

15. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика : [Електронний ресурс] : підруч. / Д. М. Стеченко. – К. : Вікар, 2006. – 396 с. – Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/970/76/1/2/>

**Филипишин И.В.**

**УДК 334.716**

## **ПРЕДПОСЫЛКИ СИНТЕЗА МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**I. Введение.** Теоретико-методологические и концептуальные аспекты синтеза механизма управления развитием предприятия выводятся из множества предпосылок. В то же время, для формирования целостности теоретических положений развития следует учитывать точку зрения Фридмана о иррелевантности предпосылок, снижая, тем самым, важность степени их реализма. Выбор принципов и разработка механизмов управления развитием носит субъективно-объективный характер, поскольку целевые ориентиры определяются посредством выявления и обработки объективных явлений на предприятии и в его рыночном окружении с учетом интересов, предпочтений, опыта и интуиции руководителей.

**II. Анализ публикаций.** Механизм управления развитием предприятия – это очень сложное устройство управленческих отношений, которые затрагивают различные аспекты его деятельности, разнообразное множество состояний и перспектив. Поэтому важно продолжение научных исследований по таким направлениям, как: структуризация данного механизма [1], разработка методов устранения противоречий и несоответствий внутреннего устройства требованиям экономических систем более высокого уровня [2-4], а также обеспечения стабильного роста и устойчивости [5, 6]. Поиск условий и способов улучшения состояния предприятия ведется в области организационных изменений [6, 7], внедрения новых видов активностей, инноваций, создания компетенций, наращивания потенциала [8-10], стратегического управления [11-13]. В то же время перед специалистами стоит проблема обобщения, фильтрации и согласования теоретических положений для выработки исходных рекомендаций к синтезу эффективного управленческого механизма.

**III. Постановка задачи.** Целью данной статьи является формирование научно-практических предпосылок для разработки механизма управления развитием предприятия на основе выявленной проблематики, результатов теоретического анализа задач и процессов управления развитием предприятия, обобщения методологических направлений и исследования практических особенностей, условий и тенденций развития промышленных предприятий.

**IV. Результаты.** В вопросах синтеза управленческого механизма опираются на общую методологию экономической науки, которая включает дедуктивную логику, метод индукции, анализ причинности, системный анализ, эволюционную экономику, теорию экономического роста, теорию рационального использования ресурсов теорию организации, общую теорию систем и другие направления экономической мысли, научные подходы, теории и принципы исследования и организации деятельности предприятий [14]. Предпосылки для разработки механизма управления развитием заложены также в таких методах исследования, как метод дедукции, метод проб и ошибок, метод стратегического обоснования по аналогии.

Основная причина возникновения проблем в развитии и функционировании предприятия, по мнению Р. Гупта [4], кроется в отставании корпоративной стратегии от современных требований, предъявляемых предприятию, разрозненности ее составляющих, и неэффективностью существующих механизмов управления деятельностью предприятия.

Предварительными допущениями о влиянии макроэкономического окружения на состояние предприятия, учитываемого в управленческих механизмах, могут выступать стилизованные факты современных эмпирических исследований [3]: дифференциация производственного выпуска, изменение ассортимента, улучшение качества продукции, неравномерность распределения богатства и др.

Таким образом, соответствие внутреннего устройства предприятия специфике делового окружения выступает базовой предпосылкой обеспечения развития и функционирования предприятия [2]. О завершении периода (цикла) развития сигнализирует достижение устойчивости деятельности предприятия [5, 6].

Как правило, в случае дезорганизационных явлений в работе предприятия его руководство осуществляет попытки их замедления и устранения при сохранении прежнего режима функционирования. Осознание безуспешности предпринимаемых мер приводит к пониманию необходимости перехода к новому режиму функционирования, который требует организационных изменений и эффективного ресурсного обеспечения. После перехода к новому режиму также проводятся организационные изменения и перераспределение ресурсов [7]. Поэтому организационная гибкость и маневренность относятся не только к свойствам, но и к предпосылкам развития предприятия.

Следовательно, средством поддержки управления развитием выступает целеполагание. Оно является отправной точкой в управленческом цикле, а его результат – это качественная конкретизация "образа" предприятия в перспективе (формализация целевого состояния) и формирования долгосрочных ориентиров развития [15]. Цели используются для выполнения функций на всем цикле стратегического управления, достижения консенсуса между внутренними субъектами, построения эффективного взаимодействия с субъектами делового окружения. На их основе устанавливаются временные интервалы и характеристики

состояния предприятия. Уровни целеполагания по А.И. Пригожину [6] разграничены по степени объективности на: телеономия; целенаправленность; целеустремленность.

При этом основой для разработки комплексного подхода к управлению развитием предприятия выступает категория конкурентоспособности, как свойство, отображающее стратегический потенциал предприятия, его жизнеспособность в условиях конкурентной борьбы, что выражается в успешном стимулировании спроса, удержании и привлечении потребителей, обеспечении финансовой стабильности, способности удовлетворять потребности владельцев и работников предприятия, а также экономики страны в целом [16].

Экономический потенциал предприятия прямо пропорционально зависит от качества информационного обеспечения, управления знаниями, способности аккумуляции интеллектуального капитала и нематериальных активов [9]: человеческих ресурсов; корпоративной культуры; организационно-управленческих активов; продуктивно-технологических, инновационных, стратегических и репутационных активов [8].

Условия и возможности развития предприятия посредством нововведений определяются его инновационным потенциалом – совокупностью взаимосвязанных разнородных информационных ресурсов и инноваций, внутренних и внешних факторов, которые создают условия для оптимального использования ресурсов с целью достижения соответствующих ориентиров инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности предприятия в целом [10].

Механизм стратегического управления ориентируют предприятие на долгосрочное позиционирование на рынках, повышение эффективности хозяйственной деятельности, создание и реализацию собственного потенциала [11-13]. Средством компиляции в единое направление усилий всех субъектов предприятия для достижения общих целей развития выступает стратегическое планирование. Методы и технологии планирования развития предприятия нацелены на поиск наиболее подходящих стратегий инвестирования капитала, конкурентных стратегий и стратегий интеграции в деловое окружение.

В мировой экономической науке активно разрабатываются модели и методы анализа и планирования развития предприятия, относящиеся к эмпирическим, концептуальным, эконометрическим, имитационным, оптимизационным и другим методам исследований [17]. Наиболее известными из них являются следующие [4, 18-21]:

1. Концептуальные методы планирования и решения совокупности управленческих задач, связанных с развитием предприятия : PDPC (Process-Decision-Program-Chart); PDCA (Plan-Do-Check-Act); SDCA (Standardize-Do-Check-Act); FMEA (Failure-Mode-Effect-Analysis); DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control).

2. Системная динамика (автор Дж. Форрестер, начало 1960-х гг.) – для стратегического анализа и планирования, организационного проектирования и развития на основе системного анализа взаимосвязей между элементами управления, обуславливающих поведение системы.

3. Триада «изобретение-инновации-диффузия» (Й. Шумпетер, 1939 г.) – определение в качестве движущей силы развития экономических систем инноваций, способности предприятий к нововведениям.

4. Модель «7S» (А. Азос, Р. Паскейл, Т. Питерс, Р. Утерман, 1980 г.) – концепция организационной эффективности, которая оценивает способность организации реализовать стратегию ее развития.

5. Концептуальная модель пяти конкурентных сил М. Портера (1980 г.) – определяет основные направления исследования конкурентной позиции предприятия.

6. Концептуальная модель динамических конкурентных сил (Дж. Метьюс, 2005 г.) – характеризует составляющие стратегии конкурентного развития предприятия на основе временного среза воздействия факторов внешней среды.

7. Концептуальная модель цепочки ценности (М. Портер, 1985 г.) – упорядочивает сферы управления предприятием с целью достижения конкурентных преимуществ.

8. Методы цепочки ценностей – определяет ценность продукции для потребителя, вклад технологических стадий и непроизводственных процессов в обеспечение этой ценности, стоимость производственно-сбытовой деятельности, цены и себестоимость производства и сбыта продукции.

9. Концепция трех главных стратегий (М. Портер, 1980 г.) – приспособление предприятия к изменяющимся требованиям рынка осуществляется посредством минимизации затрат, дифференциации выпуска и концентрации на определенной рыночной нише.

10. Матрица «рынок-продукт» (И. Ансофф, 1957 г.) – описывает 4 рыночных стратегии предприятия в зависимости от выбора рынка и ассортиментной политики.

11. PEST-анализ (50-е гг. XX в.) – представляет собой методику анализа факторов внешней среды, которые влияют на состояние предприятия, его выживаемость и способность к развитию. Метод PEST-анализа и его модификации SLEPT и STEEPLE используются для выявления стратегических возможностей увеличения добавленной стоимости и создания ценности для субъектов рынка от взаимодействия с предприятием.

12. SWOT-анализ (Э. Леарнед, Р. Кристиансен, К. Андриус, В. Гут, сер. 1960-х гг.) – классификация факторов развития предприятия на сильные и слабые стороны, угрозы и возможности.

13. Матричный метод (портфельный анализ). Получаемые аналитические оценки компонент предприятия через сравнение с их аналогами конкурентов позволяют приблизительно установить

стратегическое состояние, конкурентную позицию, конкурентоспособность, то есть свести несколько признаков к одному интегральному показателю.

14. Матрица угроз – для их оценки используются два признака: возможные последствия для предприятия, к которым могут привести обнаруженные проблемные ситуации (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, “легкие ушибы”), и вероятности того, что угрозы будут реализованы (высокая, средняя и низкая вероятность).

15. Метод составления профиля среды, в котором выписываются отдельные факторы среды и каждому из них экспериментальным образом дается оценка важности для отрасли, оценка его влияния на предприятие и оценка направленности влияния (позитивная или негативная).

16. Типология выбора стратегий (Р. Майлз, Ч. Сноу, 1978) – описывает четыре универсальных стратегий, обеспечивающих адаптацию предприятия к условиям внешней среды.

17. Метод анализа организационной гибкости (Х. Вольберда 1992 г.) – позволяет определить способность предприятия к осуществлению эффективных организационных изменений.

18. PARTS-анализ (А. Бранденбургер и Б. Нейлбуфф, 1996 г.) – абсорбирует положения теории игр для определения и понимания механизмов делового окружения предприятия с целью извлечения выгоды.

19. Методология управления рисками – позволяет выявлять и рационально реагировать на риски, которые в наибольшей степени влияют на результаты деятельности предприятия, снижать или предотвращать потери от наступления рискованных случаев, увеличивать уровень доверия со стороны внутренних и внешних субъектов, обеспечивать рост капитализации, повышать место предприятия в кредитных и инвестиционных рейтингах.

В результате применения эвристических и эмпирических методов анализа состояния предприятия с учетом внешних воздействий на него формируется карта его развития (стратегическая карта) [22].

Критерии оценки эффективности предприятия, используемые в управлении развитием должны быть четко определены с учетом количественных и качественных показателей разнообразных факторов и управленческих возможностей. Среди показателей экономического состояния предприятия выделяются ключевые показатели его развития, то есть те, которые преобразуются в индикаторы. С их помощью происходит отслеживание, учет, анализ и прогнозирование тенденций и событийных цепочек в разных сферах деятельности, контроль за реализацией процессов развития.

**V. Выводы.** Таким образом, к предпосылкам синтеза механизма управления развитием промышленного предприятия относятся: соответствие требованиям внешней среды; обеспечение непрерывного и качественного процесса целеполагания с совместным применением рационального и когнитивного механизмов определения целей; интеграция с субъектами делового окружения, применение методологий управления цепочкой ценностей, управления целью поставок и логистики; обеспечение взаимосвязи между уровнями управления развитием и функционированием; согласование процессов разных сфер управления, объединение соответствующих методов анализа и планирования, инструментов и методик управления в единую и четко структурированную технологию формирования карты развития и принятия управленческих решений; поддержание достаточного уровня экономического и инновационного потенциалов; введение новых активностей, технологических и управленческих инноваций; формирование релевантной системы показателей развития и функционирования.

#### Источники и литература:

1. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : моногр. / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х. : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
2. Лафт Дж. К. Теория организации / Дж. К. Лафт. – М. : ТК Велби, 2003. – 416 с.
3. Шараев Ю. В. Теория экономического роста : учеб. пособие / Ю. В. Шараев. – М. : Изд-кий дом ГУ ВШЭ, 2006. – 254 с.
4. Gupta P. Six sigma business scorecard. Ensuring performance for profit / P. Gupta. – N. Y. : McGraw-Hill, 2004. – 234 p.
5. Бабич А. А. Типология финансовой устойчивости организаций : [Электронный ресурс] / А. А. Бабич // Сб. науч. тр. СевКавГТУ. Серия "Экономика". – 2009. – № 9. – Режим доступа : [http://abiturient.ncstu.ru/Science/articles/econom/2009\\_09/](http://abiturient.ncstu.ru/Science/articles/econom/2009_09/).
6. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
7. Клевлин А. И. Организация гармоничного производства: теория и практика / А. И. Клевлин, Н. К. Моисеева. – М. : Омега-Л, 2003. – 360 с.
8. Барначеев В. П. Стратегічний аналіз: технологія, інструменти, організація / В. П. Барначеев // Проблеми теорії і практики управління. – 2006. – № 5. – С. 34-41.
9. Гриньова В. М. Концепція активізації підприємницької діяльності промислових підприємств / В. М. Гриньова, І. А. Дмитрієв // Економіка промисловості. – 2008. – № 3. – С. 3-11.
10. Хобта В. М. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / В. М. Хобта, Г. О. Комар // Економіка промисловості. – 2009. – № 1. – С. 102-109.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
12. Иванов Ю. Б. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства / Ю. Б. Иванов, А. А. Пилипенко // Економіка пром-сті. – 2006. – № 1. – С. 162-171.
13. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Д. Куин, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

14. Блауг М. Методология экономической науки, или как экономисты объясняют / М. Блауг. – М. : НП «Журнал Вопросы экономики», 2004. – 416 с.
15. Серпилин А. Подход к стратегии развития предприятия : [Электронный ресурс] / А. Серпилин // Управление компанией. – 2001. – № 3. – Режим доступа : <http://md-hr.ru/articles/html/article32219.html>.
16. Ткаченко А. М. Антикризове управління як засіб подолання кризових явищ на підприємствах машинобудування / А. М. Ткаченко // Вестник Национального технического ун-та «ХПИ». – 2009. – № 38. – С. 3-12.
17. Созинов В. А. Разработка управленческого решения / В. А. Созинов. – Владивосток : ВГУЭС, 2000. – 289 с.
18. Коленсо М. Стратегия Кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XIV, 175 с.
19. Кузьмін О. Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність : моногр. / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь та ін. – Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
20. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
21. Ревуцька Н. В. Використання потрфельного аналізу для побудови проектної бізнес-моделі компанії / Н. В. Ревуцька // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 5. – С. 52-55.
22. Раевнева Е. В. Методика построения стратегической карты в процессе формирования санационной стратегии предприятия / Е. В. Раевнева, М. Н. Берест // Бизнес Информ. – 2009. – № 2 (2). – С. 25-30.

**Чернява Г.Л., Мамбетова Е.Р.**

**УДК 351:338.436 (477)**

## **ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** За останнє десятиліття, в усіх галузях агропромислового комплексу відбувається різкий спад виробництва продукції, підрив його виробничого потенціалу. Ситуація в цілому характеризується найглибшою кризою. Тому, в умовах сучасного розвалу аграрного сектора і нестабільної політичної обстановки, постає завдання істотної зміни стратегії і тактики аграрної реформи. Посилення державного регулювання на перехідному етапі, яке треба розглядати в тісній взаємодії з розвитком підприємництва, з проблемами саморегулювання на мікрорівні.

**Аналіз останніх досліджень публікацій.** Проблема державного регулювання агропромислового комплексу (АПК) України розглянута багатьма сучасними і закордонними вченими і економістами.

Істотний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів вивчення державного регулювання АПК вніс учений А.Н. Ластовецький в роботі "Державне регулювання економіки" [1]. Автор особливу увагу приділяє питанням становлення регульованої економіки, державного регулювання структурної перебудови народногосподарського комплексу. Чистов С.М., Никифоров А.Е. викладають теоретичні засади формування стратегії соціально-економічної політики держави; сутність, форми та методи державного регулювання економіки [2].

Однак, незважаючи на велику кількість теоретичних та практичних розробок в області державного регулювання економіки, запропонованих як зарубіжних, так і вітчизняними науковцями, необхідно проводити їх подальше вивчення і уточнення, так як механізм державного регулювання економіки, повинен розроблятися з урахуванням багатьох факторів, критеріїв і специфіки

**Мета дослідження.** Метою даної статті є виявлення перспективних напрямків державного регулювання агропромислового комплексу.

Для реалізації поставленої мети були запропоновані наступні задачі:

- визначити теоретичні проблеми і тенденції розвитку аграрних відносин в умовах трансформації української економіки;
- дослідити особливості інвестиційних процесів в агропромисловому комплексі в умовах перехідної економіки;
- виявити проблеми, що виникають у зв'язку з реорганізацією економічної природи колективних сільськогосподарських виробників;
- розробити пропозиції щодо розвитку зовнішньоекономічного потенціалу агропромислового комплексу регіону.

**Результати дослідження.** Система агробізнесу яка тривалий час формувалася під впливом держави, переконливо засвідчує, що в умовах ринкової економіки життєздатність сільськогосподарських підприємств, ефективність аграрного виробництва і відносна стабільність соціальної сфери в сільській місцевості значно зумовлені державним регулюванням.

Метою державного регулювання, функціонування та розвитку агропромислового комплексу є забезпечення населення продуктами харчування, а також іншими товарами з сільськогосподарської сировини в поєднанні з вирішенням соціальних та економічних проблем АПК в умовах становлення ринкових відносин і багатокладності економіки.