

УДК 330.131.7.009.12

*Александрова Катерина*

**УКРЕПЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПИЩЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОСРЕДСТВОМ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ**

Рассмотрены основные международные схемы и системы безопасности продукции. Определена базовая составляющая интегрированных систем менеджмента качества и безопасности продукции. Приведена методология внедрения системы Анализа рисков и выявления критических контрольных точек в масштабах предприятия. Описаны некоторые наиболее частые ошибки при управлении интегрированными системы менеджмента качества и безопасности. Проведен анализ рынка свежих шампиньонов Украины, России и некоторых стран Европы. Исследованы причинно-следственные связи эффективного развития сельскохозяйственного сектора в масштабах страны на примере Польши. Исследование международных схем и систем безопасности продукции дало возможность автору сформировать рекомендации по укреплению конкурентных позиций сельскохозяйственных и пищевых предприятий Украины в связи с активизацией процесса евроинтеграции.

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, безопасность продукции, анализ рисков, конкурентоспособность, субсидии.

*Александрова Катерина*

**ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ДОПОМОГОЮ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ**

Розглянуто основні міжнародні схеми і системи безпеки продукції. Визначено базову складову інтегрованих систем менеджменту якості та безпеки продукції. Наведено методологію впровадження системи Аналізу ризиків і виявлення критичних контрольних точок в масштабах підприємства. Описано деякі помилки, які найчастіше трапляються під час управління інтегрованою системою менеджменту якості і безпеки. Проведено аналіз ринку свіжих печериць України, Росії та деяких країн Європи. Досліджено

причинно-наслідкові зв'язки ефективного розвитку сільськогосподарського сектора в масштабах країни на прикладі Польщі. Дослідження міжнародних схем і систем безпеки продукції дало можливість автору сформулювати рекомендації щодо зміцнення конкурентних позицій сільськогосподарських та харчових підприємств за допомогою мінімізації ризиків у зв'язку з активізацією процесу євроінтеграції.

**Ключові слова:** система менеджменту якості, безпека продукції, аналіз ризиків, конкурентоспроможність, субсидії

*Alexandrova Katerina*

### **STRENGTHENING COMPETITIVE POSITIONS OF FOOD ENTERPRISES BY MINIMIZING RISKS**

Key international integrated food safety schemes and systems were examined. Basic component of integrated management system standards (MSS) was determined. The methodology of implementation of the Hazard Analysis and critical control points system in the enterprise was shown. Some of the most common mistakes in the maintenance of integrated food safety and quality management systems were described. Fresh champignon market of Ukraine, Russia and some European countries was analyzed. The causal effect of effective agricultural sector development was investigated by the example of Poland. Examination of international schemes and systems of food safety management enabled the author to form recommendations on strengthening competitive positions of agricultural and food enterprises by implementing risk management concerning intensification of the European integration process were given.

**Keywords:** quality management system, product safety, hazard analysis, competitiveness, subsidies.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Основная теоретическая база, предъявляемая к системам оценки и управления безопасностью и качеством продукции описана руководящими документами Кодекс Алиментариус и международными стандартами. Проблемы систем менеджмента качества и безопасности описаны в работах таких научных деятелей, как Аронов И.З., Антипина А, Бедрина Е.А., Терлецкая В.А., Янюк Т.И..

**Нерешенные ранее части общей проблемы.** Научные

исследования предоставляют довольно полную информацию по описанию наиболее распространенных в Украине систем управления безопасностью пищевой продукции, однако не дают полной картины основных международных признанных систем, а так же не предлагают методологию выбора системы менеджмента безопасности для конкретного предприятия.

**Целью статьи** является систематизация, обобщение и оценка подходов к минимизации рисков на предприятии, предоставление информации для выбора наиболее эффективной системы менеджмента качества и безопасности, а так же рекомендации по укреплению конкурентных позиций сельскохозяйственных и пищевых предприятий Украины.

**Основной материал исследования.** Сегодня вопросам безопасности и качества пищевой продукции уделяется большое внимание по всему миру – как среди государственных организаций, производителей, продавцов пищевых продуктов так и на уровне потребителей. При этом, осознанность и осведомленность последних в вопросах качества и безопасности продукции постоянно возрастает. С каждым годом все большее число крупных компаний отдает предпочтение организациям, внедрившим на предприятии систему менеджмента качества и безопасности, считая ее основой работы своей организации. В их числе METRO Кэш энд Кэрри Украина – единственная в Украине торговая компания, сертифицированная по международным стандартам безопасности пищевой продукции. Компания поставила перед собой цель сотрудничать с только с поставщиками, сертифицированными по одному из стандартов, утвержденных Глобальной инициативой в области безопасности пищевой продукции [1].

Организация «Глобальная инициатива в области безопасности пищевой продукции» или GFSI (Global Food Safety Initiative) была создана в 2000 году как неприбыльная международная организация для разработки единых требований к вопросам качества и безопасности продуктов питания. Через год было выпущено первое руководство по вопросам качества и безопасности продукции [2]. GFSI – результат сотрудничества ведущих мировых экспертов в сфере обеспечения безопасности пищевых продуктов со стороны оптовых торговых организаций, производителей продуктов питания, компаний,

оказывающих услуги в цепи питания, международных организаций и правительств. Целью организации является гармонизация стандартов в области качества и безопасности пищевой продукции.

GFSI не является стандартом, а только устанавливает требования к стандартам, выполнение которых гарантирует, обеспечение необходимых условий для производства безопасной продукции.

Основная идея GFSI – «Сертифицирован однажды – признан везде». В результате, при прохождении сертификации по одному из стандартов, признанных GFSI, компании нет необходимости дополнительно сертифицироваться по другому равнозначному стандарту.

К стандартам и схемам, которые признаны GFSI относятся [3]:

- FSSC 22000 (версия от октября 2011г.)
- BRC Global Standard for food safety (версия 6)
- BRC/IoP Global Standard for Packaging and Packaging Materials (версия 6)
- BRC Global Standard for Storage and Distribution
- IFS Food Standard (версия 6)
- IFS Logistics Version (версия 2.1)
- SQF code (7 издание, 2 уровень)
- Primus GFS Standard (версия 2.1 от декабря 2011г.)
- Global Aquaculture Alliance Seafood Processing Standard (редакция 2 от августа 2012г.)
- Global G.A.P. (версия 4)
- Global Red Meat Standard (GRMS) (4 издание, версия 4.1)
- Canada GAP Scheme (версия 6)
- IFS PAC secure (версия 1)

Остановимся на четырех наиболее распространенных и часто используемых стандартах – FSSC 22000, BRC, IFS и SQF.

Схема FSSC 22000 (или система управления безопасностью пищевых продуктов FSSC 22000) обеспечивает основу для эффективного управления безопасностью и качеством пищевых продуктов и применима для всех операторов пищевой цепи (к операторам пищевой цепи относятся все субъекты, связанные с безопасностью и качеством пищевой продукции: производство, упаковка, хранение и дистрибьюция до конечного потребителя).

Схема управляется независимым Фондом FSSC 22000. Четвертый вариант схемы будет опубликован в 2016 году [4].

FSSC 22000 базируется на международных независимых стандартах, спецификациях и требованиях, которые вместе формируют схему FSSC 22000. К ним относятся ISO 22000, ISO/TS 22003, ISO 19011 и 5 дополнительных требований (приложение 1А: FSSC 22000).

Основу схемы FSSC 22000 составляет стандарт ISO 22000:2005 «Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования ко всем организациям в цепи производства и потребления пищевых продуктов». Стандарт ISO 22000 был специально разработан для легкого интегрирования со стандартом ISO 9001 «Системы менеджмента качества», дублируя систему менеджмента последнего с поправками на безопасность продукции а именно на разработку и внедрение риск-менеджмента на основе принципов системы HACCP, которую мы рассмотрим позже. Стандарт ISO 22000 очень популярен среди украинских предприятий-участников цепи питания. Необходимо отметить, что сам по себе стандарт не признан GFSI, так как не охватывает всех требований для производства, контроля и реализации безопасной пищевой продукции, но удовлетворяет требованиям украинского законодательства, предъявляемым к производству безопасной продукции.

В ISO/TS 22002-1:2009 «Программы создания предварительных условий для безопасности пищевой продукции» приводится перечень требований к созданию, внедрению и обеспечению соблюдения обязательных программ предъявляемых к предприятию для контроля выпуска безопасной продукции.

В ISO 19011:2011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента» указаны основные требования, предъявляемые к проведению предприятием внутренних аудитов.

Пять дополнительных требований (Приложение 1А: FSSC 22000 от 10.04.2013) включают требования по технической спецификации, надзору за персоналом [5], специфическим нормативным требованиям, объявленным, но внеплановым проверкам сертифицированных организаций (в случае возникновения инцидента по пищевой безопасности готовой продукции) и управлению входной информацией.

Остановимся подробнее на подтверждении безопасности продукта. Нередко в ходе проверок систем качества и безопасности некоторые данные по контролю за процессами не могут быть учтены аудитором. Когда пищевые предприятия сталкиваются с вопросом проведения исследований по показателям качества и безопасности для верификации полученных в ходе производственной деятельности данных таких, как температура, анализ воды, анализ на пестициды и т.д., наиболее важным является выбор лаборатории, которая соответствует стандарту ISO 17025 «Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий», где описаны требования, предъявляемые к испытательным и калибровочным лабораториям. Например, лаборатория одесской СЭС имеет аккредитацию местных ГОСТов, но не аккредитована по ISO 17025. В данном случае, анализы воды одесской СЭС не могут быть приняты во внимание при аудите системы качества и безопасности.

Перейдем к описанию стандарта, получившего наибольшее распространение в западной части Европы среди таких стран, как Великобритания, Франция, Португалия и Испания).

BRC Global Standards (British Retail Consortium или Британский консорциум операторов розничной торговли) – это серия международных стандартов для пищевой промышленности, производителей упаковки и потребительских товаров. BRC разработан на основе требований системы управления качеством и применением принципов GMP (Good Manufacturing Practice или Надлежащие производственные практики). Как и FSSC 22000, BRC основан на применении риск-менеджмента на основе анализа рисков в соответствии с принципами HACCP. Для обеспечения соответствия стандарту необходимо:

- разработать и внедрить риск-менеджмент (на основе принципов HACCP),
- иметь документированную и внедренную систему менеджмента качества,
- осуществлять управление процессами производства, производственной средой, и персоналом.

На сегодняшний день по стандарту BRC сертифицировано более 18000 поставщиков в более чем 100 странах мира [6].

Следующий рассматриваемый стандарт широко используется в

Германии и Австрии. IFS (International Food Standard или Международный стандарт производства пищевых продуктов) предназначен для компаний, производящих и обрабатывающих продукцию, производящих первоначальную упаковку. Стандарт был разработан немецкой и французской федерациями торговцев. Внедрение стандарта особенно важно для тех производителей, которые ориентированы на сотрудничество с продавцами брендовой продукции. Требования стандарта построены на принципах HACCP, GMP (Good Manufacturing Practice), GLP (Good Laboratory Practice) и GHP (Good Hygiene Practice) [7].

Последний рассматриваемый стандарт – это система управления SQF, разработанная и наиболее часто используемая в США. Система содержит принципы управления сетью поставщиков при изготовлении сырья, производстве и дистрибуции продуктов питания. Система делает акцент на систематическом применении HACCP для контроля рисков качества продуктов питания, а также безопасности пищевых продуктов. Внедрение системы актуально для предприятий-поставщиков местных и глобальных рынках продуктов питания [8]. Можно выделить три уровня сертификации SQF:

- основы безопасности пищевых продуктов;
- сертификация планов обеспечения безопасности пищевых продуктов на основе HACCP;
- комплексные системы управления качеством и безопасностью пищевых продуктов [9].

В состав всех описанных выше стандартов и схем входит система HACCP, являющаяся основой для производства и управления безопасной продукцией.

HACCP (Hazard analysis and critical control points или Оценка рисков и критические контрольные точки) – концепция систематической идентификации, оценки и управления опасными факторами, влияющими на безопасность продукции. Разработанная в США в 1960 году в условиях строжайшей секретности компанией Пиллсбери, работавшей на NASA, система поставила перед собой задачу гарантировать безопасность пищи для американских астронавтов [10]. Руководящий документ HACCP был принят в 1993 году комиссией «Кодекс Алиментариус» [11]. Кодекс Алиментариус представляет собой свод пищевых международных стандартов,

принятых Международной комиссией ФАО/ВОЗ. ФАО или FAO (Food and Agriculture Organization) – международная продовольственная и сельскохозяйственная организация под патронатом ООН. ВОЗ или WHO (World Health Organization) – всемирная организация здравоохранения, специально учрежденная ООН для внедрения кодекса стандартов и правил, касающихся пищевой продукции.

Методология системы заключается в изучении каждого этапа в пищевом производстве, выявлении и оценке специфических риски, влияющих на безопасность продукции, и внедрении эффективные мер контроля и мониторинга для управления выявленными рисками посредством их упразднения или снижения до приемлемого уровня.

НАССР является не системой отсутствия рисков, а предупреждающей (превентивной) системой в части обеспечения безопасности пищевой продукции.

Внедрение системы НАССР актуально для защиты производственных процессов от биологических, химических и физических рисков загрязнения, увеличивающих безопасность продукции, и для защиты торговой марки при продвижении на рынке пищевых продуктов путем сокращения жалоб и рекламаций. Система НАССР применима производителями пищевой продукции и компаниями, результат деятельности которых используются в пищевой промышленности и влияет на безопасность и качество пищевых продуктов.

Наличие системы НАССР на предприятии упрощает внедрение признанных GFSI стандартов и схем для создания на системы качества и безопасности продукции, так последние основаны на системе НАССР.

В Украине внедрение элементов системы НАССР на пищевых предприятиях подкреплено законодательно. В Законе «О безопасности и качестве пищевых продуктов», ст.21.п.1. сказано: «Операторы рынка разрабатывают, внедряют и используют действующие процедуры, основанные на принципах системы анализа опасных факторов и контроля в критических точек;...» [12]. Однако, на практике внедрение системы украинскими предприятиями происходит медленно в виду высокой расходной части, требуемой для приведения инфраструктуры предприятия в соответствии с международными стандартами, а так же для создания и внедрения самой системы.



Внедрение систем менеджмента качества и безопасности продукции дает возможность выхода на новые рынки отечественным производителям. Поэтому, выбор системы сертификации необходимо производить из ориентации на потребителя, учитывая популярность той или иной системы менеджмента качества и безопасности на рассматриваемом потенциальном рынке сбыта.

Перейдем к анализу перспектив освоения европейского рынка продуктов питания на примере рынка свежих шампиньонов.

Рассмотрим опыт развития рынка свежих шампиньонов в период вступления Польши в ЕС. После вступления в Евросоюз с его стороны началась поддержка польского сектора сельского хозяйства. Для грибного сектора таким примером является механизм субсидирования, наиболее ярко представленный в проекте «Pieczarka-Centrum» (в переводе, «Грибной центр») – компании из восьми крупных производителей грибов регионе Лодзь [13].

В 2009 году компания «Pieczarka-Centrum» получила субсидию ЕС на развитие инфраструктуры, модернизацию материально-технической производственной базы грибных предприятий, выплата по которой осуществлялась по окончании работ в виде возмещения 75% от общей суммы инвестиционного проекта, составившего 20 млн. злотых (4,6 млн. евро). Для сравнения, в тот же период дотации всего грибного сектора Румынии составляли 4 млн. евро в год [14]. Субсидии ЕС были направлены на строительство складских, упаковочных и сортировочных помещений, а так же для закупки нового оборудования, машин, и инструментов сбора урожая.

По окончании проекта в 2012 году был создан современный и хорошо оборудованный центр выращивания грибов производственной мощностью до 28 тысяч квадратных метров, с возможностью систематического наращивания производственных мощностей. В натуральных единицах производство грибов с момента начала осуществления проекта до 2014 года утроилось с 2 тыс. тонн грибов до 7 тыс. тонн грибов в год. Данная политика субсидирования сельскохозяйственного сектора привела значительному росту отрасли выращивания грибов. В результате этого процесса Польша стала лидером по производству шампиньонов в Европе, сместив Нидерланды – самую развитую в области сельского хозяйства страну, удерживавшую лидерские позиции на рынке грибов более 30 лет.

На сегодняшний день польский рынок насчитывает порядка 25 видов свежих и консервированных шампиньонов, экспортируемых в большинство стран Европы. Продукция реализуется на внутреннем рынке, в основном через супермаркеты, и экспортируется во многие страны мира, в том числе во Францию, Германию, Великобританию, Швецию, Грецию, Норвегию и в Россию до 2014 года [15]. Производство шампиньонов в России составляет 8 тыс. тонн и покрывает спрос местного рынка только на 10% [16]. Оставшиеся 90% рынка свежих шампиньонов России в основном состояли из импорта польских грибов (порядка 70 тыс. тонн). После запрета Россией импорта продукции из Евросоюза, на европейском рынке образовался ощутимый излишек польских грибов, который распределился по рынкам Болгарии, Франции, Бельгии и проч. Избыток предложения привел к снижению цены продажи шампиньонов на 20% (с 1,20 Евро/кг до 1,00 Евро/кг) [17].

Упрощение торговли с Евросоюзом откроет доступ польских грибов на украинский рынок. Продукция местных производителей несколько уступает польским грибам по двум причинам – технологической и финансовой. Первой причиной является использования украинскими предприятиями местного сырья - компоста второй фазы. В Польше выращивание происходит на компосте третьей фазы, что улучшает качественные показатели готовой продукции, позволяет сократить процесс и период выращивания на 25% или на 2 недели. В конечном итоге, увеличивается оборачиваемость оборотных средств. Второй причиной является отсутствие субсидий отрасли в Украине и субсидирование отрасли выращивания грибов в Польше в середине 2000-х годов, что позволило значительно понизить себестоимость продукции польских грибов. В результате, не смотря на высокую стоимость трудовых и энергетических ресурсов, себестоимость польских шампиньонов ниже по сравнению с себестоимостью украинских грибов.

В результате этого процесса украинский производитель грибов столкнется с проблемой усиления конкуренции на местном рынке. В этой ситуации важнейшим фактором укрепления конкурентных позиций является развитие сырьевой базы и расширение рынков сбыта. Необходимо подчеркнуть, что запуск производства компоста третьей фазы в Украине был запланирован на середину 2014 года,

однако, в связи с ухудшающейся экономико-политической ситуацией в стране был перенесен на конец 2016 года. Так, что если по первому вопросу происходит значительное улучшение, то для выхода на новые рынки необходима сертификация продукции согласно международным стандартам.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Условия евроинтергации в значительной степени способствуют внедрению систем качества и безопасности на пищевых предприятиях по причине возможности экспорта продукции. В условиях продолжительного экономико-политического кризиса в стране прогрессирующая инфляция резко сократила привлекательность местных рынков сбыта. При этом, экспорт продукции становится все более привлекательным. Для возможности осуществления поставок на европейский рынок необходимо не только наличие качественного продукта, но и документальное подтверждение его качества и безопасности международными системами сертификации, которые, в свою очередь, не только открывают возможности выхода на новые рынки сбыта, но и укрепляют доверие к торговой марке местных потребителей, увеличивая конкурентоспособность товара и отлаженность производственного процесса.

### *Литература*

1. Система контролю безпечності харчових продуктів в METRO [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.metro.ua/about-metro/quality>
2. What is GFSI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mygfsi.com/about-us/about-gfsi/what-is-gfsi.html>
3. Recognised schemes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mygfsi.com/schemes-certification/recognised-schemes.html>
4. FSSC 22000 About us [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fssc22000.com/documents/about-us.xml?lang=en>
5. BRC Global standards [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/WhytheBRCStandard.aspx#.VuatpX2LSUk>
6. IFS Focused industries [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ifsworld.com/>

7. SQF Institute. One world. One standard. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sqfi.com/about-sqf/>

8. Сертификация по стандарту безопасности и качества продуктов питания (SQF) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sgsgroup.com.ua/ru-RU/Trade/Consumer-and-Industrial-Goods/Global-Schemes/Global-Food-Safety-Initiative-Certification/Safe-Quality-Food-Standard-SQF-Certification.aspx>

9. GFSI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mygfsi.com/>

10. Hazard analysis and critical control point (haccp) system and guidelines for its application [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fao.org/docrep/005/y1579e/y1579e03.htm> Hazard analysis and critical control point

11. Об основных принципах и требованиях к безопасности и качеству пищевых продуктов: закон Украины от 23.12.1997 № 771/97-ВР (ред. від 28 грудня 2014 р. N 67-VIII) ст. 21 п.1 // Голос України – № 179 від 19.09.2014 р.

12. Pieczarka centrum – главная страница [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pieczarka.ponowemu.pl/>

13. Agro business: Afacerea cu ciuperci, nu este pentru oricine [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agro-business.ro/afacerea-cu-ciuperci-nu-este-pentru-oricine/2013/04/17/>

14. Polska największym producentem pieczarek w Europie dzięki unijnym funduszom [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.polskieradio.pl/42/4265/Artykul/1474207,Polska-najwiekszym-producentem-pieczarek-w-Europie-dzieki-unijnym-funduszom>

15. Polska pieczarkami stoi! jesteśmy liderem w europie, eksportujemy najwięcej na świecie [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pl.blastingnews.com/ekonomia/2015/07/polska-pieczarkami-stoi-jestesmy-liderem-w-europie-eksportujemy-najwiecej-na-swiecie-00474635.html>

16. Koszyk cenowy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dlahandlu.pl/koszyk/towar/pieczarki-1-kg-na-wage,32.html>

1. Systema kontrolyu bezpechnosti kharchovykh produktiv v METRO [Электронныу resurs]. –Rezhym dostupa: <https://www.metro.ua/about-metro/quality>

2. What is GFSI [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.mygfsi.com/about-us/about-gfsi/what-is-gfsi.html>
3. Recognised schemes [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.mygfsi.com/schemes-certification/recognised-schemes.html>
4. FSSC 22000 About us [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.fssc22000.com/documents/about-us.xml?lang=en>
5. BRC Global standards [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/WhytheBRCStandard.aspx#.VuatpX2LSUk>
6. IFS Focused industries [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.ifsworld.com/>
7. SQF Institute. One world. One standard. [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.sqfi.com/about-sqf/>
8. Certyfikatsyya po standartu bezopasnosti y kachestva produktov pytaniya (SQF) [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.sgsgroup.com.ua/ru-RU/Trade/Consumer-and-Industrial-Goods/Global-Schemes/Global-Food-Safety-Initiative-Certification/Safe-Quality-Food-Standard-SQF-Certification.aspx>
9. GFSI [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.mygfsi.com/>
10. Hazard analysis and critical control point (haccp) system and guidelines for its application [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.fao.org/docrep/005/y1579e/y1579e03.htm> Hazard analysis and critical control point
11. Ob osnovnykh pryntsypakh y trebovaniyakh k bezopasnosti y kachestvu pyshchevnykh produktov: zakon Ukrainy ot 23.12.1997 # 771/97-VR (red. vid 28 hrudnya 2014 r. N 67-VIII) st. 21 p.1 // Holos Ukrayiny – # 179 vid 19.09.2014 r.
12. Pieszarka centrum – hlavnaya stranytsa [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://piezarka.ponowemu.pl/>
13. Agro business: Afacerea cu ciuperci, nu este pentru oricine [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.agro-business.ro/afacerea-cu-ciuperci-nu-este-pentru-oricine/2013/04/17/>
14. Polska największym producentem pieczarek w Europie dzięki unijnym funduszom [Электронны ресурсы]. – Режим доступа: <http://www.polskieradio.pl/42/4265/Artykul/1474207,Polska-najwiekszym-producentem-pieczarek-w-Europie-dzieki-unijnym-funduszom>

15. Polska pieczarkami stoi! jesteśmy liderem w europie, eksportujemy najwięcej na świecie [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupa: <http://pl.blastingnews.com/ekonomia/2015/07/polska-pieczarkami-stoi-jestesmy-liderem-w-europie-eksportujemy-najwiecej-na-swiecie-00474635.html>

16. Koszyk cenowy [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupa: <http://www.dlahandlu.pl/koszyk/towar/pieczarki-1-kg-na-wage,32.html>

*Рецензент: Янковий О.Г. д.е.н., професор, зав. кафедри економіки підприємства Одеського національного економічного університету*

*8.04.2016*

УДК 336.71

*Алтаяу Фатхи*

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИОРДАНСКИХ БАНКОВ**

Статья посвящена формированию методических подходов к повышению эффективности деятельности иорданских банков, определяющих актуальность темы. Разработка и реализация методических подходов к повышению эффективности деятельности иорданских банков является сложным процессом, являющимся частью единой многоуровневой системы управления их финансовыми результатами. В статье схематично показана систему реализации методических подходов к повышению эффективной деятельности банка, в которой автором использован иерархический подход к разработке такой системы. Из того, что комплексная разработка методических основ эффективной деятельности иорданских банков является важным моментом для поддержания оптимального соотношения их ликвидности и прибыльности, то важным является определение вида их деятельности (агрессивный, умеренный или консервативный) в зависимости от степени рисков, принимаемых ими на себя по решениям собственников, крупных