

Олег Володимирович ФЕДІРЕЦЬ

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

Полтавська державна аграрна академія

ORCID ID: 0000-0002-9710-4644

E-mail: oleg.fedirets@pdaa.edu.ua

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ
АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Федірець, О. В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери / Олег Володимирович Федірець // Український журнал прикладної економіки. – 2021. – Том 6. – № 1. – С. 322 – 329. – ISSN 2415 – 8453.

Анотація

Вступ. В даній статті представлено теоретичні та практичні засади процесу формування механізму управління розвитком підприємства, визначено його основні складові та взаємозв'язки в системі управління. В дослідженні використано монографічний, систематизації та формалізації, графічний та абстрактно-логічний наукові методи економічних досліджень.

Метою даної статті є комплексне дослідження передумов формування механізму управління розвитком підприємства та визначення основних складових що впливають на його функціонування.

Результати. В статті доведено, що успішний розвиток підприємства спричиняє не тільки виробничо-технологічний та матеріально-ресурсний потенціал, а і рівень компетентності й кваліфікації управлінців, які мають стратегічне мислення. внутрішнього зростання представляється можливим більш повно використовувати виробничо-ресурсний і кадровий потенціал підприємства, оскільки в цьому випадку основна ставка робиться на досвід, навички персоналу, організаційну культуру і традиції підприємства. При цьому, зовнішній розвиток дозволяє підприємству розширюватися набагато швидше і використовувати більш економічні способи, ніж внутрішнє зростання, внаслідок значного збільшення ресурсної бази та частки ринку. За консервативного шляху розвитку передбачається збільшення випуску та обсягів продажів вже освоєних видів продукції, технологія виробництва яких не зазнала істотних змін. В свою чергу, інноваційний розвиток здійснюється на основі нововведень. Ідеальна модель розвитку передбачає, що в об'єкт підприємництва в міру розвитку науки і науково-технічного прогресу вносять необхідні інноваційні зміни, що забезпечують його стійкість і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Висновки. Наукову новизну в даній статті представляє систематизація напрямків управління розвитком підприємств, що дало можливість виявити зв'язок процесу управління і системи управління розвитком. Практичну значущість в представленому науковому дослідженні мають визначені складові механізму формування системи управління розвитком в підприємствах. Перспективи подальших досліджень в даному напрямі слід зосередити на такому важливому питанні як пошук найоптимальнішої ринкової позиції управління розвитком.

Ключові слова: розвиток, система, управління розвитком, механізм, формування, система управління.

**FORMATION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF THE
ENTERPRISES OF THE AGRICULTURAL SPHERE**

Abstract

Introduction. *This article presents the theoretical and practical principles of the process of forming a mechanism for managing the development of the enterprise, identifies its main components and relationships in the management system. The study uses monographic, systematization and formalization, graphic and abstract-logical scientific methods of economic research.*

The purpose of this article is a comprehensive study of the prerequisites for the formation of a mechanism for managing the development of the enterprise and identify the main components that affect its functioning.

Results. *The article proves that the successful development of the enterprise causes not only the production-technological and material-resource potential, but also the level of competence and qualification of managers who have strategic thinking. internal growth is possible to more fully use the production and resource and human resources of the enterprise, because in this case the main focus is on experience, staff skills, organizational culture and traditions of the enterprise. At the same time, external development allows the company to expand much faster and use more economical methods than internal growth, due to a significant increase in resource base and market share. With a conservative way of development, it is expected to increase the output and sales of already mastered products, the production technology of which has not undergone significant changes. In turn, innovative development is based on innovations. The ideal model of development assumes that in the object of entrepreneurship, as science and scientific and technological progress make the necessary innovative changes that ensure its sustainability and increase the efficiency of production and economic activity.*

Conclusions. *The scientific novelty in this article is the systematization of areas of enterprise development management, which made it possible to identify the relationship between the management process and the development management system. Certain components of the mechanism of formation of system of management of development in the enterprises have practical value in the presented scientific research. Prospects for further research in this area should focus on such an important issue as finding the best market position for development management.*

Key words: *development, system, development management, mechanism, formation, management system.*

JEL classification: Q13

Вступ

В умовах зростаючої конкуренції питання різностороннього дослідження факторів і принципів стратегічного розвитку підприємства як основної ланки економіки є надзвичайно актуальною. У зв'язку з цим особливе значення має детальне вивчення тем з теоретичної і практичної точки зору щодо управління розвитком суб'єкта господарювання, що здійснюється за допомогою принципів системно-стратегічного підходу. У сучасних умовах центром стратегічної поведінки суб'єкта господарювання постало створення потенціалу зміни, враховуючи його здатність гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Однак часто підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства можуть спричинити не лише кардинальні зміни, які пов'язані з його реструктуризацією.

Вірогідно, що будь-яке рішення, пов'язане з вибором напрямку розвитку, повинно прийматися з урахуванням фактичного і потенційного стану внутрішнього і зовнішнього середовища, довгострокових і короткострокових цілей, можливостей підприємства своєчасно гнучко реагувати відповідно до постійно змінних умов зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що крім посилення конкуренції за ресурси і прискорення змін зовнішнього середовища існує багато інших факторів значення системно-стратегічного підходу в управлінні розвитком підприємства. Наприклад, з'являються нові потреби споживачів, а також нові можливості для ведення підприємницької діяльності; підвищується доступність сучасних технологій; змінюються позиції споживачів; змінюється розуміння впливу людського капіталу і т. д.

Проблемам управління розвитком підприємств присвячені наукові праці Н. Вдовенко, Ю. Данька, О. Дорофєєва [1], Ю. Лопатюка [2], Ю. Лупенка, П. Макаренка, О. Трохимець [3], О. Ходаківської [4], Д. Шияна [5]. Однак, проблемні питання побудови відповідних механізмів та систем, коректного визначення напрямів економічного розвитку підприємств обумовлюють необхідність подальших наукових досліджень.

Мета та завдання статті

Мета статті – дослідження передумов формування механізму управління розвитком підприємства та визначення основних складових що впливають на його функціонування.

Виклад основного матеріалу

Стратегічний вибір – це рішення щодо вибору способів підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, його подальшого розвитку залежно від зміни видів бізнесу або інтенсифікації освоєного бізнесу. При певних обставинах для покращення конкурентної позиції на ринку і підвищення стійкості може бути достатнім дещо реформувати підприємство після того як з'являться перші негативні ознаки фінансово-економічного стану.

Успішний розвиток підприємства спричиняє не тільки виробничо-технологічний та матеріально-ресурсний потенціал, а і рівень компетентності й кваліфікації управлінців, які мають стратегічне мислення. Визначення найбільш оптимальних напрямків розвитку підприємства залежить від розуміння його менеджерів певних питань:

- стратегічні принципи щодо управління розвитком підприємств;

- основи, концепції та фактори розвитку економічних систем;

- базові стратегії розвитку бізнесу;

- принципи формування основних елементних стратегій підприємства;

- типологія стратегій підприємства.

Правильний та ефективний вибір стратегії і напрямку розвитку підприємства буде у тому випадку, коли фахівці даної сфери володіють:

- методами і основними процесами формування стратегії;

- прийомами і методами аналізу зовнішнього середовища підприємства;

- способами оцінки і методами контролю реалізації стратегії;

- компетентностями, які потрібні для прогнозу ефективності стратегічних змін;

- способами оцінки фінансових, виробничих та інвестиційних ризиків;

- можливістю оцінити відповідність основних цілей елементним стратегіям підприємства.

На даний момент в науково-практичних дослідженнях можна виявити різні варіанти трактування поняття «розвиток підприємства». Багато фахівців вважають, що розвиток підприємства – це його зростання. Дане твердження є очевидним, оскільки головною метою розвитку є економічне зростання. Однак, не звертаючи увагу на те, що

поняття «розвиток» і «зростання» взаємопов'язані, за своїм змістом можуть відрізнятися. Тому не варто ототожнювати дані поняття. Дослідники трактують поняття розвиток як процес переходу в більш досконалий стан; перехід від застарілого стану до якісно нового; перехід від нижчого до вищого, від простого до складного. Розвинути – це значить посилити, щось зміцнити; довести до тої чи іншої міри досконалості; підняти рівень чого-небудь; поширити, розширити, поглибити зміст або застосувати що-небудь [1, 2, 5].

Враховуючи різні обставини «розвиток підприємства» можна трактувати по різному. В першу чергу варто врахувати той факт, що основна мета розвитку суб'єкта господарювання – це його збереження як соціально-економічної системи, в основі чого покладено стійкість взаємодії до змін у зовнішньому середовищі, а також підвищення конкурентоспроможності. По друге, на динаміку розвитку впливають зміна стадій життєвого циклу підприємства та якісні і кількісні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Науковці, яким імпонує еволюційний підхід стверджують, що зміна стадій життєвого циклу підприємства – це і є розвиток. Але розвиток підприємства є також і результатом цілеспрямованих зусиль, що спричиняють постійні зміни сучасного світу. Тобто зміна стадій життєвого циклу підприємства не завжди уособлює його розвиток. Тому варто визнати той факт, що в умовах еволюційного підходу розвиток підприємства – це цілеспрямована зміна стадій життєвого циклу підприємства, що у довгостроковій перспективі забезпечить підтримання підприємства як економічно-соціальної системи.

Зростання підприємства, яке часто трактують як збільшення величини підприємства і розширення виробництва є однією із форм, в результаті якої проявляється розвиток підприємства. Проте виробнича сфера передбачає розвиток підприємства у випадку, коли масштаби діяльності є незмінними.

Також варто зауважити, що при бажанні короткострокового росту може відбутися крах підприємства у довгостроковому періоді.

Варто зазначити, що економічне зростання і розвиток підприємства проявляються у взаємному проникненні і доповненні один одного в єдиному процесі простого або складного відтворення. Зростання, що є складовою частиною життєвого циклу підприємства, включає періоди становлення, піднесення, реорганізації і нового підйому.

Зростання підприємства, що полягає головним чином в збільшенні обсягів виробництва і розширення масштабів його діяльності (кількісний ріст), характеризується подвійною природою. Це проявляється в тому, що, з одного боку, зростання є метою розвитку підприємства, з іншого боку, являє собою фактор, умову його розвитку. Залежно від різних ознак зростання може бути: екстенсивним і інтенсивним; внутрішнім і зовнішнім; обмеженим і розширеним; горизонтальним, вертикальним і диверсифікованим; інноваційним і консервативним.

Екстенсивний розвиток характеризується збільшенням обсягу виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів. В умовах інтенсивного розвитку отримання додаткового обсягу виробництва забезпечується при колишніх витратах ресурсів за рахунок підвищення ефективності їх використання.

Внутрішній розвиток підприємства – це розширення зсередини, а не через об'єднання з іншими суб'єктами бізнесу (через придбання, злиття або поглинання) [5, с. 125]. Внутрішній (або органічний) розвиток передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок власних ресурсів підприємства, є наслідком реінвестування капіталу в розширення профільного бізнесу або освоєння нового виробництва. Метою внутрішнього розвитку може бути збільшення підприємством своєї частки на вже освоєному ринку продукції, що виробляється або прагнення до виходу на нові ринки. Крім того, органічний розвиток може залучити підприємство в вертикальну експансію щодо джерел поставок або ринкових точок збуту, а також в диверсифікацію в абсолютно нові для підприємства види діяльності.

В умовах внутрішнього зростання представляється можливим більш повно використовувати виробничо-ресурсний і кадровий потенціал підприємства, оскільки в цьому випадку основна ставка робиться на досвід, навички персоналу, організаційну культуру і традиції підприємства. Внутрішній розвиток може бути єдиною альтернативою на ранній стадії життєвого циклу підприємства або коли немає можливості відповідного придбання. Орієнтація на внутрішні ресурси, з одного боку, є позитивним фактором. З іншого боку, наявні ресурси та набуті навички можуть бути занадто обмеженими для підтримки програми розширення і зміцнення позиції підприємства на ринку. Тому досить часто підприємства поєднують стратегії внутрішнього і зовнішнього зростання, що сприяє більш успішному виходу на нові ринки і освоєння нових видів діяльності.

Зовнішній розвиток – це спосіб зростання бізнесу, який передбачає розширення суб'єктом господарювання своєї ділової активності не через внутрішній розвиток, а за допомогою його об'єднання з іншими підприємствами шляхом злиття, придбання або поглинання, що спричиняє утворення нового господарюючого суб'єкту. Зовнішній розвиток дозволяє підприємству розширюватися набагато швидше і використовувати більш економічні способи, ніж внутрішнє зростання, внаслідок значного збільшення ресурсної бази та частки ринку. Звісно ж можливість економії витрат на масштабі через раціоналізацію діяльності об'єднаних компаній. Зовнішній розвиток може приймати форми горизонтальної, вертикальної або диверсифікованої експансії.

Горизонтальний розвиток означає збільшення обсягів виробництва однакових товарів на вже існуючих і нових ринках. Вертикальний розвиток досягається за рахунок об'єднання технологічно взаємопов'язаних виробництв або організацій, внаслідок чого відбувається наближення до постачальника або кінцевого споживача.

Диверсифікований розвиток передбачає розширення масштабів діяльності і пошук нових можливостей за межами освоєної галузі [2, с. 75].

Інноваційний розвиток здійснюється на основі нововведень. Ідеальна модель розвитку передбачає, що в об'єкт підприємництва в міру розвитку науки і науково-технічного прогресу вносять необхідні інноваційні зміни, що забезпечують його стійкість і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Консервативний шлях розвитку передбачає збільшення випуску та обсягів продажів вже освоєних видів продукції, технологія виробництва яких не зазнала істотних змін.

Кількісний ріст, що супроводжується розширенням масштабів діяльності і збільшенням обсягів виробництва, є надзвичайно важливим напрямом, формою, в якій проявляється розвиток підприємства. Поряд з цим розвиток підприємства може здійснюватися і з інших найважливіших напрямків, до числа яких відносяться:

- підвищення якості продукції, що випускається;
- раціоналізація використання виробничих ресурсів;
- зростання рівня комплексності використання природних ресурсів;
- оновлення номенклатури і асортименту;
- вихід на ринок нових товарів;
- створення привабливого іміджу підприємства і товару;
- освоєння і утримання сегментів ринку;
- вдосконалення організаційно-технічного рівня;
- реорганізація підприємства.

Відповідно до цього багато фахівців визначають розвиток підприємства як підвищення ефективності її функціонування за допомогою вдосконалення техніки і технології, якісної зміни і оновлення господарської системи, вдосконалення організації виробництва і праці, покращення якості продукції, що випускається [3, с. 223].

Таким чином, під розвитком підприємства, з прагматичної точки зору, слід

розуміти кількісні і (або) якісні зміни у внутрішньому стані підприємства і у взаємовідносинах його з зовнішнім середовищем, що призводять в довгостроковій перспективі до підвищення конкурентного статусу підприємства і збереженню його як соціально-економічної системи [2, с. 34].

Система управління розвитком безперечно має бути адаптована до управлінського процесу. Так, місце системи управління розвитком наведено на рис. 1.

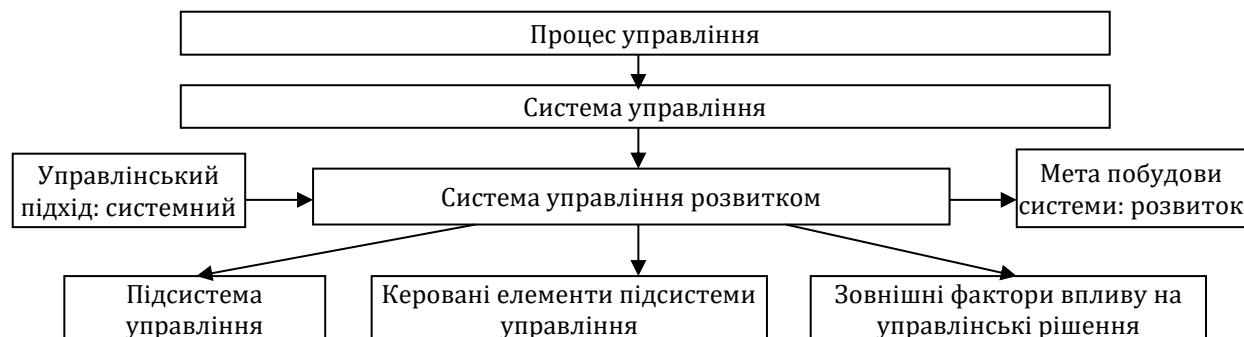


Рис. 1. Зв'язок процесу управління і системи управління розвитком

Джерело: опрацьовано автором на основі [2, 3, 5]

Як випливає із рис. 1, система управління розвитком, що заснована на системному управлінському підході, має активізувати позитивний досвід управлінських процесів і забезпечити можливість цілеспрямованого розвитку, що відповідає потребам і очікуванням товариства відповідно до принципів, умов, цілей, завдань і функцій формування такої системи.

Отже, необхідність формування у підприємстві стратегічної системи управління розвитком пояснюється:

відсутністю єдиного цілісного підходу до розвитку товариства;

недоліками в існуючих системах управління, що призводить до настання кризових ситуацій, до втрати ринкових позицій, ділової репутації, банкрутства;

неузгодженістю процесів управління, що викликає проблеми із спроможністю ефективно або навіть беззбитково функціонувати.

Оскільки механізм формування системи пояснює відносини всередині системи за її складовими частинами, виникає необхідність з'ясування змісту цих складових частин.

Механізм формування системи управління пропонується розглядати за такими аспектами: компоненти механізму, базові механізми формування системи і підтримуючі механізми (рис. 2).

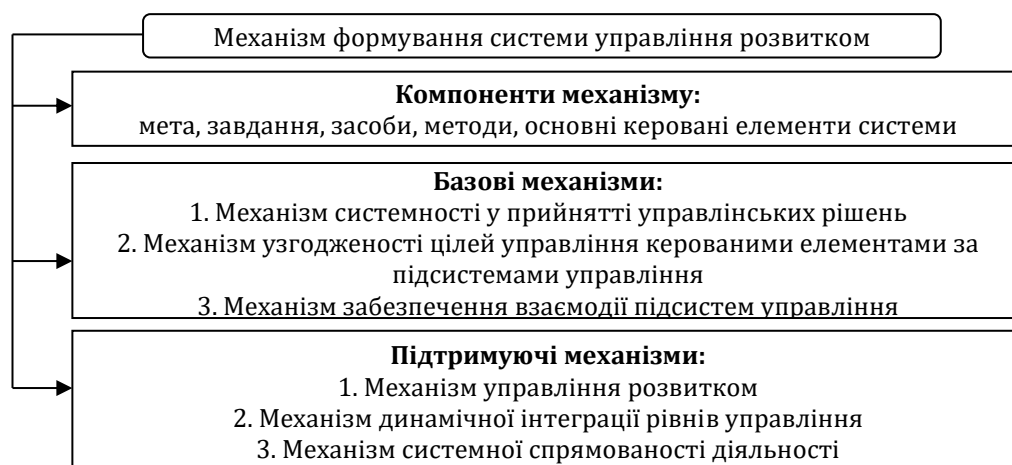


Рис. 2. Складові механізму формування системи управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери

Джерело: опрацьовано автором на основі [2, 3, 4]

Представлені на рис. 2 такі компоненти механізму, як засоби і методи, безпосередньо залежать від цілей розвитку.

Слід підкреслити, що мета системи управління розвитком і мета побудови механізму її формування мають відповідати основному призначенню системи – реалізації цілей розвитку. Так, метою розглядуваної системи управління визначено протидію негативному впливу оточуючого середовища для забезпечення стратегічної спрямованості розвитку даного підприємства та ведення ефективного господарювання. За мету побудови механізму формування системи управління розвитком прийнято розробку дієвих засобів і методів стратегічного управління розвитком товариства, що відповідають принципам і меті формування системи управління та забезпечують ефективне функціонування системи в цілому.

Завданнями механізму визначено, по-перше, об'єднання взаємозалежних процесів за першочерговістю здійснення (протікання), за силою впливу на розвиток, за призначенням процесу; по-друге, регулювання взаємозв'язків усередині системи управління на основі синхронізації і оптимізації процесів, що забезпечують виконання цілей і завдань розвитку. Основними керованими елементами системи, що утворюють один із компонентів механізму, визначено такі: виробничий процес, реалізаційний процес, види ресурсів, індикатори фінансового стану товариства.

Залежно від характеру, інтенсивності і масштабу перетворень зміни можуть бути помірними, радикальними або фундаментальними. Так, наприклад, зміни, пов'язані з інтеграційним розвитком підприємства в рамках освоєної галузі, відносяться до числа радикальних перетворень, оскільки в цьому випадку потрібні істотні внутрішньо-організаційні зміни. Іноді освоєння випуску нової продукції передбачає суттєві зміни в виробничому процесі, в сфері маркетингу і логістики. До фундаментальних змін відносяться перетворення в організаційно-управлінській та виробничо-технологічній структурі; в культурі виробництва і менеджменту. Даний тип змін проводиться, якщо підприємство змінює галузь, вид продукту і місце на ринку.

Помірні зміни – це незначні перетворення в сфері виробництва, організації менеджменту та в маркетинговому середовищі з метою підтримки інтересу до продукту і підвищення ефективності поточної діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Управління розвитком підприємства є відносно самостійним комплексом цілеспрямованих заходів з планування, контролю, організації та регулювання стратегічних змін якісного та кількісного характеру.

В умовах зростаючої конкуренції, а також постійного пошуку найоптимальнішої ринкової позиції управління розвитком господарюючого суб'єкта передбачає розробку і реалізацію ефективних стратегічних управлінських рішень, які спрямовані на перспективу і постійні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства; демонструють гнучкість до постійних змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища, а також здатність забезпечити його швидку адаптацію до них.

Варто зауважити, що коли підприємство обирає напрям розвитку враховується його персонал та його готовність та бажання приймати участь у реалізації продуктивних, технологічних і організаційних інновацій, а також спроможність керівництва протистояти локальному опору змінам. Також обов'язковою умовою ефективного розвитку підприємства є створення привабливого іміджу підприємства і товару як складової інвестиційного іміджу регіону, де функціонує чи тільки планує здійснювати свою діяльність.

Список літератури

1. Дорофєєв О.В. Теоретико-прикладні проблеми застосування механізмів управління розвитком аграрного сектору економіки. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 199-203.

2. Лопатюк Ю.М., Тодорюк С.І. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств: монографія. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2015. 220 с.
3. Трохимець О.І. Теоретичні аспекти ролі інституційного забезпечення розвитку аграрного сектору. *Причорноморські економічні студії*, 2020, Вип. 51. С. 221-226
4. Хомаківська О.В. Теоретико-світоглядні засади сталого розвитку соціально-економічних систем. *Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів: зб. наук. праць*, К., 2020. С. 116-120.
5. Шиян Д.В. Циклічність у формуванні сталого розвитку сільського господарства: монографія. Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків : ХНАУ, 2011. 349 с.
6. Гнатенко І.А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 214-217.
7. Гнатенко І. Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика : монографія. Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2019. 253 с.
8. Гнатенко І.А. Концептуальні підходи до управління малими підприємствами з урахуванням критеріїв економічної безпеки та життєвого циклу підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. № 3 (123). С. 47-56.

References

1. Dorofeev, O.V. (2014). «Theoretical and applied problems of application of mechanisms of management of development of agrarian sector of economy». *Business Inform*. 2014. № 4. pp. 199-203.
2. Lopatyuk, Y.M., Todoryuk, S.I. (2015). *Determinanty staloho rozvytku ahrarnykh pidpryemstv*. [Determinants of sustainable development of agricultural enterprises]. Chernivtsi National University. Chernivtsi. Ukraine.
3. Trokhimets, O.I. (2020). «Theoretical aspects of the role of institutional support for the development of the agricultural sector». *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. Vol. 51, pp. 221-226.
4. Khodakivska, O.V. (2020). «Theoretical and ideological principles of sustainable development of socio-economic systems». *Stalyj rozvytok sotsial'no-ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsijnykh protsesiv*. [Sustainable development of socio-economic systems in the context of globalization processes]. *Proceeding of Materials of the Scientific Conference*. (Kyiv). pp. 116-120.
5. Shiyanyan, D.V. (2011). *Tsyklichnist' u formuvanni staloho rozvytku sil's'koho hospodarstva*. [Cyclicity in the formation of sustainable development of agriculture]. Kharkiv National Agrarian University them. V.V. Dokuchaeva. KhNAU. Kharkiv. Ukraine.
6. Hnatenko, I. (2015). «Features of the functioning of modern small business as an organic element of a market economy». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 2 (1), pp. 214-217.
7. Hnatenko, I. (2019). *Metodologichni aspekty rozvytku innovacijnogho pidpryjemnyctva: teorija ta praktyka*. [Methodological aspects of innovative entrepreneurship development: theory and practice]. SGH NTM "Novyj kurs". Kharkiv. Ukraine.
8. Hnatenko, I. A. (2018). «Conceptual approaches to small business management in terms of the criteria of economic security and an enterprise life cycle». *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohij ta dyzajnu. Serii Ekonomichni nauky*, vol. 3, no. 123, pp. 47-56.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2021 р.