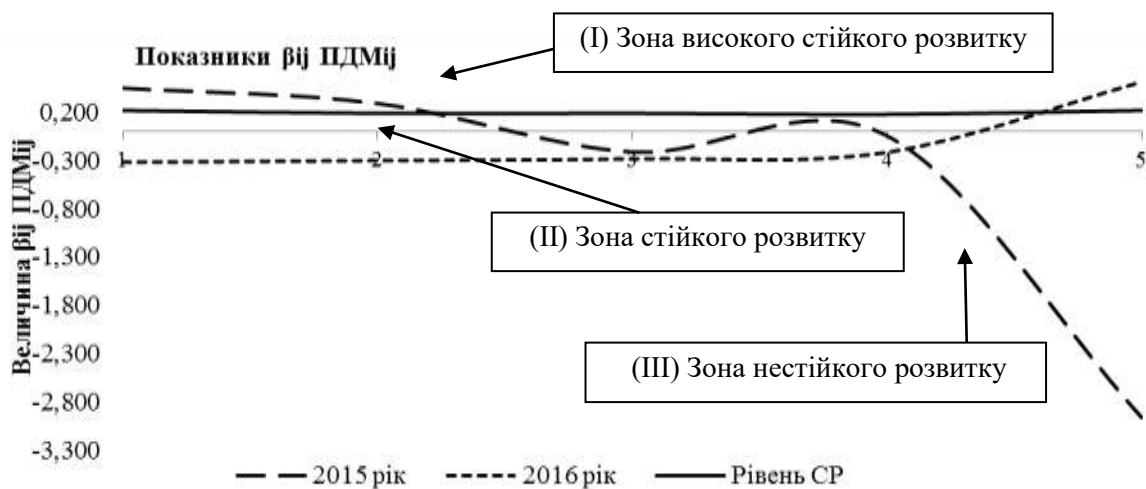


Рис. 3.7. Динаміка змін показників СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» у групі екологічних індикаторів за період 2015-2016 рр. [авторська розробка]

На графіку (рис. 3.7) чітко видно, наскільки згубними в контексті СР виявилися негативні трансформації, що стосуються окремих екологічних показників досягнення мети у цій групі індикаторів у різних зонах СР.

Отже, доведено, що екологічна ситуація, яка склалася на ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна», доволі нестійка за декількома вимірювальними позиціями (№ 1-4). І тільки поліпшення, зафіксоване у пункті № 5, дає надію в можливі зміни.

Аналогічно вже описаним аналітичним висновкам у табл. 3.11 представлений порівняльний аналіз відхилень досягнутих результатів СР від регламентованих норм (у групі екологічних індикаторів) і відповідне зонування.

Таблиця 3.11

**Оцінка відхилень від рівня СР у групі екологічних індикаторів ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Екологічні індикатори СР	Відхилення від рівня СР		Зона СР		СР за період
		2015 р.	2016 р.	2015 р.	2016 р.	
Сфери з високим рівнем СР						
1	Частка продукції вторинної переробки в обсязі виробництва, %	-3,183	0,296	III	I	↑
Сфери нестійкого розвитку, що мають критичні тенденції до зростання нестійкості						
2	Обсяг забруднень на одиницю виробництва продукції, т/ум. т	0,232	-0,536	I	III	↓
3	Обсяг утворення ТПВ, м <sup>3</sup> на одного співробітника	0,103	-0,489	I	III	↓
4	Скидання забруднених стічних вод, тис. м <sup>3</sup> на 1 ум. т продукції	-0,401	-0,472	III	III	↓
5	Штрафи за забруднення навколишнього середовища, ум. од./ум. т	-0,222	-0,394	III	III	↓

↑ (↓) – підвищення (зниження) СР за період;

+ / ↑ (- / ↓) – позитивна (негативна) стійкість СР за період.

Здійснений аналіз повинен стати поштовхом для розробки практичних рекомендацій з усунення на підприємстві екологічних проблем.

Характеризуючи стан ПП у контексті екологічної сфери, потрібно відзначити його нестійкість. Зокрема, маємо на увазі збільшення обсягів забруднень на тлі мінімальних витрат на проведення природоохоронних заходів, покликаних поліпшити стан навколишнього середовища. Є серйозні побоювання із приводу того, що навіть незважаючи на деякі позитивні зрушення, ситуація в перспективі буде тільки погіршуватися.

На рис. 3.8 також чітко видно, наскільки згубними в контексті СР виявилися негативні зміни, що стосуються екологічних показників досягнення мети у цій групі індикаторів у різних зонах СР «Fan Milk» «Данон Нігерія».

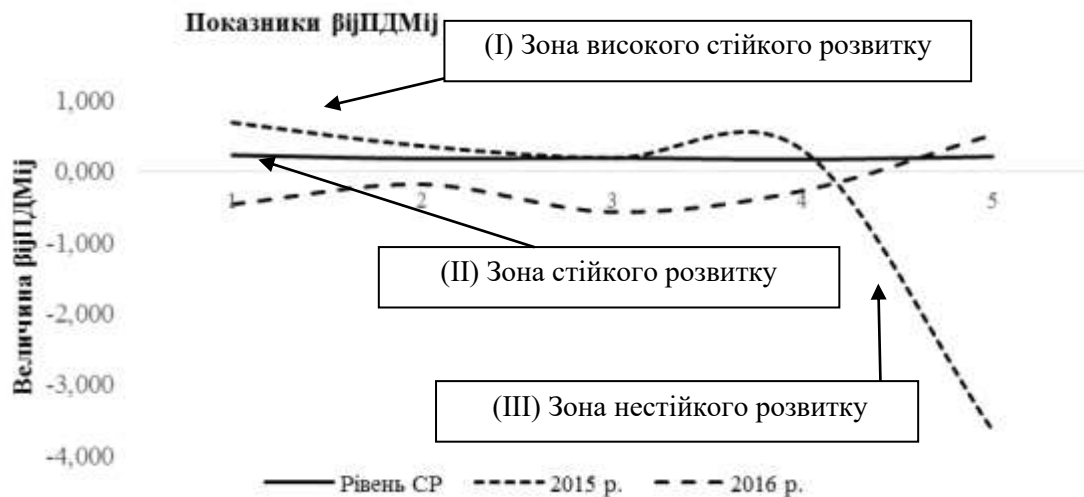


Рис. 3.8. Динаміка змін показників СР «Fan Milk» «Данон Нігерія» у групі соціальних індикаторів за 2015-2016 рр. [авторська розробка]

Як доказ, наведено кілька переконливих аргументів:

1. Значне збільшення стічних вод і забруднень на одиницю продукції, що випускається, автоматично сигналізує про зниження екологічності в цілому, зростання частки шкідливих виробництв на території ПП, а тому з погляду екології розглядається як відверто негативне явище.

Також не можна не відзначити масштабність забруднень навколишнього середовища через стрімке зростання обсягів ТПВ. Неконтрольовані побутові відходи (нехай і в допустимих нормах) явно не

сприяють стійкості діяльності обох підприємств, що стосується сфери екології.

2. Для того щоб оцінити активність природоохоронної діяльності обох підприємств, досить оцінити його витрати на реалізацію подібних заходів. Однак на рівні підприємств такі заходи не проводяться, а отже, об'єктивно оцінити їх природоохоронну діяльність неможливо. Доступний тільки непрямий аналіз, заснований на інтерпретації індикатора штрафів за забруднення екосистеми, оскільки частина засобів з екологічних фондів все-таки спрямовується на природоохоронні акції. Цей показник за окреслений період значно погіршився одночасно на обох підприємствах, а його динаміка свідчить про те, що при зниженні виробничих масштабів екологічний збиток у грошовому еквіваленті збільшився.

Безумовною позитивною тенденцією можна назвати зростання частки продукції вторинної переробки в обсязі виробництва підприємств. Її використання призводить до мінімізації відходів і водночас дозволяє отримати додатковий прибуток унаслідок її реалізації. Безсумнівно, цей індикатор сприяє екологічності та СРПП обох країн загалом.

У динаміці за період 2015-2016 рр. екологічна стійкість розвитку ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна» у групі екологічних індикаторів моніторингу СР можна охарактеризувати так:  $АП_{Л(2015)} = -2,471$ ;  $АП_{Л(2016)} = -0,595$ .

У динаміку за період за період 2015–2016 рр. екологічна стійкість розвитку «Fan Milk» «Данон Нігерія» у групі екологічних індикаторів так:  $АП_{Л(2015)} = -2,105$ ;  $АП_{Л(2016)} = -0,962$ .

За минулий період незадовільний екологічний стан «Fan Milk» «Данон Нігерія» помітно покращився. Агрегований показник  $АП_{Л(2016)}$  з негативним значенням характеризує зафіксований екологічний стан як нестійкий, яке в тимчасовому відрізку спостережень схильний до можливих позитивних змін.

Виражена за допомогою зведеного індексу підсумкова оцінка стійкості дозволяє оцінити її у часі й тріаді сфер розвитку підприємства (табл. 3.12 і

рис. 3.9). Агреговані дані (табл. 3.12) демонструють підсумкові оцінки інтегрованого показника (індексу) СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна»:  $\Pi_{\text{СР}} (2015) = -1,073$ ;  $\Pi_{\text{СР}} (2016) = -0,366$ . Розрахунок підсумкового показника  $\Pi_{\text{СР}} (2016)$  показує істотне підвищення СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» за аналізований період.

Таблиця 3.12

**Розрахунок інтегрованого показника СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

Група індикаторів	Вага групи індикаторів $\alpha_1$	Роки				Зміни за період у групі індикаторів
		2015		2016		
		$\beta_{ij}\Pi_{DM_{ij}}$	$\alpha_1\beta_{ij}\Pi_{DM_{ij}}$	$\beta_{ij}\Pi_{DM_{ij}}$	$\alpha_1\beta_{ij}\Pi_{DM_{ij}}$	
Економічні	0,48	1,244	0,597	-1,003	-0,482	-1,079
Соціальні	0,33	-3,639	-1,201	0,694	0,229	1,430
Екологічні	0,19	-2,471	-0,469	-0,595	-0,113	0,356
Інтегрований показник	1,00	-	-1,073	-	-0,366	0,707

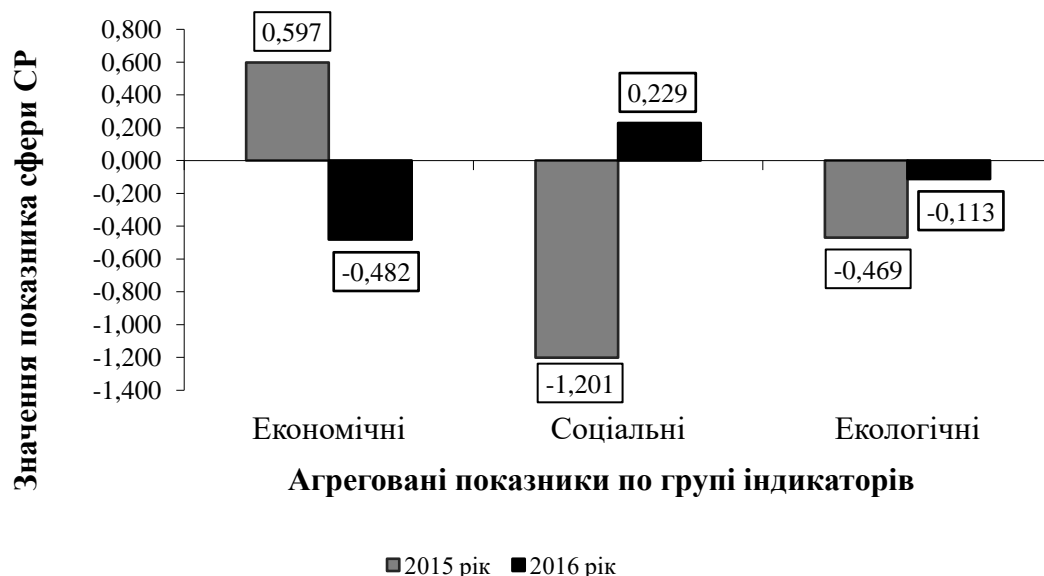


Рис. 3.9. Динаміка змін показників СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» за період 2015-2016 рр. [авторська розробка]

З огляду на виокремленні у процесі цього дослідження критерії критичної стійкості, для того, щоб визнати розвиток ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» стійким, необхідно виконати таку умову:  $Ш_{CP}(t + 1) > Ш_{CP}(t)$ . Для фактичних даних, отриманих у системі моніторингу CP ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна», ця умова виконується:  $Ш_{CP}(2015) < Ш_{CP}(2016)$ ,  $Ш_{CP}(2016) < 0$ .

Однак, моніторингом зафіксовано, що за аналізований період інтегровані показники ( $Ш_{CP}(2015)$ ,  $Ш_{CP}(2016)$ ) мають негативне значення, тому розвиток підприємства лоціуються у зоні нестійкості.

Результати проведених у роботі розрахунків дозволили визначити ефективність функціонування ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна», яка оцінюється як позитивне зростання стійкості в контексті його CP ( $P_{CP}(2016) = Ш_{CP}(2016) - Ш_{CP}(2015) = (-0,366) - (-1,073) = 0,707 > 0$ ); та інтенсивність динаміки змін стійкості ( $Z_{CP}(2016) = [Ш_{CP}(2016)] / [Ш_{CP}(2015)] = =(-0,366) / (-1,073) = 0,341 > 0$ ).

Незважаючи на деякі негативні аспекти, що свідчать про можливе погіршення, розраховані показники ефективності доводять наявність стійких позитивних тенденцій, що демонструють загальне поліпшення (порівняно з попереднім періодом).

За рахунок поліпшення деяких показників із групи екологічних і соціальних індикаторів досягається певне зростання CP ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна», що наочно демонструє рис. 3.9.

Аналогічно виконуємо такі ж розрахунки для «Fan Milk» «Данон Нігерія» (табл. 3.13 і рис. 3.10).

Ефективність функціонування «Fan Milk» «Данон Нігерія» в контексті його CP оцінюється так:  $Z_{CP}(2016) = Ш_{CP}(2016) - Ш_{CP}(2015) = (-0,743) - (-1,172) = = 0,429 > 0$ . Інтенсивність динаміки змін стійкості за конкретно взятий період має таке значення:  $T_{Z_{CP}}(2016) = [Ш_{CP}(2016)] / [Ш_{CP}(2015)] = (-0,743) / (-1,172) = 0,634 > 0$ .

Показники СР «Fan Milk» «Данон Нігерія» досить схожі на показники СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна», й на графіку простежується позитивна динаміка у часі.

Таблиця 3.13

**Розрахунок інтегрованого показника СР «Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

Група індикаторів	Вага групи індикаторів $\alpha_i$	Роки				Зміни за період у групі індикаторів
		2015		2016		
		$\beta_{ij}$ ПДМ <sub>ij</sub>	$\alpha_i\beta_{ij}$ ПДМ <sub>ij</sub>	$\beta_{ij}$ ПДМ <sub>ij</sub>	$\alpha_i\beta_{ij}$ ПДМ <sub>ij</sub>	
Економічні	0,48	0,940	0,451	-1,411	-0,677	-1,118
Соціальні	0,33	-3,706	-1,223	0,354	0,117	1,34
Екологічні	0,19	-2,105	-0,400	-0,962	-0,183	0,217
Інтегрований показник	1,00	-	-1,172	-	-0,743	0,439

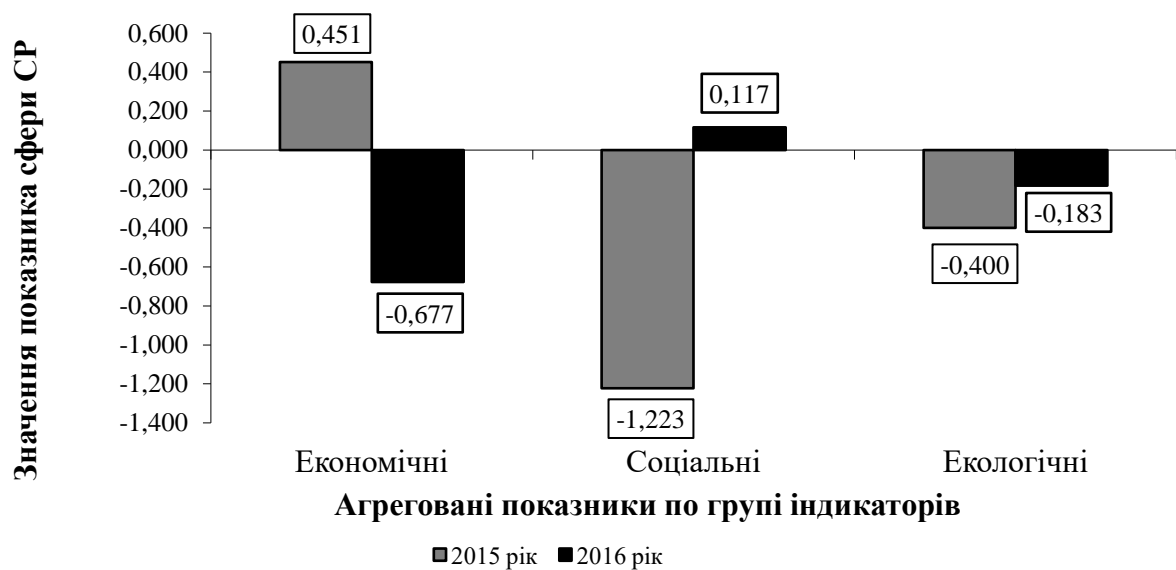


Рис. 3.10. Динаміка змін показників СР «Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]

Деталізована інтерпретація результатів моніторингу представлена у додатках Я-АБ.

Описані позитивні трансформації є наслідком поліпшення переважно у соціальній сфері двох підприємств. У меншій мірі вони спричинені

сприятливими змінами екологічної сфери функціонування підприємства, досягнутими, незважаючи на посилення нестабільності і незбалансованості економічного зростання, більшість індикаторів якого впритул наблизилися до зони кризового розвитку «Fap Milk» «Данон Нігерія». Проте, перебуваючи в зоні нестабільності, значення інтегрованого показника в перспективі може покращитися, що відіб'ється на СР як ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна», так і «Fap Milk» «Данон Нігерія».

У результаті узагальнення отриманих моніторингових даних були виокремлені загальні напрями прийняття управлінських рішень у контексті:

- сфер і груп індикаторів СРПП;
- цілей СРПП;
- підгруп і окремих напрямів СР, виражених індикаторами стійкості.

### 3.3. Вплив соціальної відповідальності переробних підприємств агропродовольчої сфери на підвищення якості життя населення України і Нігерії

З огляду на нинішні умови, у яких змушені функціонувати сучасні підприємства, зокрема й переробні підприємства агропродовольчої сфери, необхідно враховувати інтереси абсолютно всіх сторін-учасників і, відповідно, сприяти їх активній взаємодії. Крім цього, невід'ємною складовою розвитку підприємств є таке мультиаспектне поняття як «соціальна відповідальність підприємств» (СВП). Дослідження теоретичних і практичних аспектів такого співробітництва безпосередньо впливає на підвищення рівня життя населення, тому в контексті цієї роботи не викликає сумнівів щодо його актуальності.

Ступінь вивченості теоретичних аспектів якості життя населення (ЯЖН) і питань його впливу на процеси ведення господарської діяльності, становлення й розвитку корпоративного формату соціальної відповідальності вказує на те, що цьому питанню іноземні й українські вчені приділяють

належну увагу. Дискурс виокремлених питань представлений такими персоналіями: Д. Баюра, Ю. Бегма, М. Бутко, В. Горбатов, О. Грішнова, М. Кизим, А. Колот, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, Дж. Муллінз, С. Сірджи, Л. Шаульська та ін. Вони вивчали специфіку основного поняття СВП «якість життя» і обґрунтовували можливі варіанти його поліпшення з урахуванням сучасних реалій. Проблема оцінки цієї категорії цікавила таких авторів: Ю. Бегма, М. Бутко, О. Вінников, В. Геєць, В. Мандибура, І. Маркіна, М. Мурашко, С. Пиріжков, О. Редько, Н. Супрун, Л. Шевченко й ін. Однак, незважаючи на таке активне вивчення окресленої проблеми, деякі її аспекти, що стосуються механізмів підвищення рівня і якості життя населення підприємствами, дотепер залишаються недостатньо освітленими. Зокрема у науковій систематизації й узагальненні потрібно безпосередньо оцінити можливості підприємств впливати на ЯЖН. У зв'язку з ізольованістю і частковістю деяких наукових студій констатуємо, що наразі немає фундаментального дослідження проблем когерентного зв'язку бізнес-суб'єктів і показників рівня життя населення, чим обумовлена актуальність і практична цінність дослідження. У першу чергу для цього необхідно розрахувати інтегрований коефіцієнт, який являє собою комплексну оцінку внеску підприємництва в економічну, соціальну й екологічну складові якості життя загалом.

Будучи успішною моделлю реалізації суспільних взаємин, бізнес не тільки сприяє підвищенню матеріального суспільного потенціалу, але й створює сприятливі умови для прояву особистісних талантів кожного індивідуума. Він є важливою складовою соціуму. У свою чергу, суспільство очікує від підприємництва поряд із високими показниками економічного розвитку співучасті у суспільному житті. Нерідко представники соціуму усвідомлюють обмеженість соціального вектора діяльності бізнес-суб'єктів, у чому, власне, і полягає пріоритетність створення СВП. Відомий економіст Н. Джекобі писав: «Підприємництво лише тоді цілком реалізує свій потенціал у справі поліпшення якості життя, коли держава створює ринок

для очікуваних суспільством соціальних товарів і послуг» [22, с. 34].

Отже, соціальна сфера є апіорі соціально значимою, адже результати її функціонування (обсяг, якість робіт і послуг, які надаються людям) безпосередньо впливають на ЯЖН – набір певних характеристик, які сигналізують про рівень соціально-матеріального, фізичного й духовного багатства населення країни. В Україні та Нігерії чинниками, що впливають на досягнення цього добробуту, вважаються інвестиції в природне багатство. Виходить, що на розвиток соціальної сфери, крім усього іншого, впливає кон'юнктура сировинного ринку.

На сучасному етапі розвитку суспільства доводиться констатувати, що в економіці намітився споживацький сценарій подій, у рамках якого відзначаються утриманські тенденції, коли для досягнення конкретних цілей особливо не докладаються будь-які зусилля. Наслідком такого загрозливого факту є те, що багато соціально значимих проектів загальнонаціонального рівня не тільки не дають очікуваного ефекту, але й породжують інфляційні та корупційні процеси.

Курс економіки на активне використання інновацій провокує у вузьких колах активні дискусії, адже відібрати з безлічі нововведень у сфері виробництва (зокрема будівництві або енергетиці) найефективніше та апробувати його на практиці досить складно. Такі труднощі зумовлені у першу чергу людським чинником – будь-яке нововведення спочатку викликає негативну оцінку з боку тих, кому воно адресоване. Оскільки інновації покликані поліпшувати ЯЖН, їх реалізація повинна відбуватися в соціальній площині.

Існуюча концепція соціальної відповідальності не нова для міжнародного бізнес-співтовариства. Її основи регламентує Міжнародний стандарт ISO 26000, опублікований 2010 р., під назвою «Посібник із соціальної відповідальності» [16]. Згідно із цим документом, соціально відповідальною є така діяльність, при якій організація усвідомлено ухвалює рішення, що впливають на екологію і соціальний розвиток за допомогою

конкретної поведінки, яка:

сприяє СР, процвітанню й оздоровленню всіх членів соціуму;

ураховує інтереси більшості, але при цьому інтегрується у програму загальної діяльності підприємства;

координується з нормами чинного законодавства.

Для того щоб адекватно оцінити бізнес-потенціал, автор вважає за необхідно керуватися тезою, згідно з якою СВП впливає на підвищення рівня життя населення. На думку більшості експертів, у цьому питанні необхідно враховувати фінансовий аспект, однак практика показує, що соціальна відповідальність залежить від цілого ряду чинників. Саме поняття «якість життя», будучи інтердисциплінарним і поліаспектним, торкається багатьох сфер життя, тому дослідникам нелегко в процесі його вивчення врахувати абсолютно всі його прояви та функціональний потенціал, що впливають на статистичні дані підприємницьких зусиль із поліпшення ЯЖН.

Не варто забувати, що участь підприємців також обумовлюється суб'єктивними чинниками (наприклад, зацікавленістю в раціональному використанні природних ресурсів). Зазвичай, керівництво, яке приділяє достатньо уваги своїм працівникам (їх матеріальному заохоченню у разі досягнення високих результатів у роботі, сприянню в оздоровленні або розв'язанні особистих проблем), у підсумку одержує співробітників, готових працювати з повною віддачею. У цьому контексті вирішальну роль все-таки відіграє економічна складова. Так, рівень достатку населення залежить від того, наскільки активним є фінансово-економічний внесок підприємств на певній території. Наприклад, створення нових робочих місць сприяє СВП. При цьому досконально проаналізувати вплив бізнес-структур на ЯЖН складно, тому дані про результати такої діяльності (зокрема, благодійності) не завжди афішуються або надаються фрагментарно. Однак відстежити ті механізми й напрями, за якими вона реалізується, цілком можливо.

Отже, СВП проявляється у соціально-економічній і екологічній сфері. Відповідно, кожний із її компонентів можна охарактеризувати,

використовуючи показники, необхідні для аналізу зусиль або втрат підприємств по кожному конкретному напрямку.

Методики оцінки рівня соціальної спрямованості дій господарюючих суб'єктів на різних рівнях розробляли багато науковців (Е. М. Лібанова [6], Н. В. Ковтун [17], Л. О. Лігоненко [19], Т. В. Ратушняк [30] і ін.). За результатами дослідження запропоновано методичні підходи до оцінки впливу підприємств на ЯЖН. Вони, надалі, дозволять точно визначити, наскільки сучасне бізнес-суспільство є соціально відповідальним, а його діяльність – суспільно необхідною.

Починати процес оцінки впливу підприємств на ЯЖН необхідно з розрахунку комплексного показника  $K_{ПВП}$ , визначити який можна за формулою (3.5):

$$K_{ПВП} = K_K \times K_C \times K_L. \quad (3.5)$$

Як бачимо, цей показник трикомпонентний і являє собою інтегровану оцінку, що характеризує внесок підприємств в соціальну, економічну й екологічну сфери життя. Умовно його можна представити так:

$K_K$  – економічна складова СВП – константа, яка характеризує ті зміни, які стосуються матеріального достатку населення;

$K_C$  – соціальна складова СВП – константа, яка вказує на трансформації, наявні в соціальній сфері;

$K_L$  – екологічна складова сигналізує про ті зміни, які призвели до зміни умов проживання людей.

Щоб правильно розрахувати інтегрований показник, необхідно здійснити поетапний розрахунок усіх коефіцієнтів по кожній окремій складовій. У результаті проведених підрахунків з'ясується, які саме чинники зумовили вплив підприємств на ЯЖН (рис. 3.11).

Принцип підрахунку коефіцієнтів заснований, як видно, на зіставленні темпів зростання провідних показників (%):

$T_{дд}$  – доходів на душу населення;

$T_{рж}$  – витрати, необхідні для забезпечення необхідного рівня життєдіяльності;

$T_{буп}$  – робочих місць із безпечними умовами праці;

$T_{рм}$  – доступності робочих місць.

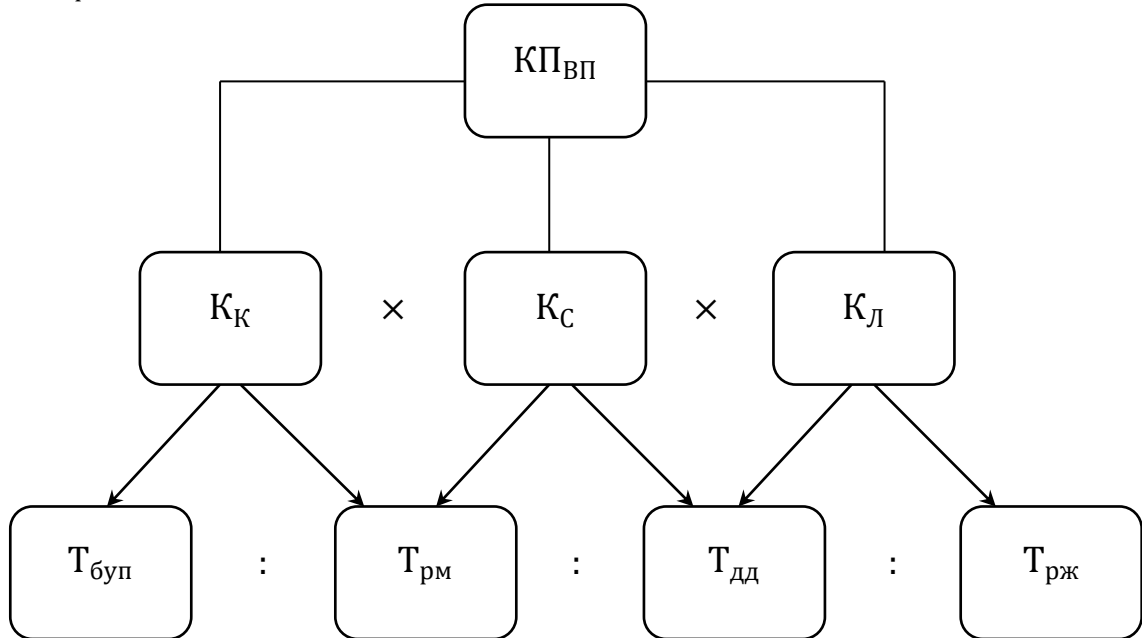


Рис. 3.11. Факторна модель показника впливу підприємств на ЯЖН [авторська розробка]

Варто відзначити, що у системі доходів населення саме на частку заробітної плати припадає більша частина. Відповідно, ця стаття доходів зростає більш інтенсивно, ніж, наприклад, витрати на забезпечення рівня життєдіяльності, а саме на лікування, оздоровлення, придбання одягу, продуктів харчування, оплату комунальних послуг і іншого. Це значить, що населення могло б більше коштів витратити на саморозвиток, відпочинок і освіту. Оптимальне, на наш погляд, співвідношення перерахованих вище показників виглядає так:

$$\frac{T_{дд}}{T_{рж}} > 1. \quad (3.6)$$

У свою чергу, соціальний внесок підприємств в підвищення рівня життя свідчить про те, що темпи зростання доступності робочих місць і

динаміка зростання доходів на душу населення зрівнялися. При цьому рівень доступності робочих місць протиставляється показнику безробіття. Зважаючи на це, він розраховується як частка безробітних, яка припадає на загальну кількість економічно активного населення.

Безсумнівно, зростання доходів населення відіграє надзвичайно важливу роль у становленні й розвитку цілого ряду соціально-економічних чинників, які впливають на життя соціуму, однак зайнятість населення соціально зумовлена, тому темпи скорочення безробіття повинні бути активнішими. Це, на наш погляд, призведе до модифікації соціальної структури населення. Кореляцію цих показників пропонуємо зображувати так:

$$\frac{T_{рм}}{T_{дд}} > 1. \quad (3.7)$$

Питання збереження безпеки навколишнього середовища поряд із проблемами працевлаштування і збільшенням доходів населення є дуже важливими, але підприємці тільки тоді зможуть позитивно вплинути на їх вирішення, коли поставлять собі за мету скоротити кількість робочих місць зі шкідливими умовами праці, небезпечними для життя і здоров'я працівників. Переконані, що відсутність чинника безпеки та шкоди трансформується в обставину, що регресує, завдяки якій умови праці значно покращаться. Відповідно, кількість безпечних робочих місць повинна зростати більш інтенсивно порівняно з рівнем їх доступності.

Специфіку названих вище показників розкриває формула (3.8):

$$\frac{T_{буп}}{T_{рм}} > 1. \quad (3.8)$$

Отже, когерентна залежність усіх перерахованих критеріїв відповідає такій нерівності:

$$T_{буп} > T_{рм} > T_{дд} > T_{рж}. \quad (3.9)$$

Відзначимо, що значення  $K_{ВП} > 1$  характеризує прояви СВП, а узагальнену оцінку впливу підприємств розраховують із урахуванням чотирьох рівнів такого впливу підприємств на ЯЖН (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Показники рівня впливу підприємств на якість життя населення [авторська розробка]**

Трикомпонентний показник $K_{ВП}$	Ступінь впливу підприємництва на ЯЖН
$K_{ВП} [- -]$	Вплив підприємств на якість життя населення не відзначається, переважає соціальна безвідповідальність
$K_{ВП} [- - +]$	Вплив підприємств недостатньо відчутний, соціальна відповідальність занадто низька
$K_{ВП} [- + +]$	Вплив підприємств помірний, СВП незначна
$K_{ВП} [+ + +]$	Роль підприємств значна, показники соціальної відповідальності високі

Якщо з'ясується оптимальна відповідність рівню, то компонент оцінюється знаком «+». Якщо ж значення менше 1, то про невідповідність оптимуму буде свідчити знак «-».

Використовуючи раніше отримані офіційні статистичні дані, представлені у табл. 3.15, 3.16, пропонуємо проаналізувати вплив підприємств на якість життя в Україні й Нігерії, керуючись запропонованою методикою.

Таблиця 3.15

**Статистика змін в умовах праці в Україні та Нігерії за 2012-2015 рр.**

Країна	Питома вага чисельності співробітників, що працюють у шкідливих і небезпечних умовах, %				Відсутність небезпечних і шкідливих умов праці			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Україна	23,2	24,2	25,5	26,9	0,768	0,758	0,745	0,731
Нігерія	25,3	24,0	27,2	26,9	0,589	0,519	0,515	0,508

Таблиця 3.16

**Темпи зростання основних показників в Україні та Нігерії за 2012-2015 рр. [авторська розробка]**

Показники	Темпи зростання (у % до попереднього року)					
	Україна			Нігерія		
	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
$T_{\text{буп}}$ робочих місць із безпечними умовами праці	98,7	98,3	98,1	91,2	91,6	91,3
$T_{\text{рм}}$ доступності робочих місць	96,5	75,1	112,8	89,8	86,3	85,8
$T_{\text{дд}}$ доходів на душу населення	118,6	113,8	111,0	99,4	94,6	90,2
$T_{\text{рж}}$ витрат, необхідних для забезпечення рівня життєдіяльності	122,4	106,3	117,7	103,2	96,8	97,3
$K_{\text{к}}$ економічна складова СВП	0,97	1,07	0,94	0,95	0,99	0,97
$K_{\text{с}}$ соціальна складова СВП	0,81	0,66	1,02	0,23	0,16	0,21
$K_{\text{л}}$ екологічна складова СВП	1,02	1,31	0,87	0,99	1,05	0,74
$K_{\text{вп}}$ трикомпонентний інтегрований показник	0,806	0,925	0,834	0,216	0,166	0,151

Згідно з необхідними даними побудований графік, який наочно демонструє особливості впливу ПП на ЯЖН України (рис. 3.12).

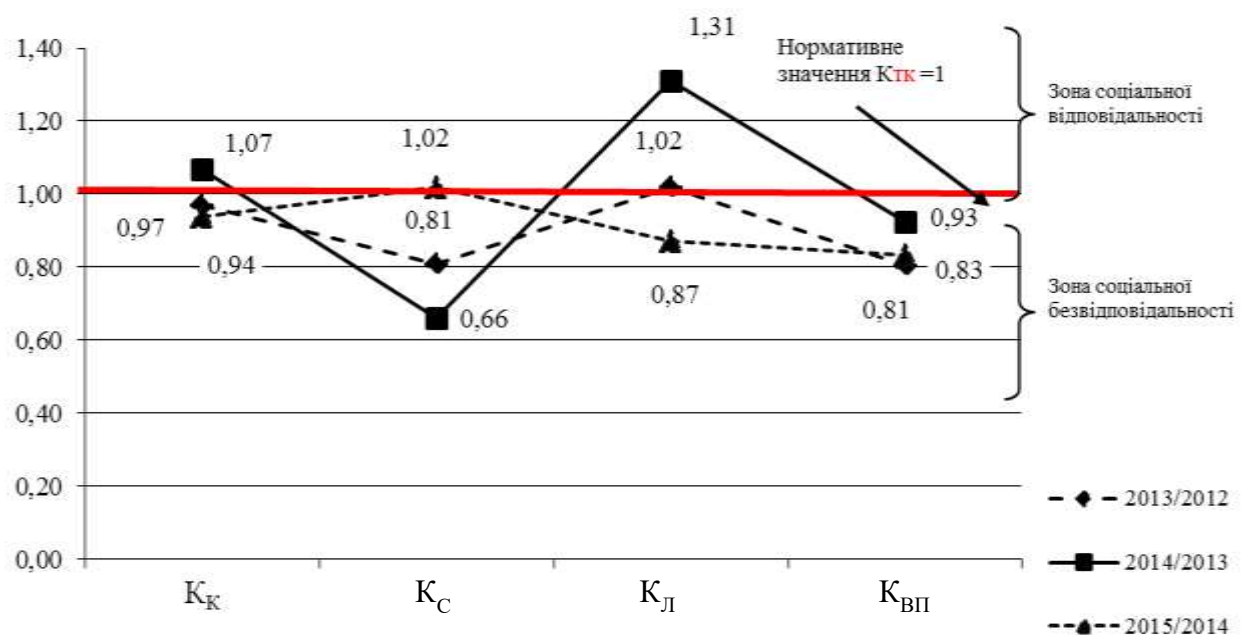


Рис. 3.12. Оцінка впливу підприємств на ЯЖН в Україні за 2012-2015 рр. [авторська розробка]

А на рис. 3.13 зображений графік, який демонструє особливості впливу на ЯЖН Нігерії.

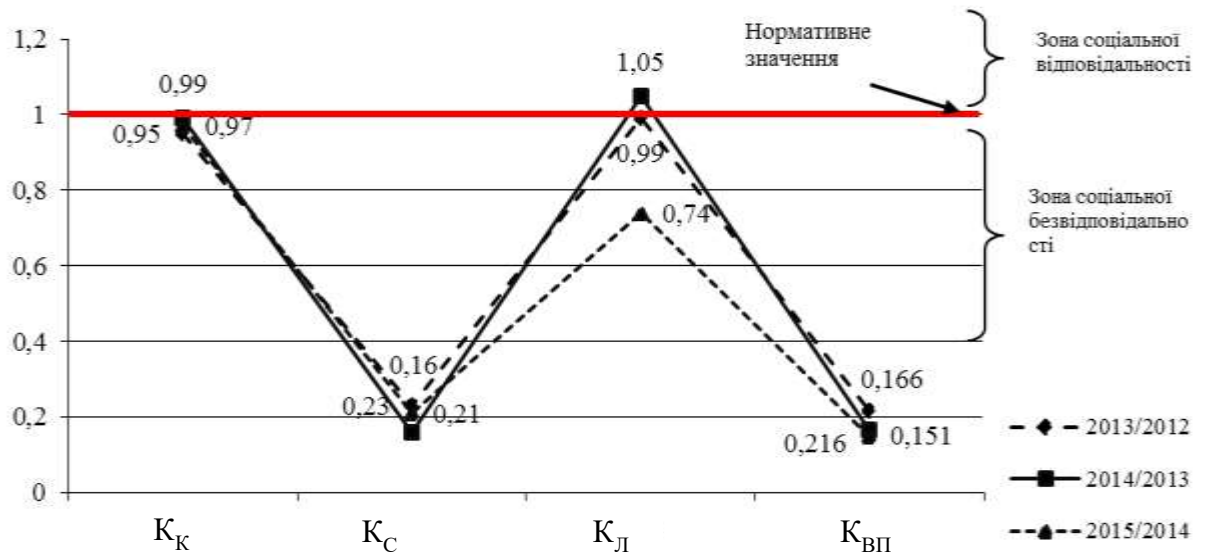


Рис. 3.13. Оцінка впливу підприємств на ЯЖН у Нігерії за 2012-2015 рр. [авторська розробка]

Горизонтальна жирна лінія на рис. 3.12-3.13 відображає одиничний рівень, відповідно до якого вживаються соціальні заходи, результати яких можна трактувати як соціально відповідальні або безвідповідальні.

Надалі більш детально розглянуто аналіз динаміки зростання кожного компонента інтегрованого показника для кожної країни.

Так, економічна складова СВП України за досліджуваний період мала хвилеподібну динаміку. Наприклад, 2013 р. відзначалася помірна перевага темпів зростання доходів над показниками збільшення витрат, необхідних для забезпечення рівня життєдіяльності населення. У зв'язку з подорожчанням вартості товарів і послуг ця тенденція різко змінилася 2015 р. Симультанно ці трансформації призвели до значного скорочення витрат на відпочинок і саморозвиток. Знаково, що, незважаючи на тривалу динаміку зростання, співвідношення темпів зростання перерахованих показників стало меншим 2014 р. порівняно з 2012 р., з огляду на це доводиться констатувати погіршення матеріального добробуту українських

громадян умови, коли наявні умови далекі від їх реальних очікувань, що призводить до зниження загального рівня життя.

Що стосується соціального компонента інтегрованого комплексного показника СВП України, то внаслідок масового безробіття і скорочення доступності робочих місць він став занадто низьким, що свідчить про посилення напруження в суспільстві й переважання соціальної безвідповідальності підприємств. Ця проблема загострилася 2013 р., тоді ж було зафіксовано зростання доходів на душу населення на 13,8 %. Однак воно торкнувся у першу чергу тих груп населення, які й до цього моменту належали до категорії матеріально забезпечених. Так, для 20 % працівників, що мали на той момент високу заробітну плату, було використано понад половину коштів з фонду оплата праці (50,3 %), тоді як на інших співробітників, що мають мінімальну оплату, було витрачено тільки 5 % фонду [8].

Екологія, як відомо, безпосередньо впливає на стан територій, здоров'я і тривалість життя населення. Екологічний чинник, у свою чергу, також впливає на всі сфери людської життєдіяльності, і надалі буде тільки підсилювати свої позиції. Уявімо логічний ланцюжок подій: несприятлива екологічна ситуація призводить до збільшення захворюваності та смертності, що негативно відбивається на якості життя громадян обох держав. Отримані аналітичні дані свідчать про те, що в питаннях СВП як України, так і Нігерії і захисту навколишнього середовища намітилися відчутні позитивні зміни, які в найближчому майбутньому цілком могли б змінити поточну ситуацію. Однак несправедливо було б стверджувати, що подібні трансформації викликані поліпшенням умов праці (що необхідно було б зробити із самого початку). Насправді, їм передувало значне скорочення доступних робочих місць на тлі незмінної кількості вакансій з безпечними умовами праці. Отже, формування екологічної свідомості відбувається поки що тільки на папері, що не можна розцінювати як повноцінне позитивне явище.

Відомо, що особливості функціонування аграрного сектора

безпосередньо впливають на соціально-економічний розвиток держави. Чим відчутніша роль аграрної сфери в контексті СР і нижчий рівень продуктивності праці, тим бідніша країна. Так, Нігерії властивий аграрний тип устрою економіки, тому ця держава прямо залежить від «живучості» сільського господарства. Проте про СВП переважної більшості підприємств Нігерії не йдеться. При цьому рівень доходу на душу населення настільки низький, що люди не забезпечені в належному обсязі елементарними продуктами харчування, унаслідок чого явище голоду в країні набуває масштабів масового лиха.

За офіційним даними, з 1990 по 2014 рр. багатьом країнам Африки (і Нігерії зокрема), де переважає сімейно-фермерський формат ведення господарства, не вдалося досягти зниження чисельності бідного населення до п'ятивідсоткового рівня, а приріст доданої вартості на душу населення не перевищив 25 %. Ці показники значно нижчі за ті, яких досягли Ангола, Бенін, Габон, Малі й Ефіопія – країни, що активно борються з голодом [37]. За аналогічний період у цих державах рівень продуктивності сільськогосподарської праці зріс на 69 %, тоді як у Нігерії занадто низькі темпи продуктивності не тільки не дозволили досягти п'ятивідсоткового мінімуму кількості людей, що голодують, але й спричинили його збільшення з 10,7 % за період 1990-1992 рр. до 13,3 % протягом 2014-2015 рр. Тим більше, що рівень відставання західноафриканських країн у соціально-економічному контексті від постіндустріальних держав, що перейшли до інформаційного принципу суспільного устрою, надалі має всі шанси збільшуватися [37].

Отже, за аналізований період (2012-2015 рр.) значення інтегрованого показника впливу підприємств на ЯЖН як в Україні, так і Нігерії не перевищило одиницю ( $K_{ВП} < 1$ ). На підставі цього факту робимо висновок про соціальну безвідповідальність підприємств двох країн.

Отже, згідно з вищевикладеним можна стверджувати, що поліпшення ЯЖН є надзавданням усіх цивілізованих прогресивних держав, тому вище

керівництво зобов'язане створювати сприятливі умови для безпечного, тривалого життя людей і їх матеріального добробуту, забезпечуючи таким чином соціально-економічну й екологічну стабільність держав загалом.

У нинішніх умовах реальний рівень життя як українського, так і нігерійського населення об'єктивно знизився і не відповідає світовим стандартам. Наприклад, витрати на оплату комунальних послуг в Україні різко зросли, а доходи середньостатистичного громадянина зменшилися. Не дивно, що на тлі таких несприятливих умов розвивається тіньова економіка, зростає рівень злочинності, а криміногенна обстановка загострюється.

У ході дослідження виокремлено основні обставини, які перешкоджають розвитку ЯЖН Нігерії, а саме: відсутність інфраструктури, дефіцит кадрового потенціалу, неможливість належним чином підтримувати галузь на загальнонаціональному рівні, часті збройні конфлікти й політична нестабільність, несприятливі кліматичні умови, маргіналізація сільського населення, часті спалахи епідемій, що цілком руйнують сільськогосподарські зони.

У зв'язку із цим подальше дослідження питань ЯЖН обох країн, розробка й апробація комплексу ефективних заходів, спрямованих на його поліпшення, безсумнівно, є актуальним. Проекти такого рівня повинні бути соціально спрямованими, сприяти формуванню відповідальності підприємств, високого рівня ЯЖН і появи необхідних соціально-економічних стандартів добробуту.

Для того щоб оцінити можливості підприємств в контексті соціальної відповідальності, важливо визначити, яким чином він впливає на підвищення ЯЖН. «Можливість» передбачає існування сукупності деяких засобів і обставин, що сприяють реалізації чого-небудь. Переводячи це поняття в бізнес-площину, відразу ж стає зрозуміло, що мова йтиме про економічні питання. Насправді ж, для того щоб досягти соціальної відповідальності, необхідно дотримуватися ряду умов.

З метою предметного вивчення специфіки реалізації підприємницьких

соціальних ініціатив проведено соціопитування на ПП двох країн: «Fan Milk» «Данон Нігерія» і ПАТ «Кременчуцький молокозавод» ТОВ «Данон Україна». Воно ґрунтувалося на розробленій автором анкети (додаток АВ), відповіді на пункти якої надавали працівники названих підприємств обох країн.

У підсумку були отримані такі варіативні дефініції поняття «соціальна відповідальність підприємств»:

систематична виплата гідної заробітної плати, турбота про здоров'я й безпеку співробітників і членів їх родини (70 % українських респондентів і 97 % опитаних нігерійських співробітників підприємства «Fan Milk» «Данон Нігерія»);

внесок у розвиток соціуму завдяки реалізації партнерських програм і регіональних проектів, спрямованих на розв'язання проблем місцевого співтовариства (50 % опитаних українських і 15 % нігерійських респондентів);

створення нових робочих місць, інвестування, модернізація виробничого процесу, підготовка висококваліфікованих кадрів (49 % українських співробітників підприємства ПАТ «Кременчуцький молокозавод» ТОВ «Данон Україна» та 5 % нігерійських респондентів відповідно).

Відзначено, що близько 40 % працівників, що взяли участь в опитуванні, висловили думку, що соціальна відповідальність передбачає дотримання чинних норм податкового, трудового й екологічного законодавства.

Що стосується рецепції проявів СВП на українському підприємстві, то 40 % опитаних зізналися, що не відчувають соціальної відповідальності підприємств, 30 % – періодично її відчувають, а 20 % – не змогли дати однозначну відповідь. А от 100 % опитаних респондентів – співробітників підприємства «Fan Milk» «Данон Нігерія» відчувають соціальну відповідальність цього підприємства перед своїми співробітниками.

Багато компаній, реалізуючись у соціальній сфері, обмежуються наданням мінімального корпоративного соцпакета й благодійними пожертвами. У зв'язку із цим респонденти українського підприємства відзначили, що їх соціальний пакет включає:

- обов'язкове медичне й соціальне страхування – 94 % опитаних;
- періодичні медогляди – 66 %;
- надання путівок у профільні оздоровчі установи – 65 %;
- надання матеріальної допомоги нужденним категоріям співробітників (багатодітним родинам, матерям-одиначкам, інвалідам праці, пенсіонерам) – 64 %;
- професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників – 58 %;
- трансфер співробітників до місця роботи й у зворотному напрямку – 55 %;
- організацію і проведення культурно-масових і спортивних заходів – 42 %.

Відповіді на запитання анкети «Чи задовольняє Вас запропонований підприємством «соцпакет?» розподілилися таким чином: 18 % респондентів відповіли, що не задоволені ним, 39 % – цілком задоволені реалізованими соцпрограмами, а 47 % опитаних висловили часткову задоволеність соцпакетом. Нігерійські респонденти щодо цього висловили 100 % задоволеність усіма складовими соцпакета та соцпрограмами.

Також учасникам опитування було запропоновано закінчити фразу: «Моє життя покращиться, якщо організація, де я працюю, буде...». Отримані відповіді українських респондентів свідчать про те, що:

- 87 % із них мріють про гідну роботу й підвищення заробітної плати, щоб підвищити рівень життя;
- 27 % респондентів виразили побажання, щоб умови праці не заподіявали шкода здоров'ю;
- 49 % працівників бачать поліпшення в тому, що керівництво

дослухається до їхніх ідей і скарг;

- 47 % опитаних зробили акцент на заохоченнях, підтримці в розвитку професійних навичок і вирішенні питань зайнятості.

Отримані відповіді нігерійських респондентів свідчать про те, що:

- тільки 12 % із них мріють про підвищення заробітної плати, щоб підвищити рівень життя;

- 8 % респондентів висловили побажання, щоб умови праці не заподіювали шкоди здоров'ю;

- 2 % працівників бачать поліпшення в тому, що керівництво дослухається до їхніх ідей і скарг;

- 1 % опитаних зробили акцент на заохоченнях, підтримці в розвитку професійних навичок і розв'язку питань зайнятості.

Проведений аналіз свідчить про непересічність нігерійського населення і про задоволеність усіма умовами праці на дослідженому підприємстві.

Детальний аналіз досвіду ведення соціально відповідального підприємств обох держав дозволяє виявити поряд із потенційними можливостями впливати на підвищення ЯЖН ті чинники, які перешкоджають позитивним соціально-економічним трансформаціям. Так, у табл. 3.17 продемонстровані соціально-економічні й організаційні обставини, які сприятливо/несприятливо впливають на процес підвищення якості життя, тобто виконують функцію потенційних можливостей або своєрідних бар'єрів.

З табл. 3.17 видно, що кількість несприятливих для реалізації підприємствами соціальних ініціатив обставин переважає над сприятливими чинниками, тому розглянемо їх докладніше.

Загалом, політику соціальної відповідальності та створення стратегії активної участі ПП у житті соціуму провадять переважно великі міжнародні компанії (зокрема «Данон» і її філії «Данон Україна» та «Данон Нігерія»). Середній і малий бізнес наразі зазвичай зрідка займається благодійною діяльністю.

Таблиця 3.17

**Специфіка впливу підприємств на ЯЖН України й Нігерії [систематизовано автором на основі 2; 19; 30; 33; 37]**

Сприятливі чинники	Несприятливі чинники
Соціально-економічні обставини	
1. Наявність у національних компаній і представництв міжнародних корпорацій достатнього обсягу фінансових ресурсів; 2. висока мотивація реалізовувати соціальні проекти та програми різного рівня; 3. готовність інвестувати соціально значимі проекти.	1. Відсутність потрібного обсягу грошових ресурсів і системи заохочення СВП; 2. низький рівень компетенції підприємців щодо перспектив і способів реалізації соціальних ініціатив; 3. перевага міст із монопрофільною економікою; 4. високі показники бідності серед населення, неефективна соціальна інфраструктура, масштабність більшості проблем (наркоманія, СНІД і ін.); 5. невиправдано високі очікування соціальних трансформацій на тлі низької мобільності населення; 6. негативно стереотипне сприйняття діяльності громадських організацій, які виступають посередником між бізнесом і тими, хто потребує його підтримки; 7. недостатнє висвітлення соціальних досягнень підприємств в ЗМІ.
Організаційні обставини	
1. Наявність регламентуючої міжнародної системи загальноприйнятих соціальних стандартів; 2. існування етики ведення підприємств; 3. систематичне вдосконалювання принципів соціального партнерства.	1. Тиск на бізнес із боку чиновників з метою виділення ресурсів на конкретні програми; 2. неприступність інформації про економічні аспекти взаємодії влади й підприємництва; 3. відсутність ефективної нормативно-правової бази; 4. переважання морально застарілих управлінських принципів (бюрократизм, суб'єктивізм, авторитарність у прийнятті рішень).

Не маючи вдосталь коштів, його представники зацікавлені питаннями власного існування, ігноруючи проблеми соціального характеру.

Для того щоб заслужити визнання в громадськості й обійти конкурентів багато підприємств, декламують псевдосоціальні ініціативи. Насправді, вони не зацікавлені у підвищенні рівня життя і прагнуть за будь-

яку ціну вижити в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Експерти, які висловлюються на користь соціально зумовленої поведінки підприємців, відзначають, що чим масштабніша виробнича діяльність підприємства, тим більшими повинні бути соціальні інвестиції.

Безумовно, несправедливо стверджувати, що на пропозиції влади вплинути на підвищення ЯЖН відгукуються тільки великі компанії, які мають значні фінансові кошти. Малі й середні підприємства також зацікавлені в соціально відповідальній поведінці і при цьому не аргументують свою позицію винятково відсутністю грошових ресурсів.

Цю тезу доводить і проведене соціопитування, відповідно до якого 38 % українських респондентів вважають, що соціально відповідальним поряд із великими компаніями може бути й малий бізнес, а 62 % респондентів висловлюють протилежну думку.

На запитання анкети «Що, на Ваш погляд, заважає підприємств бути соціально відповідальним?» були отримані такі відповіді:

- обсяг фінансових ресурсів, яким має компанія – 57 % українських респондентів і 82 % нігерійських;
- компетенція керівника стосовно усвідомлення перспектив і способів реалізації СВП – 47 % українських респондентів і 92 % нігерійських;
- набір особистісних характеристик керівника – 44 % українських респондентів і 15 % нігерійських.

Як висновок, основною проблемою формування СВП є низька мотивація підприємств. Недостатньо розвинена система заохочення обмежує його соціальні ініціативи, а населення як в Україні, так і Нігерії не призвичаєне до здійснення публічних дій, ніяк не впливає на переробні підприємства. Можна припустити, що держава могли б застосувати кардинальні способи розв'язання проблеми, однак численні дослідження вказують на те, що вони в цій ситуації малоефективні. Своє бачення взаємодії держави й підприємств запропонували й учасники нашого соціопитування. Їхні відповіді розподілилися таким чином:

– 36 % українських і 99 % нігерійських респондентів припустили, що підприємців і надалі будуть залучати до масштабних соціальних програм у тому разі, якщо влада ініціює введення системи покарань для тих, хто не поділяє принципи СВП;

а з решти українських респондентів:

- 13 % не згодні з першим твердженням;
- 41 % вважає, що тільки деякі підприємства надалі будуть соціально відповідальними, а з-поміж нігерійських респондентів таких 1 %;
- 11 % не змогли дати однозначну відповідь.

На наступне питання «Яким способом стимулювати підприємства бути соціально відповідальним?» учасники опитування відповіли варіативно. Більшість респондентів (54 % співробітників українського підприємства) вважають за необхідне регламентувати норми поведінки підприємства в соціальній сфері на рівні законодавства. Дещо менш численна група опитаних українських респондентів (46 %) запропонувала розробити комплекс податкових пільг. Із пропозицією формувати на підставі участі в соціальних проектах рейтинг господарюючих суб'єктів, а також інформувати бізнес-співтовариство про актуальні суспільні очікування виступила третина респондентів в Україні. Як бачимо, переважання таких відповідей зайвий раз доводить те, що найбільш результативними, як і раніше, вважаються фінансово-економічні механізми впливу. Податкова політика щодо надання адресних податкових пільг цілком могла б активізувати бажання вести бізнес в інтересах соціуму.

Низький рівень заробітної плати, не перший рік фіксований як в Україні, так і в Нігерії, по праву вважається одним із вирішальних чинників іншого, не менш важливого показника – рівня бідності, унаслідок чого в обох цих країнах середньостатистична зарплата не виконує покладеної на неї стимулюючої й відтворювальної функції. У нинішніх умовах вона не може забезпечити працюючу людину й членів її родини необхідним для нормальної життєдіяльності мінімумом, і, швидше, виконує роль соціальної

допомоги.

Порівняно з оплатою праці вищих менеджерів заробітна плата найманих робітників є соціально й економічно не обґрунтованою. Унаслідок цього виникають непереборні труднощі в процесі введення більш якісних послуг на платній основі, а також при переході на ринкові принципи функціонування соціальної сфери. Не дивно, що відмовитися від адресної соціальної допомоги непрацездатним верствам населення одночасно зі скасуванням низки пільг, надаваних тим, хто працює, наразі проблематично.

У прогресивних країнах партнерство в контексті СВП має різні формати. Так, корпоративістський підхід, широко розповсюджений в Австрії, Нідерландах і Японії, передбачає активне використання мережі соціально спрямованих механізмів і профільних органів (консультативних рад, паритетних комісій і ін.), які функціонують як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівнях. Плюралістичний формат соціального співробітництва переважає в тих державах, де інститути соціального партнерства не передбачені (Великобританія, Канада, Сполучені Штати Америки). Процесуально прийняття дискусійних рішень там відбувається із залученням політичних сил (партій, парламенту) і профспілок, яким відведено важливе значення. Виходячи із цього, виокремимо дві існуючі моделі тріадного співробітництва «підприємства ↔ суспільство ↔ держава»: 1) держава бере безпосередню участь у розв'язанні соціальних проблем; 2) влада розв'язує соціальні проблеми за рахунок податків.

В аналізованих країнах недовіра населення до підприємств більша, ніж до влади. На думку 35 % українських і 93 % нігерійських респондентів, сама влада найменше зацікавлена в соціальному партнерстві, як і суспільство (27 % і 22 % опитаних відповідно). Однак більшість респондентів висловила надію, що СВП зможе трансформуватися в ефективний інструмент співробітництва держави, підприємств й соціуму. Як бачимо, підприємства в цьому контексті покликані відігравати одну з вирішальних ролей, несучи відповідальність за підвищення рівня життя населення.

Безумовно, соціальна відповідальність у досліджуваних країнах – це своєрідна добровільна реакція підприємств на прохання суспільства допомогти розв'язати ті або інші соціальні проблеми. Звітність про таку роботу теж не є обов'язковою умовою, однак наразі населення позбавлене можливості одержувати достовірну інформацію про соціальні ініціативи підприємств в повному обсязі. Як наслідок, неможливо відтворити повну картину того, що відбувається, адже реалізація принципів СВП не аналізується, а декларується у суспільстві на розсуд представників підприємств.

Відповідаючи на запитання про необхідність обов'язкового введення не фінансової звітності, думки респондентів розділилися. 85 % українських учасників анкетування відповіли, що такий вид звітності необхідний і його потрібно зробити обов'язковим. У Нігерії тільки 5 % підтримали цю ідею. 69 % опитаних в Україні й 32 % у Нігерії вважають її необхідною, але не обов'язковою. 38 % у Нігерії і 15 % в Україні відповіли, що така документація виявиться зайвою. 7 % українських респондентів не змогли відповісти на це запитання. Відомо, що соціальна діяльність охоплює ряд показників (рівень менеджменту, корпоративну етику, результативність соціальних інвестицій, спрямованих на оздоровлення персоналу та створення сприятливого середовища на конкретних територіях). Симультанно всі ці чинники формують імідж підприємства, впливають на його репутацію в ділових колах і таким чином призводять до певних фінансово-економічних наслідків.

Відзначимо, що українські підприємства компанії «Данон» останнім часом демонструють прагнення до соціально відповідальної поведінки, декларуючи її принципи на офіційному сайті та у ЗМІ, де вони афішують власні витрати на проведення різних соціальних акцій і участь у соціальних проектах. Поки що формат надання подібної інформації не регламентується відповідними нормативними актами та презентується в довільному вигляді, у рамках якого показники СВП розкриваються тезисно. Нігерійські

представництва компанії «Данон» дотепер не мають подібних проектів, тому характеризуються як соціально безвідповідальні. Надалі ефективність їх роботи буде визначатися усвідомленням власної ролі в системі СВП, оперативністю мінімізації наслідків проблем організаційного характеру, а також участю в процесах підвищення ЯЖН. Поки доводиться констатувати відсутність дієвої системи, яка б повною мірою забезпечувала ділове спілкування із залученням представників підприємств до розв'язання проблем соціуму. Також у соціальній сфері цієї країни відсутні які-небудь прояви конкурентної боротьби. Зокрема це стосується таких незатребуваних напрямів, як: дошкільна освіта, охорона здоров'я, комунальне й соціальне обслуговування, фізкультура й спорт.

Резюмуючи вищевикладене, виокремлено ключові моменти, які перешкоджають успішній реалізації соціальних програм як в Україні, так і Нігерії: відсутність/недолік грошових ресурсів; недостатній рівень компетенції керівників, що погано розбираються в перевагах і специфіці соціально відповідальної поведінки; дефіцит тимчасових ресурсів, необхідних для розробки й реалізації соціальних програм; особистісні характеристики підприємця; часткова поінформованість ПП в актуальних соціальних потребах; небажання ЗМІ всебічно й систематично висвітлювати соціальні ініціативи підприємців.

У свою чергу, чинниками, що сприяють соціальній активності підприємств, є такі обставини: достатня поінформованість представників бізнес-співтовариства; висока мотивація підприємців; активна участь в організації та проведенні соціальних проектів.

Перераховані можливості й існуючі на шляху до успішної реалізації принципів СВП бар'єри у сучасних умовах розвитку соціально-економічних відносин дозволять державі використовувати потрібні фінансові, організаційні ресурси, а підприємств – розробити власне бачення соціальної відповідальності, здатної поліпшити ЯЖН.

### Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано методичні підходи до формування інформаційно-аналітичної системи моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств за допомогою матриці пріоритетів проблем, що дозволить виконати три завдання: 1) точно визначити першорядні проблеми досягнення стійкості й підібрати адекватну систему моніторингу; 2) провести зонування цілей стійкого розвитку; 3) виокремити рівні стійкості, указавши на зони крайньої напруженості.

2. Проведене агрегування сукупності виокремлених проблем стійкого розвитку досліджуваних підприємств надало можливість визначити пріоритети досягнення бажаного для них рівня розвитку. Визначені першочергові завдання для обох підприємств дозволили сформуувати матрицю пріоритетів стійкого розвитку. Зазначено, що згідно з місцем, яке займає у цій матриці проблема, вона набуде певної широти та деталізації в інформаційно-аналітичній системі моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.

3. Апробований на досліджуваних підприємствах методичний підхід до моніторингу сприяє оптимізації інформаційного забезпечення управлінських процесів і демонструє готовність/неготовність переробних підприємств України і Нігерії орієнтуватися на довгострокові цілі стійкого розвитку, поліпшувати рівень комунікації між усіма учасниками процесу досягнення стійкості тощо. Визначено, що виявлення завдань, цілей розвитку та критичних зон сприяють формуванню стратегії розвитку переробних підприємств. Розроблений моніторинговий інструментарій, обумовлений специфікою роботи конкретного переробного підприємства, слугує ефективним засобом прийняття оптимальних управлінських рішень. Дані моніторингу стійкого розвитку аналізованих підприємств демонструють, що економічна сфера їх розвитку характеризується істотним погіршенням.

4. Розроблена методика проведення моніторингових досліджень і інтерпретації отриманих даних сприяє оптимізації інформаційного забезпечення управлінських процесів і демонструє готовність/неготовність підприємств вводити інновації, орієнтуватися на довгострокові цілі стійкого розвитку, поліпшувати рівень комунікації між усіма учасниками процесу досягнення стійкості тощо. Багатовекторні (фактичні, критичні й прогностичні) значення моніторингових індикаторів одночасно вказують на ступінь досягнення поставлених цілей і виконують базисну функцію для формування стратегії розвитку переробних підприємств. Також адекватно підібраний моніторинговий інструментарій, обумовлений у першу чергу специфікою роботи конкретного переробного підприємства, слугуватиме ефективним засобом виокремлення найбільш вагомих даних у прийнятті оптимальних управлінських рішень.

5. Обґрунтовано вплив соціальної відповідальності переробних підприємств агропродовольчої сфери на підвищення якості життя населення України і Нігерії. Запропоновано методичні рекомендації до оцінювання впливу соціальної відповідальності переробних підприємств на якість життя населення шляхом розрахунку трикомпонентного показника співучасті підприємств у вирішенні проблем населення (економічна, соціальна та екологічна складові) з урахуванням рівнів їх відповідальності (повна безвідповідальність; ослабка участь; помірنا участь; висока соціальна відповідальність). Виявлено економічні, соціальні та організаційні перешкоди, які заважають стійкому розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.

6. Когерентний зв'язок між веденням підприємств й поліпшенням якості життя населення є значущим в сучасних умовах. Соціальна активність підприємництва, зумовлена в першу чергу його суб'єктивними інтересами, безпосередньо впливає на формування позитивного іміджу бізнес-співтовариства. Вона являє собою різновекторні проекти, які реалізуються компанією і спрямовані на формування бажаного рівня життя й розвитку

працівників і членів їх родин. Відповідно, пріоритетними соціальними цілями сьогодення є: соціальна справедливість, охорона навколишнього середовища, створення сприятливих для нормальної життєдіяльності й саморозвитку людини умов. Підвищення якості життя також впливає на розв'язання економічних проблем (підвищення рівня платоспроможності, продуктивності праці, розширення ринків збуту й ін.).

7. З метою детального вивчення специфіки реалізації соціальних ініціатив ПП в аналізованих країнах розроблено спеціальну анкету. Учасниками анкетування стали співробітники переробних підприємств («ПАТ «Кременчуцький молокозавод» ТОВ «Данон Україна» й «Fan Milk» «Данон Нігерія»). У результаті анкетування було виявлено, що поряд із високим рівнем соціальної відповідальності підприємств, успішної реалізації соціальних програм і в Україні, і в Нігерії перешкоджає цілий ряд чинників (відсутність/недолік грошових ресурсів, низький рівень компетенції керівників, часткова поінформованість ПП про актуальні соціальні потреби; небажання ЗМІ всебічно висвітлювати підприємницькі соціальні ініціативи тощо). З-поміж обставин, що стимулюють прояв соціальної активності з боку підприємств, виокремимо такі, як достатня поінформованість підприємців, високий рівень мотивації представників бізнес-співтовариства, активна участь представників підприємств в організації і реалізації соціальних проектів.

Основні результати дослідження, теоретико-методичні положення і висновки, викладені у третьому розділі дисертації, були апробовані на науково-практичних конференціях [26; 27; 28] і опубліковані у наукових працях автора [23; 24; 25].

### Список використаних джерел до розділу 3

1. Айвазян С. А. Интегральные индикаторы качества жизни населения: их построение и использование в социально-экономическом управлении и

межрегиональных сопоставлениях / С. А. Айвазян. – Москва : ЦЭМИ РАН, 2000. – 117 с.

2. Базилінська О. Я. Макроекономіка : [навч. посіб.] / О. Я. Базилінська. – 2-ге вид., випр. – Київ : Центр учбової л-ри, 2009. – 442 с.

3. Бай С. І. Про окремі засади налагодження взаємодії між складовими організації / С. І. Бай // Вісн. КНУТД. – 2011. – № 2. – С. 22-25.

4. Батырмурзаева З. М. Адаптивный подход к обеспечению устойчивого развития предприятия [Электронный ресурс] / З. М. Батырмурзаева // Управление экономическими системами. – 2013. – №5. – Режим доступа до журн. : <http://www.uecs.ru/otraslevayaekonomika/item/2172-2013-05-30-12-44-36/> (дата звернення: 7.10.2014). – Назва з екрана.

5. Бікулова Д. У. Методичні підходи до оцінювання якості Життя людини: зарубіжний та вітчизняний досвід / Д. У. Бікулова // Бізнес інформ. – 2014. – № 3. – С. 225-230.

6. Вимірювання якості життя в Україні : аналіт. доп. / Лібанова Е. М., Гладун О. М., Лісогор Л. С. [та ін.]. – Київ : Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, 2013. – 50 с.

7. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания : [пер. с англ.] / Виссема Х. – Москва : Финпресс, 2000. – 272 с.

8. Гаврилова Т. В. Принципы и методы исследования качества жизни населения / Т. В. Гаврилова // Технологии качества жизни. – 2004. – Т. 4, № 2. – С. 1-11.

9. Герчикова И. Н. Менеджмент : [учеб.] / И. Н. Герчикова– 3-е изд. – Москва : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2001. – 487 с.

10. Гончарук В. А. Развитие предприятия / Гончарук В. А. – Москва : Дело, 2000. – 208 с.

11. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия : [учеб.] / В. А. Горемыкин, О. А. Богомолов. – Москва : Филинь, Рилант, 2001. – 506 с.

12. Довгань Л. Є. Корпоративне управління: інституціональні аспекти : [монограф.] / Л. Є. Довгань, І. П. Малик. – Київ : Політехніка, 2006. – 340 с.
13. Друкер П. Практика менеджмента : [пер. с англ.] / П. Друкер. – Москва : Вільямс, 2007. – 400 с.
14. Интегральные индексы [Електронний ресурс] // Независимый институт социальной политики : [сайт] . – Текст. і графічні дані. – Москва, 2002-2017. – Режим доступу: <http://atlas.socpol.ru/indexes/index/> (дата звернення: 9.03.2017). – Назва з екрана.
15. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю. В. Иванов– Москва : Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
16. Керівництво з соціальної відповідальності [Електронний ресурс] : ISO 26000:2010. – [Чинний від 2010-2011]. – Режим доступу: [http://www.iso.org/iso/ru/cataloguedetail\\_csnumber=42546/](http://www.iso.org/iso/ru/cataloguedetail_csnumber=42546/) (дата звернення: 9.03.2016). – Назва з екрана.
17. Ковтун Н. В. Методологічні засади оцінювання якості життя населення України в контексті міжнародних підходів / Н. В. Ковтун // Статистика України. – 2013. – № 1. – С. 54-60.
18. Краснокутська І. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління / І. С. Краснокутська // Вісн. СумДУ. Серія: «Економіка». – 2009. – № 1. – С. 169-177.
19. Лігоненко Л. О. Теория социальных организаций как методологическая основа экономического управления предприятием / Л. О. Лігоненко// Проблемы экономики. – 2013. – № 3. – С. 233-239.
20. Методичні рекомендації щодо формування та впровадження в Україні системи соціальної відповідальності бізнесу (виробничий рівень) [Електронний ресурс] / [розроб. Мельник С. В., Чумаков Д. Д., Ушакова Н. М. та ін.]. – Луганськ : ДУ НДІ соціально-трудова відносин ; Українська асоціація з розвитку менеджменту, 2013. – 24 с. – Режим доступу:

[http://www.lir.lg.ua/docs/publikacii/m\\_svb.pdf/](http://www.lir.lg.ua/docs/publikacii/m_svb.pdf/) (дата звернення: 7.10.2016). – Назва з екрана.

21. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : [монограф.] / А. П. Наливайко – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.

22. Нейл Джэкоби. Власть корпораций и социальная ответственность: проект на будущее / Нейл Джэкоби. – Москва : АСВ, 2009. – 152 с.

23. Оке О. Адедеджи. Мониторинговые исследования устойчивости развития предприятия: методологический минимум / О. Адедеджи Оке // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні Науки. – Полтава : ПДАА, 2016. – Спецвипуск. Ч. 2. – С. 172-185.

24. Оке О. Адедеджи. Социальная бизнес-ответственность как фактор повышения качества жизни населения / Оке О. Адедеджи // Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики : [монограф.] / кол. авт. за ред. І. А. Маркіної. – Полтава : Сімон, 2017. – С. 409-416.

25. Оке О. Адедеджи. Особенности влияния бизнеса на повышение качества жизни населения / О. Адедеджи Оке // Научный вестник Херсонского государственного университета. Серія: Економічні науки. – 2016. – Вип. 21. – Т. 1. – С. 126-131.

26. Оке О. Адедеджи. Методика оцінки сталого розвитку переробних підприємств / О. Адедеджи Оке // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., (28-30 листоп. 2016 р., Будапешт – Прага – Київ). – К. : НДІСР, 2016. – С. 333-334.

27. Оке О. Адедеджи. Методологічна функція теорії суспільних благ на етапі визначення якості життя / О. Адедеджи Оке // Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (11-12 трав. 2017 р., Полтава). – Полтава : Сімон, 2017 – С. 154-156.

28. Оке Опелолува Адедеджи. На пути к повышению качества жизни населения: роль социально ответственного бизнеса / Опелолува Адедеджи Оке // Наукові розробки, передові технології, інновації : зб. наук. пр. та тез

доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., (6-8 трав. 2017 р., Прага – Брно – Київ). – К. : НДІСР, 2017. – С. 468-471.

29. Пересада А. А. Моніторинг інвестиційних проектів / А. А. Пересада // Фінанси України. – 2001. – № 4. – С. 85-89.

30. Ратушняк Т. В. Моніторинг якості життя населення в Україні [Електронний ресурс] / Т. В. Ракушняк // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2014. – № 10. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 9.10.2016). – Назва з екрана.

31. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : [монограф.] / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2012. – 501 с.

32. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О' Нил ; пер. с англ. Л. Круглов-Морозов. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 384 с.

33. Червен І. І. Удосконалення економічних відносин в агропромислових формуваннях / І. І. Червен, М. Д. Бабенко // Методичні основи сучасного дослідження в аграрній економіці. – 2005. – Ч. 3. – С. 169-173.

34. Черных А. В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Черных А. В.; Белгород. гос. техн. ун-т. – Белгород, 2006. – 20 с.

35. ТОВ «Данон Україна» [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – Київ, 2005–2017. – Режим доступу: <http://www.danone.ua/> (дата звернення: 18.02.2014). – Назва з екрана.

36. «Fan Milk» «Данон Нігерія» [Електронний ресурс] : сайт. – Текст. і графічні дані. – Нігерія, 2005–2017. – Режим доступу: <http://www.fanmilk-nig.net/> (дата звернення: 17.02.2014). – Назва з екрана.

37. Dell M. The virtual firm / Dell M. – London : The Economist Publications, 2014. – 124 p.

38. Famin E. Développement de l'économie africaine: Voici les priorités du président de la BAD [Електронний ресурс] / E. Famin // @abidj@n.net : сайт. – Текст. і графічні дані. – [б. м.], 2017. – Режим доступу: <http://news.abidjan.net/h/591831.html> (дата звернення: 12.10.2015). – Назва з екрана.

39. Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument / A. A. Armenakis, J. B. Bernerth, J. P. Pitts, H. J. Walker // The Journal of applied behavioral science. – 2007. – Vol. 43, № 4. – P. 481-505.

## ВИСНОВКИ

У дисертації обґрунтовано теоретичні засади та запропоновано практичні рекомендації щодо управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Доведено, що поставлене у роботі завдання щодо узагальнення методологічних засад управління стійким розвитком переробних підприємств є недостатньо дослідженим з економічної та управлінської точок зору. Проведено критичний аналіз сучасних трактувань концепції стійкого розвитку. Узагальнення існуючих теоретичних підходів та виявлення особливостей функціонування переробних підприємств агропродовольчої сфери дозволило запропонувати авторську інтерпретацію поняття «стійкий розвиток» як динамічно прогресуючий процес цілеспрямованих змін напрямів діяльності підприємства, при яких основні критерії розвитку обумовлюються економічною, екологічною та соціальною складовою, що дозволяє на основі їх консолідації досягти цілей стійкого розвитку.

2. Поглиблено теоретичні положення щодо моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери з урахуванням його соціально-економічної та екологічної складових. Доведено, що процес прийняття управлінських рішень стосовно стійкого розвитку зумовлює потребу моніторингу стійкого розвитку підприємства, який є ефективним інструментом аналізу, спостереження, контролю й оцінки загальних тенденцій досягнення підприємством відповідного рівня розвитку.

3. Визначено, що інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери ґрунтується на теорії таксономії, що враховує досягнутий і критичний рівні розвитку підприємств за відповідний період, з метою оцінки динаміки

змін, оптимізації інформаційних потоків, підвищення ефективності системи управління в цілому. Обґрунтовано, що стійкий розвиток підприємства передбачає таку послідовну зміну станів його економічної, соціальної та екологічної складової у часі, при якому дотримуються умови екологічного благополуччя, економічного зростання, вимоги соціальної справедливості та забезпечення реалізації прав населення.

4. Проведено аналіз основних тенденцій розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, який довів, що при зростанні ролі переробних підприємств в соціально-економічних системах своїх країн динаміка виробництва на досліджуваних підприємствах за аналізований період нестабільна, характерне недостатньо інтенсивне просування продукції на світових ринках, загроза збільшення імпорту, низький рівень автоматизації праці, морально застаріле обладнання, невідповідність якості продукції світовим стандартам тощо. Доведена необхідність трансформацій у системі управління переробними підприємствами шляхом виявлення проблемних процесів, розробки заходів по підвищенню ефективності діяльності із застосуванням запропонованого управлінського інструментарію та інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу.

5. Сформовано систему індикаторів стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, яка враховує такі показники як сфери стійкого розвитку, проблеми стійкого розвитку, цілі стійкого розвитку, індикатори стійкості для конкретного переробного підприємства, що дозволяє оптимізувати інформаційний простір моніторингу. Доведено, що у ході проведення моніторингу індикатори надають якісно-кількісну об'єктну характеристику, визначають проблеми, оцінюють ситуацію та зміни, даючи їм позитивну або негативну оцінку, сприяють корекції напрямів соціально-економічного й екологічного розвитку тощо.

6. Удосконалено методичний інструментарій моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії, який полягає у оцінці інформації на принципах послідовного агрегування. Запропоновано оцінку стійкого розвитку проводити за групами індикаторів стійкого розвитку, які умовно відносяться до економічної, екологічної та соціальної сфер функціонування підприємства, що дозволяє інтегрувати одиничні показники стійкості розвитку в інтегрований показник, виявити зони стійкого розвитку та оцінити результативність розвитку переробного підприємства в контексті його стійкості.

7. Обґрунтовано методичні підходи до формування інформаційно-аналітичної системи моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств за допомогою матриці пріоритетів проблем. Проведене агрегування сукупності виокремлених проблем стійкого розвитку досліджуваних підприємств надало можливість визначити пріоритети досягнення бажаного для них рівня розвитку. Визначені першочергові завдання для обох підприємств дозволили сформувати матрицю пріоритетів стійкого розвитку. Зазначено, що згідно з місцем, яке займає в цій матриці проблема, вона набуде певної широти та деталізації в інформаційно-аналітичній системі моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.

8. Апробований на досліджуваних підприємствах методичний підхід до моніторингу сприяє оптимізації інформаційного забезпечення управлінських процесів і демонструє готовність/неготовність переробних підприємств України і Нігерії орієнтуватися на довгострокові цілі стійкого розвитку, поліпшувати рівень комунікації між усіма учасниками процесу досягнення стійкості тощо. Визначено, що виявлення завдань, цілей розвитку та критичних зон сприяють формуванню стратегії розвитку переробних підприємств. Розроблений моніторинговий інструментарій, обумовлений специфікою роботи конкретного переробного підприємства, слугує ефективним засобом прийняття оптимальних управлінських рішень.

9. Обґрунтовано вплив соціальної відповідальності переробних підприємств агропродовольчої сфери на підвищення якості життя населення України і Нігерії. Запропоновано методичні рекомендації до оцінювання впливу соціальної відповідальності переробних підприємств на якість життя населення шляхом розрахунку трикомпонентного показника співучасті підприємств у вирішенні проблем населення (економічна, соціальна та екологічна складові) з урахуванням рівнів їх відповідальності (повна безвідповідальність; ослаблена участь; помірна участь; висока соціальна відповідальність). Виявлено економічні, соціальні та організаційні перешкоди, які заважають стійкому розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери України і Нігерії.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

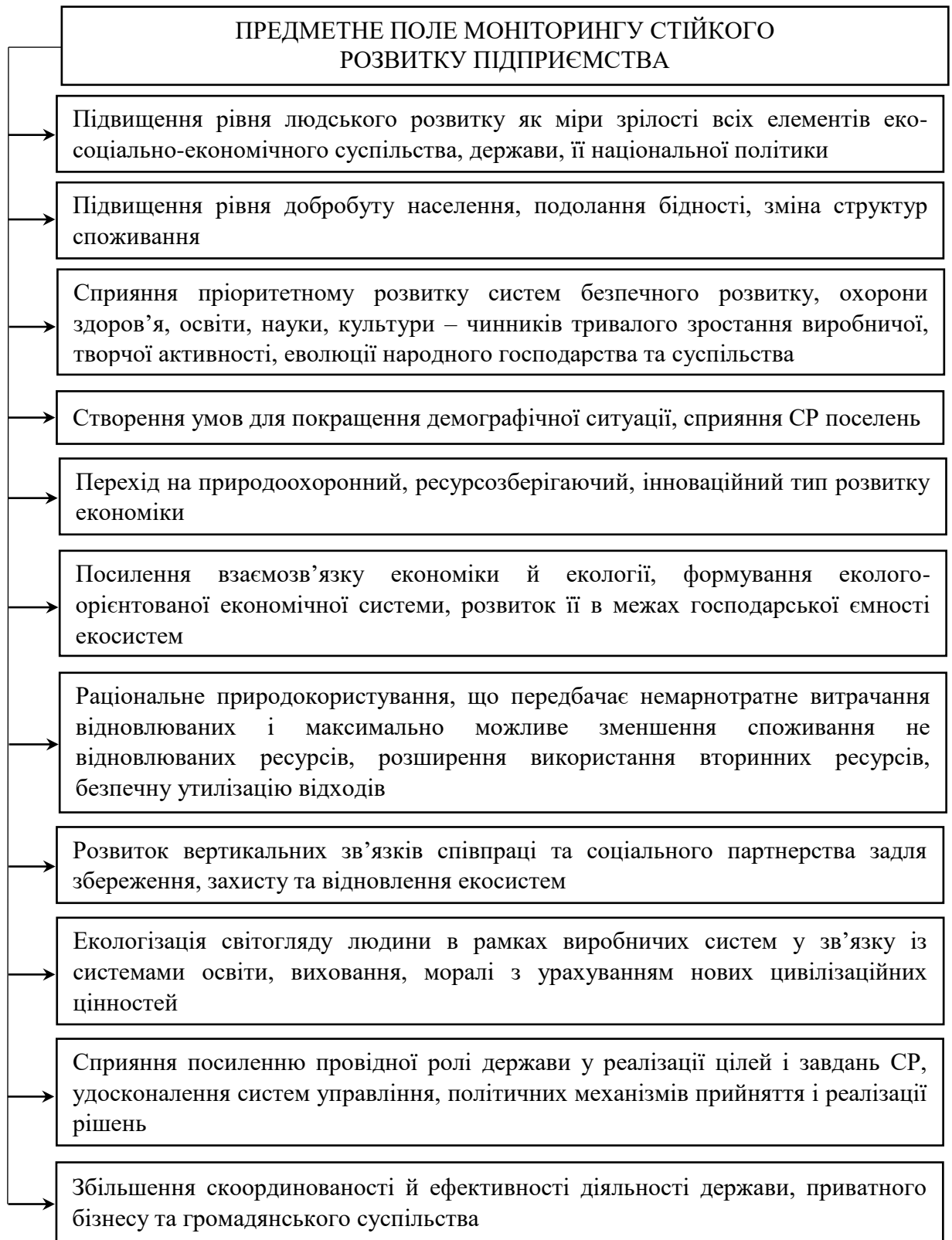


Рис. А 1. Предметне поле моніторингу СР підприємства [систематизовано на основі 2; 4; 9; 14; 17; 32]

Додаток Б

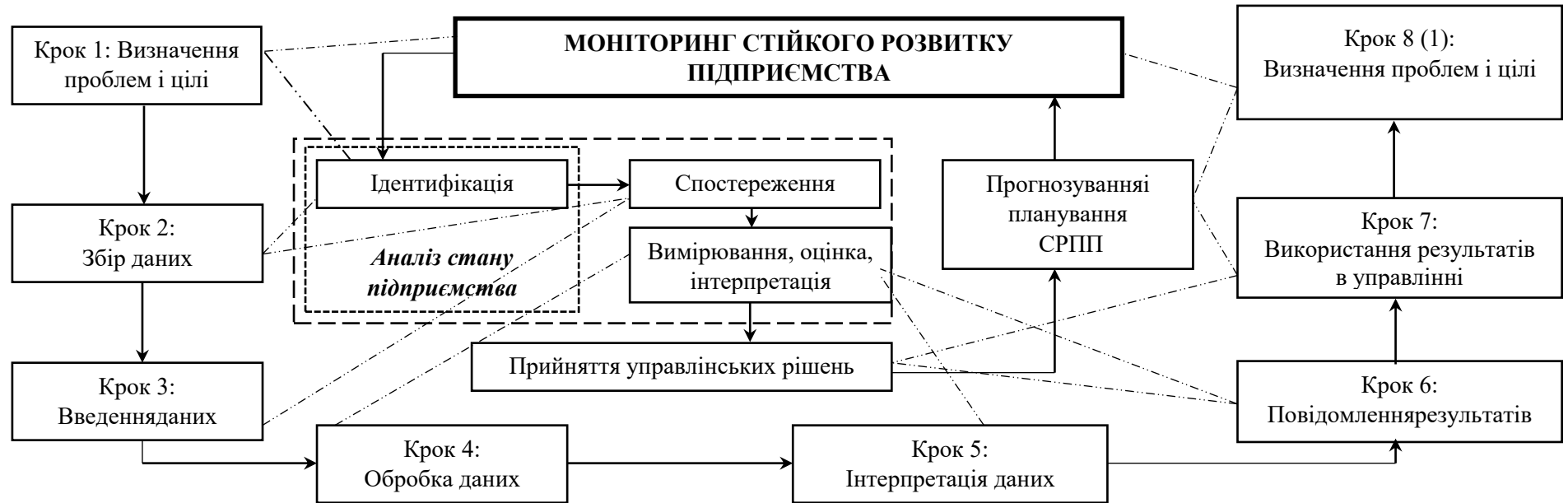


Рис. Б 1. Логічна послідовність моніторингу й використання його інформації для управління СРПП [авторська розробка]

## Додаток В

## Таблиця В.1

## Принципи моніторингу СРПШ [систематизовано на основі 2; 4; 9; 14; 17; 32]

Принцип	Зміст
1	2
Відповідність і цільовий характер	Моніторинг повинен відповідати місії, баченню, цілям і стратегії розвитку об'єкта. Проблемний підхід виключає тотальний моніторинг, знімаючи синдром «надлишку даних – недоліку інформації». Програми досліджень і спостережень розгортаються тільки на певну проблему, моніторинг складається з пакета таких проблемно-організованих програм, які залишають можливість для постановки нових проблем і розгортання нових програм
Всебічність	Моніторинг повинен бути всебічним, ґрунтуватися на простих і зведених вимірах, фокусуючись на винятках
Прийнятність	Ефективний метод моніторингу повинен бути прийнятний для його об'єктів. Процедури моніторингу не повинні порушувати нормальний хід функціонування об'єкта моніторингу. Для досягнення прийнятності необхідні розвинені системи внутрішнього контролю
Своєчасність	Дані моніторингу повинні бути доступні, дозволяючи виявляти відхилення, про які треба негайно повідомити для прийняття правильних і оперативних рішень. Частота перевірок у різних сферах діяльності організації залежить від ступеня ризику, динамічності й характеру змін у робітничому середовищі
Доказовість і несуперечність	Інформація, отримана в ході моніторингу, повинна піддаватися перевірці іншими засобами, тобто бути точною і, якщо можливо, заснованою на фактах
Розвиток (відкритість для розвитку) і здатність до прогнозування	Цей принцип не може бути розповсюджений на велику кількість систем моніторингу, оскільки існують сталі завдання функціонування систем, для яких важлива стабільність і багаторічні результати з метою прогнозування або уточнення прогнозів
Динамічність і оперативність	Будь-яка форма моніторингу повинна припускати оперативні коригувальні заходи. Керівництво зобов'язано забезпечити таке визначення й структуру функції моніторингу, які дозволяють здійснювати необхідні дії. Оперативність повинна виражатися не стільки в технічному боці справи – оперативності переробки й видачі інформації, скільки в оперативності прийняття рішень у критичних ситуаціях. Оперативність – істотна ознака моніторингу, її можна розглядати як універсальний принцип
Гнучкість і здатність до адаптації	Система моніторингу повинна легко адаптуватися, забезпечуючи точну, значиму й своєчасну інформацію в мінливих обставинах. Для прийняття динамічних, гнучких і здійснених рішень необхідна неупереджена інформація

Продовж. табл. В.1

1	2
Цілісність	Цілісність – нерозривність тріади «управління – моніторинг – експертиза». Можна припустити, що швидше йдеться про тріаду «управління – моніторинг – прогноз», оскільки експертиза це все-таки процесуальне поняття
Пріоритет управління	У тріаді «управління – моніторинг – експертиза», управлінню належить провідна роль, моніторинг і експертиза є дуже важливими, але тільки забезпечувальними блоками. Управління розробляє цільові настанови й намічає контури проблеми, експертиза є засобом проти можливої професійної вузькості розв’язання проблеми. Одним із результатів моніторингу є знання, що передаються для прийняття рішень. Пріоритет управління є універсальною ознакою для моніторингу взагалі, у тому разі якщо управління розглядати в широкому значенні цього слова, і буде містити в собі формування суспільної свідомості або вплив на неї
Безперервність	При здійсненні моніторингу повинен діяти принцип безперервності спостереження за станом об’єктів моніторингу з урахуванням фактичного стану й тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки та дії інших загальносистемних чинників.
Науковість	Означає наукову об’єктивність і вірогідність, застосування коректної методології, яка відповідає цілям досліджень. Моніторинг повинен бути заснований на єдиній науково обґрунтованій концепції, методологічно, технічно й організаційно несуперечливій
Інформаційна відкритість	Необхідна умова ефективності. Усі результати досліджень і спостережень повинні бути доступні для управлінців, підприємців, політиків, широкої громадськості. Користувачі повинні сформулювати свої вимоги при формуванні програм моніторингу. Інформаційна відкритість не може бути принципом моніторингу. Частина моніторингової інформації, безсумнівно, має конфіденційний, замовний характер, що може визначатися різними обставинами. Одержання інформації для відкритого доступу й інформації тільки для системи управління мають різну мотиваційну основу й можуть зміщувати оцінки, одержувані в ході обстеження елементів системи підприємства

## Додаток Г



Умовні позначення:

— прями́й зв'язок (логіка процесу);

- - - зворотний зв'язок.

Рис. Г 1. Структурно-логічна схема побудови й проектування системи моніторингу СР підприємства [авторська розробка]

## Додаток Д



Рис. Д 1. Принципи організації систем у контексті СР [систематизовано на основі 2; 4; 9; 14; 15; 17; 32]

Додаток Е

Таблиця Е.1

**Динаміка виробництва продукції переробної галузі України, тис. т за 2008-2015 рр. [систематизовано на основі 20; 22; 30; 50; 54;70]**

Переробна галузь АПК	Роки								Абсолютний приріст 2015/2008 р., тис. т	Відносний приріст 2015/2008 р., %
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
М'ясопереробна	1327,9	1267,7	1349,5	1342,3	1342,8	1531,8	1480,8	1474,1	+146,2	111
Переробка овочів і плодів	1060,0	710,0	867,0	866,0	886,0	867,0	830,0	610,0	-450,0	57,5
Олійно-жирова	2179,0	3125,0	3353,0	3536,0	4132,0	3686,0	4671,0	3907,0	+1728	179,1
Молокопереробна	1752,7	1645,5	1645,0	1699,2	1736,6	1837,0	1908,7	1689,8	-62,9	96,4
Борошномельно-круп'яна	3393,0	3131,0	2972,0	2952,0	2970,0	2932,0	2708	2514,0	-879,0	74,1
Цукропереробна	1571,0	1275,0	1805,0	2586,0	2143,0	1262,0	2053	1459,0	-112	92,9
Спиртова	417,5	389,42	394,82	379,0	371,5	344,4	296,3	241,9	-175,6	57,9
Переробка вовни	10,4	6,7	5,0	1,7	1,8	2,5	3,1	3,1	-7,3	29,8

## Додаток Ж

## Таблиця Ж.1

**Необхідні принципи й умови впровадження системи індикаторів  
СР [систематизовано на основі 5; 10; 33; 36; 38; 46; 49; 52; 66]**

Умови впровадження системи індикаторів СРПП	Принципи впровадження системи індикаторів СРПП
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність чіткого уявлення про цілі впровадження індикаторів і зацікавлені сторони.</li> <li>2. Індикатори повинні успішно пройти тест з оцінювання якості вихідних даних, на основі яких вони розраховані.</li> <li>3. Важливість наявності відповідних власних трудових і інших ресурсів у відповідальній організації (персонал, необхідні досвід і кваліфікація, ресурси).</li> <li>4. Наявність політичного лідера, який веде й направляє роботу зі створення й використання індикаторів (особи в структурі організації, відповідальної за стимулювання й залучення співробітників і зацікавлених сторін до здійснення робіт).</li> <li>5. Формування широкої мережі організацій, які будуть надавати підтримку в застосуванні індикаторів (навіть при наявності згаданого вище лідера), необхідність підтримки тісних контактів з усіма зацікавленими сторонами.</li> <li>6. Урахування індивідуальних особливостей і культури організації, яка буде застосовувати індикатори, які повинні мати сенс і бути обґрунтованими з погляду цієї організації, причому часто це стосується найбільш детальних аспектів їх розробки й тиражування.</li> <li>7. Наскільки можливо доцільно узгодити індикатори з існуючими процедурами, це може бути виражене в прив'язуванні розроблених індикаторів до прийнятих стратегічних програм розвитку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Системність і комплексність у характеристиці процесів СР усіх сфер у цілому, у їх взаємозв'язку та взаємозумовленості відображають закономірності й процеси СР соціальної, інституціональної, економічної та екологічної сфер, які є основними ланками системи «людина – навколишнє середовище – економіка».</li> <li>2. Відображення системою індикаторів верхнього рівня дерева цілей СР.</li> <li>3. Ієрархічність (співвідпорядкованість) побудови індикаторів.</li> <li>4. Кількісна вимірність (можливість формалізації чисельного розрахунку) і порівнянність у динаміці.</li> <li>5. Забезпечення можливості порівняння аналогічних процесів.</li> <li>6. Можливість використання на більш високому рівні управління (макрорівні в національному масштабі) і репрезентативність.</li> <li>7. Наявність зв'язку із системою національної статистики й мінімізація витрат на збір інформації і розрахунки.</li> <li>8. Простота: індикатори повинні бути зрозумілі, у тому числі й для неспеціалістів, і мати однозначну інтерпретацію для осіб, що ухвалюють рішення.</li> <li>9. Відносно невелика кількість індикаторів, достатня для комплексної характеристики основних процесів і моніторингу СР об'єкта. Коли пропонується багато показників (100–150), складно ухвалювати рішення, робити висновок про ступінь стійкості</li> </ol>

Додаток К

Таблиця К.1

**Система індикаторів СР за схемою «тема → підтема → індикатор» [систематизовано на основі 5; 10; 33; 36; 38; 46; 49; 52; 66]**

Тема	Підтема	Індикатор
1	2	3
Атмосфера	Зміна клімату	1. Емісія CO <sub>2</sub> при споживанні органічного палива
		2. Емісія парникових газів
	Якість повітря	3. Концентрації пріоритетних речовин, які забруднюють повітря на міських територіях
		4. Емісія шкідливих речовин: сумарна і за класами небезпеки
Земля	Сільське господарство	5. Землі сільськогосподарського призначення
		6. Використання мінеральних добрив
		7. Використання пестицидів
	Ліси	8. Лісовкритаплоща у відсотках до загальної земельної площі
		9. Лісова площа за категоріями
		10. Інтенсивність вирубки лісу
	Спустелення земель	11. Землі, які зазнали спустелення (регіональні оцінки, разові оцінки)
	Урбанізація	12. Землі населених пунктів
		13. Землі промисловості, транспорту й іншого несільськогосподарського значення
	Рибальство	14. Річний вилов найважливіших видів за основними басейнами
Прісна вода	Кількість води	15. Річний забір підземних і поверхневих вод у відсотках від загальних запасів наявної води
		16. Обсяг оборотної й послідовно використовуваної води у відсотках до забору води з водних джерел
	Якість води	17. Скидання забруднених стічних вод у поверхневі водойми
		18. Скидання забруднюючих речовин у поверхневі водойми
Біорозмаїття	Екосистеми	19. Землі природних територій (заповідники й національні парки), що особливо охороняються
		20. Території, що охороняються, у відсотках до загальної площі
	Види	21. Наявність ключових відібраних видів (разові оцінки)

Продовж. табл. К.1

1	2	3		
Тема	Підтема	Індикатор		
Економічна структура	Економічні показники / результати	22. ВВП на душу населення		
		23. Частка інвестицій у ВВП		
		24. Коефіцієнт відновлення основного капіталу		
		25. Продуктивність праці		
		26. Дійсні заощадження (оцінка)		
	Торгівля	27. Торговельний баланс у товарах і послугах		
	Фінансове становище	28. Частка боргу у ВНП		
29. Рівень інфляції				
Моделі споживання й виробництва	Споживання матеріалів	30.Інтенсивність використання матеріалів (матеріалоємність)		
	Використання енергії	31. Річне споживання енергії на душу населення		
		32. Частка поновлюваних джерел енергії		
		33. Інтенсивність використання енергії (енергоємність)		
	Утворення і управління відходами	34. Утворення токсичних відходів (по класах)		
		35. Використання й знешкодження токсичних відходів		
	Транспорт	36. Чисельність легкових автомобілів на 1000 чол. населення		
	Рівень добробуту населення	Зайнятість	37. Рівень безробіття	
		Розподіл доходів	38. Коефіцієнт диференціації доходів	
			39. Чисельність населення, грошові доходи якого нижчі за величину прожиткового мінімуму	
		Житло	40. Забезпеченість населення житлом	
			41. Питома вага кількості родин, що стоять на обліку на одержання житла	
Рекреація	42. Дитячі оздоровчі установи			

Таблиця К.2

**Система індикаторів стійкого розвитку за схемою «проблема → індикатор» [систематизовано на основі 16; 20; 22; 33; 36; 48; 72; 77; 78]**

Проблеми	Індикатори
<b>Економічні</b>	
Економічне зростання	1. ВВП
	2. Основний капітал (коефіцієнт відновлення основного капіталу)
	3. Продуктивність праці
Фінансова стабільність	4. Інфляція
	5. Федеральний борг як частка у ВВП
Торгівля	6. Торговельний баланс
Науково-технічні досягнення	7. Інвестиції в НДР як частка у ВВП
Зайнятість	8. Безробіття
Матеріальна рівність	9. Розподіл доходів
	10. Частка бідного населення
Житло	11. Частка власників житла
	12. Частка родин, що потребують житло
Рекреація	13. Рекреаційні послуги
Споживання ресурсів	14. Споживання енергії на одиницю ВВП на душу населення
	15. Споживання матеріалів на одиницю ВВП на душу населення
<b>Екологічні</b>	
Стан природних ресурсів	16. Переведення сільськогосподарських земель в інші категорії
	17. Ерозія ґрунтів
	18. Повторне використання води стосовно забору води
	19. Використання рибних запасів
	20. Приріст деревини стосовно рубок
	21. Забезпеченість запасами надр
Біорозмаїття	22. Площа природних територій, що особливо охороняються
Якість повітря й води	23. Якість повітря в містах
	24. Викиди забруднюючих речовин в атмосферу
	25. Якість природних водних об'єктів
	26. Скидання забруднених стічних вод у поверхневі водойми
	27. Інвестиції в основний капітал природоохоронного призначення
Відходи	28. Утворення, використання й знешкодження токсичних відходів
	29. Порушені й рекультивовані землі
Глобальні кліматичні зміни	30. Викиди парникових газів
Зменшення озонного шару	31. Стан озонного шару
Виснаження ресурсів	32. Видобуток нафти

## Додаток Л

Таблиця Л.1

**Система індикаторів СР за схемою «Пріоритетні базові індикатори»  
систематизовано на основі [5; 10; 33; 36; 38; 46; 49; 52; 66]**

Проблеми	Індикатори
Споживання природних ресурсів Структура економіки Технологічний рівень	Енергоємність
Аварії й катастрофи Екологічний збиток Відновлення основного капіталу Технологічний рівень	Коефіцієнт відновлення основних фондів
Забруднення навколишнього середовища Здоров'я населення Технологічний рівень	Викиди забруднюючих речовин у повітря на одиницю ВВП
	Скидання забруднюючих речовин у воду на одиницю ВВП
Відходи Технологічний рівень	Кількість невикористаних і не знешкоджених токсичних відходів
Збереження біорозмаїття	Площі природних територій, які особливо охороняються
Глобальна зміна клімату (ринок квот на викиди парникових газів)	Викиди парникових газів

## Додаток М

Таблиця М. 1

**Система показників стійкого розвитку в концепції GRI (Global Reporting Initiative) систематизовано на основі [29]**

Сфера	Аспект
Економічна результативність	Економічна результативність Присутність на ринках Непрямі економічні впливи
Екологічна результативність	Матеріали Енергія Вода Біорозмаїття Викиди, стоки, відходи Продукція й послуги Відповідність вимогам Транспорт Загальні
Соціальна результативність	Зайнятість Взаємини співробітників і керівництва Здоров'я й безпека на робочому місці Навчання й освіта Різноманітність і рівні можливості
Результативність у сфері прав людини	Практика інвестування й закупівель Недопущення дискримінації Свобода асоціації й ведення колективних переговорів Дитяча праця Примусова й обов'язкова праця Підходи до забезпечення безпеки Права корінних і нечисленних народів
Результативність підходів до організації праці й гідної праці	Співтовариство Корупція Державна політика Перешкода конкуренції Відповідність вимогам
Результативність у сфері відповідальності за продукцію	Здоров'я, безпека споживача Маркування продукції й послуг Маркетингові комунікації Недоторканність приватного життя споживача Відповідність вимогам
Результативність взаємодії із суспільством	Співтовариство Корупція Державна політика Перешкода конкуренції

Додаток Н

Таблиця Н. 1

**Інтерпретація й узагальнення інформації моніторингу для підтримки прийняття оптимальних управлінських рішень [авторська розробка]**

Інтерпретовані результати інформації моніторингу СРПП		Тип управлінського рішення з ціллю досягнення СРПП			
		ЗБЕРЕЖЕННЯ	РОЗВИТОК		ЗМІНИ
Зона СР	Тенденція	Збереження й підтримка спостережуваних тенденцій / досягнутого стану (1)	Подальший розвиток і посилення позитивних тенденцій (2)	Коректування й нейтралізація негативних тенденцій (3)	Термінова зміна й розробка антикризових заходів (4)
I	↑	++	+		
		Прийняті раніше управлінські рішення проявляються у спостережуваній дуже позитивній тенденції СРПП і подальші розробки повинні бути вдосконаленим продовженням раніше прийнятого курсу			
I	↓	++		-	
		Прийняті раніше управлінські рішення проявляються в погіршенні ситуації СРПП і потрібне коректування раніше ухвалених рішень, виявлення й усунення «вузьких місць» на базі раніше ухвалених рішень			
II	↑	++	+	-	
		Прийняті раніше управлінські рішення дають позитивну віддачу й зростання СРПП, але потрібно їх детально доопрацювати: активізувати чинники зростання й нівелювати негативні тенденції, продовжуючи обрану лінію розвитку			
II	↓		+	-	
		Деякі прийняті раніше управлінські рішення не результативні, що призводить до помітного погіршення ситуації СРПП, тому виникає потреба серйозно переглянути доміанти СР щодо посилення позитивних і негативних чинників розвитку			
III	↑		+		--
		Прийняті раніше управлінські рішення в більшій мері не орієнтовані на цілі СРПП, незважаючи на окремі позитивні зрушення, що загалом потребує розробки комплексу антикризових заходів			
III	↓			-	--
		Прийняті раніше управлінські рішення не орієнтовані на цілі СРПП, необхідно переглянути їх і виробити новий напрям розвитку в контексті вживання термінових антикризових заходів			

Умовні позначки:

«++» – подальший розвиток у контексті раніше ухвалених рішень;

«+», «-» – коректування (позитивних, негативних) окремих аспектів раніше ухвалених рішень;

«--» – кардинальний перегляд раніше ухвалених рішень.

## Додаток П



Рис. П. 1. Агрегування сукупності проблем економічної сфери СР ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2014-2016 рр. [авторська розробка]

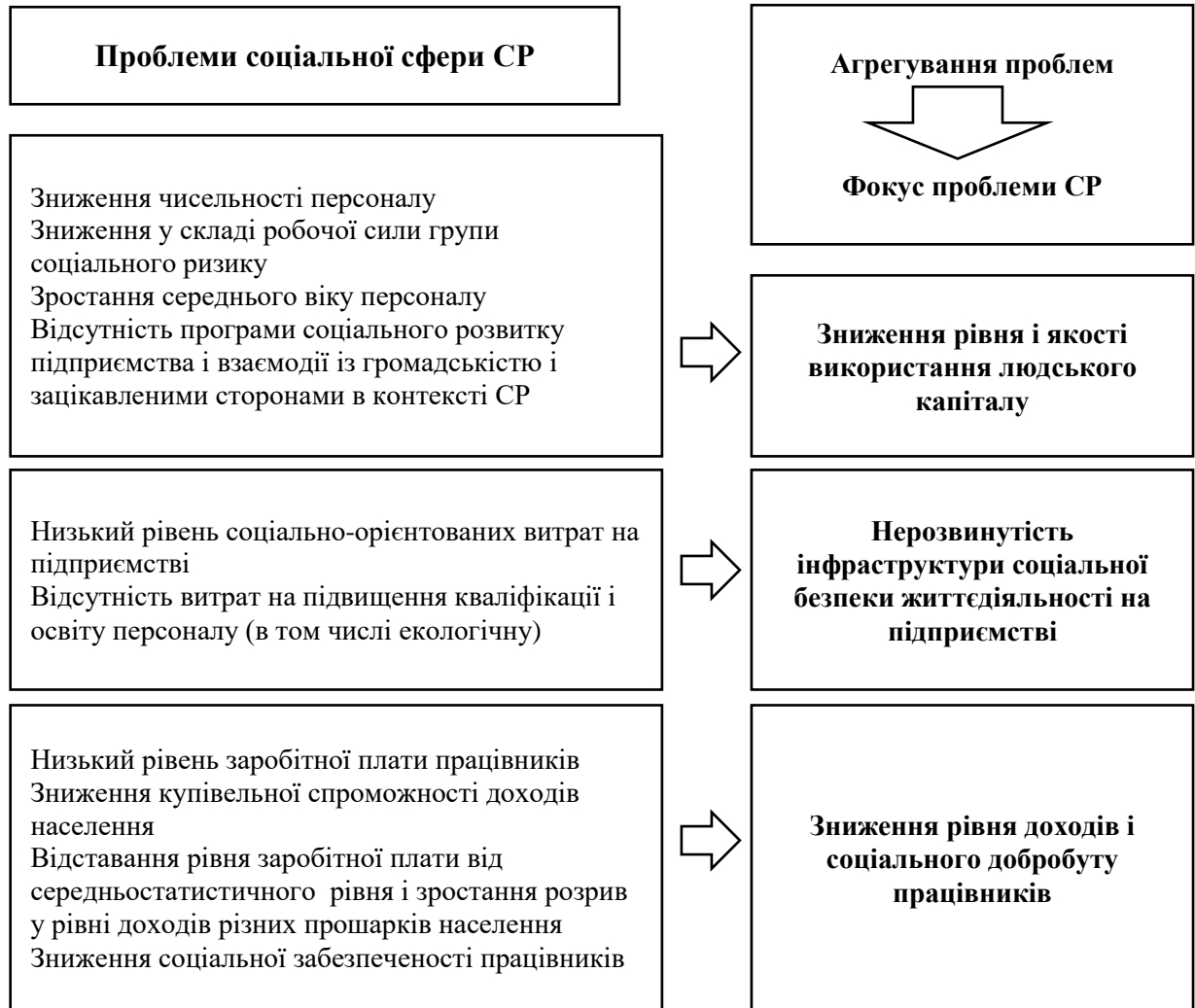


Рис. П. 2. Агрегування сукупності проблем соціальної сфери СР ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2014-2016 рр. [авторська розробка]

*Продовж. додат. П*



Рис. П. 3. Агрегування сукупності проблем екологічної сфери СР ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2014-2016 рр. [авторська розробка]

Додаток Р

Таблиця Р. 1

**Опис індикаторів системи моніторингу СР для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» та «Fan Milk» «Данон Нігерія» [авторська розробка]**

Індикатор	Опис індикатора
1	2
1. Забезпечення збалансованого економічного зростання	
1.1. Інтенсивність промислового розвитку	
Основні	
Індекс промислового виробництва	
Що показує	Відображає зміну випуску продукції у фізичному обсязі в порівнюваному періоді. Є узагальнюючим показником економічної діяльності ПП, який виражає зміни в сукупному обсязі виробництва кінцевого продукту (продукції, товарів, послуг), створеного протягом періоду з використанням чинників виробництва. Позитивна динаміка індикатора характеризує СР економіки ПП
Одиниці виміру	%
Розрахунки індикатора	Відношення валового обсягу виробництва продукції, товарів, робіт, послуг у натурально-речовому вираженні поточного періоду до базового періоду
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського, статистичного й виробничого обліку ПП
Коефіцієнт покриття витрат	
Що показує	Коефіцієнт покриття витрат характеризує ступінь, у якому кожна умовна одиниця витрат у розглянутому періоді забезпечила одержання доходів у тому ж періоді. У динаміці показує потенціал зростання прибутковості виробництва й економічність витрат. Позитивна динаміка індикатора характеризує передумови до стійкого економічного розвитку
Одиниці виміру	коєф.
Розрахунки індикатора	Відношення доходів до витрат

Продовж. табл. Р.1

1	2
Додаткові	
Обсяг виробництва продукції на одного працівника	
Що показує	Валовий обсяг виробництва продукції, товарів, робіт, послуг на одного працівника – узагальнюючий показник економічної діяльності ПП, який виражає обчислену в ринкових цінах сукупну вартість виробництва кінцевого продукту (продукції, товарів, послуг), створеного протягом року на ПП із використанням чинників виробництва, що припадає на одного працівника. Позитивна динаміка індикатора характеризує СР економіки ПП
Одиниці виміру	ум. т/1 працівника
Розрахунок індикатора	Відношення обсягу виробництва в натуральних одиницях до середньорічної чисельності працівники.
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП
1.2. Темпи розширеного відтворення	
Основні	
Що показує	Обсяг інвестицій в основний капітал за рахунок усіх джерел фінансування – узагальнюючий показник інвестиційної діяльності ПП, який характеризує валове накопичення капіталу й у динаміці показує інвестиційний потенціал ПП. Індикатор відображає обсяг вкладення засобів в об'єкти основного капіталу для створення нового доходу в майбутньому шляхом використання у виробництві. Позитивна динаміка індикатора характеризує СРПП
Одиниці виміру	ум. од.
Розрахунок індикатора	Величина коштів, інвестованих в об'єкти основного капіталу із усіх джерел фінансування у всіх сферах діяльності ПП
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП
Продуктивність праці одного працівника	
Що показує	Показник характеризує зростання обсягів виробництва продукції у розрахунку на одного працівника. Індикатор відображає інтенсивність використання чинника праці виробництва й можливість щодо забезпечення розширеного відтворення на ПП. Позитивна динаміка показника характеризує поліпшення умов праці, стабільність зайнятості працівників і потенціал виробничого зростання на ПП

Продовж. табл. Р.1

1	2
Додаткові	
Одиниці виміру	ум. од./чол.
Розрахунок індикатора	Відношення валового обсягу виробництва продукції, товарів, робіт, послуг у вартісному вираженні до середньорічної чисельності працівників
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП
1.3. Економічна взаємодія із зацікавленими сторонами	
Основні	
Закупівлі сировини в місцевого товаровиробника, у % до обсягу виробництва сировини в районі	
Що показує	Індикатор характеризує розширення взаємодії із сільськогосподарським виробництвом, розвитку якого є стратегічним завданням розвитку регіону. Показник важливий для оцінки збалансованості розвитку підприємства як елемента територіально-галузевого виробничого комплексу. Позитивна динаміка індикатора характеризує тенденції до стійкого економічного розвитку ПП
Одиниці виміру	%
Розрахунок індикатора	Відношення обсягів закупленої в місцевого товаровиробника сировини сільськогосподарського виробництва до загальних обсягів виробництва цієї сировини в районі, виражене у відсотках
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП. Дані територіального комітету й районного відділу статистики, дані адміністративних підрозділів
Додаткові	
Частка витрат на благодійність у загальній сумі витрат	
Що показує	Індикатор характеризує розвиток взаємодії із суспільством, що відіграє ключову роль у забезпеченні соціальної орієнтації економіки ПП, у досягненні балансу між ринковою ефективністю й розв'язанням соціальних проблем. Показник важливий для комплексної оцінки рівня соціального партнерства господарюючих суб'єктів і суспільства. Позитивна динаміка індикатора характеризує передумови до стійкого економічного розвитку і зростання соціальної орієнтованості ПП
Одиниці виміру	%

Продовж. табл. Р.1

1	2
Розрахунок індикатора	Відношення суми витрат на благодійність до загального обсягу витрат у відповідному періоді, виражене у відсотках
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського обліку ПП
Податкова емність продукції	
Що показує	Індикатор характеризує рівень податкового навантаження, що припадає на одиницю зробленої продукції. З іншого боку, показник відображає ступінь участі підприємства у формуванні податкової бази бюджету одиницею зробленої продукції. Зниження показника в динаміці характеризує поліпшення економічного клімату для підприємства, що є передумовою для підвищення стійкості його економічного розвитку
Одиниці виміру	ум. од./ум. т продукції
Розрахунок індикатора	Відношення суми сплачених податків до валового обсягу виробництва продукції, товарів, робіт, послуг
Інформаційна забезпеченість	Дані податкового й виробничого обліку ПП
Державна підтримка	
Що показує	Індикатор характеризує питому величину державної участі й підтримки, яка припадає на одиницю виробленої продукції. Відображає ступінь участі підприємства у формуванні податкової бази бюджету одиницею зробленої продукції. Зниження показника в динаміці характеризує зміцнення економічного становища підприємства, що є передумовою для підвищення стійкості його економічного розвитку
Одиниці виміру	ум. од./ум. т продукції
Розрахунки індикатора	Відношення суми отриманих коштів державної підтримки до валового обсягу виробництва продукції
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП
Специфічні	

Продовж. табл. Р.1

1	2
Частка продукції, реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку, %	
Що показує	Індикатор є специфічним, оскільки зумовлений характером виробленої підприємством продукції. Він характеризує ступінь взаємодії підприємства з окремою категорією споживачів – соціальними установами та стійкість цих відносин. Показник важливий для оцінки стійкості попиту на продукцію підприємства і його участі в державних і муніципальних поставках. Позитивна динаміка індикатора характеризує тенденції до стійкого економічного розвитку ПП
Одиниці виміру	%
Розрахунок індикатора	Відношення обсягу продукції в натуральних одиницях, реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку до обсягів загального обсягу реалізації, виражене у відсотках
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського обліку й відділу продажів ПП
1.4. Ресурсоємність виробництва	
Основні	
Обсяг споживання води на 1 т випущеної продукції	
Що показує	Показник характеризує річний обсяг спожитої води на цілі виробництва та споживання. Зростання показника в динаміці понад установлені межі свідчить про нестійкість розвитку ПП, недостатній рівень використання ресурсозберігаючих технологій, особливо на тлі низьких темпів виробництва ПП
Одиниці виміру	м <sup>3</sup> /ум. т продукції
Розрахунок індикатора	Відношення обсягу спожитої води до натурального обсягу виробництва продукції
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП
Обсяг споживання електроенергії на 1 т випущеної продукції	

Продовж. табл. Р.1

1	2
Що показує	Енергоємність виробництва – важливий показник у системі вартості продукції, характеризує обтяженість виробничої системи ПП енергоємним споживанням за рахунок використання енерговитратних технологій. Показник відображає обсяг спожитих енергоресурсів у виробництві продукції, його зниження характеризує стійкий розвиток ПП, скорочення споживання енергоресурсів, у першу чергу за рахунок енергозберігаючих технологій
Одиниці виміру	кВт/ ум. т продукції
Розрахунок індикатора	Відношення обсягу спожитої електроенергії до натурального обсягу виробництва продукції
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП
Специфічні	
Рівень використання натуральної сировини	
Що показує	Показник характеризує рівень використання натуральної (суцільномолочної, невідновленої) сировини в обсягах виробництва продукції. У динаміці зростання показника свідчить про інтенсивність використання існуючої сировинної бази ПП, його СР
Одиниці виміру	%
Розрахунок індикатора	Відношення обсягу спожитої натуральної (суцільномолочної, невідновленої) сировини до натурального обсягу виробництва продукції
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП
2. Скорочення нерівності й підвищення якості життя	
2.1 Рівень доходів	
Основні	
Середній рівень заробітної плати одного працівника, ум. од./чол.	
Що показує	Заробітна плата – основне джерело доходів працівників. Показник середнього рівня номінальної заробітної плати одного працівника показує динаміку змін оплати праці зайнятого економічно активного населення. Низький рівень заробітної плати, низькі темпи зростання цього індикатора — джерело загальної нестабільності та свідчення нестійкого розвитку

Продовж. табл. Р.1

1	2
Одиниці виміру	ум. од./чол.
Розрахунок індикатора	Відношення загальної суми виплаченої заробітної плати до середньорічної чисельності працівників у середньомісячному вимірі за розглянутий період
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП
Додаткові	
Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат	
Що показує	Цей індикатор відображає рівень витрат на оплату праці в загальному обсязі витрат підприємства. Оскільки заробітна плата – найважливіший показник соціально-економічного стану ПП, зростання показника в динаміці визначає позитивні тенденції розвитку економічної сфери, збільшення рівня соціального добробуту, тенденції інституціонального розвитку членів суспільства
Одиниці виміру	Відсотки
Розрахунок індикатора	Відношення суми витрат на оплату праці до загального обсягу витрат у відповідному періоді, відображене у відсотках
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП
3. Розвиток людського капіталу	
3.1. Використання людського капіталу	
Основні	
сельність персоналу	
Що показує	Індикатор характеризує чисельну сукупність осіб, зайнятих у створенні валового обсягу виробництва продукції, товарів, робіт, надання послуг ПП. Зростання показника в динаміці характеризує позитивні тенденції СР – розвиток економічної інфраструктури ПП, що забезпечує збільшенні пропозиції на ринку праці
Одиниці виміру	чол.
Розрахунок індикатора	Загальна середньорічна чисельність працівників підприємства

Продовж. табл. Р.1

1	2
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського обліку й відділу кадрів ПП
Додаткові	
Частка жінок у складі робочої сили	
Що показує	Показник рівня зайнятості жінок, як однієї з найбільш незахищених груп населення з високим рівнем безробіття в районі, є одним із показників СР, тому що безробіття вважається однією з головних причин, що обумовлюють бідність населення. Зростання показника в динаміці характеризує гарну адаптацію групи соціального ризику – жінок до умов ринкової економіки
Одиниці виміру	%
Розрахунки індикатора	Процентне відношення жінок у складі робочої сили ПП до загальної середньорічної чисельності працівників ПП
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського обліку й відділу кадрів ПП
Середній вік співробітників	
Що показує	Індикатор характеризує віковий склад персоналу підприємства. Показник є неоднозначним, але в сучасних умовах у більшості випадків збільшення середнього віку працівників означає «старіння» робочої сили і свідчить про відсутність відновлення кадрів і слабке залучення економічно активного населення молодого віку в економічне середовище території проживання.
Одиниці виміру	Роки
Розрахунки індикатора	Відношення сумарного віку працівників ПП до їх середньорічної чисельності за певний період
Інформаційна забезпеченість	Дані відділу кадрів ПП
3.2. Рівень соціального добробуту	
Основні	
Купівельна спроможність заробітної плати працівника, ПМ	
Що показує	Показник відображає купівельну спроможність основної частини грошових доходів населення – заробітної плати, тобто потенційну можливість заробітної плати стосовно мінімальних соціальних стандартів: ПМ у середньому на душу населення і ПМ працездатного населення. Купівельна спроможність заробітної плати

Продовж. табл. Р.1

1	2
	відображає ціну робочої сили і її відтворювальну функцію, а також здатність нести утриманське навантаження. Індикатор дає можливість оцінити відносну купівельну спроможність номінальних середніх грошових доходів на душу населення до величини ПМ– вартості мінімального необхідного набору товарів і послуг для забезпечення фізіологічних потреб людини. За показником купівельної спроможності грошових доходів населення можна визначити рівень забезпеченості населення відповідно до системи споживчих бюджетів.
Одиниці виміру	од. ПМ
Розрахунок індикатора	Відношення номінальних середніх грошових доходів одного працівника до величини ПМ у середньому на душу населення
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського обліку ПП Дані територіального комітету й районного відділу статистики
<b>Коефіцієнт відношення рівня заробітної плати на підприємстві до середньогалузевої</b>	
Що показує	Індикатор відображає ступінь досягнення підприємством середньогалузевого рівня доходів населення, рівень дохідного дисбалансу в оплаті праці працівників підприємства, дозволяє робити висновок про рівень економічної нерівності. Чим вище значення індикатора, тим нижчий ступінь нерівності працівників, зайнятих у виробничій діяльності підприємства, за рівнем грошових доходів щодо середнього рівня на території
Одиниці виміру	коєф.
Розрахунок індикатора	Відношення середнього рівня заробітної плати одного працівника підприємства до рівня заробітної плати в районі
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського обліку ПП. Дані територіального комітету й районного відділу статистики
Додаткові	
<b>Коефіцієнт соціальних відрахувань від фонду заробітної плати</b>	
Що показує	Індикатор відображає рівень витрат підприємства, що спрямовуються у фонди соціального забезпечення працівників. Характеризує ступінь, у якому кошти підприємства спрямовані на підвищення соціального добробуту працівників. Чим вище значення індикатора, тим більша соціальна складова врахована в економічно обґрунтованих витратах. Зростання показника свідчить про підвищення соціальної орієнтованості та СРПП
Одиниці виміру	коєф.

Продовж. табл. Р.1

1	2
Розрахунки індикатора	Відношення витрат, обумовлених відрахуваннями на соціальні потреби, до загальної величини витрат підприємства за період
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського обліку ПП
<b>3.3. Безпека виробництва й охорона праці</b>	
<b>Основні</b>	
Витрати на безпеку й охорону праці на 1 співробітника	
Що показує	Індикатор показує рівень витрат підприємства у розрахунку на одного працівника, спрямованих на підвищення рівня безпеки життєдіяльності й охорону праці на виробництві. Відображає ступінь спрямованості витрат підприємства на підвищення соціального добробуту працівників на робочому місці. Зростання індикатора свідчить про підвищення соціальної складової в економічно обґрунтованих витратах, соціальної орієнтованості та СРПП.
Одиниці виміру	ум. од./чол.
Розрахунок індикатора	Відношення витрат на безпеку й охорону праці до середньорічної чисельності працівників
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП
<b>4.1. Масштаби забруднень навколишнього середовища</b>	
<b>Основні</b>	
Обсяг забруднень на одиницю виробництва продукції	
Що показує	Показник відображає сукупний обсяг утворення забруднень у навколишньому середовищі порівняно з обсягом виробленої продукції. Наявність підприємств обумовлює підвищене потрапляння забруднюючих речовин у навколишнє середовище, що створює загрозу здоров'ю людей, може призвести до погіршення якості атмосферного повітря й води та якості життя. Поліпшення якості повітря і води – істотний аспект просування по шляху СР. Зниження потрапляння забруднюючих речовин у навколишнє середовище на одиницю виробництва продукції характеризує екологічність застосовуваних технологій,

Продовж. табл. Р.1

1	2
Одиниці виміру	т/ум. т продукції
Розрахунок індикатора	Відношення фізичних обсягів утворених відходів до обсягів виробництва продукції
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського та виробничого обліку ПП. Дані екологічних служб і організацій
Додаткові	
Обсяг утворення ТПВ	
Що показує	Проблема поводження з відходами виробництва та споживання продовжує залишатися однією з найважливіших як з погляду стабілізації й поліпшення екологічної ситуації, так і невикористання ресурсного потенціалу ПП. Максимальний вилучення і корисна утилізація вторинних матеріалів являє собою наразі для ПП безальтернативний варіант функціонування системи управління відходами, яка базується на практичній діяльності підприємств. Зростання обсягу ТПВ, особливо в межах, що перевищують критичний рівень і збільшення обсягів виробництва, є показником зниження СРПП
Одиниці виміру	м <sup>3</sup> /1 співробітника
Розрахунок індикатора	Відношення валового обсягу ТПВ до середньоспискової чисельності персоналу за період
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП. Дані екологічних служб і організацій
Скидання забруднених стічних вод	
Що показує	Скидання забруднених стічних вод – джерело зараження всього навколишнього середовища й поширення санітарно-епідеміологічної загрози. Індикатор спрямований на оцінку екологічного стану економіки й рівня технології, якості природоохоронної діяльності ПП. Його зниження характеризує екологічність застосовуваних технологій, ефективність роботи очисних споруджень, зниження негативного впливу економіки на здоров'я населення
Одиниці виміру	тис. м <sup>3</sup> /ум. т продукції

Продовж. табл. Р.1

1	2
Розрахунок індикатора	Відношення валового обсягу скидання забруднених стічних вод до натурального обсягу виробництва за період
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП. Дані екологічних служб і організацій
4.2 Масштаби природоохоронної діяльності	
Основні	
Штрафи за забруднення навколишнього середовища	
Що показує	Індикатор показує рівень екологічного навантаження на підприємство, його величина характеризує екологічність застосовуваних виробничих технологій і вплив економіки на здоров'я населення (побічно). Чим більш негативною є динаміка показника, тим більш інтенсивними є темпи СР
Одиниці виміру	ум. од./ум. т продукції
Розрахунок індикатора	Відношення обсягу штрафів за забруднення навколишнього середовища до обсягу виробництва продукції
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП. Дані екологічних служб і організацій
Додаткові	
Частка продукції вторинної переробки в обсязі виробництва	
Що показує	Індикатор має чітко орієнтовану екологічну спрямованість, оскільки вказує на частку продукції, залученої повторно у виробничий обіг. Одночасно показник указує на наявність у підприємства ресурсозберігаючих систем використання вторинної сировини. збільшення показника свідчить про зростання СР за рахунок екологізації виробництва
Одиниці виміру	%
Розрахунки індикатора	Відношення продукції вторинної переробки до обсягу виробництва продукції, товарів, робіт, послуг у фізичному вимірі, виражене у відсотках
Інформаційна забезпеченість	Дані бухгалтерського й виробничого обліку ПП

## Додаток С

Таблиця С. 1

**Визначення коефіцієнтів у групі економічних індикаторів СР  
ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна»**

Індикатори			Ранг	Оцінка	
Індекс промислового виробництва, %	K <sub>1</sub>	O1	1	1,00	V1
Коефіцієнт покриття витрат доходами, коеф.	K <sub>2</sub>	O2	2	0,93	V2
Обсяг виробництва продукції на одного працівника, ум. т/чол.	K <sub>3</sub>	O3	3	0,93	V3
Обсяг інвестицій в основний капітал, ум. од.	K <sub>4</sub>	O4	4	0,87	V4
Продуктивність праці одного працівника, ум. од. /чол.	K <sub>5</sub>	O5	5	0,73	V5
Закупівлі сировини в місцевого товаровиробника, у % до обсягу виробництва сировини в районі	K <sub>6</sub>	O6	6	0,60	V6
Податкова ємність продукції, ум. од./ум. т продукції	K <sub>7</sub>	O7	7	0,53	V7
Державна підтримка, ум. од./ум. т продукції	K <sub>8</sub>	O8	8	0,27	V8
Частка продукції, реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку, %	K <sub>9</sub>	O9	9	0,27	V9
Рівень використання натуральної сировини, у % до обсягу виробництва	K <sub>10</sub>	O10	10	0,20	V10
Обсяг споживання води на 1т випущеної продукції, м <sup>3</sup> /ум. т продукції	K <sub>11</sub>	O11	11	0,13	V11
Обсяг споживання електроенергії на 1 т випущеної продукції, кВт/ум. т продукції	K <sub>12</sub>	O12	12	0,13	V12
Частка витрат на благодійність у загальній сумі витрат, %	K <sub>13</sub>	O13	13	0,07	V13
Сума			-	6,66	

## 1. Порівняння за критерієм O1.

1.1 Порівняємо O1 із O2 + O3 + O4 + O5 + O6+O7+O8+O9 + O10+O11 + O12 + O13. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12 + O13.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10 + V11 + V12 + V13$  і  $1,00 < 5,66$ .

1.2 Порівняємо O1 із O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10 + V11 + V12$  і  $1,00 < 5,59$ .

1.3 Порівняємо O1 із O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10 + V11$  і  $1,00 < 5,46$

1.4 Порівняємо O1 із O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10$  і  $1,00 < 5,33$ .

1.5 Порівняємо O1 із O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9$  і  $1,00 < 5,13$ .

1.6 Порівняємо O1 із O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8$  і  $1,00 < 4,86$ .

1.7 Порівняємо O1 із O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7.

*Продовж. додат. С.1*

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7$  і  $1,00 < 4,59$ .

1.8 Порівняємо  $O1$  із  $O2 + O3 + O4 + O5 + O6$ . Нехай  $O1$  менш кращий, ніж  $O2 + O3 + O4 + O5 + O6$ .

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6$  і  $1,00 < 4,06$ .

1.9 Порівняємо  $O1$  із  $O2 + O3 + O4 + O5$ . Нехай  $O1$  менш кращий, ніж  $O2 + O3 + O4 + O5$ . Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5$  і  $1,00 < 3,46$ .

1.10 Порівняємо  $O1$  із  $O2 + O3 + O4$ . Нехай  $O1$  менш кращий, ніж  $O2 + O3 + O4$ . Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4$  і  $1,00 < 2,73$ .

1.11 Порівняємо  $O1$  із  $O2 + O3$ . Нехай  $O1$  менш кращий, ніж  $O2 + O3$ .

Тоді  $V1 < V2 + V3$  і  $1,00 < 1,86$ .

1.12 Порівняємо  $O1$  із  $O2$ . Нехай  $O1$  більш кращий, ніж  $O2$ .

Тоді  $V1 > V2$  і  $1,00 > 0,93$ .

Отже,  $V1 = 1,00$ .

### 2. Порівняння за критерієм $O2$ .

2.1 Порівняємо  $O2$  із  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12 + O13$ . Нехай  $O2$  менш кращий, ніж  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12 + O13$ .

Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10 + V11 + V12 + V13$  і  $0,93 < 4,73$ .

2.2 Порівняємо  $O2$  із  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12$ . Нехай  $O2$  менш кращий, ніж  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12$ .

Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10 + V11 + V12$  і  $0,93 < 4,66$ .

2.3 Порівняємо  $O2$  із  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11$ . Нехай  $O2$  менш кращий, ніж  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11$ .

Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10 + V11$  і  $0,93 < 4,53$ .

2.4 Порівняємо  $O2$  із  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10$ . Нехай  $O2$  менш кращий, ніж  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10$ .

Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10$  і  $0,93 < 4,40$ .

2.5 Порівняємо  $O2$  із  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9$ . Нехай  $O2$  менш кращий, ніж  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9$ .

Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9$  і  $0,93 < 4,20$ .

2.6 Порівняємо  $O2$  із  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8$ . Нехай  $O2$  менш кращий, ніж  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8$ .

Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8$  і  $0,93 < 3,93$ .

2.7 Порівняємо  $O2$  із  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7$ . Нехай  $O2$  менш кращий, ніж  $O3 + O4 + O5 + O6 + O7$ .

Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5 + V6 + V7$  і  $0,93 < 3,66$ .

2.8 Порівняємо  $O2$  із  $O3 + O4 + O5 + O6$ . Нехай  $O2$  менш кращий, ніж  $O3 + O4 + O5 + O6$ . Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5 + V6$  і  $0,93 < 3,13$ .

2.9 Порівняємо  $O2$  із  $O3 + O4 + O5$ . Нехай  $O2$  менш кращий, ніж  $O3 + O4 + O5$ .

Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5$  і  $0,93 < 2,53$ .

2.10 Порівняємо  $O2$  із  $O3 + O4$ . Нехай  $O2$  менш кращий, ніж  $O3 + O4$ .

Тоді  $V2 < V3 + V4$  і  $0,93 < 1,80$ .

2.11 Порівняємо  $O2$  із  $O3$ . Нехай  $O2$  рівно кращий  $O3$ .

Тоді  $V2 < V3$  і  $0,93 = 0,93$ .

Отже,  $V2 = 0,93$ .

### 3. Порівняння за критерієм $O3$ .

3.1 Порівняємо  $O3$  з  $O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12 + O13$ . Нехай  $O3$  менш кращий, ніж  $O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12 + O13$ .

Тоді  $V3 < V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10 + V11 + V12 + V13$  і  $0,93 < 3,80$ .

3.2 Порівняємо  $O3$  із  $O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12$ . Нехай  $O3$  менш кращий, ніж  $O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11 + O12$ .

Тоді  $V3 < V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10 + V11 + V12$  і  $0,93 < 3,73$ .

3.3 Порівняємо  $O3$  із  $O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11$ . Нехай  $O3$  менш кращий, ніж  $O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9 + O10 + O11$ .

Тоді  $V3 < V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9 + V10 + V11$  і  $0,93 < 3,60$ .

*Продовж. додат. С.1*

3.4 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10}$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10}$ .

Тоді  $V_3 < V_4 + V_5 + V_6 + V_7 + V_8 + V_9 + V_{10}$  і  $0,93 < 3,47$ .

3.5 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ .

Тоді  $V_3 < V_4 + V_5 + V_6 + V_7 + V_8 + V_9$  і  $0,93 < 3,27$ .

3.6 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7 + O_8$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7 + O_8$ .

Тоді  $V_3 < V_4 + V_5 + V_6 + V_7 + V_8$  і  $0,93 < 3,00$ .

3.7 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7$ . Тоді  $V_3 < V_4 + V_5 + V_6 + V_7$  і  $0,93 < 2,73$ .

3.8 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4 + O_5 + O_6$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5 + O_6$ .

Тоді  $V_3 < V_4 + V_5 + V_6$  і  $0,93 < 2,20$ .

3.9 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4 + O_5$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5$ .

Тоді  $V_3 < V_4 + V_5$  і  $0,93 < 1,60$ .

3.10 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4$ . Нехай  $O_3$  більш кращий, ніж  $O_4$ .

Тоді  $V_3 > V_4$  і  $0,93 > 0,87$ .

Отже,  $V_3 = 0,93$ .

#### 4. Порівняння за критерієм $O_4$ .

4.1 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13}$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13}$ .

Тоді  $V_4 < V_5 + V_6 + V_7 + V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11} + V_{12} + V_{13}$  і  $0,87 < 2,93$

4.2 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12}$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12}$ .

Тоді  $V_4 < V_5 + V_6 + V_7 + V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11} + V_{12}$  і  $0,87 < 2,86$ .

4.3 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11}$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11}$ .

Тоді  $V_4 < V_5 + V_6 + V_7 + V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11}$  і  $0,87 < 2,73$ .

4.4 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10}$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10}$ .

Тоді  $V_4 < V_5 + V_6 + V_7 + V_8 + V_9 + V_{10}$  і  $0,87 < 2,60$ .

4.5 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ .

Тоді  $V_4 < V_5 + V_6 + V_7 + V_8 + V_9$  і  $0,87 < 2,40$ .

4.6 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8$ . Тоді  $V_4 < V_5 + V_6 + V_7 + V_8$  і  $0,87 < 2,13$ .

4.7 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6 + O_7$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6 + O_7$ .

Тоді  $V_4 < V_5 + V_6 + V_7$  і  $0,87 < 1,86$ .

4.8 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6$ .

Тоді  $V_4 < V_5 + V_6$  і  $0,87 < 1,33$ .

4.9. Порівняємо  $O_4$  із  $O_5$ . Нехай  $O_4$  більш кращий, ніж  $O_5$ .

Тоді  $V_4 > V_5$  і  $0,87 > 0,73$ .

Отже,  $V_4 = 0,87$ .

#### 5. Порівняння за критерієм $O_5$ .

5.1 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13}$ . Нехай  $O_5$  менш кращий, ніж  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13}$ .

Тоді  $V_5 < V_6 + V_7 + V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11} + V_{12} + V_{13}$  і  $0,73 < 2,20$ .

5.2 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12}$ . Нехай  $O_5$  менш кращий, ніж  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12}$ .

Тоді  $V_5 < V_6 + V_7 + V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11} + V_{12}$  і  $0,73 < 2,13$ .

5.3 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11}$ . Нехай  $O_5$  менш кращий, ніж  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11}$ .

Тоді  $V_5 < V_6 + V_7 + V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11}$  і  $0,73 < 2,00$ .

*Продовж. додат. С.1*

5.4 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10}$ . Нехай  $O_5$  менш кращий, ніж  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9 + O_{10}$ .

Тоді  $V_5 < V_6 + V_7 + V_8 + V_9 + V_{10}$  і  $0,73 < 1,87$ .

5.5 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ . Нехай  $O_5$  менш кращий, ніж  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ . Тоді  $V_5 < V_6 + V_7 + V_8 + V_9$  і  $0,73 < 1,67$ .

5.6 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6 + O_7 + O_8$ . Нехай  $O_5$  менш кращий, ніж  $O_6 + O_7 + O_8$ .

Тоді  $V_5 < V_6 + V_7 + V_8$  і  $0,73 < 1,40$ .

5.7 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6 + O_7$ . Нехай  $O_5$  менш кращий, ніж  $O_6 + O_7$ .

Тоді  $V_5 < V_6 + V_7$  і  $0,73 < 1,13$ .

5.8 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6$ . Нехай  $O_5$  більш кращий, ніж  $O_6$ .

Тоді  $V_5 > V_6$  і  $0,73 > 0,60$ .

Отже,  $V_5 = 0,73$ .

6. Порівняння за критерієм  $O_6$ .

6.1 Порівняємо  $O_6$  із  $O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13}$ . Нехай  $O_6$  менш кращий, ніж  $O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13}$ .

Тоді  $V_6 < V_7 + V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11} + V_{12} + V_{13}$  і  $0,60 < 1,60$ .

6.2 Порівняємо  $O_6$  із  $O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12}$ . Нехай  $O_6$  менш кращий, ніж  $O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12}$ .

Тоді  $V_6 < V_7 + V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11} + V_{12}$  і  $0,60 < 1,53$ .

6.3 Порівняємо  $O_6$  із  $O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11}$ . Нехай  $O_6$  менш кращий, ніж  $O_7 + O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11}$ .

Тоді  $V_6 < V_7 + V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11}$  і  $0,60 < 1,40$ .

6.4 Порівняємо  $O_6$  із  $O_7 + O_8 + O_9 + O_{10}$ . Нехай  $O_6$  менш кращий, ніж  $O_7 + O_8 + O_9 + O_{10}$ . Тоді  $V_6 < V_7 + V_8 + V_9 + V_{10}$  і  $0,60 < 1,27$ .

6.5 Порівняємо  $O_6$  із  $O_7 + O_8 + O_9$ . Нехай  $O_6$  менш кращий, ніж  $O_7 + O_8 + O_9$ .

Тоді  $V_6 < V_7 + V_8 + V_9$  і  $0,60 < 1,07$ .

6.6 Порівняємо  $O_6$  із  $O_7 + O_8$ . Нехай  $O_6$  менш кращий, ніж  $O_7 + O_8$ .

Тоді  $V_6 < V_7 + V_8$  і  $0,60 < 0,80$ .

6.7 Порівняємо  $O_6$  із  $O_7$ . Нехай  $O_6$  більш кращий, ніж  $O_7$ .

Тоді  $V_6 > V_7$  і  $0,60 > 0,53$ .

Отже,  $V_6 = 0,60$ .

7. Порівняння за критерієм  $O_7$ .

7.1 Порівняємо  $O_7$  з  $O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13}$ . Нехай  $O_7$  менш кращий, ніж  $O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13}$ .

Тоді  $V_7 < V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11} + V_{12} + V_{13}$  і  $0,53 < 1,07$ .

7.2 Порівняємо  $O_7$  із  $O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12}$ . Нехай  $O_7$  менш кращий, ніж  $O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12}$ .

Тоді  $V_7 < V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11} + V_{12}$  і  $0,53 < 1,00$ .

7.3 Порівняємо  $O_7$  із  $O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11}$ . Нехай  $O_7$  менш кращий, ніж  $O_8 + O_9 + O_{10} + O_{11}$ . Тоді  $V_7 < V_8 + V_9 + V_{10} + V_{11}$  і  $0,53 < 0,87$ .

7.4 Порівняємо  $O_7$  із  $O_8 + O_9 + O_{10}$ . Нехай  $O_7$  менш кращий, ніж  $O_8 + O_9 + O_{10}$ .

Тоді  $V_7 < V_8 + V_9 + V_{10}$  і  $0,53 < 0,74$ .

7.5 Порівняємо  $O_7$  із  $O_8 + O_9$ . Нехай  $O_7$  менш кращий, ніж  $O_8 + O_9$ .

Тоді  $V_7 < V_8 + V_9$  і  $0,53 < 0,54$ .

7.6 Порівняємо  $O_7$  із  $O_8$ . Нехай  $O_7$  більш кращий, ніж  $O_8$ .

Тоді  $V_7 > V_8$  і  $0,53 > 0,27$ .

Отже,  $V_7 = 0,53$ .

8. Порівняння за критерієм  $O_8$ .

8.1 Порівняємо  $O_8$  із  $O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13}$ . Нехай  $O_8$  менш кращий, ніж  $O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12} + O_{13}$ .

Тоді  $V_8 < V_9 + V_{10} + V_{11} + V_{12} + V_{13}$  і  $0,27 < 0,80$ .

8.2 Порівняємо  $O_8$  із  $O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12}$ . Нехай  $O_8$  менш кращий, ніж  $O_9 + O_{10} + O_{11} + O_{12}$ .

Тоді  $V_8 < V_9 + V_{10} + V_{11} + V_{12}$  і  $0,27 < 0,73$ .

8.3 Порівняємо  $O_8$  із  $O_9 + O_{10} + O_{11}$ . Нехай  $O_8$  менш кращий, ніж  $O_9 + O_{10} + O_{11}$ .

*Продовж. додат. С.1*

Тоді  $V8 < V9 + V10 + V11$  і  $0,27 < 0,60$ .

8.4 Порівняємо  $O8$  із  $O9 + O10$ . Нехай  $O8$  менш кращий, ніж  $O9 + O10$ .

Тоді  $V8 < V9 + V10$  і  $0,27 < 0,47$ .

8.5 Порівняємо  $O8$  із  $O9$ . Нехай  $O8$  рівно кращий  $O9$ .

Тоді  $V8 = V9$  і  $0,27 = 0,27$ .

Отже,  $V8 = 0,27$ .

9. Порівняння за критерієм  $O9$ .

9.1 Порівняємо  $O9$  із  $O10 + O11 + O12 + O13$ . Нехай  $O9$  менш кращий, ніж  $O10 + O11 + O12 + O13$ .

Тоді  $V9 < V10 + V11 + V12 + V13$  і  $0,27 < 0,53$ .

9.2 Порівняємо  $O9$  з  $O10 + O11 + O12$ . Нехай  $O9$  менш кращий, ніж  $O10 + O11 + O12$ .

Тоді  $V9 < V10 + V11 + V12$  і  $0,27 < 0,46$ .

9.3 Порівняємо  $O9$  із  $O10 + O11$ . Нехай  $O9$  менш кращий, ніж  $O10 + O11$ .

Тоді  $V9 < V10 + V11$  і  $0,27 < 0,33$ .

9.4 Порівняємо  $O9$  із  $O10$ . Нехай  $O9$  більш кращий, ніж  $O10$ .

Тоді  $V9 > V10$  і  $0,27 > 0,20$ .

Отже,  $V9 = 0,27$ .

10. Порівняння за критерієм  $O10$ .

10.1 Порівняємо  $O10$  із  $O11 + O12 + O13$ . Нехай  $O10$  менш кращий, ніж  $O11 + O12 + O13$ . Тоді  $V10 < V11 + V12 + V13$  і  $0,20 < 0,33$ .

10.2 Порівняємо  $O10$  із  $O11 + O12$ . Нехай  $O10$  менш кращий, ніж  $O11 + O12$ .

Тоді  $V10 < V11 + V12$  і  $0,20 < 0,26$ .

10.3 Порівняємо  $O10$  із  $O11$ . Нехай  $O10$  більш кращий, ніж  $O11$ .

Тоді  $V10 < V11 + V12$  і  $0,20 < 0,13$ .

Отже,  $V10 = 0,20$ .

11. Порівняння за критерієм  $O11$ .

11.1 Порівняємо  $O11$  із  $O12 + O13$ . Нехай  $O11$  менш кращий, ніж  $O12 + O13$ .

Тоді  $V11 + V12 + V13$  і  $0,13 < 0,20$ .

11.2 Порівняємо  $O11$  із  $O12$ . Нехай  $O11$  рівно кращий  $O12$ .

Тоді  $V1 = V12$  і  $0,13 = 0,13$ .

Отже,  $V11 = 0,13$ .

12. Порівняння за критерієм  $O12$ .

12.1. Порівняємо  $O12$  із  $O13$ . Нехай  $O12$  більш кращий, ніж  $O13$ .

Тоді  $V12 > V13$  і  $0,13 > 0,07$ .

Отже,  $V12 = 0,13$  і  $V13 = 0,07$ .

13. Нормування отриманих результатів:

$$V1' = 1,00/6,66 = 0,15$$

$$V2' = 0,93/6,66 = 0,14$$

$$V3' = 0,93/6,66 = 0,14$$

$$V4' = 0,87/6,66 = 0,13$$

$$V5' = 0,73/6,66 = 0,11$$

$$V6' = 0,60/6,66 = 0,09$$

$$V7' = 0,53/6,66 = 0,08$$

$$V8' = 0,27/6,66 = 0,04$$

$$V9' = 0,27/6,66 = 0,04$$

$$V10' = 0,20/6,66 = 0,03$$

$$V11' = 0,13/6,66 = 0,02$$

$$V12' = 0,13/6,66 = 0,02$$

$$V13' = 0,07/6,66 = 0,01.$$

## Додаток Т

Таблиця Т.1

**Визначення коефіцієнтів у групі соціальних індикаторів СР  
ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна»**

Індикатори			Ранг	Оцінка	
Середній рівень заробітної плати одного працівника, ум. од./чол.	C <sub>1</sub>	O1	1	1,00	V1
Купівельна спроможність заробітної плати працівника, ПМ	C <sub>2</sub>	O2	2	0,79	V2
Коефіцієнт відношення рівня заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого, коеф.	C <sub>3</sub>	O3	3	0,79	V3
Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат, %	C <sub>4</sub>	O4	4	0,79	V4
Коефіцієнт соціальних відрахувань від фонду заробітної плати, коеф.	C <sub>5</sub>	O5	5	0,79	V5
Витрати на безпеку й охорону праці на одного працівника, ум. од./чол.	C <sub>6</sub>	O6	6	0,47	V6
Чисельність персоналу, чол.	C <sub>7</sub>	O7	7	0,26	V7
Частка жінок у складі робочої сили, %	C <sub>8</sub>	O8	8	0,21	V8
Середній вік співробітників, років	C <sub>9</sub>	O9	9	0,11	V9
Сума			-	5,21	

## 1. Порівняння за критерієм O1.

1.1 Порівняємо O1 з O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9$  і  $1,00 < 4,21$ .

1.2 Порівняємо O1 з O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8. Нехай O1 менш кращий, ніж O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8$  і  $1,00 < 4,10$ .

1.3. Порівняємо O1 з O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5 + O6 + O7.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6 + V7$  і  $1,00 < 3,89$ .

1.4 Порівняємо O1 з O2 + O3 + O4 + O5 + O6. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5 + O6.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5 + V6$  і  $1,00 < 3,63$ .

1.5 Порівняємо O1 з O2 + O3 + O4 + O5. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5. Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5$  і  $1,00 < 3,16$ .

1.6 Порівняємо O1 з O2 + O3 + O4. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4.

Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4$  і  $1,00 < 2,37$ .

1.7 Порівняємо O1 з O2 + O3. Нехай O1 більш кращий, ніж O2 + O3.

Тоді  $V1 < V2 + V3$  і  $1,00 < 1,58$ .

1.8 Порівняємо O1 з O2. Нехай O1 більш кращий, ніж O2.

Тоді  $V1 > V2$  і  $1,00 > 0,79$ .

Отже,  $V1 = 1,00$ .

## 2. Порівняння за критерієм O2.

2.1 Порівняємо O2 з O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9. Нехай O2 менш кращий, ніж O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8 + O9.

Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5 + V6 + V7 + V8 + V9$  і  $0,79 < 3,42$ .

2.2 Порівняємо O2 з O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8. Нехай O2 менш кращий, ніж O3 + O4 + O5 + O6 + O7 + O8.

Тоді  $V_2 < V_3 + V_4 + V_5 + V_6 + V_7 + V_8$  і  $0,79 < 3,31$ .

2.3 Порівняємо  $O_2$  із  $O_3 + O_4 + O_5 + O_6 + O_7$ . Нехай  $O_2$  менш кращий, ніж  $O_3 + O_4 + O_5 + O_6 + O_7$ .

Тоді  $V_2 < V_3 + V_4 + V_5 + V_6 + V_7$  і  $0,79 < 3,10$ .

2.4 Порівняємо  $O_2$  із  $O_3 + O_4 + O_5 + O_6$ . Нехай  $O_2$  менш кращий, ніж  $O_3 + O_4 + O_5 + O_6$ . Тоді  $V_2 < V_3 + V_4 + V_5 + V_6$  і  $0,79 < 2,84$ .

2.5 Порівняємо  $O_2$  із  $O_3 + O_4 + O_5$ . Нехай  $O_2$  менш кращий, ніж  $O_3 + O_4 + O_5$ .

Тоді  $V_2 < V_3 + V_4 + V_5$  і  $0,79 < 2,37$ .

2.6 Порівняємо  $O_2$  із  $O_3 + O_4$ . Нехай  $O_2$  менш кращий, ніж  $O_3 + O_4$ .

Тоді  $V_2 < V_3 + V_4$  і  $0,79 < 1,58$ .

2.7 Порівняємо  $O_2$  із  $O_3$ . Нехай  $O_2$  і  $O_3$  надається однакова перевага.

Тоді  $V_2 < V_3$  і  $0,79 = 0,79$ .

Отже,  $V_2 = 0,47$ .

3. Порівняння за критерієм  $O_3$ .

3.1 Порівняємо  $O_3$  з  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ .

Тоді  $V_3 < V_4 + V_5 + V_6 + V_7 + V_8 + V_9$  і  $0,79 < 2,63$ .

3.2 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7 + O_8$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7 + O_8$ .

Тоді  $V_3 < V_4 + V_5 + V_6 + V_7 + V_8$  і  $0,79 < 2,52$ .

3.3 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5 + O_6 + O_7$ . Тоді  $V_3 < V_4 + V_5 + V_6 + V_7$  і  $0,79 < 2,31$ .

3.4 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4 + O_5 + O_6$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5 + O_6$ .

Тоді  $V_3 < V_4 + V_5 + V_6$  і  $0,79 < 2,05$ .

3.5 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4 + O_5$ . Нехай  $O_3$  менш кращий, ніж  $O_4 + O_5$ .

Тоді  $V_3 < V_4 + V_5$  і  $0,79 < 1,58$ .

3.6 Порівняємо  $O_3$  із  $O_4$ . Нехай  $O_3$  і  $O_4$  надається однакова перевага.

Тоді  $V_3 = V_4$  і  $0,79 = 0,79$ .

Отже,  $V_3 = 0,79$ .

4. Порівняння за критерієм  $O_4$ .

4.1 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ .

Тоді  $V_4 < V_5 + V_6 + V_7 + V_8 + V_9$  і  $0,79 < 1,84$ .

4.2 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6 + O_7 + O_8$ . Тоді  $V_4 < V_5 + V_6 + V_7 + V_8$  і  $0,79 < 1,73$ .

4.3 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6 + O_7$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6 + O_7$ .

Тоді  $V_4 < V_5 + V_6 + V_7$  і  $0,79 < 1,52$ .

4.4 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5 + O_6$ . Нехай  $O_4$  менш кращий, ніж  $O_5 + O_6$ .

Тоді  $V_4 < V_5 + V_6$  і  $0,79 < 1,26$ .

4.5 Порівняємо  $O_4$  із  $O_5$ . Нехай  $O_4$  і  $O_5$  надається однакова перевага.

Тоді  $V_4 = V_5$  і  $0,79 = 0,79$ .

Отже,  $V_4 = 0,79$ .

5. Порівняння за критерієм  $O_5$ .

5.1 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ . Нехай  $O_5$  менш кращий, ніж  $O_6 + O_7 + O_8 + O_9$ . Тоді  $V_5 < V_6 + V_7 + V_8 + V_9$  і  $0,79 < 1,05$ .

5.2 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6 + O_7 + O_8$ . Нехай  $O_5$  менш кращий, ніж  $O_6 + O_7 + O_8$ .

Тоді  $V_5 < V_6 + V_7 + V_8$  і  $0,79 < 0,94$ .

5.3 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6 + O_7$ . Нехай  $O_5$  більш кращий, ніж  $O_6 + O_7$ .

Тоді  $V_5 > V_6 + V_7$  і  $0,79 > 0,73$ .

5.4 Порівняємо  $O_5$  із  $O_6$ . Нехай  $O_5$  більш кращий, ніж  $O_6$ .

Тоді  $V_5 > V_6$  і  $0,79 > 0,47$ .

Отже,  $V_5 = 0,79$ .

6. Порівняння але критерію  $O_6$ .

6.1 Порівняємо  $O_6$  із  $O_7 + O_8 + O_9$ . Нехай  $O_6$  менш кращий, ніж  $O_7 + O_8 + O_9$ .

Тоді  $V_6 < V_7 + V_8 + V_9$  і  $0,47 < 0,58$ .

*Продовж. додат. Т.1*

6.2 Порівняємо  $O_6$  із  $O_7 + O_8$ . Нехай  $O_6$  надається однакова перевага  $O_7 + O_8$ .

Тоді  $V_6 = V_7 + V_8$  і  $0,47 = 0,47$ .

6.3 Порівняємо  $O_6$  із  $O_7$ . Нехай  $O_6$  більш кращий  $O_7$ .

Тоді  $V_6 > V_7$  і  $0,47 > 0,26$ .

Отже,  $V_6 = 0,47$ .

7. Порівняння за критерієм  $O_7$ .

7.1 Порівняємо  $O_7$  із  $O_8 + O_9$ . Нехай  $O_7$  менш кращий, ніж  $O_8 + O_9$ .

Тоді  $V_7 < V_8 + V_9$  і  $0,26 < 0,32$ .

7.2 Порівняємо  $O_7$  із  $O_8$ . Нехай  $O_7$  більш кращий, ніж  $O_8$ .

Тоді  $V_7 > V_8 + V_9$  і  $0,26 > 0,21$ .

Отже,  $V_7 = 0,26$ .

8. Порівняння за критерієм  $O_8$ .

8.1 Порівняємо  $O_8$  із  $O_9$ . Нехай  $O_8$  більш кращий, ніж  $O_9$ .

Тоді  $V_8 > V_9$  і  $0,21 > 0,11$ .

Отже,  $V_8 = 0,21$  і  $V_9 = 0,11$ .

10. Нормування отриманих результатів:

11.  $V_1' = 1,00/5,21 = 0,19$

12.  $V_2' = 0,79/5,21 = 0,15$

13.  $V_3' = 0,79/5,21 = 0,15$

14.  $V_4' = 0,79/5,21 = 0,15$

15.  $V_5' = 0,79/5,21 = 0,15$

16.  $V_6' = 0,47/5,21 = 0,09$

17.  $V_7' = 0,26/5,21 = 0,05$

18.  $V_8' = 0,21/5,21 = 0,04$

19.  $V_9' = 0,11/5,21 = 0,02$

## Додаток У

Таблиця У.1

**Визначення коефіцієнтів у групі екологічних індикаторів СР  
ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна»  
[авторська розробка]**

Індикатори			Ранг	Оцінка	
Обсяг забруднень на одиницю виробництва продукції, т/ум. т	L <sub>1</sub>	O1	1	1,00	V1
Частка продукції вторинної переробки в обсязі виробництва, %	L <sub>2</sub>	O2	2	1,00	V2
Обсяг утворення ТПВ, м <sup>3</sup>	L <sub>3</sub>	O3	3	0,86	V3
Скидання забруднених стічних вод, тис. м <sup>3</sup>	L <sub>4</sub>	O4	4	0,86	V4
Штрафи за забруднення навколишнього середовища, ум. од./ум. т	L <sub>5</sub>	O5	5	0,82	V5
Сума			-	4,54	

## 1. Порівняння за критерієм O1.

1.1 Порівняємо O1 з O2 + O3 + O4 + O5. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4 + O5. Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4 + V5$  і  $1,00 < 3,54$ .

1.2 Порівняємо O1 з O2 + O3 + O4. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3 + O4. Тоді  $V1 < V2 + V3 + V4$  і  $1,00 < 2,72$ .

1.3 Порівняємо O1 з O2 + O3. Нехай O1 менш кращий, ніж O2 + O3. Тоді  $V1 < V2 + V3$  і  $1,00 < 1,86$ .

1.4 Порівняємо O1 з O2. Нехай O1 і O2 надається однакова перевага. Тоді  $V1 = V2$  і  $1,00 = 1,00$ .  
Отже,  $V1 = 1,00$ .

## 2. Порівняння за критерієм O2.

2.1 Порівняємо O2 з O3 + O4 + O5. Нехай O2 менш кращий, ніж O3 + O4 + O5. Тоді  $V2 < V3 + V4 + V5$  і  $1,00 < 2,54$ .

2.2 Порівняємо O2 з O3 + O4. Нехай O2 менш кращий, ніж O3 + O4. Тоді  $V2 < V3 + V4$  і  $1,00 < 1,72$ .

2.3 Порівняємо O2 із O3. Нехай O2 більш кращий, ніж O3. Тоді  $V2 > V3$  і  $1,00 > 0,86$ .

Отже,  $V2 = 1,00$ .

## 3. Порівняння за критерієм O3.

3.1 Порівняємо O3 із O4 + O5. Нехай O3 менш кращий, ніж O4 + O5. Тоді  $V3 < V4 + V5$  і  $0,86 < 1,68$ .

3.2 Порівняємо O3 із O4. Нехай O3 рівно кращий, O4. Тоді  $V3 = 4$  і  $0,86 = 0,86$ .

Отже,  $V3 = 0,16$ .

## 4. Порівняння за критерієм O4.

4.1 Порівняємо O4 із O5. Нехай O4 більш кращий, ніж O5. Тоді  $V4 > V5$  і  $0,86 > 0,82$ .

Отже,  $V4 = 0,86$  і  $V5 = 0,82$ .

## 5. Нормування отриманих результатів:

$$V1' = 1,00/4,54 = 0,22$$

$$V2' = 1,00/4,54 = 0,22$$

$$V3' = 0,86/4,54 = 0,19$$

$$V4' = 0,86/4,54 = 0,19$$

$$V5' = 0,82/4,54 = 0,18$$

## Додаток Ф

Таблиця Ф. 1

**Визначення рангу (вагомості) коефіцієнтів у групах агрегованих індикаторів СР для ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна»**

Групи агрегованих індикаторів (АП <sub>i</sub> )		Ранг	Оцінка	
АП <sub>к</sub>	О1	1	1,00	V1
АП <sub>с</sub>	О2	2	0,69	V2
АП <sub>л</sub>	О3	3	0,38	V3
Сума		-	2,07	

1. Порівняння за критерієм О1.

1.1 Порівняємо О1 з О2 + О3. Нехай О1 менш кращий, ніж О2 + О3. Тоді  $V1 < V2 + V3$  і  $1,00 < 1,07$ .

1.2 Порівняємо О1 з О2. Нехай О1 більш кращий, ніж О2. Тоді  $V1 > V2$  і  $1,00 > 0,69$ .

Отже,  $V1 = 1,00$ .

2. Порівняння за критерієм О2.

2.1 Порівняємо О2 із О3. Нехай О2 більш кращий, ніж О3. Тоді  $V2 > V3$  і  $0,69 > 0,38$ .

2.2 Порівняємо О2 із О3. Нехай О2 більш кращий, ніж О3. Тоді  $V2 > V3$  і  $0,62 > 0,36$ .

Отже,  $V2 = 0,62$  і  $V3 = 0,38$ .

3. Нормування отриманих результатів:

$$V1' = 1,00/2,07 = 0,48$$

$$V2' = 0,69/2,07 = 0,33$$

$$V3' = 0,38/2,07 = 0,19$$

## Додаток Х

Таблиця Х. 1

**Оцінка досягнення цілей СР «Fan Milk» «Данон Нігерія» у групі економічних індикаторів за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Економічні індикатори СР	Оцінка значень економічних індикаторів ( $\beta_{ij}$ ПДМ $_{ij}$ )		
		2015 р.	2016 р.	Зміни
1	Індекс промислового виробництва, %	0,269	-0,234	-0,503
2	Коефіцієнт покриття витрат доходами, коеф.	0,142	-0,780	-0,922
3	Обсяг виробництва продукції на одного працівника, ум. т/ чол.	0,298	-0,202	-0,5
4	Обсяг інвестицій в основний капітал, ум. од.	0,143	-0,240	-0,383
5	Продуктивність праці одного працівника ум. од./чол.	0,156	0,090	-0,066
6	Закупівлі сировини в місцевого населення (товаровиробника), в % до обсягу виробництва сировини в регіоні	0,113	0,066	-0,047
7	Частка витрат на благодійність у загальній сумі витрат, %	-0,006	-0,001	0,005
8	Податкова емність продукції, ум. од./ ум. т продукції	0,069	-0,056	-0,125
9	Державна підтримка, ум. од./ ум. т продукції	0,009	-0,059	-0,068
10	Частка продукції, реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку, %	0,040	0,042	0,002
11	Обсяг споживання води на 1 т випущеної продукції, м <sup>3</sup> ум./т продукції	-0,026	-0,023	0,003
12	Обсяг споживання електроенергії на 1 т випущеної продукції, кВт/ум. т продукції	-0,020	-0,027	-0,007
13	Рівень використання натуральної сировини, у % до обсягу виробництва	-0,247	0,013	0,26
Разом, АП <sub>к</sub>		0,94	-1,411	-2,351

Таблиця Х. 2

**Оцінка досягнення цілей СР «Fap Milk» «Данон Нігерія»у групі соціальних індикаторів 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Соціальні індикатори СР	Оцінка значень соціальних індикаторів ( $\beta_i$ ПДМП)		
		2015 р.	2016 р.	Зміни
1	Середній рівень заробітної плати одного працівника, ум. од./чол.	0,029	0,114	0,085
2	Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат, %	-0,276	0,045	0,321
3	Чисельність персоналу, чол.	0,083	-0,033	-0,116
4	Частка жінок у складі робочої сили, %	-0,147	-0,074	0,073
5	Середній вік співробітників, років	0,046	0,036	-0,01
6	Купівельна спроможність заробітної плати одного працівника, ПМ	-0,450	0,050	0,500
7	Коефіцієнт відношення рівня заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого, коеф.	0,127	0,210	0,083
8	Коефіцієнт соціальних відрахувань від фонду заробітної плати, коеф.	-0,130	0,130	0,260
9	Витрати на безпеку й охорону праці на одного працівника, ум. од./чол.	-2,988	-0,124	2,864
Разом, АПС		-3,706	0,354	4,060

Таблиця Х.3

**Оцінка досягнення цілей СР «Fon Milk» «Данон Нігерія»у групі екологічних індикаторів за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Екологічні індикатори СР	Оцінка значень екологічних індикаторів ( $\beta_i$ ПДМ $_{ij}$ )		
		2015 р.	2016 р.	Зміни
1	Обсяг забруднень на одиницю виробництва продукції, т/ум. т	0,690	-0,460	-1,150
2	Обсяг утворення ТПВ, м <sup>3</sup> /одного співробітника	0,360	-0,180	-0,540
3	Скидання забруднених стічних вод, тис. м <sup>3</sup> /1 ум. т продукції	0,190	-0,570	-0,760
4	Штрафи за забруднення навколишнього середовища, ум. од./1 ум. т продукції	0,304	-0,270	-0,574
5	Частка продукції вторинної переробки в обсязі виробництва, %	-3,649	0,518	4,167
Разом, АП <sub>л</sub>		-2,105	-0,962	1,143

Додаток Ц

Таблиця Ц.1

**Визначення рангу (вагомості) коефіцієнтів у групі економічних індикаторів ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

Індикатори СР	2015 р.				2016 р.				$\beta_{ij}$	$\beta_{ij} \text{ПДМ}_{ij}$	
	Пфіj	Ппіj	Пкріj	ПДМіj	Пфіj	Ппіj	Пкріj	ПДМіj		2015 р.	2016 р.
Індекс промислового виробництва, %	151,02	122,68	100,00	2,250	84,88	89,36	100,00	-1,421	0,15	0,337	-0,213
Коефіцієнт покриття витрат доходами, коеф.	1,02	0,98	0,66	1,114	0,84	0,96	1,02	-3,371	0,14	0,156	-0,472
Обсяг виробництва продукції на одного працівника, ум. т/чол.	8,207	7,143	6,521	2,711	7,740	7,857	8,207	-1,335	0,14	0,380	-0,187
Обсяг інвестицій в основний капітал, ум. од.	1098,00	1000,00	645,30	1,276	0,00	500,00	1098,00	-1,836	0,13	0,166	-0,239
Продуктивність праці одного працівника, ум. од./чол.	153,273	133,538	108,200	1,779	166,811	169,675	153,273	0,825	0,11	0,196	0,091
Закупівлі сировини в місцевого населення (товаровиробника), у % до обсягу виробництва сировини в регіоні	22,38	20,00	16,86	1,758	23,85	21,31	22,38	1,376	0,09	0,158	0,124
Частка витрат на благодійність у загальній сумі витрат, %	0,14	0,25	0,20	-1,312	0,13	0,30	0,14	-0,045	0,01	-0,013	0,000
Податкова ємність продукції, ум. од./ум. т продукції	45,62	196,10	140,75	1,719	209,61	217,68	45,62	-0,953	0,08	0,137	-0,076
Державна підтримка, ум. од./ ум. т продукції	0,00	750,00	192,38	0,345	543,28	454,55	0,00	-1,195	0,04	0,014	-0,048
Частка продукції, реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку, %	5,00	5,00	4,98	1,000	16,60	15,00	5,00	1,160	0,04	0,040	0,046
Обсяг споживання води на 1 т випущеної продукції, м <sup>3</sup> ум./т продукції	18,03	17,65	14,68	-1,127	31,66	30,96	18,03	-1,054	0,02	-0,023	-0,021
Обсяг споживання електроенергії на 1 т випущеної продукції, кВт/ум. т продукції	869,00	834,24	549,98	-1,122	1251,46	1198,90	869,00	-1,159	0,02	-0,022	-0,023
Рівень використання натуральної сировини, у % до обсягу виробництва	51,91	62,50	63,76	-9,397	55,38	59,09	51,91	0,484	0,03	-0,282	0,015

Додаток Ш

Таблиця Ш. 1

**Визначення рангу (вагомості) коефіцієнтів у групі соціальних індикаторів ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

Індикатори СР	2015 р.				2016 р.				$\beta_{ij}$	$\beta_{ij}ПДМ_{ij}$	
	Пф <sub>ij</sub>	Пп <sub>ij</sub>	Пкр <sub>ij</sub>	ПДМ <sub>ij</sub>	Пф <sub>ij</sub>	Пп <sub>ij</sub>	Пкр <sub>ij</sub>	ПДМ <sub>ij</sub>		2015 р.	2016 р.
Середній рівень заробітної плати одного працівника, ум. од./чол.	3306,9 4	3571,50	3216,3 3	0,26	4462,65	4775,04	3306,94	0,79	0,19	0,048	0,150
Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат, %	23,92	29,96	27,91	-1,95	27,57	32,22	23,92	0,44	0,15	-0,293	0,066
Чисельність персоналу, чол.	30	28	25	1,67	27	28	30	-1,50	0,05	0,083	-0,075
Частка жінок у складі робочої сили, %	56,67	64,29	68,00	-3,05	55,56	64,29	56,67	-0,15	0,04	-0,122	-0,006
Середній вік співробітників, років	46,3	48	48,1	18,00	39,2	39	46,3	0,97	0,02	0,360	0,019
Купівельна спроможність заробітної плати одного працівника, ПМ	1,19	1,28	1,26	-3,99	1,25	1,34	1,19	0,42	0,15	-0,599	0,063
Коефіцієнт відношення рівня заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого, коеф.	0,50	0,49	0,56	-0,87	0,57	0,55	0,50	1,49	0,15	-0,131	0,224
Коефіцієнт соціальних відрахувань від фонду заробітної плати, коеф.	0,136	0,136	0,147	-1,00	0,142	0,142	0,136	1,00	0,15	-0,150	0,150
Витрати на безпеку й охорону праці на одного працівника, ум. од./чол.	0,100	0,286	0,280	-31,50	0,333	0,304	0,100	1,15	0,09	-2,835	0,103

Додаток Щ

Таблиця Щ. 1

**Визначення рангу (вагомості) коефіцієнтів у групі екологічних індикаторів ПАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» ТОВ «Данон Україна» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

Індикатори СР	2015 р.				2016 р.				$\beta_{ij}$	$\beta_{ij}ПДМ_{ij}$	
	Пф <sub>ij</sub>	Пп <sub>ij</sub>	Пкр <sub>ij</sub>	ПДЦ <sub>ij</sub>	Пф <sub>ij</sub>	Пп <sub>ij</sub>	Пкр <sub>ij</sub>	ПДЦ <sub>ij</sub>		2015 р.	2016 р.
Обсяг забруднень на одиницю виробництва продукції, т/ум. т	0,013	0,015	0,017	2,057	0,014	0,014	0,013	-1,437	0,22	0,452	-0,316
Обсяг утворення ТПВ, м <sup>3</sup> /1 співробітника	0,49	0,50	0,52	1,544	0,51	0,50	0,49	-1,576	0,19	0,293	-0,299
Скидання забруднених стічних вод, тис. м <sup>3</sup> /1 ум. т продукції	0,009	0,009	0,007	-1,109	0,010	0,010	0,009	-1,484	0,19	-0,211	-0,282
Штрафи за забруднення навколишнього середовища, ум. од./ум. т	20,54	24,17	19,43	-0,234	24,86	24,17	20,54	-1,190	0,18	-0,042	-0,214
Частка продукції вторинної переробки в обсязі виробництва, %	3,66	5,00	4,91	-13,468	5,74	4,55	3,66	2,345	0,22	-2,963	0,516

## Додаток Ю

Таблиця Ю.1

**Оцінка відхилень від рівня СР у групі економічних індикаторів  
«Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Економічні індикатори СР	Відхилення від рівня СР		Зона СР		СР за період
		2015 р.	2016 р.	2015 р.	2016 р.	
<b>Сфери з високим рівнем СР</b>						
1	Частка продукції, реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку, %	0,000	0,002	II	I	↑
<b>Сфери з високим рівнем СР, що знижується</b>						
2	Закупівлі сировини в місцевого товаровиробника, у % до обсягу виробництва сировини в регіоні	0,033	-0,014	I	I	↓
<b>Сфери СР</b>						
3	Рівень використання натуральної сировини, у % до обсягу виробництва	-0,277	-0,017	III	II	↑
<b>Сфери СР, що знижується</b>						
4	Продуктивність праці на одного працівника, ум. од./чол.	0,046	-0,02	I	II	↓
<b>Сфери нестійкого розвитку</b>						
5	Частка витрат на благодійність у загальній сумі витрат, %	-0,016	-0,011	III	III	↑
6	Державна підтримка, ум. од./ум. т продукції	-0,031	-0,099	II	III	↓
7	Обсяг споживання електроенергії на 1 т випущеної продукції, кВт/ум. т продукції	-0,04	-0,047	III	III	↓
8	Обсяг споживання води на 1 т випущеної продукції, м <sup>3</sup> /ум. т продукції	-0,046	-0,043	III	III	↑
<b>Сфери нестійкого розвитку, що мають критичні тенденції до зростання нестійкості</b>						
9	Індекс промислового виробництва, %	0,136	-0,364	I	III	↓
10	Коефіцієнт покриття витрат доходами, коеф.	0,012	-0,91	I	III	↓
11	Обсяг виробництва продукції на одного працівника, ум. т/чол.	0,168	-0,332	I	III	↓
12	Обсяг інвестицій в основний капітал, ум. од.	0,023	-0,36	I	III	↓
13	Податкова ємність продукції, ум. од./ум. т продукції	0,009	-0,116	I	III	↓

↑ (↓) – підвищення (зниження) СР за період;

+ / ↑ (- / ↓) – позитивна (негативна) стабільність СР за період.

Таблиця Ю. 2

**Оцінка відхилень від рівня СР у групі соціальних індикаторів  
«Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Соціальні індикатори СР	Відхилення від рівня СР		Зона СР		СР за період
		2015 р.	2016 р.	2015 р.	2016 р.	
<b>Сфери з високим рівнем СР</b>						
1	Коефіцієнт відношення рівня заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого, коеф.	-0,281	0,074	III	I	↑
2	Витрати на безпеку й охорону праці на одного працівника, ум. од./чол.	-2,925	0,013	III	I	↑
<b>Сфери СР</b>						
3	Середній рівень заробітної плати одного працівника, ум. од./чол.	-0,142	-0,040	II	II	↑
4	Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат, %	-0,443	-0,084	III	II	↑
5	Купівельна спроможність заробітної плати працівника, ПМ	-0,749	-0,087	III	II	↑
6	Коефіцієнт соціальних відрахувань від фонду заробітної плати, коеф.	-0,300	0,000	III	II	↑
<b>Сфери СР, що знижується</b>						
7	Середній вік співробітників, років	0,340	-0,001	I	II	↓
<b>Сфери нестійкого розвитку</b>						
8	Частка жінок у складі робочої сили, %	-0,162	-0,046	III	III	↑
<b>Сфери нестійкого розвитку, що мають критичні тенденції до зростання нестійкості</b>						
9	Чисельність персоналу, чол.	0,033	-0,083	I	III	↓

↑ (↓) – підвищення (зниження) СР за період;

+ / ↑ (- / ↓) – позитивна (негативна) стабільність СР за період.

Таблиця Ю.3

**Оцінка відхилень від рівня СР у групі екологічних індикаторів  
«Fan Milk» «Данон Нігерія» за 2015-2016 рр. [авторська розробка]**

№ з/п	Екологічні індикатори СР	Відхилення від рівня СР		Зона СР		СР за період
		2015 р.	2016 р.	2015 р.	2016 р.	
Сфери з високим рівнем СР						
1	Частка продукції вторинної переробки в обсязі виробництва, %	-3,859	0,308	III	I	↑
Сфери нестійкого розвитку, що мають критичні тенденції до зростання нестійкості						
2	Обсяг забруднень на одиницю виробництва продукції, т/ум. т	0,460	-0,690	I	III	↓
3	Обсяг утворення ТПВ, м <sup>3</sup> /1 співробітника	0,180	-0,360	I	III	↓
4	Скидання забруднених стічних вод, тис. м <sup>3</sup> /1 ум. т продукції	0,000	-0,760	III	III	↓
5	Штрафи за забруднення навколишнього середовища, ум. од./ум. т	0,134	-0,440	III	III	↓

↑ (↓) – підвищення (зниження) СР за період;

+ / ↑ (- / ↓) – позитивна (негативна) стабільність СР за період.

Додаток Я

Таблиця Я. 1

**Інтерпретація результатів моніторингу СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» для підтримки прийняття оптимальних управлінських рішень (економічна сфера) [авторська розробка]**

Сфери й групи індикаторів СР	Ціль СР	Підгрупа індикаторів СР	Індикатори СР	Зона СР	Спостережувана тенденція	Тип управлінського рішення для досягнення цілей СР			
						1	2	3	4
Економічні	1. Забезпечення збалансованого економічного зростання	1.1 Інтенсивність промислового розвитку	Індекс промислового виробництва, %	III	↓			-	--
			Коефіцієнт покриття витрат доходами, коеф.	III	↓			-	--
			Обсяг виробництва продукції на одного працівника, ум. т/чол.	III	↓			-	--
		1.2 Темпи розширеного відтворення	Обсяг інвестицій в основний капітал, ум. од.	III	↓			-	--
			Продуктивність праці одного працівника, ум. од./чол.	II	↓		+	-	
		1.3 Економічна взаємодія із зацікавленими сторонами	Закупівлі сировини в місцевого товаровиробника, у % до обсягу виробництва сировини в районі	I	↓	++		-	--
			Частка витрат на благодійність у загальній сумі витрат, %	III	↑		+		--
			Податкова ємність продукції, ум. од./ ум. т продукції	III	↓			-	--
			Державна підтримка, ум. од./ум. т продукції	III	↓			-	--
		1.4 Ресурсоємність виробництва	Частка продукції, реалізованої місцевим установам охорони здоров'я, освіти, праці й соціального розвитку, %	I	↑	++	+		
			Обсяг споживання води на 1 т випущеної продукції, м <sup>3</sup> /ум. т продукції	III	↑		+		--
			Обсяг споживання електроенергії на 1 т випущеної продукції, кВт/ум. т продукції	III	↓			-	--
			Рівень використання натуральної сировини, у % до обсягу виробництва	II	↑	++	+	-	

Додаток АА

Таблиця АА.1

**Інтерпретація результатів моніторингу СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» для підтримки прийняття оптимальних управлінських рішень (соціальна сфера) [авторська розробка]**

Сфери й групи індикаторів СР	Ціль СР	Підгрупа індикаторів СР	Індикатори СР	Зона СР	Спостережувана тенденція	Тип управлінського рішення для досягнення цілей СР			
						1	2	3	4
Соціальні	2. Скорочення нерівності між різними верствами населення	2.1 Рівень доходів населення	Середній рівень заробітної плати одного працівника, ум. од./чол.	II	↑	++	+	-	
			Частка витрат на оплату праці в загальній сумі витрат, %	II	↑	++	+	-	
	3. Розвиток людського капіталу й підвищення якості життя	3.1 Використання людського капіталу	Чисельність персоналу, чол.	III	↓			-	--
			Частка жінок у складі робочої сили, %	III	↑		+		--
			Середній вік співробітників, років	II	↓		+	-	
		3.2 Рівень соціального добробуту	Купівельна спроможність заробітної плати працівника, ПМ	II	↑	++	+	-	
			Коефіцієнт відношення рівня заробітної плати на підприємстві до середньогалузевого, коеф.	I	↑	++	+		
			Коефіцієнт соціальних відрахувань від фонду заробітної плати, коеф.	II	↑	++	+	-	
		3.3 Безпека виробництва й охорона праці	Витрати на безпеку й охорону праці на одного працівника, ум. од./чол.	I	↑	++	+		

Додаток АБ

Таблиця АБ. 1

**Інтерпретація результатів моніторингу СР ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» ТОВ «Данон Україна» для підтримки прийняття оптимальних управлінських рішень (екологічна сфера) [авторська розробка]**

Сфери й групи індикаторів СР	Ціль СР	Підгрупа індикаторів СР	Індикатори СР	Зона СР	Спостережувана тенденція	Тип управлінського рішення для досягнення цілей СР			
						1	2	3	4
Екологічні	4. Збереження природного капіталу, оздоровлення й поліпшення якості навколишнього середовища	4.1 Масштаби забруднень навколишнього середовища	Обсяг забруднень на одиницю виробництва продукції, т/ум. т	III	↓			-	--
			Обсяг утворення ТПВ, м <sup>3</sup> / на одного співробітника	III	↓			-	--
			Скидання забруднених стічних вод, тис. м <sup>3</sup> /1 ум. т продукції	III	↓			-	--
		4.2 Масштаби природоохоронної діяльності	Штрафи за забруднення навколишнього середовища, ум. од./ум.т	III	↓			-	--
			Частка продукції вторинної переробки в обсязі виробництва, %	I	↑	++	+		

## Додаток АВ

## АНКЕТА

## Додаток АГ

Запрошуємо до співпраці!

## АНКЕТА

Шановний респонденте! Кафедра «Менеджменту» Полтавської державної аграрної академії проводить соціологічне опитування з метою вивчення ро [ ] і соціальні [ ] відповідальності бізнесу в процесі підвищення якості життя населення. Це опитування було розроблено з інформаційно-аналітичною й порадничою метою. Матеріали дослідження будуть використані тільки з наміреною метою [ ] аналізування [ ] допомогти розробити заходи щодо інтеграції діяльності бізнесу з реалізацією соціальних програм і проектів, вони будуть використані для підготовки діяльності суб'єкта й об'єкта дослідження.

Просямо Вас відповісти на наші запитання. Під час заповнення анкети поставте галочку у квадраті відповіді, які збігаються з Вашою думкою, або напишіть свій варіант відповіді. Анкета заповнюється анонімно, тому скажіть посаду, прізвище, ім'я, по батькові можна відповісти за бажанням. Забезпечте дискусію Вам за участь в опитуванні, як Ваші щирі відповіді й побажання.

1. Чи знаєте Ви, чули або чуєте зараз уперше вислів «Соціальна відповідальність підприємства»?

знаю  чув(-ла)  чуло вперше  ніколи відповісти

2. Що, на Вашу думку, означає вислів «Соціальна відповідальність підприємства»? (Можете дати кілька заготовок відповіді)

- Виробництво якісної продукції і послуг для споживачів.
- Зниження негативного впливу виробництва на навколишнє середовище.
- Створення нових робочих місць, інвестиції в розширення виробництва й модернізацію естаблїшменту, підготовку й професійне удосконалювання кадрів.
- Регулярна виплата гідної зарплати співробітникам, турбота про здоров'я й безпеку співробітників і членів їх родин.
- Дотримання висого законодавства: податкового, екологічного, трудового й ін.
- Участь у розвитку території присутності бізнесу, допомога освіті, культурі та спорту.
- Удосконалення суспільних стосунків і загальноприйнятних етичних норм у практиці ведення справ, чесність і відкритість, відмова від будь-яких форм кабарництва й корупції.
- Внесок у формування держави через партнерські програми й проекти розвитку місцевого співтовариства, підтримка соціально не захищених груп населення.
- Інше (що саме?) \_\_\_\_\_

3. Чи відчуваєте Ви на собі соціальну відповідальність підприємства?

так  менше так, ніж ні  ні  ніколи відповісти

4. «Соціальний пакет» Вашого підприємства включає:

- Обов'язкове медичне й соціальне страхування.
- Попередні, періодичні й подальші медичні огляди.
- Надання путівок у будинки відпочинку для співробітників і дітей співробітників.
- Доставка працівників до місця роботи та з роботи.
- Матеріальну допомогу окремим категоріям співробітників (багатодітним родинам, матерям-одиначкам, інвалідам праці, пенсіонерам та ін.).
- Надання допомоги у будівництві житла.
- Професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників, навчання їх другим професіям.
- Компенсацію послуг сімейного зв'язку.
- Організацію дозвілля, культурно-масових і спортивних заходів.
- Інше (що саме?) \_\_\_\_\_

5. Чи задовольняє Вас запропонований підприємством «соціальний пакет»?

цілком задовольняє  частково задовольняє

не задовольняє  ніколи відповісти

6. Хто на вищий рівень, у найбільшій мірі реалізує соціальні інтереси працівників і членів їх родин?

держава  профспілка  підприємство  ніколи відповісти

7. Чи згодні Ви з думкою, що соціально відповідальним може бути тільки великий бізнес (великі компанії)?

так  менше так, ніж ні  ні  ніколи відповісти

8. Що, на Ваш погляд, стримує бізнес бути соціально відповідальним? (Можете дати один або два варіанти відповіді)

- Те, що керівники підприємств не знають перспектив і способів реалізації соціальної відповідальності.
- Ризик характеру керівника підприємства.
- Рівень конкурентної боротьби на ринку.
- Величина фінансових ресурсів у розпорядженні підприємства.
- Інше (що саме?) \_\_\_\_\_

9. Чи правильно, що успіх підприємства на ринку прямо залежить від поведінки підприємства у соціальній сфері?

правильно  частково правильно  ні, неправильно  ніколи відповісти

10. Чи бере участь Ваше підприємство в суспільному житті місцевого населення: організує фестивалі, виставки, спортивні змагання, підтримує розсадницькі роботи й будівництво соціально значимих об'єктів (лікарень, дитячих садків, шкіл і ін.)?

постійно  бере участь, але зрідка  не бере участь  ніколи відповісти

11. Чи потрібна соціальна (економічна) звітність підприємству та чи повинна вона бути обов'язково як фінансова?

- потрібна й повинна бути обов'язково  потрібна, але не повинна бути обов'язково  
 не потрібна  ніяко відповісти

12. Чи будуть, на Ваш погляд, підприємства реалізовувати соціальні програми в більших обсягах, якщо держава введе систему покарань для підприємств, що не дотримуються принципів соціальної відповідальності бізнесу?

- так, будуть  ні, не будуть  будуть, але не всі  ніяко відповісти

13. Чи вважаєте Ви за необхідне вжити керівників і співробітників підприємств етичної поведінки, наприклад, шляхом проведення консультативно-інформаційних семінарів?

- так, це буде корисно  ні, це зайня втрачає часу й сил  
 потрібна суцільна пропаганда питань етики  ніяко відповісти

14. Як стимулювати бізнес бути соціально відповідальним? (Можете дати один або два варіанти відповідей)

- Надати бізнесу підаткові пільги.  
 Заключувати бізнесу державні контракти.  
 Закріпити в законі єдині соціальні норми поведінки підприємств.  
 Активувати публічний осуд безвідповідальних підприємств.  
 Формувати рейтинг компаній на основі збору даних про соціальні результати.  
 Інформувати бізнес про соціально очікуване суспільство.  
 Надати можливість проведення публічних рекламних кампаній.  
 Інше (що саме?) \_\_\_\_\_

15. Правильні речини «Моя жінка поважається, якщо підприємство, де я працюю, буде» (Можете дати скільки завгодно відповідей)

- забезпечувати своїх працівників роботою і зарплатною платою, які відповідають їх рівень життя  
 створювати такі умови праці для працівників, які не завдають шкоди їх здоров'ю та психологічній діяльності  
 чесно в комунікаціях зі своїми працівниками й забезпечувати їм відкритий доступ до інформації, обмеженої лише рамками закону й умовами конкуренції  
 пристосовуватися й по можливості реагувати на пропозиції працівників, їх ідей, вимоги й скідати  
 у раз виникнення конфлікту брати участь у відкритих переговорах із працівниками  
 уникати дискримінаційної поведінки й гарантувати працівникам рівні права й можливості незалежно від статі, віку, расової приналежності й релігійних переконань  
 стимулювати в рамках свого бізнесу використання праці працівників з рівним професійним рівнем на тих робочих місцях, де вони можуть принести найбільшу користь  
 забезпечувати охорону праці працівників, щоб уникнути нещасних випадків і професійних захворювань  
 Заохочувати працівників і допомагати їм у розвитку необхідних навичок і знань, уважно ставитися до особистих проблем зайнятості, часто пильнувати із прийняттям рішень підприємством, а також співпрацювати з урядовими органами, трудовими об'єднаннями, іншими службами й одні з одними з приводу розширення робочої сили  
 Інше (що саме?) \_\_\_\_\_

16. Яким керівником підприємства були Ви, то яких би заходів вжити для підвищення іміджу свого підприємства? (Питання є відкритим, тому відповідайте так, як Ви його розумієте)

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

А тепер кілька питань про Вас:

1. Стать  чоловіч  жіноч  
 2. Вік  до 30 років  від 30 до 50 років  старше 50 років

Що роз'яснює Вам як відповідь у дослідженні: Бажаємо здоров'я, успіхів і благополуччя!



Вих. № 264/10  
від 07 грудня 2016 року

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Оке О. Адедеджи в практику роботи ТОВ «Данон Україна», м. Київ**

Ця довідка підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Оке О. Адедеджи щодо управління розвитком переробних підприємств, були впроваджені в практику роботи ТОВ «Данон Україна», зокрема на ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод». Розроблена автором методика проведення моніторингу і оцінки його результатів демонструє реальний потенціал підвищення якості інформаційного забезпечення процесу управління розвитком підприємства за рахунок вдосконалення і підсилення механізму зворотного зв'язку, що дозволяє отримувати на постійній основі достатньо повну, зрозумілу та об'єктивну інформацію про функціонування підприємства в усіх його сферах розвитку в розрізі пріоритетних проблем та цілей.

Отримана моніторингова інформація була використана керівництвом ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» для вирішення різноманітних задач управління розвитком, найбільш важливими з яких є розробка, аналіз виконання та коригування змісту перспективних планів, проєктів, програм і конкретних заходів, направлених на досягнення розвитку, а також активізація роботи з їх виконання.

Загалом на основі запропонованих розробок Оке О. Адедеджи буде здійснено корегування системи управління сталим розвитком Заводу «Данон Дніпро» м. Херсон.

Генеральний директор ТОВ «Данон»



Даріо Маркетті

---

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДАНОН»  
УКРАЇНА, КИЇВ 04107, вул. Багговутівська, 17/21  
телефон: (044) 594 80 00, факс: (044) 594 80 01, e-mail: reception.Ukraine@danone.com

## ДАК "ХЛІБ УКРАЇНИ" МИРГОРОДСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ №1

37600, Полтавська обл., м. Миргород, вул. Гоголя, 28.  
Телефон: (05326) 95577, e-mail: mkhp@mail.ua

№ 35/12 від 05 грудня 2016р.

**ДОВІДКА****про впровадження результатів дисертаційного дослідження****Оке О. Адедеджи**

Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження Оке О. Адедеджи на актуальну тему «Управління розвитком переробних підприємств як чинник підвищення якості життя населення», були розглянуті керівництвом та фахівцями ДП ДАК «Хліб України» «Миргородський комбінат хлібопродуктів №1».

Основні рекомендації автора щодо аналітичного управління інформацією моніторингу полягає в оцінці і інтерпретації отриманої інформації за допомогою спеціальних способів аналітичної обробки інформації на засадах послідовного агрегування інформації, що дозволяє отримати і в подальшому об'єднати окремі і групові показники моніторингу сталого розвитку в інтегральний показник. В результаті інтерпретації отриманих даних визначаються різні зони розвитку підприємства, дається оцінка результативності розвитку за відповідний період.

Використання запропонованих розробок дозволило нам з'ясувати рівень розвитку ДП ДАК «Хліб України» «Миргородський комбінат хлібопродуктів №1» та визначити пріоритетні напрямки подальшої діяльності.

Директор



Старих О.А.



# OBOLON

Публічне акціонерне товариство "Оболонь", Україна, МСП 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3  
 Рахунок № 26001501022777 в Київській РД "Райффайзен Банк Аваль", МФО 322904,  
 код ЄДРПОУ 05391057. Тел.: (044) 412-76-03  
 E-mail: general@kiev.obolon.ua

№ 344 від 21.12.2016р.

## ДОВІДКА

**про впровадження результатів науково-дослідних розробок**

**Оке О. Адедеджі, аспіранту Полтавської державної аграрної академії**

**в практику роботи корпорації «Оболонь», м. Київ**

Результати досліджень щодо аналізу досвіду впровадження запропонованої інформаційно-аналітичної системи моніторингу сталого розвитку переробного підприємства, що сформульовані в дисертаційній роботі Оке О. Адедеджі на тему: «Управління розвитком переробних підприємств як фактор підвищення якості життя населення», були враховані і прийняті для впровадження з метою удосконалення оперативного і стратегічного управління корпорацією «Оболонь», м. Київ.

Розроблена автором методика оцінки розвитку підприємства була успішно використана в підготовці шостого звіту про сталий розвиток корпорації «Оболонь» за 2014 рік, а також її використання планується до 2020 року. Крім того, отримані результати дозволили розробити різні варіанти управлінських рішень з метою оперативного управління підприємства з урахуванням моделювання можливих перспектив розвитку зовнішнього середовища підприємства.

Розроблені Оке О. Адедеджі положення та рекомендації є суттєвим доповненням до процесу стратегічного управління розвитком корпорації «Оболонь» та включені до програми планування і управління фінансовим результатом при прогнозуванні діяльності підприємства.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі результатів на практиці.

Генеральний директор



І.В. Булах



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

вул. Г. Сковороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел./факс: (0532) 50-02-73,  
 E-mail: pdaa@pdaa.edu.ua Код ЄДРПОУ 00493014

30.12.2016 № ДН-06/113

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

В спеціалізовану вчену раду  
 із захисту дисертацій

Довідка  
 про впровадження результатів  
 наукових досліджень аспіранта  
 Полтавської державної аграрної академії  
 Оке Опелува Адедеджи

Теоретичні розробки, викладені у дисертаційній роботі Оке Опелува Адедеджи щодо використання методичного інструментарію моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств, системи індикаторів моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств агропродовольчої сфери, інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління стійким розвитком переробних підприємств агропродовольчої сфери, методичних підходів до формування інформаційно-аналітичної системи моніторингу стійкого розвитку переробних підприємств України, прийнято до використання у навчальному процесі при викладенні дисциплін «Управління безпекою підприємства», «Менеджмент».

Перший проректор академії,  
 професор



*[Signature]*  
 П. В. Писаренко

00002432

## Додаток АЖ

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Статті у монографіях:**

1. Opeoluwa Oke Adedeji. Structure and dynamics of the nigerian economy at the contemporary stage / O. Adedeji Opeoluwa // Менеджмент у XXI сторіччі: методологія і практика: [монографія] // колектив авторів за ред. д-ра екон. наук І.А. Маркіної. – Полтава: Видавництво «Сімон», 2015. – С. 292-303. (0,61 д.а.)

2. Оке О. Адедеджи. Социальная бизнес ответственность как фактор повышения качества жизни населения / Оке О. Адедеджи. // Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: [монографія] // колектив авторів за ред. І.А. Маркіної. – Полтава: Видавництво «Сімон», 2017. – С. 409-416. (0,32 д.а.)

**Статті, що входять до НМБД Scopus:**

3. Opeoluwa Oke Adedeji. Monitoring the level of sustainable development of the enterprise / I. Markina, D. Diachkov // Problems and Perspectives in Management, 2017. – Vol. 15. – Issue 1. – P. 210-219 (**Scopus, ROAD, Google Scholar, OCLC WorldCat, UGC Approved List of Journals**) (Особистий внесок автора: сформовано інформаційно-аналітичну модель проведення моніторингу стійкого розвитку підприємства, 1,08 д.а./0,38 д.а.).

**Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:**

4. Оке О. Адедеджи. Система моніторингу стійкого розвитку підприємств: комунікативні аспекти / О. Адедеджи Оке // Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». – 2016 – Вип. 11 (53). – Т. 21. – С. 34-39. (**Index Copernicus**). (0,51 д.а.)

5. Оке О. Адедеджи. Оцінка результативності функціонування переробного підприємства в контексті сталого розвитку / О. Адедеджи Оке, І.А. Маркіна // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки : Збірник наукових праць. – Маріуполь : ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет, 2016. – Вип. 31. – Т. 2. – С. 128-139. (**Index Copernicus, Scientific indexing services, Cosmos Foundation**). (Особистий внесок автора: визначено інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління стійким розвитком переробного підприємства, 0,96 д.а./0,48 д.а.).

**Статті у наукових фахових виданнях України:**

6. Оке О. Адедеджи. Особливості впливу бізнесу на покращення якості життя населення / О. Адедеджи Оке // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : економічні науки, 2016. – Вип. 21. – Т. 1. – С. 126-131. (0,52 д.а.)

7. Оке О. Адедеджи. Мониторинговые исследования устойчивости развития предприятия: методологический минимум / О. Адедеджи Оке //

Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні Науки. – Полтава : ПДАА, 2016. – Спецвипуск. Ч. 2. – С. 172-185. (0,82 д.а.)

***Праці апробаційного характеру:***

8. Оке Опелолува Адедеджи. Мониторинг устойчивого развития в управлении перерабатывающими предприятиями / Опелолува Адедеджи Оке // Матер. III Міжнарод. наук.-практич. конфер. : [«Наукові розробки, передові технології, інновації»], (4-6 травня 2016 р., Будапешт-Прага-Київ). – К. : НДІСР. – 2016. – С. 224-228. (0,21 д.а.)

9. Оке Опелолува Адедеджи / Актуальные проблемы устойчивого развития промпредприятий / Опелолува Адедеджи Оке // Матер. Всеукр. наук.-практич. інтернет-конференції : [«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»], (28 жовтня 2016 р, м. Полтава). – Полтава. : ПДАА. – 2016. – С. 23-25. (0,13 д.а.)

10. Оке О. Адедеджи. Методика оцінки сталого розвитку переробних підприємств / О. Адедеджи Оке // Матер. IV Міжнарод. наук.-практич. конфер. : [«Економічний розвиток: теорія, методологія, управління»]. – (28-30 листопада 2016 р., Будапешт-Прага-Київ). – К., 2016. – С. 333-334. (0,08 д.а.)

11. Оке Опелолува Адедеджи. На пути к повышению качества жизни населения: роль социально ответственного бизнеса / Опелолува Адедеджи Оке // IV Міжнародна науково-практична конференція : Зб. наук. праць та тез доповідей : [«Наукові розробки, передові технології, інновації»], (06-08 травня 2017 р., Прага-Брно-Київ). – К. : НДІСР, 2017. – С. 468-471. (0,18 д.а.)

12. Оке О. Адедеджи. Методологічна функція теорії суспільних благ на етапі визначення якості життя / О. Адедеджи Оке // Матер. Міжнарод. наук.-практич. конфер. : [«Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики»], (11-12 травня 2017 р., м. Полтава). – Полтава : Видавництво «Сімон». – 2017 – С. 154-156. (0,07 д.а.)