

## ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ ПЛАНОВОЇ ТРАЄКТОРІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ SELECTION OF OPTIMAL PLANNED TRAJECTORY OF CRISIS MANAGEMENT OF AGRO PROCESSING ENTERPRISES

У статті розглянуто методологію вибору оптимальної планової траєкторії антикризового управління агропереробних підприємств. Представлено такий актуальний стратегічний пріоритет функціонування агропромислових формувань як диверсифікація. Визначено переваги і недоліки м'ясопереробного підприємства як багатопродуктового підприємства. Обґрунтовано, що оптимальна композиція заходів диверсифікації та забезпечення планової економічної віддачі виробничих фондів визначають умови розвитку багатобізнесового переробного агропромислового підприємства. Сформульована і вирішена математична задача, яка виникає перед антикризовими менеджерами і пов'язана з вибором послідовності плану використання основного капіталу підприємства з метою максимізації прибутковості господарської діяльності. Визначено, що основою регулювання полібізнесної моделі господарської діяльності є організація плану техніко-технологічного перестроювання м'ясопереробного підприємства в заданих умовах діяльності з метою забезпечення максимізації прибутку в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** антикризове управління, оптимальна планова траєкторія, агропереробні підприємства, стратегічний пріоритет, диверсифікація, полібізнесна модель.

В статье рассмотрена методология выбора оптимальной плановой траектории

антикризисного управления агроперерабатывающих предприятий. Представлен такой актуальный стратегический приоритет функционирования агропромышленных формирований как диверсификация. Определены преимущества и недостатки мясоперерабатывающего предприятия как многопродуктового предприятия. Обосновано, что оптимальная композиция мероприятий диверсификации и обеспечения плановой экономической отдачи производственных фондов определяют условия развития многобизнесового перерабатывающего агропромышленного предприятия. Сформулирована и решена математическая задача, которая возникает перед антикризисными менеджерами и связана с выбором последовательности плана использования основного капитала предприятия с целью максимизации доходности хозяйственной деятельности. Определено, что основой регулирования полибизнесной модели хозяйственной деятельности является организация плана технико-технологического перестроения мясоперерабатывающего предприятия в заданных условиях деятельности с целью обеспечения максимизации прибыли в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, оптимальная плановая траектория, агроперерабатывающее предприятие, стратегический приоритет, диверсификация, полибизнесная модель.

УДК 338.637

Овчарук О.М.

здобувач кафедри менеджменту  
Полтавська державна аграрна академія

Ovcharuk Olena

Poltava State Agrarian Academy

*The article deals with the methodology of selecting the optimal planned trajectory of crisis management of agro-processing enterprises. Topical strategic priority of the functioning of agro-industrial formations as diversification was presented. The advantages and disadvantages of the meat processing enterprise as a multiproduct enterprise were determined. The optimal composition of measures of diversification and ensuring the planned economic returns of productive assets determines the conditions for the development of a multi-business processing agro-industrial enterprise was substantiated. Formulated and solved mathematical problem that arises before the crisis managers and associated with the choice of the sequence of the plan to use the company's capital to maximize the profitability of economic activity. Basis of regulation of a business-friendly business model is the organization of a plan for technical and technological re-engineering of the meat processing enterprise in the given conditions of activity in order to maximize profits in the long run was determined. The optimal terms of operation of a certain technical and technological system and their sequence of changes (in the system of priority types of economic activity) were determined with dynamic programming tools. A network model for planning the topology of a long-term strategy for the development of agro-processing enterprises was presented. The suitability of the proposed model in the experimental situation was illustrated. On the basis of the trajectory of meat processing enterprise's planning policy as a poly-business enterprise was formed. It is proved that strategic planning of sustainable, effective development must be carried out on the basis of long-term programming of optimal dynamic changes. It allows to take into account the forecast changes in the capital of the enterprise and to formulate timely measures for the prevention of crisis phenomena associated with the loss of profitability of business models that form the economic activity of the enterprise.*

**Key words:** anti-crisis management, optimal planned trajectory, agro-processing enterprises, strategic priority, diversification, polycusiness model.

**Постановка проблеми.** Головною умовою динамічного і ефективного розвитку агропродовольчої сфери економіки України є забезпечення пропорційності та збалансованості його складових: сільського і рибного господарства, харчової промисловості і перероблення сільськогосподарських продуктів, зміцнення зв'язків між ними. При відсутності адекватних зв'язків між учасниками агропродовольчої сфери, сільськогосподарські підприємства часто вимушені розвивати неінтегровану вертикальну диверсифікацію: будувати дрібні цехи з переробки зерна, м'яса, овочів, плодів, олійних

культур тощо. Будівництво невеликих переробних потужностей вимагає від сільських товаровиробників значних капіталовкладень, а відсутність можливостей комплексної переробки часто призводить до невиправданих втрат сировини. Переробні ж підприємства втрачають сировинні зони і не завантажують власні виробничі потужності, коефіцієнт використання яких коливається від 20 до 35%. Це викликає подорожчання переробки сировини, зниження конкурентоспроможності вироблених продовольчих товарів і, як наслідок, призводить до засилля імпортової продукції на ринках.

Тому, умови антикризового управління потребують перегляду механізмів функціонування підприємств агропродовольчої сфери в умовах динамічного ринкового середовища, що пропонується здійснити а прикладі м'ясопереробних підприємств через формування полібізнесної моделі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначимо, що процес формування полібізнесного м'ясопереробного підприємства має значну спільність та продовженням такого явища як незв'язана (нерідна) диверсифікація.

Незв'язана (нерідна) диверсифікація представляє собою проникнення в такі напрямки, які не мають прямого, безпосереднього зв'язку з основною виробничо-господарською діяльністю. Незв'язана (неспоріднена) диверсифікація більшою мірою під силу великим підприємствам. Яскравим прикладом цього є діяльність промислових переробних підприємств в структурі ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча», який поряд з випуском металургійної продукції організував ще й виробництво сантехнічної продукції, меблів, підсобне сільськогосподарське виробництво з випуском ковбас, хліба та інших продовольчих продуктів. Для такого роду диверсифікації може бути характерна відсутність спільних ринків, ресурсів, технологій, і ефект швидше досягається за рахунок взаємного обміну або поділу активів областей діяльності. Фахівці відзначають, що це скоріше диверсифікація капіталу, а не виробництва [4, с. 45; 5, с. 42]. Вона ще отримала назву «конгломератна диверсифікація (конгломератне злиття)». Багато компаній вибирають стратегії нерідної диверсифікації, демонструючи тим самим готовність диверсифікувати у будь-яку

гілку з добрими перспективами отримання прибутку. Керівники компаній не роблять свідомих спроб пошуку таких видів бізнесу, які володіли б стратегічною відповідністю з іншими видами бізнесу компанії.

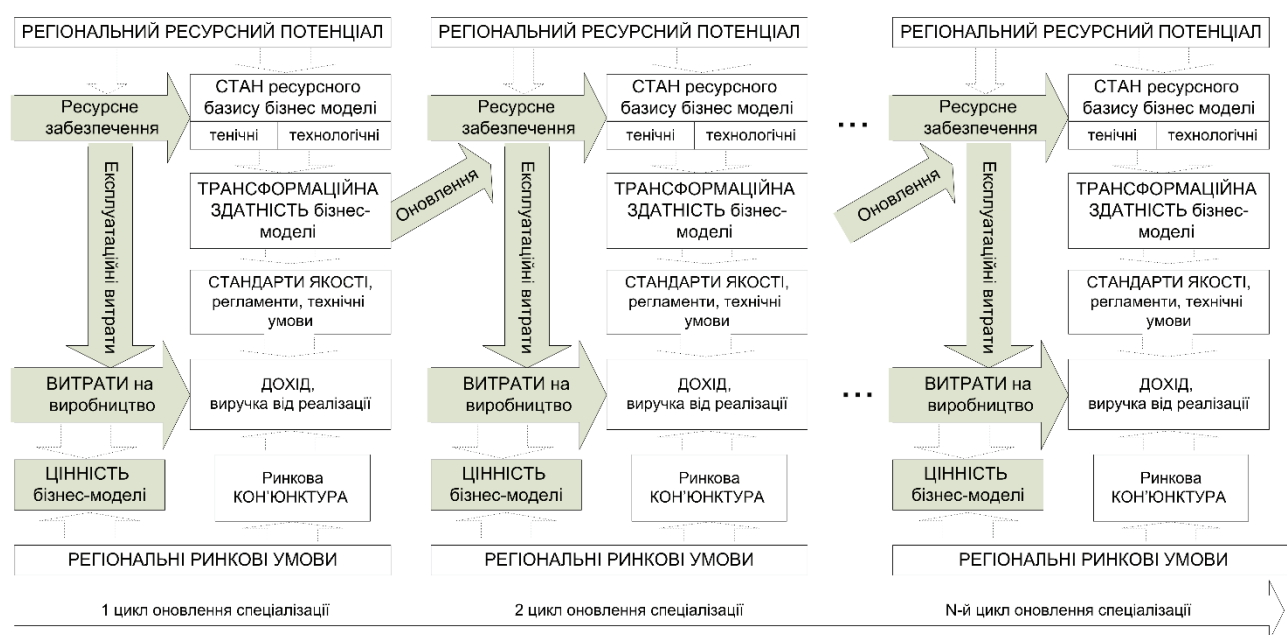
Стратегія неспорідненої диверсифікації передбачає проникнення в будь-які галузі і бізнеси, що обіцяють грошові вигоди. Впровадження взаємовідносин стратегічної відповідності є вторинним [6, с. 265; 8, с. 175-176].

Компанії, що здійснюють неспоріднену диверсифікацію, традиційно виходять на нові ринки методом придбання вже працюючих на них компаній, а не формування нової філії в надрах материнської компанії [1, с. 55; 2, с. 138; 7, с. 190]. Вони виходять з того, що зростання методом покупки перетворюється в збільшення ринкової вартості акцій.

Таким чином, оптимальна композиція заходів диверсифікації та забезпечення планової економічної віддачі виробничих фондів визначають умови розвитку багатобізнесового (або полібізнесного) переробного агропромислового підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вибір оптимальної планової траєкторії антикризового управління агропереробних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність багатобізнесового переробного агропромислового підприємства визначається нами як спосіб організації господарської діяльності агропереробного підприємства, орієнтованого на забезпечення можливостей маневрування спеціалізацією підприємства в широкій межі з метою підтримки економічної стійкості на нестабільному ринку продуктів переробки сільськогосподарської сировини (рис. 1).



**Рис. 1.** Схематичне зображення розвитку моделі багатобізнесового переробного агропромислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Відмітна особливість даного підходу до організації бізнесу полягає в динамічному управлінні не тільки продуктивним набором, притаманним традиційній організації, але і реорганізацією технічних і технологічних ланцюжків. Тобто за певних умов цілком імовірна повна зміна спеціалізації господарської діяльності, що супроводжується технічним і технологічним переоснащенням.

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

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

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

Процеси регулювання полібізнесної моделі можна представити у вигляді двох основних груп заходів управління господарською діяльністю: заходи з підтримки поточної господарської діяльності (бізнес-моделі), заходи з перебудови (переорієнтації) господарської діяльності.

Під заходами підтримання (збереження) господарської діяльності розуміється забезпечення технічних і технологічних умов продовження діяльності з виробництва та реалізації продукції в заданому асортименті і планових обсягах. До них необхідно віднести як поставку сировини, матеріалів, забезпечення кваліфікованими кадрами, так і заходи планового технічного оновлення, у тому числі на поточному та інноваційному рівні.

Під заходами перестроювання (переорієнтації) господарської діяльності розуміються дії та заходи технічного і технологічного переозброєння з метою зміни спеціалізації підприємства. Дані заходи проводяться з метою забезпечення умов максимізації ефективності ресурсокористування в поточних умовах діяльності (як ресурсних, так і ринкових).

Очевидно, що чим довше експлуатується комплекс виробничого обладнання заданої бізнес-моделі, що визначає асортимент продуктів, тим вище витрати на обслуговування і нижче

його продуктивність. Коли термін експлуатації механізму досягає певного рівня, може виявитися більш вигідною його заміна. Зазначимо, що в даному випадку мається на увазі умовно-постійний попит. Можна також судити, як за заданих умов визначається життєвий цикл бізнес-моделі полібізнесної моделі господарської діяльності м'ясопереробного підприємства. Задача техніко-економічного обґрунтування зміни бізнес-моделі м'ясопереробного підприємства, таким чином, зводиться до визначення оптимального терміну експлуатації певної техніко-технологічної системи і послідовності їх зміни (у системі пріоритетних видів економічної активності).

Сформулюємо економіко-математичну модель.

Припустимо, що засновники та інвестори м'ясопереробного підприємства для забезпечення сталого розвитку бізнесу в заданих умовах припускають зміну бізнес-моделі (економічної діяльності) на протязі  $n$  років. На початку кожного року (чи іншого затвердженого періоду) приймається рішення або про підтримку поточної господарської діяльності ще один рік, або про перебудовування (переорієнтації) господарської діяльності в рамках нової бізнес-моделі. Позначимо через  $r(t)$  і  $c(t)$  прибуток від експлуатації  $t$ -річної бізнес-моделі протягом року та витрати на її обслуговування (як поточні, так і інвестиційні, пов'язані з необхідністю технічного оновлення) за цей же період. Далі нехай  $s(t)$  – вартість продажу бізнесу (обладнання, технології, бренд, комунікації тощо), яка експлуатувалася  $t$  років. Вартість формування нової бізнес-моделі, за попереднім погодженням інвесторів, залишається незмінною на тяжінні всіх років і дорівнює  $I$ . Дана умова характеризує інвестиційний потенціал підприємства в системі розвитку принципів і стратегії сталого розвитку. Зміна даної умови може бути здійснена для відображення обставини економічного зростання при залученні зовнішнього інвестування.

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

Послідовний процес планування топології довгострокової стратегії розвитку агропереробного підприємства представлено на рис. 2. Проілюструємо придатність пропонованої моделі в умовах експериментальної модельної ситуації. Експериментальна модельна ситуація апробації пропонованого антикризового механізму з використанням переваг полібізнесної моделі в рамках інвестиційної ініціативи ПрАТ «Кременчукм'ясо» (ТМ «Фарро»).

ПрАТ «Кременчукм'ясо» планує оптимальну політику господарської діяльності, як полібізнесного підприємства, в рамках розвитку наявної трирічної господарської моделі протягом наступних 4 періодів ( $n=4$ ), тобто аж до початку п'ятого періоду. Наведена табл. 1 містить пов'язані з зада-

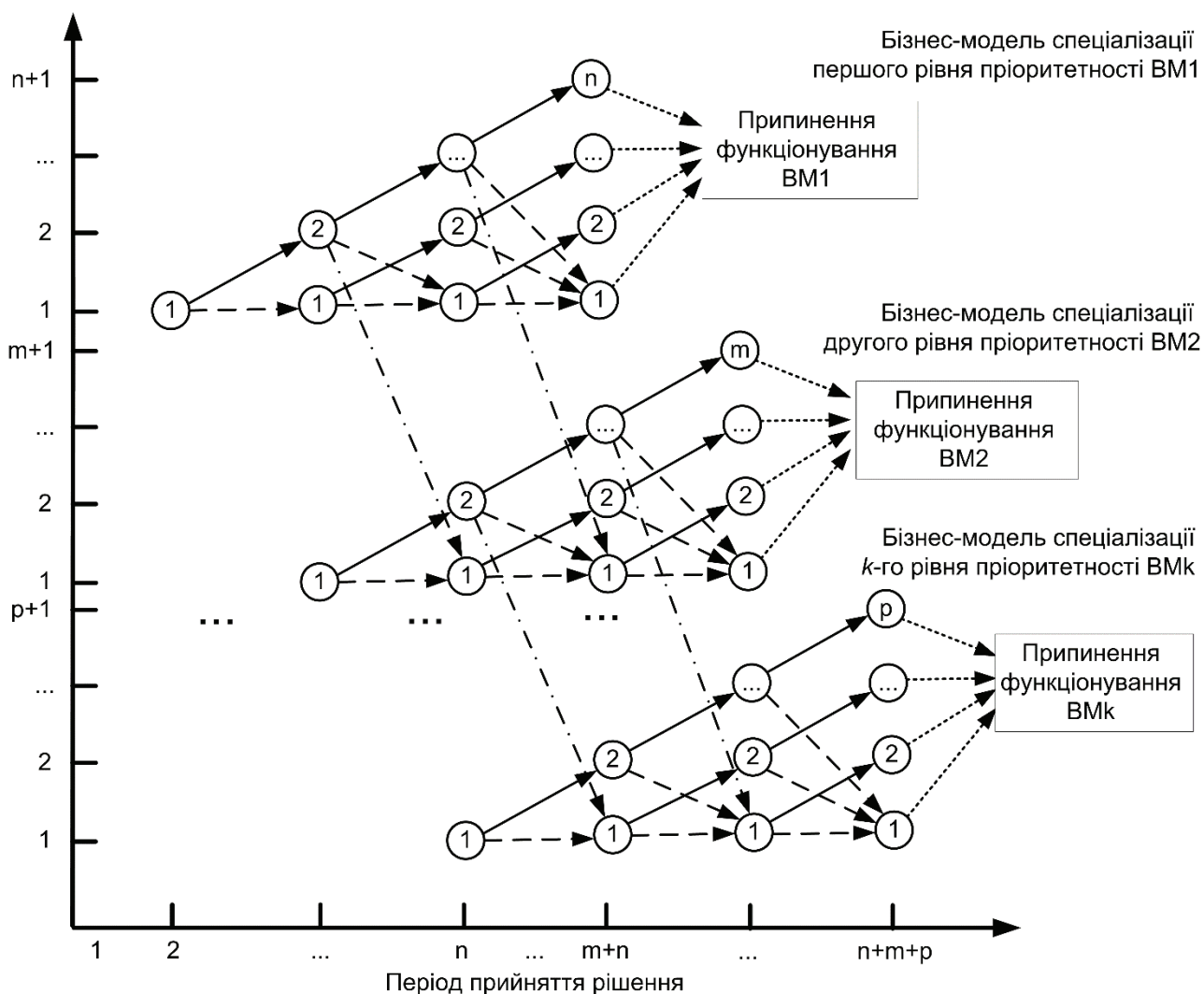


Рис. 2. Мережева модель планування топології довгострокової стратегії розвитку агропереробного підприємства

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Параметри проекту інвестиційної ініціативи м'ясопереробного підприємства

Термін $t$ (років)	Прибуток $r(t)$ , тис. грн.	Вартість обслуговування (експлуатаційні витрати) $c(t)$ , тис. грн.	Залишкова вартість устаткування $s(t)$ , тис. грн.
0	530,00	5,30	0
1	503,50	15,90	2120,0
2	490,25	31,80	1590,0
3	455,80	39,75	1325,0
4	410,75	45,05	795,0
5	371,00	47,70	265,0
6	323,30	58,30	132,5

Джерело: авторська розробка

чею дані. Менеджмент технічного забезпечення підприємства вимагає заміни комплексу техніко-технологічного забезпечення, який знаходиться в експлуатації 6 періодів. Прийнятий інвестиційний потенціал учасників підприємства оцінюється в 2600 тис. грн.

В рамках реалізації заходів з перебудови бізнес-моделі розуміються дії, пов'язані із забезпе-

ченням умов техніко-технологічних, маркетингових, організаційних, логістичних та інших змін, що спричиняють значні структурні зміни як зі зміною спеціалізації, так і при її збереженні.

Із збереженням спеціалізації зміна бізнес-моделі може здійснюватися шляхом зміни м'ясної сировини, з необхідністю заміни технологічного обладнання, наприклад, перехід від виробництва

ковбасної продукції до виробництва м'ясних консервів дитячого харчування.

Зміна спеціалізації передбачає повну зміну технологічної і технічної основи, спровокованої ринковими умовами і ресурсним забезпеченням, наприклад, необхідність переходу на виробництво продуктів переробки рослинницької продукції (виробництво борошна, каші, халви і так далі). Як приклад можна навести систему антикризового управління, яка була закладена в план операційної діяльності ТОВ «Ясні зорі – Полтавщина» в 2014 р. (власник ТОВ «Белгранкорм-Полтавщина» – структурний підрозділ Агропромислового холдингу «БЕЗРК-Белгранкорм»). М'ясокомбінат підприємства (с. Хоружі Решетилівського району Полтавської області) на протязі 48 годин за необхідності мав бути переобладнаний у тютюнову фабрику. Подібний приклад можна навести і щодо антикризової діяльності СТОВ «ім. Енгельса» (с. Кам'янка Новопсковського району Луганської області), м'ясопереробний завод якого СП «Айдар-Ан-м'ясо» (один з найбільших за потужностями в Європі) за необхідності мав бути переобладнаний у молочну фабрику, а за відсутності і молочної сировини – у завод з виробництва халви [3].

Визначення допустимих значень періоду ефективного використання прийнятої бізнес-моделі на кожному етапі є нетривіальним завданням. На рис. 3 представлена розглянута задача планування політики м'ясопереробного підприємства як полібізнесного підприємства у вигляді мережі. На

початку першого року є бізнес-модель трирічного періоду використання. Ми можемо або перебудувати її (П6), або підтримати (чи зберегти) (З6) і використовувати протягом наступного року. Якщо бізнес-модель змінили, то на початку другого року його «вік» дорівнюватиме одному року, в іншому випадку його вік дорівнюватиме 4 роки. Такий же підхід використовується на початку кожного року, починаючи з другого по четвертий.

Якщо однорічна модель замінюється на початку другого або третього року, то модель, що замінила його до початку наступного року буде однорічною. До того ж, на початку 4-го року 6-річна модель через техніко-технологічні вимоги повинна бути замінена на нову аналогічну чи іншу в тому випадку, якщо вона експлуатується; наприкінці 4-го року всі моделі перебудовуються в обов'язковому порядку. На схемі мережі також видно, що на початку другого року можливі тільки бізнес-моделі з терміном використання до 1 або 4 роки. На початку третього року бізнес-моделі можуть мати період використання 1, 2 або 5 років, а на початку четвертого – 1, 2, 3 або 6 років. Рішення даної економіко-математичної моделі еквівалентно знаходженню маршруту максимальної довжини (тобто приносить максимальний прибуток) від початку першого року до кінця четвертого в мережі, показаної на рис. 1.

При вирішенні цього завдання використовуємо табличну форму (табл. 2-5).

На рис. 4 показана послідовність отримання оптимального рішення в процесі формування полі-

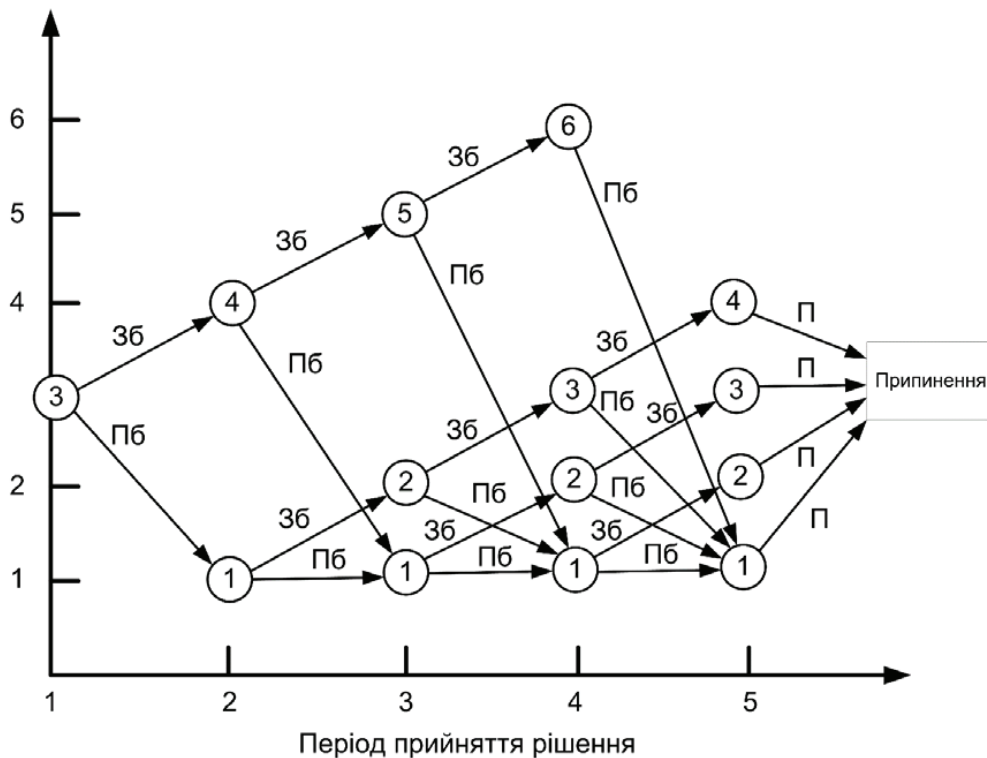


Рис. 3. Траєкторія планування політики м'ясопереробного підприємства як полібізнесного підприємства

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

**Рішення завдання знаходження маршруту максимальної довжини на четвертому етапі планування**

t	Зб	Пб	Оптимум	
	$r(t)+s(t+1) - c(t)$	$r(0)+s(t)+s(1) - c(0) - l$	$f_4(t)$	Рішення
1	$503,5+1590,0 - 15,9 = 2077,6$ тис. грн.	$530+2120,0+2 \cdot 20,0 - 5,3 - 2650 = 2114,0$ тис. грн.	2114,0 тис. грн.	Пб
2	$490,3+1325,0 - 31,8 = 1783,5$ тис. грн.	$530+1590,0+2120,0 - 5,3 - 2650 = 1584,7$ тис. грн.	1783,5 тис. грн.	Зб
3	$455,8+795,0 - 39,8 = 1211,1$ тис. грн.	$530+1325,0+2120,0 - 5,3 - 2650 = 1319,7$ тис. грн.	1319,7 тис. грн.	Пб
6	Необхідна заміна (перебудова)	$530+132,5+2120,0 - 5,3 - 2650 = 127,2$ тис. грн.	127,2 тис. грн.	Пб

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

**Рішення завдання знаходження маршруту максимальної довжини на третьому етапі планування**

t	Зб	Пб	Оптимум	
	$r(t) - c(t)+f_4(t+1)$	$r(0)+s(t) - c(0) - l + f_4(1)$	$f_3(t)$	Рішення
1	$503,5 - 15,9 + 1783,5 = 2271,1$ тис. грн.	$530+2120,0 - 5,3 - 2650,0 + 2114,7 = 2109,4$ тис. грн.	2271,1 тис. грн.	Зб
2	$490,3 - 31,8 + 1319,7 = 1778,2$ тис. грн.	$530+1590,0 - 5,3 - 2650,0 + 2114,7 = 1579,4$ тис. грн.	1778,2 тис. грн.	Зб
5	$371,0 - 47,7 + 127,2 = 450,5$ тис. грн.	$530+265,0 - 5,3 - 2650,0 + 2114,7 = 254,4$ тис. грн.	450,5 тис. грн.	Зб

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4

**Рішення завдання знаходження маршруту максимальної довжини на другому етапі планування**

t	Зб	Пб	Оптимум	
	$r(t) - c(t)+f_3(t+1)$	$r(0)+s(t) - c(0) - l + f_3(1)$	$f_2(t)$	Рішення
1	$503,5 - 15,9 + 1778,2 = 2265,8$ тис. грн.	$530+2120,0 - 5,3 - 2650,0 + 2271,1 = 2265,8$ тис. грн.	2265,8 тис. грн.	Зб чи Пб
4	$410,8 - 45,1 + 450,5 = 816,2$ тис. грн.	$530+795,0 - 5,3 - 2650,0 + 2271,1 = 940,8$ тис. грн.	940,8 тис. грн.	Пб

Джерело: авторська розробка

Таблиця 5

**Рішення завдання знаходження маршруту максимальної довжини на першому етапі планування**

t	Зб	Пб	Оптимум	
	$r(t) - c(t)+f_2(t+1)$	$r(0)+s(t) - c(0) - l + f_2(1)$	$f_1(t)$	Рішення
1	$455,8 - 39,8 + 940,8 = 1356,8$ тис. грн.	$530+1325,0 - 5,3 - 2650,0 + 2265,8 = 1465,5$ тис. грн.	1465,5 тис. грн.	Пб

Джерело: авторська розробка

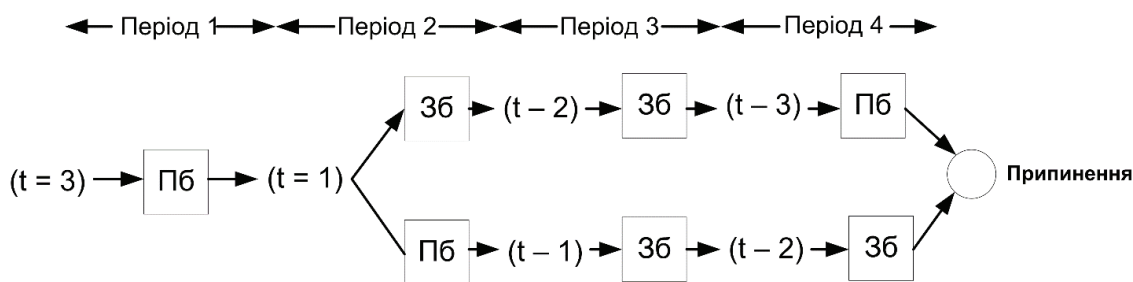


Рис. 4. Послідовність отримання оптимального плану

Джерело: авторська розробка

тики полібізнесного підприємства. На початку першого року оптимальним рішенням при  $t=3$  є перебудування бізнес-моделі. Отже, нова бізнес-модель до початку другого року буде використовуватися 1 рік.

При  $t=1$  на початку другого року оптимальним рішенням буде або підтримка, або перебудування бізнес-моделі. Якщо вона перебудується, то нова до початку третього року буде перебувати в експлуатації 1 рік, інакше бізнес-модель буде

мати вік 2 роки. Описаний процес триває до тих пір, поки не буде визначено оптимальне рішення для четвертого року.

Отже, починаючи з першого року використання бізнес-моделі, альтернативними оптимальними стратегіями щодо перебудови бізнес-моделі будуть:

План № 1:

1 період – Реалізація заходів з перебудови бізнес-моделі.

2 період – Реалізація заходів з підтримки бізнес-моделі.

3 період – Реалізація заходів з підтримки бізнес-моделі.

4 період – Реалізація заходів з перебудови бізнес-моделі.

План № 2:

1 період – Реалізація заходів з перебудови бізнес-моделі.

2 період – Реалізація заходів з перебудови бізнес-моделі.

3 період – Реалізація заходів з підтримки бізнес-моделі.

4 період – Реалізація заходів з підтримки бізнес-моделі.

Загальний прибуток складе 1456,5 тис. грн.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином результати експериментальної апробації запропонованого антикризового механізму з використанням переваг полібізнесної моделі доводять, що стратегічне планування сталого ефективного розвитку необхідно проводити на основі довгострокового програмування оптимальних динамічних змін. Це дозволяє враховувати прогнозні зміни в капіталі підприємства та сформувати своєчасні заходи з попередження кризових явищ, пов'язаних з втратою прибутковості бізнес-моделей, які складають господарську діяльність підприємства.

Зазначимо, що за даного підходу технологічні та технічні можливості розглядаються в більш широкому плані. За традиційною схемою інтерес до технологічних можливостей обмежується необхідними для отримання планованого продукту (або асортименту продукції) параметрами виробничих ліній, що формуються за результатами науково-технічного прогресу. Точкою зв'язку в даному випадку виступає продукт з його технічними параметрами.

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

Перебудова господарської діяльності (зміна спеціалізації) не обмежується технологічною перебудовою, проте не повинна змінювати господарську сферу. За даної умови забезпечується відповідна сталість агропродовольчої сфери.

#### БІБЛОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Діденко Є.О. Модель антикризового управління підприємством. Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». 2015. № 3 (87). С. 53-58.

2. Драган О.І. Запровадження технології аутсорсингу для удосконалення бізнес процесів підприємства. Інтелект XXI. № 2. 2018. С. 135-139.

3. Дьяченко Ю.В. Інноваційна діяльність м'ясопереробних підприємств України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 16, частина 1. 2017. С. 94-97.

4. Киричук С.В. Диверсифікація економічної діяльності агровиробників: деякі висновки з досвіду ЄС. Економіка і суспільство. Випуск № 12. 2017. С. 44-51.

5. Лівінський А. Концептуальні підходи до формування стратегії реновації діяльності підприємств тваринництва та її інституційне забезпечення. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 1 (13). 2018. С. 40-46.

6. Малик І.П., Голуб І.М. Технологічне оновлення виробництва як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 15. 2017. С. 263-267.

7. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 4. 2012. С. 186-192.

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

#### REFERENCES:

1. Didenko E.O. (2015) Model antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Model of crisis management of the enterprise]. Visnyk KNUVD. Seriya «Ekonomichni nauky» (KNUVD Bulletin. Series «Economic Sciences»). Vol. 3 (87). pp. 53-58. (in Ukrainian).

2. Dragan O.I. (2018) Introduction of outsourcing technology for improvement of business processes of the enterprise [Introduction of outsourcing technology to improve business processes of the enterprise]. Intellect XXI (Intellect XXI). Vol. 2. pp. 135-139. (in Ukrainian).

3. Dyachenko Y.V. (2017) Innovative activity of meat processing enterprises of Ukraine [Innovative activity of meat processing enterprises of Ukraine]. Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacionalnogo universytetu (Scientific herald of Uzhgorod National University). Vol. 16/1. pp. 94-97. (in Ukrainian).

4. Kyrzyuk S.V. (2017) Diversification of the economic activity of agricultural producers: some conclusions from the experience of the EU [Diversification of the economic activity of agricultural producers: some conclusions from the experience of the EU]. Ekonomika i suspil'stvo (Economics and Society). Vol. 12. pp. 44-51. (in Ukrainian).

5. Livinsky A. (2018) Conceptual approaches to the formation of a strategy for the renovation of livestock enterprises and their institutional support [Conceptual approaches to the formation of a strategy for the renovation of livestock enterprises and its institutional support]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya (Problems and prospects of economy and management). Vol. 1 (13). pp. 40-46. (in Ukrainian).

6. Malik I.P. and Golub I.M. (2017) Technological renewal of production as a factor for increasing the competitiveness of the enterprise [Technological renewal of production as a factor for increasing the competitiveness of the enterprise]. Global'ni ta nacional'ni problemy ekonomiky (Global and national problems of the economy). Vol. 15. pp. 263-267. (in Ukrainian)

7. Khandiy O. (2012) Anticrisis instruments of enterprise management: practical aspects of implementation [Anti-crisis tools for enterprise management: practical aspects of implementation]. *Marketing i menedzhment innovacij (Marketing and Innovation Management)*. Vol. 4. pp. 186-192. (in Ukrainian).

8. Shilova O.Y. (2013) Rozroblennya anty`kry`zovoyi programy` pidpry`yemstva v umovax innovacijnogo shly-axu rozvy`tku [Development of an enterprise crisis program in an innovative way of development]. *Marketing i menedzhment innovacij (Marketing and Innovation Management)*. Vol. 4. pp. 173-180. (in Ukrainian).