

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студентка 10-491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Спічак Вікторія Андріївна

Керівник к.е.н., доцент Адвокатова Н.О.
Рецензент: директор ТОВ «РАТУШ-АГРО»
Алісевич В.Л.

Івано-Франківськ – 2025

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	6
1.1. Теоретичні основи стратегічного управління	6
1.2. Стратегічні невизначеності в контексті сталого розвитку для підприємств харчової промисловості	11
1.3 Стратегічне управління на засадах концепції сталого розвитку	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «СПІЧАК А.С.»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП «Спічак А.С.»	19
2.2. Аналіз продуктивності та управління кадрами підприємства..	24
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	30
3.1. Моделювання невизначеності управління харчової промисловості в контексті сталого розвитку	30
3.2. Впровадження інновацій в процес стратегічного управління підприємством	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з ключових сучасних проблем, з якою стикаються суб'єкти господарювання, є забезпечення їх довготривалого і стабільного розвитку в умовах стратегічного планування. Така потреба зумовлена швидкими темпами глобальних економічних трансформацій, а також зростаючим рівнем як внутрішньої, так і зовнішньої невизначеності функціонування підприємств. Важливим фактором є також суперечливість інтересів різних учасників ринку, що ускладнює стабільний розвиток як окремих підприємницьких одиниць, так і економіки загалом. У зв'язку з цим постає завдання адаптації до нових умов з метою формування стратегічних орієнтирів сталого розвитку в межах взаємопов'язаної системи: підприємство – галузь – регіон – держава. Такий підхід передбачає гармонійне поєднання соціальних, економічних та екологічних пріоритетів у єдину інтегровану модель розвитку. Ознаками сталості такої системи виступають її стабільність і збалансованість на всіх рівнях. У цьому контексті особливої важливості набуває вивчення механізмів забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства як основної структурної одиниці економіки, яка формує передумови матеріального, соціального та культурного поступу ширших соціально-економічних систем, і визначило актуальність теми дослідження, завдання і зміст.

Огляд наукових джерел. Питання забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання активно досліджуються як у теоретичному, так і в прикладному аспектах. Значний внесок у формування наукової бази з цієї теми зробили такі вчені, як Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Клейнер, Ф. Котлер, А. Томпсон. У своїх працях вони трактували розвиток підприємства як наслідок функціонування багаторівневої управлінської системи, яка забезпечує взаємозв'язок між видами діяльності, напрямками розвитку, зонами відповідальності та ресурсним

потенціалом. Це дозволяє досягти збалансованого використання наявних ресурсів та ефективного здійснення процесів внутрішнього і зовнішнього відтворення. До вчених, які суттєво вплинули на формування методологічних підходів до управління стійкістю соціально-економічних та екологічних систем, належать І. Бланк, О. Василенко, В. Герасимчук, О. Мних. Крім того, питання сталого розвитку в різних аспектах були предметом дослідження таких авторів, як В. Гросул, С. Деркач, О. Захарченко, С. Козловський, Л. Мельник, С. Міщенко, І. Тарасенко, А. Черних. Їхні праці зосереджені на аналізі природи сталого розвитку, що базується на гармонії між стійкістю функціонування підприємства та його потенціалом до зростання.

Метою кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр” є дослідження теоретичних засад стратегічного управління, розроблення рекомендацій щодо забезпечення стратегічного управління харчової промисловості в умовах невизначеності на засадах концепції сталого розвитку.

В процесі дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління;
- встановити стратегічні невизначеності для компаній харчової промисловості;
- розглянути особливості стратегічне управління на засадах концепції сталого розвитку;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ФОП «Спічак А.С.»;
- проаналізувати продуктивність та управління кадрами підприємства;
- розглянути моделювання невизначеності управління;
- розглянути впровадження інновацій у процес стратегічного управління підприємством.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління харчової промисловості.

Предметом дослідження є процеси управління та інструменти стратегічного управління в умовах сталого розвитку.

У кваліфікаційній роботі бакалавра використано наступні **методи дослідження**: економічний та порівняльний аналіз, системний підхід, статистичний аналіз, графічні та табличний методи.

Інформаційною базою дослідження виступала вітчизняна та зарубіжна література із зазначеної тематики; діючі нормативно-правові акти, що регламентують процеси стратегічного управління в умовах сталого розвитку; наукові статті у періодичних виданнях.

Апробація результатів роботи і публікацій. Основні положення дослідження доповідалися та розглядалися на Усеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки та права: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти» (24 квітня 2025 року м. Івано-Франківськ, ХДУ).

Практичне значення. Висновки та рекомендації до застосування результатів дослідження на підприємстві харчової промисловості ФОП «Спічак А.С.».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором досліджено аспекти стратегічного управління в умовах сталого розвитку).

Структура кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі є в наявності 4 таблиць, 10 рисунків, 59 сторінок тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Теоретичні основи стратегічного управління

Необхідність стратегічної орієнтації підприємства зумовлює те, що стратегічне управління має бути безперервним та адаптивним процесом. Проведення одноразового аналізу чи діагностики не здатне забезпечити основу для довгострокового управління, оскільки така інформація охоплює лише короткий часовий проміжок. Стратегічне управління не передбачає створення єдиного універсального рішення, яке залишатиметься актуальним упродовж тривалого часу.

Швидкоплинні зміни в нормативно-правовій базі, вартості енергоресурсів, товарів і послуг, розвиток технологій, трансформації у формах власності та організації бізнесу, а також конкуренція, як внутрішня, так і міжнародна, свідчать про те, що підприємства діють в умовах постійних змін, часто неочікуваних і небажаних. У таких обставинах компанії стикаються з невизначеністю і непередбачуваністю, де традиційні підходи, зокрема екстраполяція та інерційне планування, не можуть забезпечити ефективну підготовку до майбутніх викликів та забезпечення стабільного розвитку.

Стратегічне управління — це багатовимірний управлінський процес, який поєднує формальні підходи і поведінкові аспекти, спрямований на розробку та впровадження дієвих стратегій. Воно допомагає забезпечити гармонію між внутрішніми елементами підприємства та зовнішнім середовищем і сприяє досягненню встановлених цілей.

Оскільки кожне підприємство є унікальним, не існує універсальної системи стратегічного управління, яку можна було б застосувати до

всіх. Особливості такої системи формуються під впливом низки факторів, серед яких:

- галузева специфіка;
- розміри підприємства, що часто залежать від характеру галузі;
- тип виробництва, ступінь спеціалізації, концентрації та кооперації;
- особливості виробничого потенціалу;
- наявність або відсутність науково-технічних можливостей;
- рівень розвитку системи управління.

Різні підходи до формування стратегічного управління вимагають чіткого усвідомлення його цінності для функціонування підприємства. Ця цінність виявляється через цілі, на досягнення яких воно орієнтується.

У сфері менеджменту функція формування цілей реалізується через планування — процес, у межах якого визначаються бажані результати та шляхи їх досягнення. Проте мета не повинна сприйматися як тотожна прогнозу чи плану. Прогноз описує можливий напрямок розвитку, мета — бажаний стан системи в межах цього напрямку, а план — це конкретні дії, етапи та послідовність кроків для досягнення цього стану.

Правильно сформульована мета повинна забезпечувати комплексне уявлення про майбутній стан системи, включаючи:

- відправну точку для управлінських рішень та планування;
- основу для формування критеріїв, стандартів і нормативів, що використовуються для оцінки діяльності;
- засіб для виявлення проблем через порівняння фактичних результатів із запланованими;
- попередню модель рішення, яка визначає потенційні варіанти та напрямки дій;
- ключовий елемент практичної діяльності організації, що об'єднує команду та мотивує її на досягнення результатів.

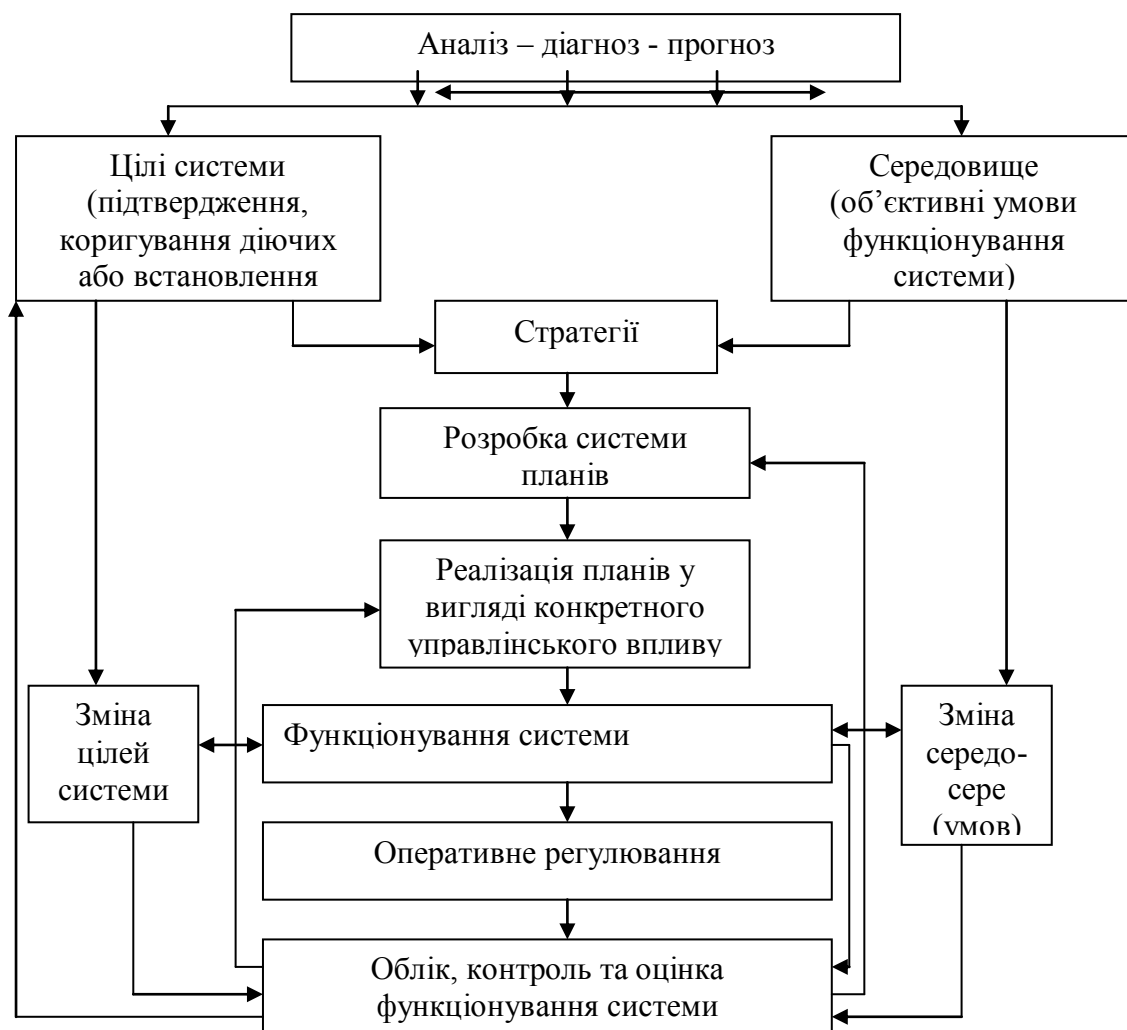


Рис. 1.1. Схема циклу стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі [1]

Функції цілей, які впливають із значення організації, можна окреслити наступним чином:

- виступають обґрунтуванням існування організації та легітимізують її діяльність;
- регламентують поведінкові норми організації та її працівників;
- сприяють чіткому розподілу обов'язків між структурними підрозділами;
- знижують рівень невизначеності та допомагають адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;

- формують базис для побудови організаційної структури та забезпечують взаємодію між її підсистемами.

Процес постановки цілей в управлінні — це не лише аналітична, а й емоційна діяльність, яка повинна ґрунтуватися на наукових підходах. Це дозволяє правильно визначити ключові характеристики загальної мети. Умовно його можна розділити на чотири послідовні, взаємозалежні етапи:

1. Виявлення основних, закономірних властивостей керованого об'єкта та їхнє відображення в цілях;
2. Аналіз потенційно небажаних характеристик і передбачення способів мінімізації їхнього впливу на формування цілей;
3. Урахування сприятливих і бажаних факторів, які можуть позитивно вплинути на досягнення цілей, та їх інтеграція в процес планування;
4. Визначення заходів, що дозволяють уникнути включення у цілі бажаних, але об'єктивно нездійсненних обставин.

Формулювання цілей — це складна процедура, що поєднує в собі досвід та знання управлінців із урахуванням реального стану підприємства, наявного виробничого потенціалу та загальної ситуації в середовищі функціонування підприємства. В. А. Винокуров пропонує так відобразити функцію мети [2]:

$$I_{it} = f_i(I_{t-i}; I_o; I_{on}; I_{np}), \quad (1.1)$$

де I_{it} - значення цільової характеристики i за час t ;

I_{t-i} - значення цільової характеристики i , досягнуте за попередній період $t-1$;

I_o - значення цільової характеристики i , встановленої з урахуванням досвіду;

I_{on} - значення цільової характеристики i , встановленої

підприємствами-конкурентами у схожій ситуації;

I_{np} - рівень домагань керівників організації за характеристикою і.

Це свідчить про те, що при визначенні цілей важливу роль відіграє не лише об'єктивна обґрунтованість, а й те, хто саме бере участь у їхньому формулюванні. Мету можна розглядати як категорію, що поєднує як зовнішні вимоги до підприємства з боку економічної системи та її окремих елементів, так і суб'єктивне бачення керівників щодо напрямів розвитку організації.

Суб'єктивне бачення формується під впливом різноманітних факторів, серед яких: професійний досвід, рівень підготовки, особисті риси, а також конкретні обставини, в яких приймається управлінське рішення.

Ефективно сформульовані цілі мають відповідати ряду критеріїв:

- Практичність, чіткість і досяжність — мета не повинна бути абстрактною або занадто загальною, вона має визначати конкретний результат, якого реально досягти;
- Амбіційність і орієнтація на результат — цілі повинні стимулювати працівників до активних дій, мотивувати досягати високих показників, максимально використовуючи наявний потенціал;
- Наукове обґрунтування та логічна узгодженість — при визначенні цілей необхідно враховувати закономірності розвитку як зовнішнього середовища, так і самої організації. Усі елементи системи цілей повинні бути взаємопов'язаними та гармонійно поєднаними;
- Оцінюваність — кожна ціль має бути виражена у формі, яка дозволяє виміряти ступінь її реалізації, що важливо для розробки планів, нормативів, стандартів діяльності.

Особливу увагу слід приділяти часовим межах реалізації цілей:

- Зрозумілість і чіткість — кожен виконавець повинен чітко усвідомлювати, навіщо і в якому напрямі він працює, що сприятиме підвищенню якості виконання завдань;
- Гнучкість — цілі мають бути відкритими до коригування залежно від змін у зовнішньому середовищі;
- Соціальна прийнятність — при формулюванні слід враховувати соціальні норми, звичаї, культурні цінності та очікування суспільства;
- Відповідність змісту діяльності — формування цілей задає загальний вектор розвитку організації, окреслює функції окремих підрозділів та координує дії персоналу для досягнення спільного результату.

1.2. Стратегічні невизначеності в контексті сталого розвитку для компаній харчової промисловості

Глобальна харчова промисловість і агробізнес перебувають у центрі серйозних змін — змін у характеристиках продукту, у світовому розподілі та споживанні, у технологіях, у розмірі та структурі фірм у галузі, а також у географічному розташуванні виробництва та переробки. І швидкість змін, здається, зростає. Ці зміни передбачають три фундаментальні важливі проблеми майбутнього для сектора:

- 1) рішення повинні прийматися в середовищі зростаючого ризику та невизначеності,
- 2) розробка та впровадження технологій і нових інновацій має вирішальне значення для довгострокового фінансового успіху,
- 3) реагування на зміни в структурі галузі, ландшафті конкурентів і галузевих кордонах має важливе значення для збереження позицій на ринку.

Сільськогосподарська галузь демонструє ряд складних характеристик. По-перше, він дуже мінливий як у виробничих, так і в ринкових умовах. Комбінація біологічних процесів виробництва, які піддаються впливу непередбачуваних біологічних хвиляк (хвороби, комахи, патогени тощо), у поєднанні зі змінними кліматичними/погодними/спекотними/дощовими моделями призводить до значної мінливості умов виробництва та обробки, а отже, ефективності та продуктивності. Ці коливання пропозиції виробника в поєднанні з нееластичним або нереагуючим попитом на харчові продукти призводять до драматичних коливань цін, особливо на етапах ланцюга поставок рослинницької та тваринницької сировини. Біологічні процеси виробництва сировини також характеризуються тривалими виробничими циклами та серійним, а не безперервним потоком виробництва/обробки, що означає, що загалом виробництво адаптується до мінливих умов. І часові затримки між новою ідеєю та комерційно життєздатним продуктом є набагато довшими, ніж у галузях, для яких характерна безперервна переробка та короткі виробничі цикли. Харчова та агробізнесова промисловість також характеризуються дуже складними ланцюжками поставок, які погано скоординовані, особливо на початкових етапах цього ланцюга. Виробничий сектор загалом дуже фрагментований, що створює труднощі для тих фірм, розташованих нижче за течією, які бажають простежуваності або гарантованих і незмінних атрибутів якості. Зміни та інновації, які вимагають прийняття/коригування в усьому ланцюжку створення вартості (наприклад, системні інновації), набагато важче прийняти та впровадити, якщо цей ланцюжок створення вартості є не лише складним, але також фрагментованим і погано скоординованим (Bröring 2008). Ці характеристики харчової та сільськогосподарської промисловості кидають виклик статичній рівновазі як припущенням традиційної економічної теорії. Натомість аналітичні рамки, які

використовуються для аналізу проблем у галузі, мають бути динамічними як у вимірах часу, так і в аспектах невизначеності, а не статичними. Середовище прийняття рішень є складним і характеризується нелінійними процесами, відкритими, а не закритими системами, неповною, а не ідеальною, безкоштовною інформацією, помилками та упередженнями в рішеннях, а також постійним коригуванням – і, отже, є еволюційним процесом. Підводячи підсумок, слід розглядати процес прийняття рішень у харчовій та сільськогосподарській промисловості як складний адаптивний процес, який потребує ширших і потужніших аналітичних рамок, ніж ті, що пропонуються традиційною теорією рівноваги економічних концепцій фірми.

У центрі уваги дослідження застосування більш потужних адаптивних/динамічних концептуальних/теоретичних рамок для аналізу наслідків і проблем стратегічної управління, інновацій та зміни структури промисловості. Для кожного представляємо корисні концептуальні рамки, і описуємо останні застосування в дослідженнях агробізнесу – наша мета полягає в тому, щоб представити концепції, корисні не лише в академічних дослідженнях, але й у реальному прийнятті управлінських рішень.

Історично більшість аналізів ризику в економіці сільського господарства зосереджувалися на ставленні до ризику (оперативних рішеннях щодо управління ризиком та наслідках ризику для вибору політики). У цих аналізах зазвичай використовувалися інструменти емпіричного/числового аналізу для кількісної оцінки вибору та наслідків. Такі аналізи дуже залежать від даних, і нещодавній досвід використання деяких аналітичних моделей, таких як VAR (Value At Risk) на фінансових ринках, підірвав довіру до деяких кількісних моделей і заходів ризику. Талеб (2007) стверджував, що більша частина кількісного аналізу минулого припускала, що набори даних

характеризуються нормальністю, тоді як насправді багато економічних явищ демонструють спотворені розподіли. І хвости враховуються – це події, які кардинально змінюють бізнес-клімат і формують світ [3]. Найт [4] стверджує, що ризик і невизначеність – це різні поняття. При ризику фірма матиме апріорні знання про базовий розподіл ймовірностей, але при невизначеності немає апріорної інформації про цей розподіл. Менеджери вважають розрізнення між систематичним і залишковим ризиком або ризиком, який можна диверсифікувати, корисним, оскільки стратегії управління/пом'якшення цього ризику відрізняються для тих ризиків, які пов'язані з більш широким ринком або загальною економікою, ніж ті, які характерні для конкретної компанії чи підприємства. Хіллсон (2003) зазначає, що невизначеність – це будь-яка подія чи набір обставин, які, якби вони відбулися, мали б вплив на одну або більше цілей. Таким чином, фірми повинні використовувати всю доступну інформацію, щоб сформувані найкращі оцінки впливу цих ризиків за допомогою кількісних і якісних методів, щоб визначити сферу можливих результатів і вибрати стратегії на основі цих результатів [5]. Типи та джерела ризиків і невизначеності, з якими стикаються особи, які приймають рішення в агробізнесі, нещодавно різко зросли — «неочікувані сюрпризи» в результаті змін у державній політиці та регулювання; злиття та поглинання, які змінюють конкурентний ландшафт, а також кризи захворювань і безпеки харчових продуктів, наприклад, H1N1, BSE та зараження сальмонелою. Ці нові невизначеності є складнішими, їх складніше аналізувати та керувати ними, ніж традиційні бізнес-ризики — вони не настільки передбачувані за частотою та наслідками, і вони часто створюють можливості для отримання прибутку, а також ризик фінансових втрат. Часто ними ефективніше керують за допомогою стратегій бізнес-рівня, ніж за допомогою інструментів або процедур управління операційними ризиками. Для оцінки та управління стратегічною невизначеністю

потрібні інші аналітичні концепції та інструменти, ніж ті, які зазвичай використовуються в аналізі ризиків. У цьому пункті розділу ми коротко розглядаємо стратегічні невизначеності для компаній агробізнесу, модель прийняття рішень для управління цією невизначеністю та потенціал реальних підходів до управління невизначеністю.

Компанії повинні бути проактивними в управлінні невизначеністю, щоб створити довгострокову цінність, оскільки невизначеність має потенціал зростання, а також негативний вплив (Паскаль та ін. 2000) [6]. Зосередження лише на уникненні невизначеності, як це зазвичай буває під час аналізу ризику, може змусити фірму не помічати можливості для створення вартості (Nottingham 1996, Talavera 2004) [7]. Хоча об'єктивне вимірювання ризиків і невизначеностей є кращим від суб'єктивних оцінок, зростаюча відносна важливість стратегічних невизначеностей у сільському господарстві свідчить про те, що їх не можна ігнорувати, оскільки їх неможливо кількісно визначити. Поки не буде доступно більше об'єктивних доказів для побудови актуально обґрунтованих числових оцінок ризику, систематична процедура оцінки частоти та наслідків цих невизначеностей може бути важливою. Фактично, це є акцентом останніх розробок у системі показників (Торнтон 2002) [8].

1.3. Стратегічне управління на засадах концепції сталого розвитку

Ідея сталого розвитку була вперше офіційно закріплена на Всесвітній конференції ООН з питань навколишнього середовища і розвитку в 1992 році. Її актуальність зберігається й сьогодні, адже потреба у гармонізації економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки лише зростає в умовах глобальних викликів, цифровізації та інформаційного суспільства.

Сталий розвиток — це така модель прогресу, яка дозволяє задовольняти потреби нинішнього покоління, не загрожуючи можливостям майбутніх. Це багатовимірна концепція, яка поєднує три ключові складові: економічну, соціальну та екологічну, і потребує системного підходу до їхнього розвитку та взаємодії.

Наукова спільнота продовжує активно обговорювати сутність сталого розвитку. Одні дослідники визначають його як процес безперервних змін, що охоплює ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій, розвиток персоналу та вдосконалення управлінських структур. Інші акцентують увагу на дотриманні екологічних норм і соціальній справедливості в контексті економічного зростання. Таким чином, сталий розвиток — це не лише прагнення до стабільності, а й здатність системи адаптуватися до змін та повертатись до рівноваги після дестабілізації.

Три складові сталого розвитку:

1. Економічна складова спрямована на ефективне використання обмежених природних ресурсів з урахуванням екологічних технологій. Йдеться про підвищення продуктивності, інновації, мінімізацію відходів та формування конкурентних переваг.
2. Соціальна складова зосереджена на підвищенні якості життя людини, соціальній рівності, стабільності в суспільстві, захисті культурних цінностей та справедливому розподілі благ.
3. Екологічна складова передбачає збереження та відтворення природного середовища, зниження рівня забруднення, застосування ресурсозберігаючих технологій і дотримання екологічних стандартів.

Ключовим є взаємозв'язок між цими трьома складовими. Економіка впливає на соціальну та екологічну сфери, забезпечуючи ресурси для їхнього розвитку. У свою чергу, екологічні інновації знижують витрати та підвищують лояльність до бренду, а соціальні

інвестиції формують відповідальне ставлення до навколишнього середовища.

У процесі реалізації концепції сталого розвитку виділяють такі основоположні принципи:

- Збалансованість – гармонійний розвиток економічної, соціальної та екологічної сфер.
- Цілеспрямованість – наявність стратегічної мети та внутрішнього імпульсу до саморозвитку.
- Стійкість – здатність до функціонування у стані рівноваги.
- Адаптивність – гнучкість до змін у зовнішньому середовищі.
- Динамічність – взаємозв'язок змін у різних компонентах системи.
- Цілісність – системне поєднання усіх сфер діяльності.
- Екологічна мотивація – спрямованість на екологізацію бізнес-процесів.

Сталий розвиток підприємства – це безперервний процес покращення його діяльності через ефективне управління, стратегічне планування та відповідальне використання ресурсів. Він передбачає досягнення стратегічних цілей в умовах гармонії з соціальним середовищем і природою.

Реалізація цієї концепції дає змогу:

- підвищити прибутковість та імідж підприємства;
- зменшити витрати за рахунок енергоефективності та екологічних інновацій;
- забезпечити соціальну стабільність через гідну оплату праці та професійний розвиток;
- сприяти вирішенню регіональних проблем, зокрема зайнятості та забруднення;
- зміцнити екологічну безпеку на національному рівні.

Формування ефективної стратегії сталого розвитку підприємства включає кілька ключових етапів (рис.1.2):

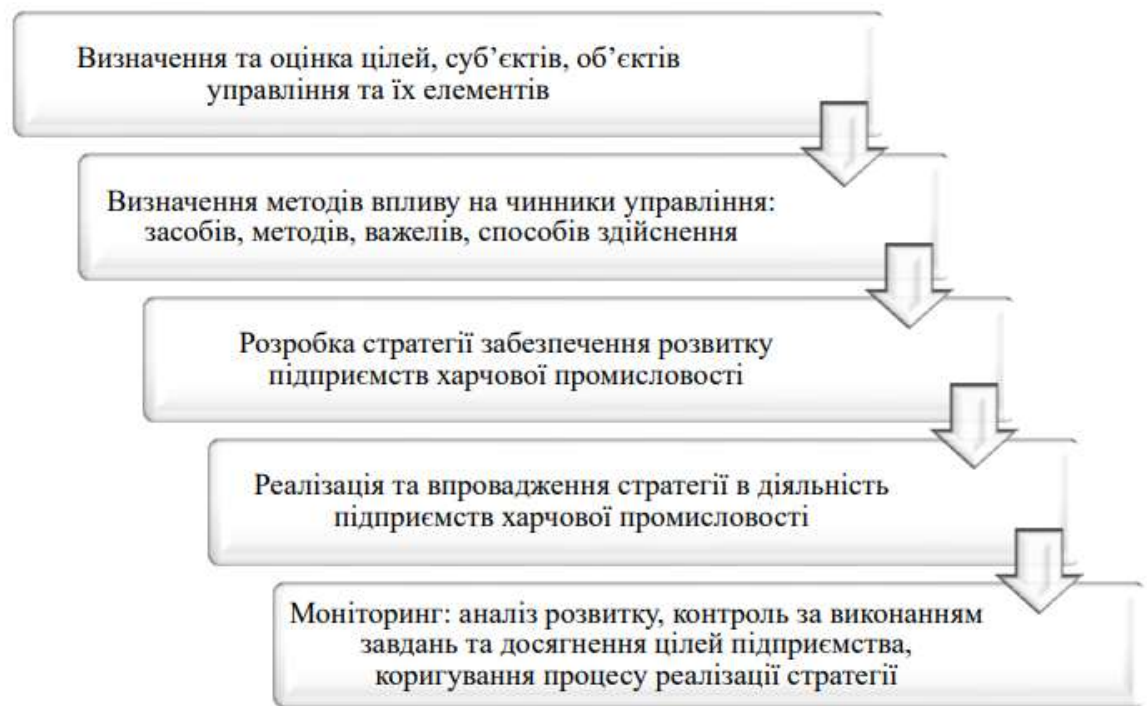


Рис. 1.2. Етапи процесу формування системи статкгічного управління розвитком підприємств харчової промисловості

Джерело: складено автором на основі [1,3]

Сталий розвиток – це не лише концепція, а практичний інструмент довгострокового успіху підприємства. Його реалізація вимагає комплексного підходу, що враховує економічні результати, соціальні потреби та екологічну відповідальність. У сучасному світі саме така стратегія дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, формувати позитивний імідж і вносити вклад у розвиток суспільства в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП «СПІЧАК А.С.»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП «Спічак А.С.»

ФОП «СПІЧАК АНДРІЙ СТАНІСЛАВОВИЧ» код ЄДРПОУ 37507880 зареєстровано 20.07.2004 року (запис № 24990000000000115) року за юридичною адресою Україна, 73035, Херсонська обл., Херсонський р-н, смт. Антонівка, вул. Дубасова, буд. 2А. Керівником організації є Спічак Андрій Станіславович.

Основний вид діяльності згідно КВЄД:

11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

Також є інші види діяльності:

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.;

22.22 Виробництво тари з пластмас;

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;

56.30 Обслуговування напоями;

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг.

Організаційно-інформаційна модель розвитку господарської діяльності підприємства харчової промисловості є стислою характеристикою його об'єктів та суб'єктів, мети і завдань, системи

показників, що визначають їх параметри, інформаційної бази, методів і прийомів перетворення економічної інформації, узагальнення результатів аналізу (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційно-інформаційна модель розвитку господарської діяльності підприємства харчової промисловості

*Джерело: [4]

Стратегічне управління відіграє ключову роль для компаній, які орієнтуються на стійке зростання та розвиток у тривалій перспективі. Без його застосування неможливо ефективно використовувати кадровий потенціал, що, своєю чергою, призводить до зниження конкурентоспроможності продукції підприємства у майбутньому.

Ідея стратегічного підходу до управління вперше була запропонована консалтинговою компанією McKinsey у 1972 році й почала застосовуватись у таких компаніях, як General Electric, IBM, Texas Instruments тощо. Його впровадження зумовлювалось потребою розмежування управління на стратегічному рівні та оперативного керівництва в межах окремих підрозділів. При цьому управлінці почали

приділяти більше уваги зовнішнім чинникам, що дозволило швидше реагувати на зміни та покращувати позиції підприємства на ринку.

Особливістю стратегічного управління персоналом є його орієнтація на тривалий період, що дозволяє компанії зосередитися на важливих напрямках розвитку. Персонал — це довгостроковий ресурс організації, який з часом може втрачати ефективність, тому потребує постійного оновлення та підтримки. Через це звичайне оперативне управління кадрами часто є недостатнім у рамках загального стратегічного курсу підприємства.

Поняття стратегії управління персоналом має багато трактувань, серед яких:

- ключовий напрямок у створенні конкурентоздатного, професійного й згуртованого колективу, орієнтованого на реалізацію довгострокових цілей та загальної стратегії компанії;
- сукупність дій, що формують поведінку працівників відповідно до стратегічних потреб підприємства;
- логічна схема використання людських ресурсів із метою досягнення цілей компанії;
- система управлінських рішень у сфері кадрів, яка базується на довгостроковому плануванні;
- загальна концепція управління персоналом, що базується на бізнес-стратегії підприємства та визначає головні принципи роботи з кадрами.

Попри різні підходи, більшість визначень мають спільні риси:

1. Орієнтація на тривалий період – процеси формування кадрового потенціалу займають час і спрямовані на зміну його складу, кваліфікації та мотивації.
2. Взаємозв'язок із загальною стратегією підприємства – управління персоналом має розвиватись відповідно до стратегічного курсу всієї організації.

3. Комплексний підхід – стратегія включає методи взаємодії з працівниками, принципи їх розвитку, формування ефективного колективу для досягнення організаційних цілей.

Кадрова стратегія слугує інструментом реалізації загальної стратегії фірми, визначаючи напрями змін у сфері персоналу для досягнення поставлених завдань.

Метою стратегії управління кадрами є трансформація загальної стратегії підприємства у конкретні дії щодо залучення, утримання та ефективного використання людських ресурсів.

Вона охоплює багато аспектів, зокрема:

- політику зайнятості;
- умови праці та безпеку;
- підходи до регулювання трудових взаємин;
- розвиток корпоративної культури та ділової етики;
- визначення нових вимог до працівників;
- методи оцінювання, відбору, атестації персоналу;
- концепцію розвитку кадрів: навчання, кар'єрне планування, кадровий резерв;
- системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Цей перелік може варіюватися в залежності від потреб конкретної компанії, її цілей та обраної кадрової стратегії.

Основні етапи розробки кадрової стратегії:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, зазвичай із використанням SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. На цьому етапі вивчають ефективність чинної системи управління кадрами.
2. Визначення цілей кадрової стратегії. Важливо з'ясувати, який персонал необхідний компанії зараз і в майбутньому, і оцінити, наскільки поточний склад відповідає стратегічним потребам.

3. Оцінка потреби у розвитку – порівняння бажаного кадрового потенціалу з наявним рівнем. Це дозволяє визначити цілі щодо підвищення кваліфікації, навчання, кар'єрного зростання тощо. Пріоритети можуть бути як довгостроковими, так і короткостроковими, залежно від загальної стратегії фірми.

Для проведення оцінювання ефективності результатів господарської діяльності ФОП «Спічак А.С.» в табл. 2.1 проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства за підсумками 2022-2023 років. Результати проведеного дослідження у табл. 2.1 свідчать про зниження ефективності господарської діяльності ФОП «Спічак А.С.» в 2023 році порівняно з 2021 роком. Так, при зниженні загального обсягу чистого доходу у 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 13,91 % чистий фінансовий результат (чистий прибуток) зменшився аж на 28,58 % або на майже 7,1 млн. грн.

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники діяльності ФОП «Спічак А.С.»
за підсумками 2021-2023 років**

Показники	2021 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	461667	397459	-64208	-13,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	393347	342703	-50644	-12,88
Валовий прибуток	68320	54756	-13564	-19,85
Інші операційні доходи	10858	12306	1448	13,34
Адміністративні витрати	13668	14403	735	5,38
Витрати на збут	17275	16234	-1041	-6,03
Інші операційні витрати	10480	11478	998	9,52
Фінансовий результат від операційної діяльності	37755	24947	-12808	-33,92
Фінансові витрати	6013	2564	-3449	-57,36

Інші витрати	1396	797	-599	-42,91
Фінансовий результат до оподаткування	30346	21586	-8760	-28,87
Витрати (дохід) з податку на прибуток	5577	3895	-1682	-30,16
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	24769	17691	-7078	-28,58

*Джерело: побудовано та розраховано автором на підставі даних підприємства

Результати проведеного дослідження у табл. 2.1 свідчать про зниження ефективності господарської діяльності ФОП «Спічак А.С.» в 2023 році порівняно з 2021 роком. Так, при зниженні загального обсягу чистого доходу у 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 13,91 % чистий фінансовий результат (чистий прибуток) зменшився аж на 28,58 % або на майже 7,1 млн. грн.

Визначення виконуваних робіт, їх віднесення до відповідних тарифних розрядів, а також присвоєння працівникам кваліфікаційних розрядів здійснюється роботодавцем на підставі професійних стандартів або кваліфікаційних характеристик і погоджується з виборним профспілковим органом чи представником профспілки. До кожної професії висуваються певні вимоги щодо спеціальних знань, рівня кваліфікації, функціональних обов'язків, завдань та спеціалізації, які визначаються зазначеними нормативними документами.

2.2. Аналіз продуктивності та управління кадрами підприємства

Середньооблікова чисельність штатних працівників ФОП «Спічак А.С.» складала:

- у 2021 році – 220 осіб;
- у 2023 році – 200 осіб.

Інформація щодо оплати праці персоналу на ФОП «Спічак А.С.» за підсумками 2021-2023 років наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Інформація щодо оплати праці персоналу на ФОП «Спічак А.С.»
за підсумками 2021-2023 років**

Назва показників	2021 рік	2023 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Середньорічний фонд оплати праці (без ЄСВ), тис. грн.	41958,0	37307,0	-4651	-11,08
Чисельність персоналу, осіб	220	200	-20	-10,0
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	16,49	14,80	-1,69	-10,24

* Джерело: побудовано та розраховано автором на підставі [14]

Згідно зі звітом про фінансові результати ФОП «Спічак А.С.» за 2022 рік, витрати підприємства на оплату праці становили 37,3 млн грн. Це на 4,7 млн грн, або на 11,08 % менше у порівнянні з аналогічним показником за 2021 рік.

Як видно з даних таблиці 2.2, у 2022 році середньомісячна заробітна плата працівників на підприємстві склала 14,8 тис. грн, що на 1,69 тис. грн (тобто на 10,24 %) нижче, ніж у попередньому році. Така динаміка свідчить про негативні процеси в системі управління персоналом ФОП «Спічак А.С.», оскільки має місце скорочення як номінального, так і реального рівня оплати праці. Графічне зображення змін середньомісячної заробітної плати працівників підприємства за 2021–2023 роки подано на рисунку 2.1.

тис. грн.

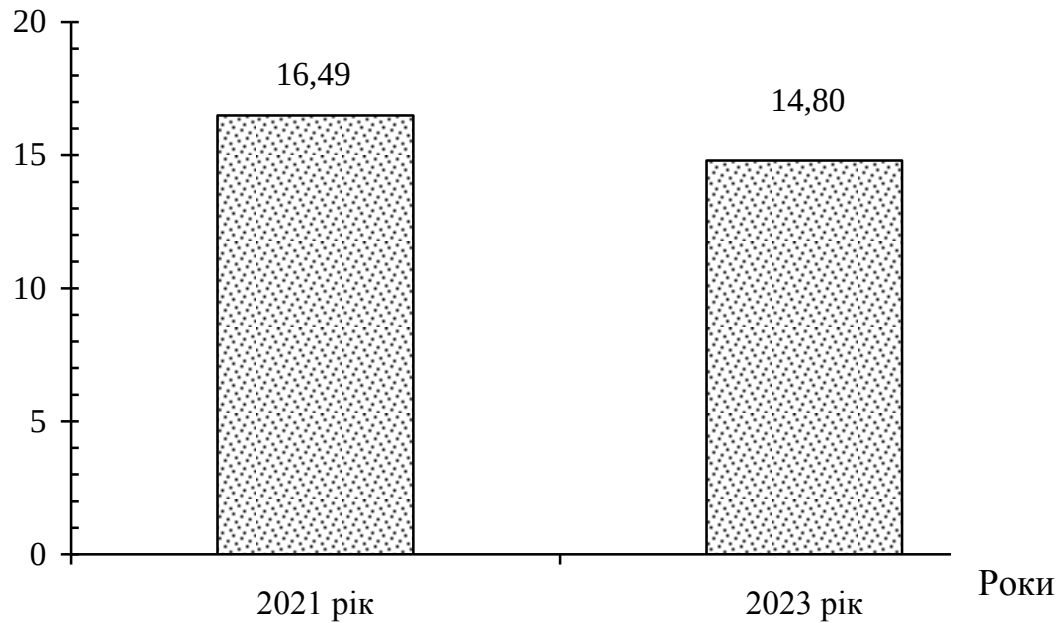


Рис. 2.1. Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу на ФОП «Спічак А.С.» за підсумками 2021-2023 років

*Джерело: побудовано автором на підставі даних, розрахованих в табл. 2.2

Аналіз продуктивності праці персоналу на ФОП «Спічак А.С.» за підсумками 2021-2023 років проведено в табл. 2.3.

Відповідно до звіту про фінансові результати ФОП «Спічак А.С.» за підсумками 2023 року чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства склав 397,5 млн. грн., що на 64,2 млн. грн. або на 13,91 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком (див. табл. 2.1 та табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз продуктивності праці на ФОП «Спічак А.С.» за підсумками 2021-2023 років

Назва показників	2021 рік	2023 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг),	461667	397459	-64208	-13,91

тис. грн.				
Чисельність персоналу, осіб	212	210	-2	-0,94
Продуктивність праці за рік, тис. грн.	2177,7	1892,7	-285,0	-13,09
Продуктивність праці за місяць, тис. грн.	181,5	157,7	-23,8	-13,09

* Джерело: побудовано та розраховано автором на підставі [14]

При цьому чисельність персоналу ФОП «Спічак А.С.» в 2023 році склала 200 осіб, що на 20 осіб або на 10 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком.

Отримані у табл. 2.3 результати свідчать про те, що в 2022 році у порівнянні з 2021 роком на ТОВ ФОП «Спічак А.С.» зменшилися усі показники продуктивності:

- розмір річної продуктивності праці персоналу на ФОП «Спічак А.С.» у 2023 році склав 1892,6 тис. грн. за рік на особу, що на 285,0 тис. грн. або на 13,09 % менше, ніж у 2021 році;

- розмір середньомісячної продуктивності праці персоналу ФОП «Спічак А.С.» у 2023 році склав 157,6 тис. грн. за місяць на особу, що на 23,7 тис. грн. або на 13,09 % менше, ніж у 2021 році.

Візуалізація динаміки річної продуктивності праці на ФОП «Спічак А.С.» за підсумками 2021-2023 років відображена на рис. 2.2.

тис. грн.

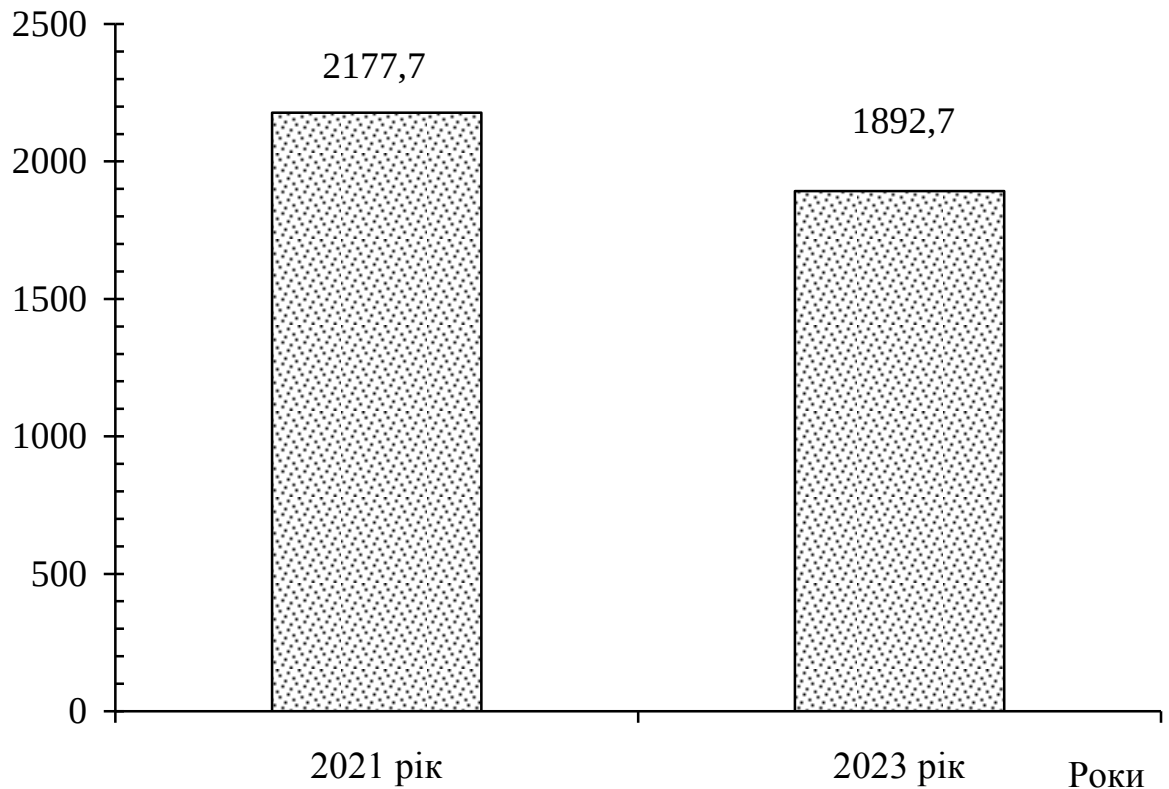


Рис. 2.2. Динаміка річної продуктивності праці персоналу на ФОП «Спічак А.С.», за підсумками 2021-2023 років*

*Джерело: побудовано автором на підставі даних, розрахованих в табл. 2.3

Візуалізація динаміки середньомісячної продуктивності праці персоналу на ФОП «Спічак А.С.» за підсумками 2021-2023 років відображена на рис. 2.3.

Розрахунки, проведені в табл. 2.3, а також візуалізація на рис. 2.3 та рис. 2.2 свідчать про наявні негативні тенденції в системі управління персоналом на ФОП «Спічак А.С.», так як відбулося зниження продуктивності праці підприємства.

Доцільно зіставити рівень продуктивності праці одного працівника з середніми показниками по галузі, а також із результатами провідних підприємств, які виготовляють подібну продукцію, виконують аналогічні роботи або надають схожі послуги. Таке порівняння дає змогу виявити потенційні резерви підвищення

продуктивності праці та покращити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.

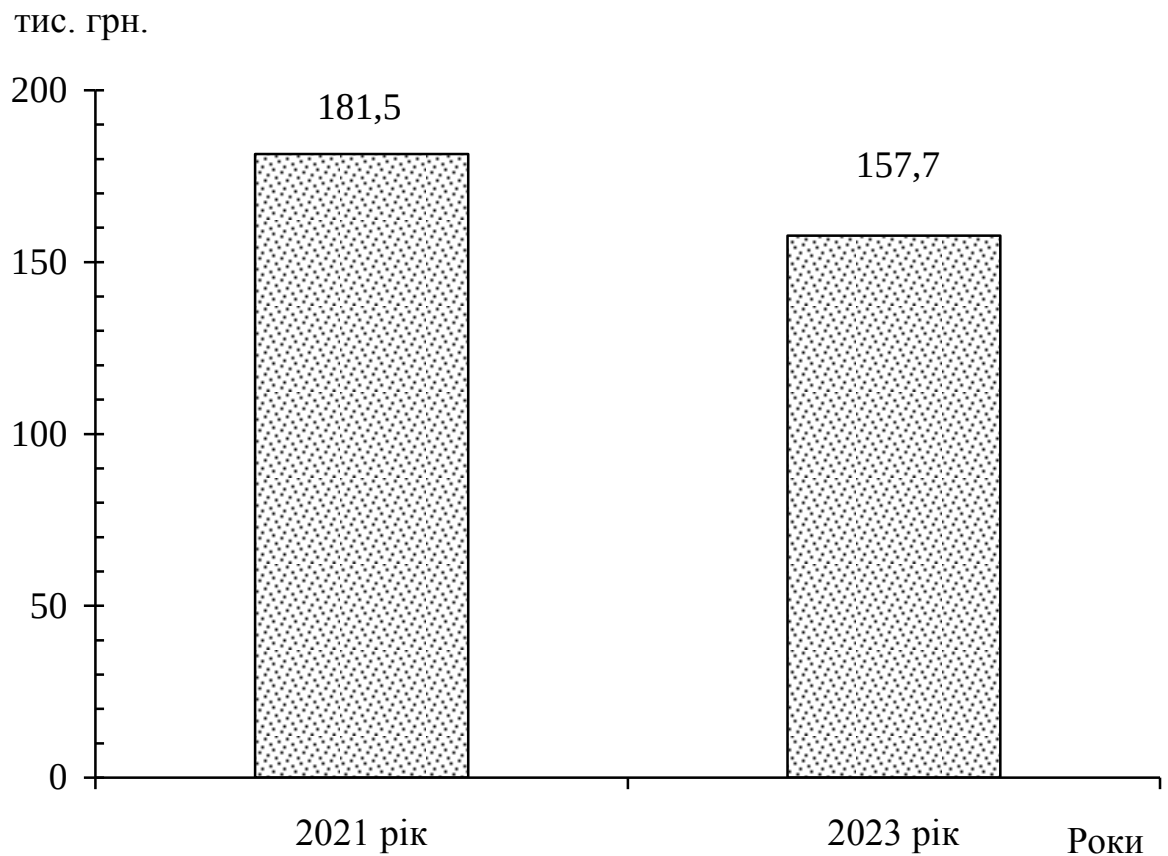


Рис. 2.3. Динаміка середньомісячної продуктивності праці персоналу на ФОП «Спічак А.С.», за підсумками 2021-2023 років*

*Джерело: побудовано автором на підставі даних, розрахованих в табл. 2.3

Підвищення рівня продуктивності праці підприємства є ключовою передумовою для нарощування обсягів виготовлення продукції (товарів, послуг чи робіт) та виступає одним із головних драйверів економічного розвитку. З цією метою підприємства впроваджують спеціальні програми з управління продуктивністю, що дозволяють максимально реалізувати внутрішні резерви зростання ефективності праці.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Моделювання невизначеності управління харчової промисловості в контексті сталого розвитку

Складні соціально-екологічні системи, такі як продовольча система, є непередбачуваними, особливо для довгострокових горизонтів, таких як 2050 рік. Щоб впоратися з цією невизначеністю, аналіз сценаріїв використовувався разом з моделями продовольчих систем для

дослідження ймовірних майбутніх результатів. У сценаріях продовольчих систем використовується різноманітність типів сценаріїв і підходів до моделювання, що визначаються метою вправи та технічними, методологічними та епістемологічними обмеженнями. Наші тематичні дослідження не свідчать про мальтузіанське майбутнє для прогнозованого глобального населення 9 мільярдів у 2050 році; але міжнародна торгівля буде вирішальним чинником результатів; і концепція стійкості в усіх вимірах продовольчої системи поки що недостатньо досліджена. Вплив аналізу сценаріїв у глобальному масштабі можна посилити за допомогою процесів участі за участю ключових акторів в інших географічних масштабах. Моделі продовольчих систем є цінними для управління існуючими знаннями про поведінку системи та забезпечення достовірності якісних історій, але вони обмежені поточними наборами даних для глобального виробництва сільськогосподарських культур і торгівлі, землекористування та гідрології. Зміна клімату, ймовірно, ставить під сумнів здатність сільськогосподарського виробництва до адаптації, і існують важливі прогалини в знаннях, які необхідно усунути в дослідженні моделювання.

Першу задокументовану спробу використати моделювання для дослідження невизначеності, що оточує здатність світу прогодувати зростаюче населення, можливо, зробив Мальтус (1798) у першому виданні «Нарису про принципи народонаселення». У цьому есе відома гіпотеза про те, що експоненціальне зростання населення та пов'язаний з ним попит на їжу перевищуватимуть лінійне зростання пропозиції. Гіпотеза Мальтуса була предметом наполегливих викликів як емпірично, так і теоретично (Boserup 1965); але враховуючи, що зростання населення, за прогнозами ООН, збільшиться до 9,1 мільярда в 2050 році, побоювання залишаються.

Зовсім недавно, за даними McCalla & Revoredo (2001), протягом другої половини двадцятого сторіччя було проведено принаймні 30 різних довгострокових симуляцій глобальної пропозиції та попиту на продовольство. За останнє десятиліття було опубліковано ряд подальших досліджень, присвячених майбутньому глобальної продовольчої системи. Для того, щоб керувати невизначеністю, властивою цій системі, у цих дослідженнях використовувався аналіз сценаріїв, а також модельне моделювання. Розглядається добірка сучасних досліджень, які використовують аналіз сценаріїв і моделювання для дослідження майбутнього глобальної продовольчої системи до 2050 року. Переглядаються тематичні дослідження: «Світове сільське господарство до 2030/2050 років», «Комплексна оцінка управління водними ресурсами в сільському господарстві» (SAWMA), дослідження впливу зміни клімату на світове виробництво продуктів харчування на основі соціально-економічних досліджень Міжурядової групи експертів зі зміни клімату. сценарії, сценарії Оцінки екосистем тисячоліття (MA) і сценарій Agrimonde 1. Для ілюстрації типології сценарію та демонстрації різноманітності підходів до моделювання було вибрано тематичні дослідження.

Історії аналізу сценаріїв дає пояснення того, чому сценарії все частіше використовуються для управління невизначеністю в системах із соціально-економічними та біофізичними вимірами. Запропонована типологію для класифікації сценаріїв, які використовуються в тематичних дослідженнях доводить опис підходів до кількісного моделювання прикладів та супроводжується коротким резюме їх сценаріїв та обговоренням результатів. Далі завершується розглядом деяких проблем для аналізу та моделювання сценаріїв харчової системи.

Оксфордський словник англійської мови визначає сценарій як «постулювану послідовність або розвиток подій». Відомі прихильники аналізу сценаріїв розглядають сценарії по-різному як «гіпотетичні

послідовності подій, сконструйовані з метою зосередження уваги на причинно-наслідкових процесах і точках прийняття рішень» (Kahn & Wiener 1967, с. 6), «сфокусовані описи принципово різних майбутніх, представлених у послідовному сценарному або оповідальному вигляді» (Шомейкер 1993, с. 195), «внутрішньо послідовні та складні наративні описи можливого майбутнього» (van der Heijden 2005, стор. 14), як «інструмент для впорядкування уявлень про альтернативні майбутні середовища, в яких можуть виконуватися їхні рішення» (Schwartz 1991, стор. 4) або «опис потенційних майбутніх умов, розроблений для інформування про прийняття рішень в умовах невизначеності» (Parson et al. 2007, стор. 1).

Акцент на дослідженні багатьох майбутніх підкреслює, що аналіз сценаріїв не має на меті передбачити майбутнє. Аналіз сценаріїв справляється з невизначеністю, представляючи низку ймовірних майбутніх подій, як правило, без визначення ймовірностей результатів. Зокрема, для складних соціально-екологічних систем сценарії можуть бути використані для дослідження невизначеностей у довгострокових горизонтах, які не можуть бути представлені ймовірностями розподілу за відомими параметрами (Swart et al. 2004; Parson 2008).

Витоки аналізу сценаріїв сягають Манхеттенського проєкту в 1942 році, де обмеження використання ймовірності при прийнятті рішень призвели до комп'ютерного моделювання атомних вибухів. Концепція була додатково вдосконалена після Другої світової війни в корпорації RAND, зокрема Германом Каном, і особливо для великомасштабної системи раннього попередження Air Defense System Missile Command. У книзі Кана «Про термоядерну війну» аналіз сценаріїв використовувався для дослідження невизначеності навколо ядерної війни (Kahn 1960). У 1961 році Кан залишив RAND, щоб створити Інститут Гудзона, аналітичний центр із ширшими повноваженнями щодо аналізу сценаріїв. У наступній книзі «2000 рік», написаній у 1967 році, його методи

вийшли за межі військового планування; і це також стало сигналом зростаючої цікавості до аналізу порівняльних сценаріїв переваг, які може запропонувати бізнесу.

П'єр Вак був піонером використання аналізу сценаріїв у Shell на основі можливостей, представлених Каном для корпоративного планування. Наприкінці 1960-х років Shell використовувала систему уніфікованого механізму планування з 6-річним горизонтом, щоб підготувати свій ланцюжок створення вартості до майбутнього. Однак це було засновано на єдиному сценарії «бізнес як зазвичай». Вак брав участь в експерименті, щоб заглянути уперед на 15 років у вправі під назвою Horizon Year Planning. Вражаючі результати дослідження, які свідчать про те, що трансформаційні зміни можуть бути неминучими на ринку нафти, спонукали Shell у 1971 році перейти від прогнозного прогнозування до нового методу аналізу сценаріїв (Wack 1985a).

Підхід, застосований Ваком у Shell і адаптований із ранніх робіт Кана, визначає заздалегідь визначені елементи в системі інтересів для того, щоб результати невизначеностей, які мають стратегічний пріоритет, можна було досліджувати за кількома сценаріями.

Як аналіз сценаріїв можна використовувати для управління невизначеністю. Продовольча система має спільну важливу рису з енергетичною системою: технології, засновані на рослинництві, часто мають тривалий час. Стратегічне планування, імовірно, ставатиме дедалі більш необхідним, якщо у 2050 році світ хоче здорово та стабільно прогодувати 9 мільярдів людей.

Харчова система є багатовимірною (Ericksen 2008) і включає соціальні, економічні, біофізичні, політичні та інституційні виміри. Використання моделі як проксі для цієї системи піднімає онтологічні та епістемологічні проблеми (Rotmans & van Asselt 2001). Funtowicz & Ravetz (1990) пропонують три типи невизначеностей в комплексному оцінюванні:

- технічні невизначеності;
- методологічні невизначеності;
- епістемологічні невизначеності.

Існують технічні невизначеності щодо якості даних, доступних для калібрування моделі та визначення вхідних припущень для рушійних сил змін. Існують методологічні невизначеності, тому що нам може не вистачити знань, щоб створити адекватну форму моделі з відповідною структурою та функціональними формами рівнянь поведінки. Епістемологічні невизначеності стосуються повноти моделі: зміни в людській поведінці та цінностях, випадковість природи, технологічні несподіванки та так звані події «чорного лебедя» зі значним впливом і високою невизначеністю можуть бути непізнаваними (Taleb 2007). Крім того, складна система може бути принципово невизначеною. Накопичення цих невизначеностей у модельному моделюванні ускладнює присвоєння ймовірностей результатам.

Незважаючи на ці виклики, аналіз сценаріїв пропонує можливість керувати технічною невизначеністю в соціально-економічних аспектах харчової системи інакше, ніж невизначеністю в її біофізичному вимірі (Rotmans & van Asselt 2001; Döös 2002). Модельне моделювання з використанням сценаріїв кількох вхідних припущень для соціально-економічних змінних може зменшити технічну невизначеність у моделі. Однак керувати невизначеністю через численні вхідні припущення для соціально-економічних змінних не буде надійно, якщо не враховуються невизначеності в її біофізичних вимірах. Наприклад, поточні моделі, які використовуються для моделювання впливу зміни клімату на підвищення рівня моря, можуть бути неадекватними проксі системи через епістемологічну невизначеність навколо динаміки танення льодовикових покривів (Hansen 2007). Крім того, буде неточною кількісна оцінка соціально-економічних рушійних сил змін як окремих

або екзогенних, якщо вони насправді ендегенні для системи або корельовані з іншими рушійними силами (Garb et al. 2008).

Якщо сценарії будуть використовуватися для управління невизначеністю, яка може накопичуватися в моделях, тип обраного сценарію залежатиме від мети вправи. Типологія, модифікована з Börjeson et al. (2005) пропонує класифікувати три різні підходи до сценаріїв майбутнього:

- проєкції;
- дослідні сценарії;
- нормативні сценарії.

Базові прогнози можуть бути використані для оцінки майбутнього стану системи за умов припущень «бізнес як зазвичай» без серйозних змін політики. Проєкції також можна використовувати для постановки питання про те, як система реагує, якщо зроблено певний набір припущень «що-якщо». Такі сценарії, які кількісно визначають результати, викликані невизначеністю в довгостроковій перспективі та можуть не досліджувати належним чином варіації соціально-економічних факторів або трансформації в системі (Alcamo 2001). З іншого боку, процес створення прогнозів, імовірно, буде менш трудомістким, ніж для інших типів сценаріїв; і вони можуть бути корисними для учасників харчової системи.

Наративи дослідницьких сценаріїв є переважно якісними, але зазвичай мають кількісне підґрунтя, що забезпечується результатами модельного моделювання. Вони можуть або зосередитися на рушійних силах змін, які є зовнішніми для системи та поза контролем акторів, для яких розробляються сценарії, зовнішні сценарії, або вони можуть включати політику, у цьому випадку вони описуються як стратегічні. Дослідницькі сценарії корисні, якщо невизначеності в системі не можуть бути достатньою мірою врегульовані за допомогою моделі або лише каркаса моделювання. Наприклад, такий технологічний сюрприз, як

«зелена революція», було б дуже важко змодельовати, використовуючи попередні історичні дані, але, тим не менш, він мав глибокий вплив на продовольчу систему та її результати (Evans 1998). Методологічну та епістемологічну невизначеність можна дослідити за допомогою якісних наративів.

Нормативні сценарії розробляють історії, які відповідають конкретним результатам або цілям. Сценарії збереження шукають шляхи для досягнення системою результату без трансформації. Як альтернатива, сценарії трансформації припускають, що зміни в системі будуть необхідні для досягнення нормативної цілі. Незважаючи на те, що нормативні сценарії досягають конкретного результату або цілі, вони, як це не парадоксально, є найменш передбачуваними з типів сценаріїв. Дійсно, такі сценарії можуть бути корисними для зменшення дилем легітимності в аналізі майбутнього (Robinson 1992).

Моделювання системи харчування в сценарних кейсах.

Дослідження сценаріїв, включені до цього огляду, використовують моделі харчової системи для моделювання ендегенних змінних, включаючи виробництво та споживання їжі. У таблиці 1 наведено короткий опис різних використовуваних моделей, розрізняючи ключові змінні, визначені ендегенно кожною моделлю, від чинників змін, які є екзогенними для моделі та базуються на зовнішніх припущеннях. Також передбачена географічна та галузева роздільна здатність моделей.

Дослідження МА та Parry et al. (2004) приймають уявлення про загальну рівновагу глобального виробництва, споживання та торгівлі, в яких галузеві та загальноекономічні змінні, включаючи сукупний дохід, ціни факторів виробництва та реальні обмінні курси, визначаються одночасно внутрішньо узгодженим чином. На відміну від цього, сценарії «Світове сільське господарство назустріч 2030/2050» і SAWMA базуються на підході часткової рівноваги, який розглядає глобальні ринки окремих сільськогосподарських товарів один за одним ізольовано

один від одного. У цих моделях регіональний попит і регіональна пропозиція для кожного сільськогосподарського товару є функцією його ринкової ціни для заданих рівнів доходу та даних факторів продуктивності, а модель розв'язує ендогенні ціни на світовому ринку, що прирівнює глобальну пропозицію та попит. Частково-аналітичний підхід ігнорує загальноекономічні обмеження, включаючи бюджетні обмеження з боку попиту, обмеження платіжного балансу та сукупні обмеження земельних фондів, а також наслідки потрясінь на сільськогосподарських ринках для сукупного доходу. Це значно спрощує аналіз, але обмежує сферу застосування цих частково-аналітичних моделей до сценаріїв, за яких великі потрясіння, що впливають на багато сільськогосподарських товарів одночасно, не відбуваються. З іншого боку, багаторинкові моделі часткової рівноваги, такі як World Food Model, IMPACT і WATERSIM, підтримують більш детальну дезагрегацію товарів, ніж моделі глобальної обчислюваної загальної рівноваги (CGE).

Серед п'яти розглянутих тут сценаріїв дослідження сценарію МА використовує найскладнішу та витончену структуру моделювання. Його центром є глобальна інтегрована модель оцінки IMAGE, розроблена в Нідерландському національному інституті громадського здоров'я та навколишнього середовища (RIVM). IMAGE призначений для фіксації взаємодії між економічною діяльністю, землекористуванням, викидами парникових газів (ПГ), кліматом, урожайністю та іншими змінними навколишнього середовища. Він включає в себе мультирегіонну модель глобальної торгівлі та виробництва CGE, модуль вуглецевого циклу для розрахунку викидів парникових газів у результаті економічної діяльності, включаючи енергію та землекористування, детальний модуль землекористування та кліматичний модуль атмосфера-океан, який переводить викиди парникових газів у кліматичні результати. Визначені моделлю результати температури та опадів, у свою чергу, повертаються

до ефективності економічної системи через вплив на продуктивність сільського господарства.

Для цілей дослідження MA IMAGE було «м'яко пов'язано» з рядом інших імітаційних моделей (перерахованих у таблиці 1), щоб досягти подальшого зменшення масштабу змінних, що цікавлять. У м'яко пов'язаних модельних ансамблях вихідні змінні з однієї моделі використовуються для інформування про вибір значень для вхідних змінних або параметрів іншої моделі, але різні моделі формально не об'єднуються — або не з'єднуються — в єдину узгоджену систему рівнянь одночасного часу. Зменшення масштабу відноситься до процесу дезагрегування змінних до більш детальної просторової або товарної шкали класифікації. Наприклад, зміни врожайності сільськогосподарських культур через зміну клімату, передбачені IMAGE, були використані для коригування параметрів сільськогосподарської продуктивності моделі сільськогосподарського ринку IMPACT, яка містить більш точний розподіл сільськогосподарських культур за типом і регіоном, ніж IMAGE. Подібним чином м'який зв'язок із інтегрованою моделлю оцінки AIM надає зменшені результати для Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Зміни в зрошенні в рамках IMPACT, а також кліматичні прогнози IMAGE були використані як вхідні дані для моделювання гідрології WaterGAP і моделі водокористування для оцінки нестачі води.

Через неоднорідність масштабів, методів обліку та концептуальних рамок у різних моделях підхід м'якого зв'язку пов'язаний зі значними проблемами в досягненні узгодженості та сприйнятливий до поширення помилок. Наукова основа для зв'язку моделей між дисциплінами та масштабами все ще слабка і потребує особливої уваги в майбутніх дослідженнях (Ewert та ін. 2009). З іншого боку, посилення можуть базуватися на встановлених моделях і використовувати втілені спеціальні знання з різних дисциплін, а не

вимагати нової роботи з моделювання. Як стверджують Берінгер і Лешель (2006), ці прагматичні переваги можуть певною мірою переважити можливі недоліки в загальній послідовності.

Інструмент Agribiom, використаний у дослідженні Agrimonde, намагається змодельовати регіональні поставки, використання та баланс фізичної харчової біомаси та її калорійних еквівалентів без будь-яких спроб визначити ринкові ціни на сільськогосподарські товари. Таким чином, змодельовані результати можуть бути досяжними в біофізичному сенсі, але не обов'язково життєздатними в економічному сенсі.

Результати моделювання в будь-якого динамічного глобального аналізу моделювання для довгострокового горизонту в кілька десятиліть оточені численними невизначеностями — щодо адекватності структури моделі для охоплення ключових факторів, що діють, щодо наявності нелінійностей, які спричиняють переломний момент з про те, за якими відбуваються фундаментальні зміни в поведінці систем, про параметри моделі та про еволюцію основних рушійних сил змін у сільськогосподарських системах. Результати моделі не слід неправильно тлумачити як прогнози з чітко визначеними довірчими інтервалами. Швидше вони призначені для того, щоб забезпечити кількісне уявлення про складні взаємодії в дуже взаємозалежній системі та потенційний загальний порядок розмірів ефектів, які неможливо отримати лише за допомогою якісних і теоретичних міркувань. Результати значною мірою залежать від поточного стану наукових знань, які використовуються в ході розробки та параметризації компонентів моделі. Наприклад, навички компонента кліматичної моделі в IMAGE обов'язково обмежені сучасним сучасним моделюванням глобальної циркуляції, а отже, опади представлені погано, що, у свою чергу, обмежує точне моделювання реакції рослин.

Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO) підготувала базовий прогноз продовольчої системи до 2050 року,

використовуючи її часткову рівновагу, Всесвітню продовольчу модель (Alexandratos 2006). Одна з головних цілей цього сценарію полягала в тому, щоб розглянути питання про те, чи може перегляд ООН у 2004 році своїх прогнозів зростання населення призвести до мальтузіанського майбутнього.

У майбутньому зростання продуктивності зернових знизиться з 2,1 відсотка на рік у 1961–2001 роках до 1,2 відсотка на рік у 2001–2030 роках, а потім до 0,6 відсотка в 2030–2050 роках. Однак це зменшення відбувається разом із уповільненням темпів зростання населення; а рівень споживання на душу населення покращиться в країнах, що розвиваються, і досягне в середньому 3070 ккал на душу населення до 2050 року. Очікується, що пік чисельності населення до середини століття зменшить потребу в природному капіталі сільськогосподарського виробництва. Зменшення абсолютної кількості тих, хто недоїдає, стримується зростанням населення, але частка падає з 20,3 відсотка в 1990/1992 роках до 3,9 відсотка до 2050 року. Тим не менш, країни, які збільшують рівень споживання на душу населення, все ще можуть зіткнутися з «подвійним тягарем недоїдання» для систем охорони здоров'я, якщо дієти містять більшу частку жиру, цукру та солі. Збільшення попиту в країнах, що розвиваються, посилює залежність від імпорту: але прогнозується, що ринок буде адаптуватися автономно, і країни, що розвиваються, все частіше торгують зі світовими нетто-імпортерами. Зростаюча конкуренція між виробниками у країнах, що розвиваються, за забезпечення відносно статичних ринків споживачів у розвинених країнах призводить до певної нестабільності цін. Сценарій був створений до стрибка цін на продукти харчування в 2007 році, який частково пояснюється зростанням виробництва біопалива першого покоління (Світовий банк 2008). Хоча наслідки для продовольчої системи майбутніх цін на енергоносії в цьому базовому прогнозі не повністю вивчені, у його заклик до додаткового аналізу перспектив

конкуренції за землю між продовольством і паливом є передбачення. Нарешті, залишається кілька країн, визначених як уразливі до продовольчої безпеки в майбутньому, які стикаються зі згубним поєднанням високих темпів зростання населення, обмежених перспектив економічного зростання та низького потенціалу сільськогосподарського виробництва.

Комплексна оцінка водного господарства в сільському господарстві.

SAWMA створив п'ять прогнозів «що, якщо?», щоб перевірити ефективність альтернативних інвестиційних підходів для задоволення прогнозованого попиту на продовольство в 2050 році (de Fraiture et al. 2007) (рис. 3.1). Наративи сценаріїв спираються на результати WATERSIM, кількісної моделі, що складається з двох інтегрованих модулів: структури часткової рівноваги на основі моделі IMPACT, що моделює пропозицію та попит на продовольство, і структуру водного балансу та обліку, що моделює пропозицію та попит на воду.

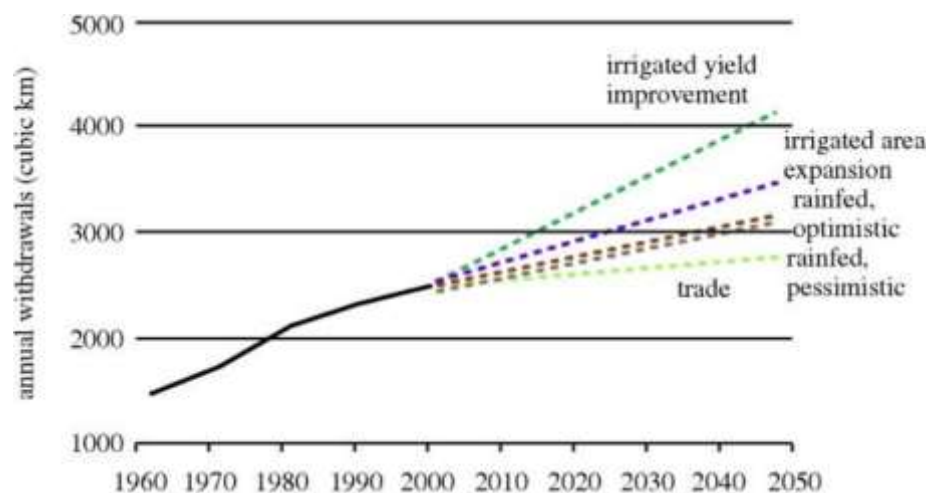


Рис. 3.1. Глобальне водозабір для сільського господарства на основі сценаріїв SAWMA альтернативних інвестиційних стратегій.

Джерело: [24]

Щоб задовольнити прогнозований попит на продовольство, було підраховано, що використання води для сільськогосподарських культур або випаровування має збільшитися приблизно на 70–90% (de Fraiture et

al. 2007). Однак сільське господарство, ймовірно, зіткнеться з конкуренцією з боку інших секторів за прісну воду; його вживання більш споживацьке; зняття може бути недоступним або стійким; і забруднення зростає (Шикломанов 2000). Незважаючи на те, що з 1960 року обладнані зрошувані площі збільшилися більш ніж удвічі, більше половини сільськогосподарського виробництва все ще надходить від богарного землеробства, яке за своєю суттю є невизначеним.

У «дощовому оптимістичному» сценарії зростання занепокоєння щодо високої вартості та впливу на навколишнє середовище великомасштабного зрошення провокує поступову зміну, за якої не відбувається розширення зрошувальних площ для вирощування сільськогосподарських культур. Натомість зосереджено увагу на сільських, бідних дрібних власниках у богарних районах. Інституційна реформа заохочує впровадження рекомендованих методів виробництва на рівні ферм, включаючи методи управління водними ресурсами *in situ* та збирання врожаю. Передбачається, що до 2050 року буде подолано близько 80 відсотків розривів у врожайності. Прогнози цього сценарію свідчать про те, що богарне землеробство має принаймні потенціал для задоволення додаткових потреб у продовольстві в усьому світі.

Ризики в стратегії з переважно дощовою системою демонструються в «песимістичному» сценарії. За цим сценарієм до 2050 року буде подолано лише 20 відсотків розривів у врожайності, які можна використати, в основному внаслідок повільних темпів впровадження рекомендованих методів виробництва. Богарна площа повинна збільшитися на 53 відсотки, щоб задовольнити майбутні потреби в їжі; таке розширення можливе, але це може мати негативні екологічні наслідки. Країни, які не мають потенціалу для розширення богарних територій, повинні збільшити імпорт продовольства; і обсяг світової торгівлі продовольством обов'язково зростає. Нижчий рівень наявності

та доступності їжі в бідніших країнах загострює продовольчу безпеку, яка вважається найвищою в цьому конкретному сценарії.

Крім того, у сценарії «розширення зрошення» акцент робиться на самозабезпеченні продуктами харчування та покращенні доступу до сільськогосподарської води для більшої кількості людей, особливо в Азії та Африці на південь від Сахари. Тим не менш, розширення зрошуваних площ на 33 відсотки задовольняє менше ніж 25 відсотків додаткового глобального попиту на продовольство. Крім того, витрати на таке розширення є значними — за оцінками, близько 400 мільярдів доларів США для розширення посівних площ; з додатковими витратами на створення допоміжної інфраструктури та створення інституційної спроможності для управління схемами зрошення. Хоча продовольча безпека покращується і доходи сільських жителів збільшуються, тиск на ресурси прісної води зростає. Кількість людей, які відчують фізичну нестачу води, збільшиться з 1,2 мільярда до 2,6 мільярда у 2050 році. Зростає конкуренція між секторами та загострюються транскордонні конфлікти. У кількох басейнах мінімальні вимоги до екологічного стоку не виконуються, що означає несприятливий екологічний вплив відбору на екосистеми та рибальство.

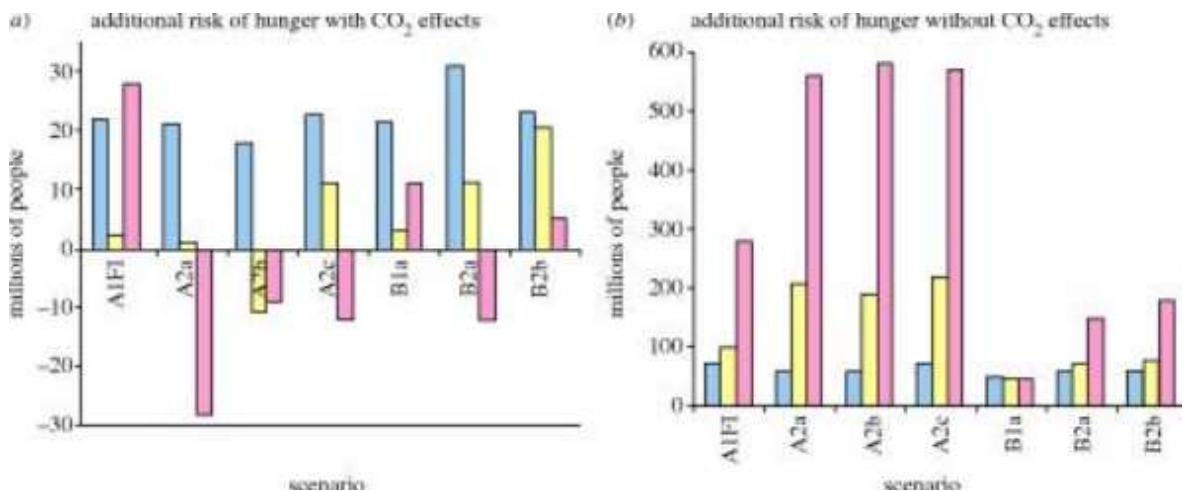
Багато іригаційних схем, особливо в Південній Азії, працюють нижче свого потенціалу, і є можливості для підвищення продуктивності води. Сценарій «підвищення врожайності зрошення» припускає, що 75–80% розривів у врожайності, які можна використати, будуть усунені в найближчі десятиліття за рахунок поєднання інституційних реформ, кращої мотивації фермерів і менеджерів водних ресурсів для підвищення продуктивності землі та води та вдосконалення механізмів розподілу води між конкуруючими учасниками. Підвищення врожайності зрошуваних ґрунтів спричинить приблизно 50 відсотків зростання глобального попиту на продовольство до 2050 року; також спостерігається збільшення площі зрошуваних земель у всьому світі на 9

відсотків. Зрошувані відведення збільшуються на 32 відсотки, але більша кількість відведеної води використовується з користю для сільськогосподарських культур, худоби та інших виробничих процесів. Інвестиційні витрати знову є значними і оцінюються приблизно в 300 мільярдів доларів США.

Ефективність цих альтернативних стратегій залежить від регіональних агроекологічних можливостей і можливостей (Fisher et al. 2002), і результати для регіонів значно відрізняються. У «торгівельному» сценарії країни, які мають можливості та потужності, експортують до країн, які цього не мають. Логіка цього сценарію визнає зростання обізнаності про концепцію віртуальної торгівлі водою (Allan 1998; Hoekstra & Charagain 2008), а також відносно скромні обсяги торгівлі в країнах, що розвиваються. Торгівля зерновими, наприклад, зменшує тиск на зрошувальну воду, оскільки великі експортери зерна в США, Канаді, Аргентині та Франції виробляють зерно у високопродуктивних богарних умовах. Таким чином, торгівля має потенціал для пом'якшення дефіциту води та зменшення деградації навколишнього середовища. Збільшення попиту на продовольство можна задовольнити завдяки міжнародній торгівлі без погіршення дефіциту води чи потреби у додатковій дорогій іригаційній інфраструктурі. Проте торгівля сама по собі не вирішить структурні проблеми дефіциту води; і бідні країни з дефіцитом води можуть бути не в змозі дозволити собі імпортувати великі обсяги сільськогосподарської продукції без іноземних у.о. прибутку від експорту. Країни, які борються з продовольчою безпекою, можуть побоюватися залежності від імпорту для задоволення основних харчових потреб, особливо після нещодавнього різкого зростання цін на продукти харчування. Внутрішня політична природа продовольчої системи також свідчить про те, що спрощено припустити, що вільніша міжнародна торгівля є легкодосяжною, навіть якщо багато хто вважає, що це сприятиме

результатам продовольчої системи. Крім того, для торгівлі потрібна енергія, а нещодавні стрибки цін на нафту призвели до гіпотез деглобалізації (Rubin 2009).

Паррі та ін. (2004) досліджували вплив зміни клімату на результати продовольчої безпеки до 2080 року. Були повторно використані соціально-економічні сценарії (A1FI, A2, B1, B2), раніше розроблені Міжурядовою групою експертів зі зміни клімату (Arnell et al. 2004). Структура моделювання, заснована на підході загальної рівноваги, була створена для оцінки реакції врожайності зернових на змодельовану зміну клімату на основі цих сценаріїв, а потім для кількісної оцінки наслідків для виробництва зернових, цін і ризику голоду (рис. 3.2). Невизначеність у соціально-економічному вимірі продовольчої системи (наприклад, чисельність населення та зростання ВВП) управляється за допомогою сценаріїв, тоді як невизначеність у біофізичних вимірах (зростання продуктивності зернових) управляється за допомогою моделювання. Хоча це дослідження нагадує прогнози «що буде, якщо», воно доповнює набір зовнішніх дослідницьких сценаріїв.



- Сині смуги, 2020; - жовті смуги, 2050; - рожеві смуги, 2080.

Рис.3.2. Додаткові мільйони людей знаходяться під загрозою за семи сценаріїв SRES з ефектом удобрення CO₂ або без нього порівняно з базовим сценарієм без зміни клімату.

Джерело: [24, Parry et al. (2004)]

3.2. Впровадження інновацій в процес стратегічного управління підприємством

Інноваційною формою стратегічного управління на українських підприємствах виступає адаптивна система управління персоналом, яка не лише враховує, але й формує трудові потреби співробітників, здатних застосовувати нововведення у своїй щоденній діяльності. Наявність досвідчених кадрів у сфері інноваційного розвитку забезпечує здатність генерувати нові ідеї. Саме в умовах конкуренції виникають сприятливі умови для їх реалізації та формування інноваційних принципів стратегічного управління.

Важливість інновацій у сфері управління кадрами виявляється у необхідності впровадження сучасних управлінських практик. Такі підходи ініціюються самими працівниками, які стають активними учасниками змін. Основною цінністю підприємства має стати творчо налаштований і мотивований співробітник, здатний постійно генерувати новаторські ідеї.

Таким чином, інноваційний підхід до стратегічного управління повинен виходити за межі формального впровадження нововведень та їх нормативного закріплення. Він має сприяти безперервному розвитку нових ідей і рішень у підтримці бізнесу. Основа стратегічного управління компанії повинна будуватися на моральних, етичних та процедурних принципах, які сприятимуть створенню креативного продукту — чи то послуги, товару, технології чи інтелектуальної власності (рис.3.1).

Отже, ключовими напрямками формування системи стратегічного управління на підприємстві харчової галузі, як комплексного механізму характеризуються наступними складовими:

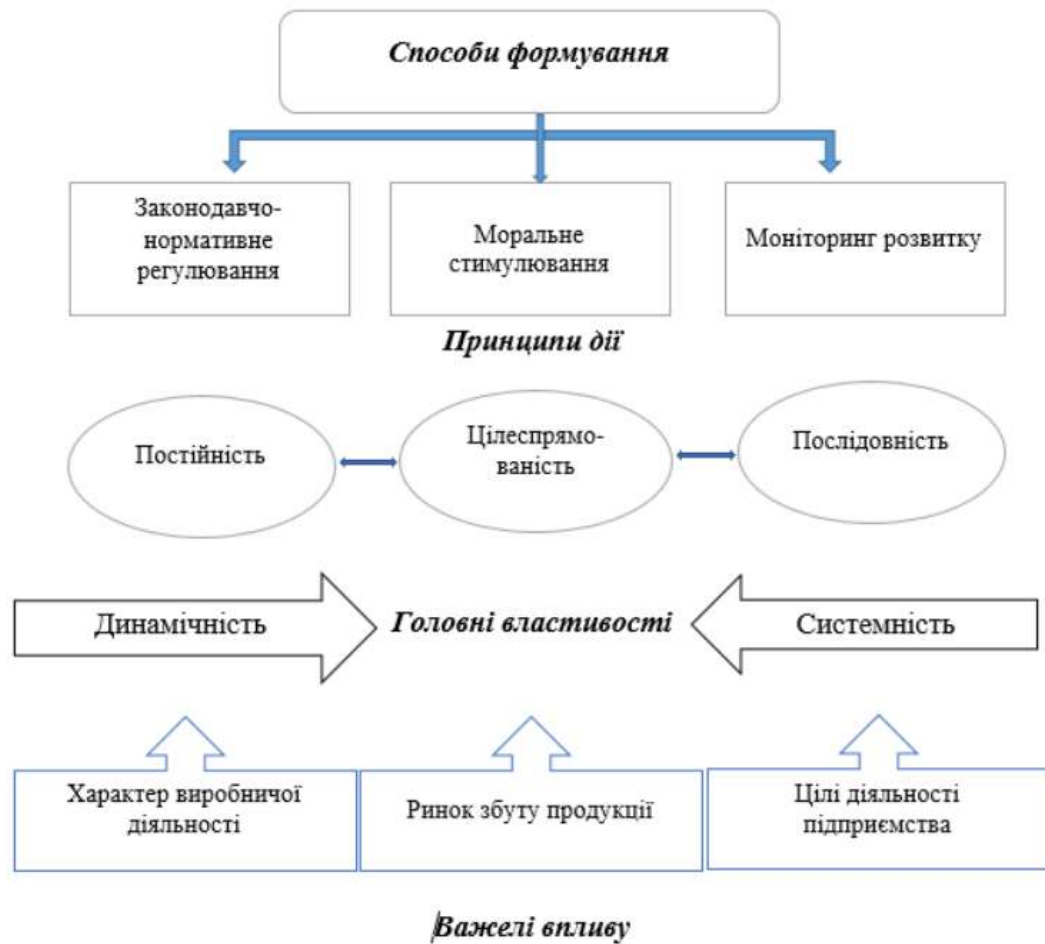


Рис. 3.1. Напрями та складові механізму стратегічного управління на підприємстві

*Джерело: складено автором на підставі [5]

- інструментальна: принципи, методи, способи формування окремих механізмів, які використовуються підприємством за здійснення виробничо-господарської діяльності;
- організаційна: форми організації виробництва й організації праці, що забезпечують відповідність їх взаємодії;
- процесна: розглядає діяльність підприємства в динаміці та містить в собі функції діяльності;
- самодостатність: саморозвиток системи, як генератора прагнення до самовдосконалення і внутрішньої інформаційно-поведінкової культури підприємства.

Таким чином, найважливіше практичне значення має підхід до формування механізму господарювання як цілісної системи та дає можливість використати її внутрішні закони, ступінь відповідності економічним відносинам й інтересам, виявити взаємозв'язок і взаємозалежність між формами, визначити характер сукупного регулюючого впливу на реалізацію інтересів, встановити шляхи подолання неузгодженості й подальшої гармонізації.

Інноваційні підходи до управління персоналу можуть мати різні форми:

- поступове вдосконалення окремих компонентів мотиваційної системи (так звані поступові інновації);
- радикальні зміни у всій системі стимулювання працівників (проривні інновації).

На підставі зазначених аспектів сформовано нові стратегічні цілі для підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Формування нових стратегічних цілей для підприємства

Назва цілі	Характеристика
Розвиток персоналу	- створення атмосфери, що забезпечує реалізацію потенціалу кожної особистості; - підтримка і мотивація працівників, які розглядають Місію підприємства, як свою власну; - створення оптимального за кількістю і якістю персоналу, колективу заводу; - зміцнення духу єдиної команди.
Лідерство в продукції	- виробництво продукції з меншими в порівнянні з конкурентами затратами; - підвищення ефективності виробництва за рах. кращої організації заміни асортименту;
Найкращий маркетинг	- організація маркетингу на рівні, що дозволяє випереджувати конкурентів в визначенні і задоволенні потреб споживачів.
Ріст і прибутковість	- формування такого бізнесу, який забезпечить нарощування виробництва і прибутку.
Імідж комбінату	- організація діяльності підприємства таким чином, щоб бути відомим споживачам і суспільству як підприємство, якому можна довіряти.
Ефективний менеджмент	- чітке установлення мети; - забезпечення свободи в виборі засобів методів досягнення мети; - формування гнучкого мотиваційного механізму.

*Джерело: сформовано автором

Для реалізації поставлених нових цілей необхідно впровадження наступних аспектів:

1. впроваджена система ефективного фінансування;
2. розроблені плани диверсифікації;
3. ефективна виробнича система;
4. існує реальна можливість залучення зовнішніх інвестицій;
5. мотивація персоналу проходить по різних підрозділах;
6. стратегічно орієнтована система контролю та аналізу;
7. ефективна облікова політика;
8. наявність ефективної системи збуту;
9. конкурентоспроможний персонал.

Керівництво організації розглядає розроблення стратегії як комплексний план для реалізації місії підприємства. З формальної точки зору стратегія - це один з управлінських документів, що представлений у вигляді графіків, таблиць, описів подальшої діяльності тощо. За змістом стратегія - це сукупність дій для досягнення цілей організації. Пітер Лоранж розробив трирівневу модель стратегічного управління, за якою стратегії класифікуються наступним чином:

1. загальні стратегії організації, так звані корпоративні стратегії, які визначають загальний напрямок розвитку організації, формування портфелю бізнесу, та націлені на досягнення глобальних конкурентних переваг, що мають прояв через низькі витрати або відмінні якості, та підвищують ефективність використання системи управління існуючим стратегічним потенціалом фірми;

2. бізнес-стратегії визначають діяльність організації на конкретному конкурентному ринку з урахуванням стратегічних перспектив та маркетингових досліджень;

3. функціональні стратегії засновані на визначенні поточних напрямків діяльності фірми по різних функціональних спрямуваннях.

Поступові новації не викликають значних змін в оплаті праці, а мають на меті локальні покращення. Проривні інновації, навпаки, охоплюють не лише покращення окремих процесів, але й трансформують усю систему оплати та заохочення персоналу.

У нинішніх умовах одним із ключових інноваційних аспектів управління є впровадження дистанційного формату роботи. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли працівники перебувають у різних регіонах або потребують додаткових заходів безпеки. Віддалене управління забезпечує гнучкість і безпечні умови праці, адаптовані до реалій сьогодення.

Для розвитку конкурентних переваг підприємству необхідно постійно вдосконалюватися та впроваджувати нові підходи та методи стратегічним управлінням підприємства в умовах сталого розвитку. Орієнтація на задоволення потреб споживачів сьогодні для національних підприємств виступає найбільш вірогідним показником для вибору оптимальної стратегії управління.

Проведене дослідження дозволяє охарактеризувати сталий розвиток підприємства як процес поступових якісних змін, що охоплює як поточний, так і довгостроковий часовий горизонт. Основна мета цього процесу — забезпечення зростання та гармонійного розвитку економічної, соціальної й екологічної складових підприємства з урахуванням впливів зовнішнього середовища та пріоритетного значення охорони довкілля. Екологічна складова виступає важливою стратегічною ціллю, що сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства та його суспільної значущості.

Стратегічне управління, яке базується на принципах сталого розвитку, розглядається як сучасна управлінська концепція діяльності підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Воно орієнтоване на досягнення сталого економічного зростання, підвищення

конкурентоспроможності, забезпечення екологічної стабільності та скорочення соціальної нерівності.

Виявлення проблем сталого розвитку, визначення їхньої важливості та побудова ієрархії стратегічних цілей здійснюються шляхом оцінювання окремих складових підприємства на основі системи показників та індикаторів. Отримані результати порівнюються з пороговими критеріями для виявлення відхилень і формування управлінських рішень. Для досягнення цілей сталого розвитку відповідно до обраної стратегії, необхідно забезпечити ефективну організацію процесу залучення інвестицій через підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Перспективним напрямом подальших досліджень є створення дієвого механізму реалізації сталого розвитку у бізнесі.

Узагальнюючи результати проведених досліджень, можна зазначити, що механізм розвитку господарської діяльності підприємства харчової промисловості є частиною загальної системи стратегічного управління підприємством, який забезпечує вплив на фактори формування загального результату діяльності суб'єкта. Формування саме системи стратегічного управління підприємства харчової промисловості дозволить керівнику на практиці використовувати його для забезпечення стабільного функціонування та прогнозування розвитку підприємства в майбутньому, за умови удосконалення фінансово-економічного та організаційного механізмів управління діяльністю підприємств, сприяти досягненню довгострокових цілей, а також стабілізації економіки та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження у кваліфікаційній роботі, свідчить про важливість та необхідність впровадження стратегічного управління в умовах сталого розвитку на підприємствах харчової промисловості і дозволяють зробити наступні висновки:

1. Досліджено, що стратегічне управління — це багатовимірний управлінський процес, який поєднує формальні підходи і поведінкові аспекти, спрямований на розробку та впровадження дієвих стратегій. Воно допомагає забезпечити гармонію між внутрішніми елементами підприємства та зовнішнім середовищем і сприяє досягненню встановлених цілей.

2. Встановлено, що глобальна харчова промисловість і агробізнес перебувають у центрі серйозних змін — змін у характеристиках продукту, у світовому розподілі та споживанні, у технологіях, у розмірі та структурі фірм у галузі, а також у географічному розташуванні виробництва та переробки. І швидкість змін, здається, зростає. Ці зміни передбачають три фундаментальні важливі проблеми майбутнього для сектора:

1) рішення повинні прийматися в середовищі зростаючого ризику та невизначеності,

2) розробка та впровадження технологій і нових інновацій має вирішальне значення для довгострокового фінансового успіху,

3) реагування на зміни в структурі галузі, ландшафті конкурентів і галузевих кордонах має важливе значення для збереження позицій на ринку.

3. Розглянуто, що процес безперервних змін, що охоплює ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій, розвиток персоналу та вдосконалення управлінських структур впливає на сталий розвиток. Сталий розвиток — це така модель прогресу, яка дозволяє

задовольняти потреби нинішнього покоління, не загрожуючи можливостям майбутніх. Це багатовимірна концепція, яка поєднує три ключові складові: економічну, соціальну та екологічну, і потребує системного підходу до їхнього розвитку та взаємодії.

Приділено увагу аспектам на дотримання екологічних норм і соціальній справедливості в контексті економічного зростання. Таким чином, сталий розвиток — це не лише прагнення до стабільності, а й здатність системи адаптуватися до змін та повертатись до рівноваги після дестабілізації.

4. Проведене дослідження організаційно-економічного стану ФОП «Спічак А.С.» свідчать, що зниження ефективності господарської діяльності компанії в 2023 році порівняно з 2021 роком. Встановлено, що при зниженні загального обсягу чистого доходу у 2023 році у порівнянні з 2021 роком на 13,91 % чистий фінансовий результат (чистий прибуток) зменшився аж на 28,58 % або на майже 7,1 млн. грн.

Встановлено, що за результатами 2023 року витрати на оплату праці в ФОП «Спічак А.С.» зменшилися на 37,3 млн. грн., що на 4,7 млн. грн. або на 11,08 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком. Враховано, при цьому розмір середньомісячної заробітної плати персоналу в компанії у 2023 році склав 14,8 тис. грн., що на 1,69 тис. грн. або на 10,24 % менше, ніж у 2021 році. Це свідчить про негативні тенденції системи управління на підприємстві.

5. Розглянуті складні соціально-екологічні системи, такі як продовольча система, яка є непередбачуваною, особливо для довгострокових горизонтів, таких як 2050 рік. Щоб впоратися з цією невизначеністю, аналіз сценаріїв використовувався разом з моделями продовольчих систем для дослідження ймовірних майбутніх результатів. У сценаріях продовольчих систем використовується різноманітність типів сценаріїв і підходів до моделювання, що визначаються метою справи та технічними, методологічними та епістемологічними

обмеженнями. Наші тематичні дослідження не свідчать про мальтузіанське майбутнє для прогнозованого глобального населення 9 мільярдів у 2050 році; але міжнародна торгівля буде вирішальним чинником результатів; і концепція стійкості в усіх вимірах продовольчої системи поки що недостатньо досліджена. Вплив аналізу сценаріїв у глобальному масштабі можна посилити за допомогою процесів участі за участю ключових акторів в інших географічних масштабах. Моделі продовольчих систем є цінними для управління існуючими знаннями про поведінку системи та забезпечення достовірності якісних історій, але вони обмежені поточними наборами даних для глобального виробництва сільськогосподарських культур і торгівлі, землекористування та гідрології. Зміна клімату, ймовірно, ставить під сумнів здатність сільськогосподарського виробництва до адаптації, і існують важливі прогалини в знаннях, які необхідно усунути в дослідженні моделювання.

6. Розглянуто, що інноваційною формою стратегічного управління в українських підприємствах виступає адаптивна система управління. Наявність досвідчених кадрів у сфері інноваційного розвитку забезпечує здатність генерувати нові ідеї. Саме в умовах конкуренції виникають сприятливі умови для їх реалізації та формування інноваційних принципів стратегічного управління.

Важливість інновацій у сфері управління виявляється у необхідності впровадження сучасних управлінських практик. Такі підходи ініціюються самими працівниками, які стають активними учасниками змін. Основною цінністю підприємства має стати творчо налаштований і мотивований співробітник, здатний постійно генерувати новаторські ідеї.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адвокато́ва Н.О. Стратегічні управлінські рішення інноваційним розвитком підприємства. *Міжнародний науково-практичний журнал "Фінансовий простір": Черкаський навчально-науковий інститут Державний вищий навчальний заклад "Університет банківської справи"*. 2020. № 4 (40). С. 65-73. (Index Copernicus) DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(40\).2020.221683](https://doi.org/10.18371/fp.4(40).2020.221683)
2. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 6–17.
3. Баценко Л.М. Борисенко О.О. Особливості управління працівниками покоління Z. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Херсон, 28-29 квіт. 2021 р. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 15-16.
4. Базалійська Н.П., Ведерніков М.Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. №3(102). С.72-79.
5. Козловський С. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 ; Вінницький національний аграрний університет. Вінниця. 2011. 32 с.
6. Іванчук К. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. *Економіка розвитку*. 2014. № 3(71). С. 85–88.
7. Осауленко О. Сталий соціально-економічний розвиток – модулювання та управління. Київ : Наука, 2009. 326 с.

8. Захарченко О. Наукові основи сталого розвитку. Наукові праці національного університету харчових технологій. 2015. № 4. С. 68–75.
9. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ: Ліра-К, 2014. 334с.
10. Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46–48. 9. Пакулін С. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Електронний науковий журнал. 2016. № 8. С. 200–217.
11. Кириченко Н.В., Жосан Г.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип.12. С.46-51.
12. Марра Р., Вебера В. Кадрова економіка. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-economica/> (дата звернення: 17.10.2024).
13. Галузь АПК під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL:<https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (дата звернення: 16.10.2023).
14. Інформацій сайт: Дослідження ринку праці в Україні. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення: 15.01.2025).
15. Маусов Н.О. Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів, 2015. 160с.
16. Статистична та аналітична інформація (2022 р). *Державна служба зайнятості України*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення: 02.02.2025).
17. Череп О.Г., Михайліченко Л.В., Калюжна Ю.В., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка*

та суспільство. 2023. Вип.48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення:12.02.2025).

18. Ковальський О.І., Пшик-Ковальська О.О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С.88-93.

19. Шацька З. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10(257). С.100-105.

20. Прийма Ю.О., Чевганова В.Я. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.41. С.187-193.

21. GRC.UA. URL: <https://grc.ua/> (дата звернення: 06.02.2025).

22. Human Resources Management : Gaining a Competitive Advantage. - Irwin : McGraw-Hill, 2011. 638p.

23. Michael Reilly , Dirk Willenbockel. Managing uncertainty: a review of food system scenario analysis and modeling. *Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci*. 2010, Sep 27. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2935120/> (дата звернення: 09.03.2025).

24. Michael Boehlje, Maud Roucan-Kane, BrÄring Stefanie. Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change. International Food and Agribusiness Management Association. January 2011. (дата звернення: 01.03.2025).URL: https://www.researchgate.net/publication/227366466_Future_Agribusiness_Challenges_Strategic_Uncertainty_Innovation_and_Structural_Change

ДОДАТКИ

Спічак В.А.

Студентка четвертого курсу

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

науковий керівник: к.е.н., доцент **Адвокатова Н.О.,**

Херсонський державний університет

Implementation of innovations in the process personnel management

An innovative personnel motivation system of any enterprise in Ukraine is precisely a flexible personnel management system that will take into account and shape the work needs of employees who are able to implement and use innovations in their daily activities. The presence of experienced specialists in innovative development is the ability to generate innovative ideas. Only in conditions of competition can they be implemented, and the principles of innovative management development.

The special importance of innovations in the process of motivation and personnel management of the enterprise is reflected in the focus on the implementation of innovative management practices. This innovation in personnel motivation is implemented by the company's employees. A creative and motivated employee should become the most important asset of the enterprise. This will be manifested in the constant generation of new ideas.

In this context, the vector of innovativeness in personnel motivation should not be limited only to the organizational and managerial impact of innovations and their normative consolidation in practice, but it should also ensure the constant generation of new ideas and innovations regarding various employee support, ahead of financial motivation of other types and various tools in the field of personnel management. The motivation of the company's employees should be based on rules, procedures, moral and ethical behavior

of individuals in the field of creating a creative/innovative product (service, product, technology, patent).

Innovations in the personnel motivation system can be implemented in various forms:

- gradual improvement of some aspects of staff motivation (current innovations);
- breakthrough improvement of the personnel motivation system (breakthrough innovations).

Current innovations are not associated with drastic changes in wages at the enterprise, there are no fundamental changes.

Breakthrough innovations relate not only to various aspects of improving the performance of personnel, but also to the entire system of remuneration of employees.

An innovative aspect of management in today's modern conditions is the remote management of the company's personnel in the conditions of martial law, which may be caused by the need to work with employees who are located remotely in different locations, and may be necessary to ensure the safety of the company's employees during wartime.

The experience of remote management of a business company under martial law conditions can be very important to ensure the efficiency of operations and the safety of employees. Certain companies have experience managing in such extreme conditions as epidemics, natural disasters or other emergency situations.

The innovative personnel management system of the enterprise will be a flexible management system that will take into account and shape the work needs of employees who are able to implement and use innovations in their daily activities. Prerequisites for innovative development are, first of all, the presence of experienced specialists who are able to generate innovative ideas. But only in conditions of competition can the principles of innovative development and management be implemented.

The special significance of innovations in the process of personnel management of the enterprise lies in the focus on the introduction of a fundamentally new management practice. This is manifested in the constant generation of personnel management practices. The innovation introduced and assimilated by the company's personnel continues to be new, but it loses the feature of innovation. In this context, the vector of institutionalization should not be limited only to the organizational and managerial design of innovations and their normative consolidation in changing practice, but should also ensure the constant, anticipatory generation of innovations in the field of personnel management, should become the most important value of the company's employees. The institutionalized activity of the company's employees should be based on rules, compliance procedures, moral and ethical behavior of individuals in the field of creating an innovative product (goods, technology, process, etc.).

REFERENCES

1. Batsenko L.M. Borysenko O.O. Peculiarities of management of employees of generation Z. Modernization of the economy: modern realities, forecast scenarios and prospects for development: materials of the international science and practice conf. Kherson, April 28-29 2021. Kherson: V.S. Vyshemyrskyi Publishing House, 2021. P. 15-16.
2. Balanovska T.I., Troyan A.V., Mykhailichenko M.V. Modern technologies of personnel management: training. manual, Kyiv: FOP Yamchynskyi O.V., 2020. 466p.
3. Herchikova I.N., Petryshyn V.O. Peculiarities of personnel selection in the Ukrainian labor market under martial law conditions. Bulletin of the student scientific society of DonNU named after Vasyl Stus. 2022. No. 14. Volume 2. P. 200-204.