

**Крамаренко К. М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та військового господарства  
Національної академії Національної гвардії України*

**Муратова О. С.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національної академії Національної гвардії України*

**Kramarenko Kateryna**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Associate Professor at the Department of Management  
and Military Economy,  
National Academy of the National Guard of Ukraine*

**Muratova Oleksandra**

*Applicant of the second (Masters) level of higher education  
National Academy of the National Guard of Ukraine*

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні засади управління розвитком підприємств харчової промисловості. Відзначено, що підходи до управління розвитком підприємства мають ґрунтуватись на якісно новій основі з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища. Розкрито сутність поняття «розвиток», зазначено його основні види. Розглянуто концепцію управління розвитком, а також функції, через які реалізується процес управління розвитком підприємства. Обґрунтовано, що управління розвитком підприємства має стратегічний характер. З огляду на це розкрито поняття стратегії розвитку, її необхідність у сучасних умовах господарювання, основні підходи до формування стратегічного набору. Наведено характеристику особливостей харчової промисловості, які впливають на діяльність підприємств галузі та формування їх стратегії розвитку. Наголошено на ролі держави в механізмі управління розвитком підприємств харчової промисловості.

**Ключові слова:** розвиток, управління, стратегія, підприємство, харчова промисловість.

**Вступ та постановка проблеми.** В ринкових умовах підходи до управління розвитком підприємства мають ґрунтуватись на якісно новій основі з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища. Об'єктивним є той факт, що механізм управління підприємством має забезпечити його гнучкість, адаптивність, довгострокову результативність діяльності.

Ефективне функціонування підприємств харчової промисловості є запорукою економічного та соціального розвитку, а також належного рівня як економічної та продовольчої, так і національної безпеки загалом. З огляду на роль харчової промисловості у соціально-економічній системі нашої держави заходи щодо вдосконалення управління розвитком підприємств цієї галузі є об'єктивною вимогою її подальшого ефективного функціонування в мінливому ринковому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання економічного розвитку підприємств перебувають у центрі уваги багатьох фахівців з менеджменту, оскільки беззаперечним є те, що кожний раціональний економічний суб'єкт прагне досягати запланованих результатів у довгостроковій перспективі. Основи концепції управління розвитком досліджуються такими вітчизняними науковцями, як Н.В. Ващенко, Н.В. Касьянова, Н.М. Сіренко, І.М. Хвостіна. Наукові основи стратегічного управління сформовані такими вченими, як І. Ансофф, М.Х. Мексон, Г. Мінцберг, З.Є. Шершньова, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, А.П. Міщенко. З огляду на важливе місце харчової промисловості в економіці України стратегічне управління підприємствами цієї галузі, зокрема його сутність, принципи, інструментарій, також знаходить відображення

у публікаціях. Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць з проблематики стратегічного управління, вважаємо, що сфера стратегічного управління розвитком підприємств харчової промисловості в сучасних умовах потребує подальших досліджень.

**Метою** статті є вдосконалення теоретичних аспектів стратегічного управління розвитком підприємств харчової промисловості у сучасних ринкових умовах.

**Результати дослідження.** Особливості та стимули економічного розвитку перебувають у колі найактуальніших проблем та є об'єктом вивчення економістів із часів становлення класичної економічної думки. Проте ще грецькі філософи звернули увагу на те, що незначні, які залишаються до певного часу непомітними, зміни того чи іншого предмета, накопичуючись, можуть приводити до досить помітних змін. Причому межа переходу одного стану в інший в одних випадках розмита, невловима, а в інших прокреслюється досить різко [1, с. 68]. Вчення про розвиток почало широко формуватися зі впровадженням законів розвитку на об'єктивно діалектичній основі.

Сутність розвитку загалом зводиться до незворотності та закономірності в поведінці змін у системах та підсистемах за якісними ознаками з необхідністю забезпечення системно-комплексної збалансованості всіх елементів системи в процесі розвитку. При цьому розвиток може стосуватися різних аспектів суспільної діяльності, що зумовлює наявність таких його видів, як економічний, екологічний, соціальний, інноваційний.

Разом з видами розвитку в науковій літературі розглядаються його форми, зокрема революція, еволюція, прогресивний, регресивний, ринковий, організаційний,

екстенсивний, інтенсивний, діловий, сталий, керований розвиток [2].

Ми погоджуємося з думкою про те, що поняття «розвиток» та «економічний розвиток» можна розглядати як:

- процес накопичення та реалізації потенціалу економіки;
- цільову спрямованість економіки та механізмів її досягнення;
- зміну рівноваги, викликану стрибкоподібністю кругообігу;
- зміну кількісних та якісних параметрів ретроспективного характеру;
- реалізацію системи вимог згідно з «принципом безперервності Візера», відповідно до якого кожен наступний момент змін узгоджений з попереднім станом системи;
- ретроспективну зміну середовища та характеру взаємозв'язків в ньому;
- виконання економікою своїх функцій, узгоджених із законами розвитку природи, суспільства та економіки;
- суб'єкт інновації, тобто саморозвиток або централізований підхід до розроблення концепції розвитку [3, с. 13].

У науковій літературі поняття «розвиток організації» почали вживати у 1950-х рр. ХХ ст., розуміючи під ним специфічну стратегію системних змін, спрямовану на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами та культурою. У 60–70-х рр. ХХ ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на вдосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо. У 1980-х рр. ХХ ст. поняття «організаційний розвиток» під впливом загострення конкуренції, розвитку інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими почали виступати місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації [4].

Концепція управління розвитком передбачає [5]:

- бачення процесу безперервного розвитку на основі етапізації життєвого циклу;
- необхідність керування процесом;
- пріоритет інтенсивного розвитку на основі раціоналізації ресурсів, що забезпечується стимулюванням персоналу до інноваційної активності;
- комплексне врахування стану підсистем у системі управління персоналом і впливу на них факторів зовнішнього середовища.

Процес управління розвитком підприємства реалізується через такі основні функції:

- 1) прогнозування (планування), тобто визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) й розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;
- 2) організація та координування, тобто створення, узгодження факторів та процесів виконання планів;
- 3) стимулювання та активізація, тобто створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;
- 4) моніторинг, тобто систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів та засобів їх реалізації [2].

І. Ансофф стверджує, що в організаціях, керованих відповідно до стратегічного плану, розвиток проходить революційно; успіху досягають ті організації, чії стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування до нього [6]. На думку Н.В. Касьянової, стратегія розвитку – це довгостроковий якісно визначений

напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів та форми його діяльності, системи взаємостосунків всередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей. Стратегія розвитку підприємства спрямована не стільки на розширення підприємства (оновлення складу та структури) та сфер його впливу, скільки на досягнення кардинально нової конкурентоспроможної стратегічної позиції [1, с. 109–110].

Шляхом комплексного системного поєднання стратегій усіх стратегічних господарських одиниць підприємства відбувається формування його стратегічного набору. Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляє підприємство на певний відрізок часу, а також відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Кожне підприємство повинне мати свій стратегічний набір, який буде відрізнятися від стратегічного набору іншого суб'єкта, хоча умови їх функціонування можуть бути схожими. Стратегічний набір складають такі основні групи стратегій, як загальні стратегії, конкурентні стратегії, продуктово-товарні стратегії, функціональні стратегії, ресурсні стратегії. Кожна група має свою множинну систему стратегій. Так, група загальних стратегій включає стратегії стабільності, зростання та скорочення. Група конкурентних стратегій передбачає стратегії формування конкурентних переваг, конкурентної поведінки. Група функціональних стратегій охоплює стратегії розвитку науково-дослідних та дослідницько-конструкторських робіт, виробничі, маркетингові, фінансові стратегії, стратегії управління персоналом, стратегії матеріально-технічного забезпечення [7].

Отже, стратегія розвитку підприємства повинна комплексно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому управління розвитком підприємства має відбуватися на інноваційній основі. Ця діяльність має дуже високу ймовірність виникнення ризикових ситуацій, але, незважаючи на всі ризики, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку підприємствам слід використовувати та впроваджувати нові підходи до управління, ресурси, технології, пропонувати нові види продукції (послуги), використовувати нові канали комунікацій тощо. При цьому важливо враховувати не лише економічний, але й соціальний, екологічний та інші критерії оцінювання ефективності діяльності [8].

Харчова промисловість є однією з найбільш інвестиційно привабливих галузей української промисловості, що пояснюється швидкою окупністю інвестицій, наявністю великої бази аграрної сировини, значно меншою порівняно з іншими галузями залежністю від кон'юнктурних змін на зовнішніх ринках завдяки значній емоності внутрішнього ринку та низькій еластичності попиту на продовольчу продукцію. Проте розвиток харчової промисловості характеризується наявністю невирішених проблем, таких як відсутність системного підходу до державної політики щодо забезпечення стабільного та ефективного виробництва харчових продуктів; низький рівень технічного оснащення та високий ступінь зносу обладнання; зниження рівня забезпечення сировинною базою та купівельної спроможності населення; недостатність інвестицій та інновацій; відсутність стабільних зв'язків між постачальниками сировини та підприємствами-переробниками.

У зв'язку з цим стратегічне управління розвитком підприємства передбачає розроблення та реалізацію інвестиційної стратегії. Це генеральний план дій у сфері інвестиційної діяльності підприємства, який визначає характер формування інвестиційних ресурсів та послідовність етапів досяг-

нення довгострокових інвестиційних цілей. Розроблення інвестиційної стратегії передбачає розроблення цілей інвестування, визначення пріоритетних напрямів та форм інвестиційної діяльності, оптимізацію структури сформованих інвестиційних ресурсів, а також підтримку взаємовідносин із зовнішнім інвестиційним середовищем [9].

Задля ефективного стратегічного управління розвитком на різних рівнях підприємства харчової промисловості поділяють на три блоки:

1) умовно активні, тобто найефективніші галузі харчової промисловості України, виробництва, що характеризуються прогресивним зростанням та виробництвом продукції з високою доданою вартістю (олійно-жирова галузь, виробництво м'яса птиці);

2) умовно пасивні, тобто галузі та виробництва харчової промисловості України, що пройшли етап катастрофи, проте не відновили свою діяльність, виявилися найбільш уразливими до кризових чинників впливу та перебувають у стадії глибокої депресії; розвиток учасників цього блоку потребує значної підтримки держави (виробництво м'яса великої рогатої худоби, свинини, ковбасних виробів, рибних продуктів, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, пиво-безалкогольна галузь, тютюнництво);

3) ті, що містять стимуляційні ознаки, тобто галузі та виробництва харчової промисловості України, надто вразливі в період трансформаційних змін, які значно скоротилися та частково відновлюють свою діяльність; характеризуються нестабільною рівновагою розвитку та значно залежні від прояву зовнішніх та внутрішніх факторів (виробництво цукру, перероблення та консервування овочів і фруктів, молочна, спиртова, кондитерська, виноробна галузі, виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво харчових продуктів, не включених в інші блоки) [10].

Очевидно, що кожен з цих блоків унікальний, галузі кожного блоку мають різні рівні прибутковості, інвестиційної привабливості, а також перебувають на різних стадіях життєвого циклу. Це свідчить про неможливість однакового підходу до стратегічного управління розвитком підприємств харчової промисловості.

Стратегічне управління розвитком промислового підприємства має здійснюватися на основі таких принципів:

– принцип достатності для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку;

– принцип адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

– принцип стабільності, зумовленої життєвим циклом підприємства та заданим періодом часу;

– принцип саморегулювання й саморозвитку відповідно до динаміки внутрішнього середовища;

– принцип гнучкості для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку [1, с. 152–153].

Сьогодні виділено такі проблеми стратегічного управління на підприємствах харчової промисловості [11]:

1) значний рівень впливу сезонності в галузях, що переробляють сільськогосподарську сировину;

2) високий рівень витрат сировини та інших матеріальних ресурсів в процесі виробництва продукції (при цьому слід зважати на те, що для нормального функціонування необхідне підвищення якості вихідної аграрної сировини та кінцевої продукції);

3) обмежений термін придатності продукції харчової промисловості;

4) найчастіше призначення продукції підприємств харчової промисловості для задоволення потреб кінцевого споживача, відповідно, на обсяг продажів чинить вплив рівень добробуту населення;

5) необхідність підприємств постійно видозмінювати вироблені продукти для підтримки попиту на необхідному рівні, утримання своєї частки ринку за сильною конкуренції з боку імпортерів виробників;

6) високий рівень кваліфікації персоналу, що працює на підприємствах харчової промисловості.

Вибір стратегії підприємств харчової промисловості залежить від того, яке місце в галузі воно займає, що визначається насамперед величиною ринкової частки [11].

**Висновки.** Отже, нині розвиток є однією з ключових категорій економіки, яка характеризує процес якісних перетворень у діяльності підприємств у зв'язку з необхідністю розв'язання наявних протиріч. Стратегію розвитку доцільно розглядати як спосіб та напрям розвитку, його план. Отже, стратегічне управління розвитком підприємств харчової промисловості має бути спрямоване не тільки на досягнення належного рівня прибутковості та інших кінцевих результатів діяльності, але й на підвищення конкурентоспроможності на ринку. При цьому слід зважати на те, що стратегічне управління розвитком є засобом взаємодії підприємства із зовнішнім ринковим середовищем.

#### Список використаних джерел:

1. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2011. 374 с.
2. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
3. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки : монографія. Миколаїв, 2010. 415 с.
4. Денисюк І.М. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (3). С. 112–115.
5. Ващенко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 94–99.
6. Ансофф І. Стратегическое управление / пер. с англ. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1993. 519 с.
7. Сахно І.В., Сахненко О.І. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 362–367. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/31-2019> (дата звернення: 15.09.2019).
8. Крамаренко К.М. Концептуальні засади управління розвитком підприємства. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 р. Полтава, 2019. Ч. 2. С. 57–58.
9. Крамаренко К.М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 246–250. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/21-2019-ukr> (дата звернення: 18.09.2019).
10. Хрип'юк В.І. Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 77–86.
11. Довгаль О.В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228> (дата звернення: 20.09.2019).

References:

1. Kasianova N.V. (2011) *Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva na osnovi kumuliatyvnogo pidkhodu: kontseptsii, modeli ta metody* [Enterprise development management based on a cumulative approach: concepts, models and methods]. Donetsk : SPD Kupriianov V.S. (in Ukrainian).
2. Khvostina I.M. (2015) Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva [The mechanism of enterprise development management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. No. 1, pp. 30–33.
3. Sirenko N.M. (2010) *Upravlinnia stratehiieiu innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho sektora ekonomiky* [Managing the strategy of innovative development of the agricultural sector of the economy]. Mykolaiv (in Ukrainian).
4. Denysiuk I.M. (2013) Stratehiia rozvytku pidpryiemstva kharchovoi promyslovosti: ekonomichna sutnist [Development strategy of food industry enterprise: economic essence]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 12 (3), pp. 112–115.
5. Vashchenko N.V. (2014) Obruntuvannia kontseptsii upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva [Substantiation of the concept of enterprise development management]. *Akademichniy ohliad*, no. 1 (40), pp. 94–99.
6. Ansoff I. (1993) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow : Ekonomika (in Russian).
7. Sakhno I.V., Sakhnenko O.I. (2019). Stratehichne upravlinnia yak instrument formuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva. [Strategic management as an instrument of formation of enterprise competitiveness] *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure] (electronic journal), no. 31, pp. 362–367. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/31-2019> (accessed: 15 September 2019).
8. Kramarenko K.M. (2019) Kontseptualni zasady upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva [Conceptual principles of enterprise development management] Proceedings of the *Suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku ekonomiky, obliku, finansiv i prava (Ukraine, Poltava, July 12 2019)*. Poltava : TSFEND, pp. 57–58.
9. Kramarenko K.M. (2019) Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpryiemstv v umovakh staloho rozvytku ekonomiky [Management of investment activity of enterprises in conditions of sustainable economic development]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economics, Business and Management] (electronic journal), vol. 4 (21), pp. 246–250. Available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/21-2019-ukr> (accessed: 18 September 2019).
10. Khrypiuk V.I. (2018) Kharchova promyslovist Ukrainy: retrospektyvnyi analiz ta suchasni problemy rozvytku [Food industry of Ukraine: retrospective analysis and current problems of development]. *Ekonomika APK*, no. 9, pp. 77–86.
11. Dovhal O.V. (2015) Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvamy kharchovoi haluzi [Strategic management of food industry enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228> (accessed: 20 September 2019).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Аннотация.** В статье исследованы теоретические основы управления развитием предприятий пищевой промышленности. Отмечено, что подходы к управлению развитием предприятия должны основываться на качественно новой основе с учетом неопределенности внешней среды. Раскрыта сущность понятия «развитие», указаны его основные виды. Рассмотрена концепция управления развитием, а также функции, через которые реализуется процесс управления развитием предприятия. Обосновано, что управление развитием предприятия имеет стратегический характер. С учетом этого раскрыты понятие стратегии развития, ее необходимость в современных условиях хозяйствования, основные подходы к формированию стратегического набора. Приведена характеристика особенностей пищевой промышленности, влияющих на деятельность предприятий отрасли и формирование их стратегии развития. Сделан акцент на роли государства в механизме управления развитием предприятий пищевой промышленности.

**Ключевые слова:** развитие, управление, стратегия, предприятие, пищевая промышленность.

STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

**Summary.** The theoretical principles of food industry development management are investigated in the article. The topic of the study is relevant because, given the role of the food industry in the socio-economic system of our country, measures to improve the management of the development of enterprises in this industry is an objective requirement for its continued effective functioning in a changing market environment. In particular, it is noted that approaches to managing enterprise development should be based on a new basis, taking into account the uncertainty of the environment. The category of development is understood, which means irreversibility and regularities in the behavior of changes in systems and subsystems on qualitative grounds with the need to ensure system-complex balance of all elements of the system, its main types, in particular economic, ecological, social, innovative, are indicated. The concept of development management as well as the functions through which the process of enterprise development management (forecasting, organization, stimulation and activation, monitoring) are realized. It is substantiated that enterprise development management is strategic. On this basis, it is stated that the development strategy is a long-term, well-defined direction of development of the enterprise, concerning the sphere, means and form of its activity, the system of interrelations within the enterprise, as well as its position in the environment, which leads the enterprise to the defined goals. that the strategic set consists of such main groups of strategies as general strategies, competitive strategies, product and product strategies, functional strategies, resource strategies. Characteristics of the food industry, which influence the activity of the enterprises of the industry and the formation of their development strategy. It is noted that for the purpose of effective strategic management of the food industry enterprises are divided into conditionally-active, conditionally-passive, and those containing stimulating characteristics. The role of the state in the mechanism of managing the development of the food industry is emphasized.

**Key words:** development, management, strategy, enterprise, food industry.