

- Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. – 2003. – 256 p. – ISBN: 978-0-471-23774-7.
4. Сысоева С., Нейман А. Как воспитать лояльность покупателей // Маркетолог. – 2004. – № 1(51). – С. 30-35.
 5. Лопатинская И.В., Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/market/archive/2002/3/219.html>.
 6. Новоченко В.А. Взаимоотношения с клиентами – ключевой фактор успешности компании. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/altconf2001/>.
 7. Наумова О.Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 171-174. [Електрон ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/171-174.pdf.
 8. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: навч. посіб. / Пащук О.В. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 560 с. – ISBN 966-8556-47-Х.
 9. Ведмідь Н.І. Сервісне управління підприємствами курортно-рекреаційної сфери. Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д.е.н. – К.: КНТЕУ, 2014. – 40 с.
 10. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления, № 4, 2004. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/16_1_04.htm.

УДК 65.016:664.61

Мохонько Г.А.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»

Лівандовська А.О.
студент
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто сутність стратегічного потенціалу розвитку підприємства, визначені основні проблеми розвитку підприємств хлібопекарської галузі України. Проаналізовані підходи до управління стратегічним потенціалом розвитку та обґрунтовано застосування комплексного підходу, розглянуто принципів засади його формування. Виявлено основні переваги та недоліки використання комплексного підходу в управлінні стратегічним потенціалом розвитку підприємства хлібопекарської галузі.

Ключові слова: стратегічний потенціал розвитку, управління стратегічним потенціалом розвитку, підходи до управління, комплексний підхід до управління, хлібопекарська галузь.

Мохонько Г.А., Ливандовская А.О. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ОТРАСЛИ

В статье рассмотрена сущность стратегического потенциала развития предприятия, определены основные проблемы развития стратегического потенциала предприятий хлебопекарной отрасли Украины, проанализированы подходы к управлению стратегическим потенциалом развития. Предложено применение комплексного подхода к управлению стратегическим потенциалом развития, описаны основные его составляющие и рассмотрены принципиальные основы его формирования. Выявлены основные преимущества и недостатки использования комплексного подхода в управлении стратегическим потенциалом развития предприятия хлебопекарной отрасли.

Ключевые слова: стратегический потенциал развития, управление стратегическим потенциалом развития, подходы к управлению, комплексный подход к управлению, хлебопекарная отрасль.

Mokhon'ko G.A., Livandovskaya A.O. FEATURES OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISES BAKING

The article deals with the essence of the strategic potential of enterprise development, the basic problem of the strategic potential of the baking industry of Ukraine, analyzed approaches to the management of strategic development potential. Suggested an integrated approach to the management of strategic development potential, it describes the basic components and reviewed the fundamental principles of its formation. The basic advantages and disadvantages of using an integrated approach in the management of strategic potential of enterprise development baking industry.

Keywords: strategic development potential, strategic management development potential, management approaches, integrated approach to the management, baking industry.

Постановка проблеми. В умовах сучасного економічного розвитку економіки України для будь-якого підприємства головним завданням залишається забезпечення розвитку його життєдіяльності. У таких складних умовах саме розробка, прийняття та реалізація підходів щодо управління стратегічним потенціалом розвитку потребує особливої уваги з боку керівництва. Ефективність реалізації цілей з розвитку стратегічного потенціалу значною мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу прийняття управлінських

рішень. Особливої значимості це питання набуває в умовах постійного браку кількості варіантів альтернативних рішень, часу, непередбачуваності наслідків від реалізації рішень, а також низької вірогідності правильного його розуміння та виконання колективом.

Основною тенденцією розвитку хлібопекарської галузі України останніми роками є укрупнення й концентрація виробництва, що дозволяє оптимізувати логістику, прискорити реконструкцію підприємств, знизити за рахунок «ефекту масштабу» собівартість

продукції і таким чином підвищити прибутковість виробництва. Через високу соціальну значущість продукції галузь постійно знаходиться під державним контролем, який фактично зводиться до адміністративного регулювання цін на хліб. Ігнорування дії об'єктивних економічних законів при розробленні цінової політики призвело до погіршення стану економічного, технічного та соціального розвитку підприємств галузі [1].

Важливе місце у вирішенні цих проблем займає адекватне управління стратегічним потенціалом розвитку хлібопекарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій економічній літературі останнім часом приділяється значна увага стратегічному

потенціалу розвитку підприємства. Різні аспекти проблеми дослідження управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства знайшли своє відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів. Зокрема, серед них можна виділити таких, як Ю.І. Башкатова, В.М. Приймак, Р.А. Фатхутдінов, О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.І. Рогачева, І.Є. Давидович, Н.А. Хрущ, С. Корпан, М.В. Желіховська, Р.Л. Дафт, Г.А. Саймон, М.В. Чабанна, О.Г. Чувардинський, Е.Д. Дмитренко, Д.Є. Знак, В.О. Коюда, І. Хмеленко.

Не дивлячись на високий рівень доробок у цій сфері, ряд аспектів цієї актуальної проблеми залишаються недостатньо вивченими, зокрема не виявлені особливості управління стратегічного потенціалу розвитку підприємств хлібопекарських підприємств. Отже, дослідження в цій темі потребують поглибленого вивчення та узагальнення теоретичного матеріалу з приводу управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження особливостей в управлінні стратегічним потенціалом розвитку підприємств хлібопекарської галузі. Для досягнення даної цілі передбачається розв'язання наступних задач: аналіз існуючих тлумачень управління стратегічним потенціалом роз-

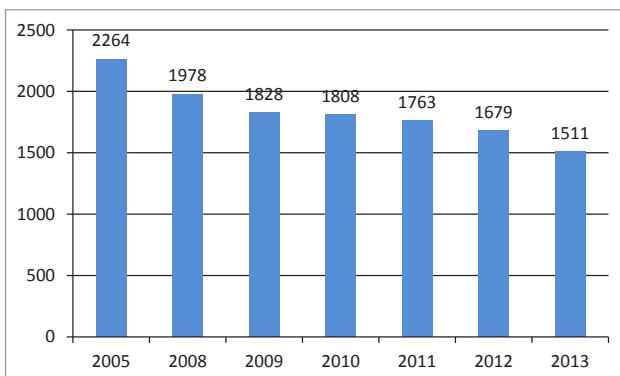


Рис. 1. Динаміка обсягу виробництва хлібобулочних виробів в Україні за 2013 рр., тис тонн

Розроблено на основі [2]

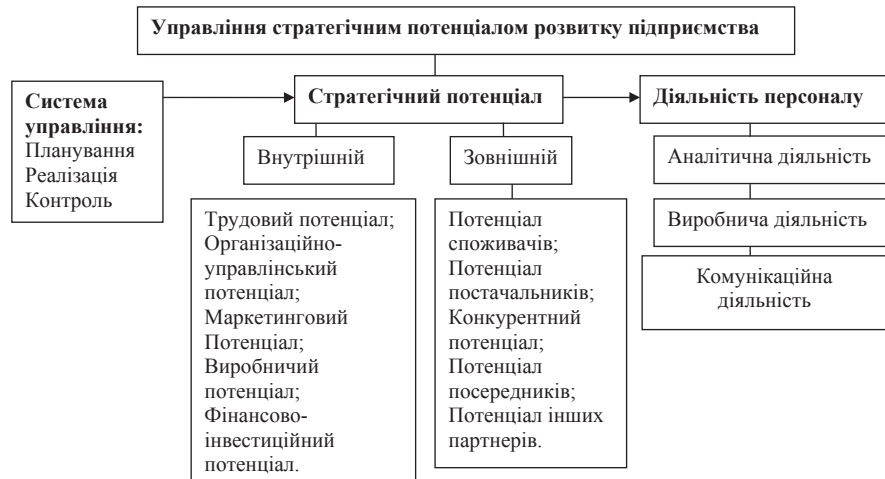


Рис. 2. Структура управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства

Допрацьовано авторами [4]

витку підприємства; виявлення основних проблем розвитку стратегічного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України; узагальнення наукових підходів до управління стратегічним потенціалом розвитку; обґрунтування застосування комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом розвитку підприємств хлібопекарської галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед галузей харчової промисловості України, що грають стратегічно важливу роль у агропромисловому та промисловому комплексах, важливе місце посідає хлібопекарська галузь, яка виробляє більше 2 млн т хліба та хлібо-булочних виробів на рік, не рахуючи здоби, сухоарно-баранкових та борошняних кондитерських виробів.

Загальнодержавну тенденцію скорочення обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів України можна побачити на рисунку 1. Серед основних причин скорочення обсягів виробництва, експерти називають: скорочення споживання, зміну смаків, демографічну ситуацію в країні та зростання обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів, що забезпечується мініпекарнями, власним виробництвом супермаркетів та домашніх господарств.

Сучасні умови економічного середовища, в яких працюють хлібопекарські підприємства, характеризуються: загостренням конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів, державним регулюванням ціни, зниженням обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів, суттєвим падінням прибутковості протягом останніх років. Встановлено, що одним із способів подолання зазначених негативних тенденцій є підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства.

У своїй роботі С. Сутиріна визначає стратегічний потенціал розвитку підприємства як певним чином упорядковану відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізацію потенційних можливостей [3]. Б.І. Шелегеда вважає, що стратегічний потенціал розвитку підприємства це не тільки ресурси, а і можливості підприємства [4]. Вона зазначає, що стратегічний потенціал – це сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки і реалізації стратегії.

Зображена структура стратегічного потенціалу розвитку підприємства відображає процес управління ним та використання його елементів для досягнення підприємством поставлених цілей (рис. 2).

Аналіз тлумачення «управління стратегічним потенціалом розвитку» вітчизняними та зарубіжними науковцями (табл. 1) дозволило нам сформулювати власне бачення даної дефініції як процесу прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на оцінку і реалізацію можливостей вдосконалення потенціалу підприємства з метою створення нової вартості й забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Основними проблемами розвитку стратегічного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України є [8]: нерегульованість ринку зерна та борошна; неефективна державна політика регулювання галузі, яка базується на адміністративному стримуванні цін на хліб наслідок чого відбувається різке зниження рентабельності та чистого прибутку підприємств галузі; випереджаюче зростання цін на борошно та паливно-енергетичні ресурси при адміністративному стримуванні цін на хліб, внаслідок чого відбувається стійке зниження рентабельності хлібопекарської галузі; незадовільна якість борошна, яка не відповідає вимогам хлібопекарського виробництва;

значне скорочення обсягу виробництва хлібопекарських виробів; низька ступень використання виробничих потужностей (30-40%); недостатній захист споживачів хлібопекарських виробів від неякісної продукції; значний фізичний та моральний знос основного обладнання хлібопекарських заводів (70-80%); відсутність фінансування та єдиної скоординованої технічної політики в питаннях створення хлібопекарського обладнання; фактична відсутність затвердженої державної програми розвитку галузі, яка б гарантувала якість та безпеку споживання хлібопекарських виробів та ін.

У процесі проведення дослідження наукової літератури нами було виділено основні сучасні підходи, які, за висновками науковців, найчастіше використовуються під час управління стратегічним потенціалом розвитку на підприємствах (табл. 2).

Хліб та хлібопекарські вироби, які виробляються в Україні, повинні відповідати встановленим національним стандартам України показником якості і безпеки. Цей стандарт поширюється на такі основні види соціального хліба як хліб, який виробляється із житнього обойного, обдирного, сіяного борошна чи із суміші різних сортів житнього та пшеничного борошна, з використанням іншої сировини. Вимоги цього стандарту є обов'язковими для господарюю-

Таблиця 1

Сутність поняття «управління стратегічним потенціалом розвитку»

п/п	Автор	Коротка характеристика	Управлінський підхід
1	В.І. Довбенко [5]	Процес управління стратегічним потенціалом підприємства становить систему, на вході якої знаходиться весь масив доступної інформації про стан, тенденції та перспективи зовнішньоекономічних зв'язків підприємства, який піддається багатостадійній обробці з метою отримання на виході управлінського рішення, у формалізованому вигляді становить програму заходів щодо оптимізації того чи іншого аспекту розвитку стратегічного потенціалу.	Системний
2	О.О. Колесніков [6]	Управління стратегічним потенціалом є цілеспрямованим впливом на виробничий колектив і окремих працівників з метою планування, організації і координації їх дій для досягнення оптимальних результатів при здійсненні стратегічної діяльності підприємства при оптимальному використанні наявних ресурсів.	Функціональний
3	В.В. Пастухова [7]	Управління стратегічним потенціалом зводиться до впливу на внутрішні елементи і варіювання ними з метою підвищення конкурентоспроможності на окремо взятому ринку. Процес управління стратегічним потенціалом промислового підприємства є особливим видом професійної діяльності, спрямованою на досягнення організації оптимальних результатів від експортно-маркетингової діяльності на основі розумного використання матеріальних трудових, фінансових, інформаційних та організаційних ресурсів, застосування різноманітних принципів, функцій і методів економічного стимулювання.	Ресурсний

Таблиця 2

Підходи до управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства [7]

№	Підходи	Сутність
1	Системний	один зі спеціальних способів наукового дослідження, за яким досліджуваний об'єкт розчленовують на елементи, що розглядають в єдності, тобто як систему.
2	Комплексний	це вираховування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціально-психологічних та інших аспектів управління та їх взаємозв'язок.
3	Функціональний	управління підприємством виступає у виді набору функцій, а управління діяльністю здійснюється за структурними елементами (відділами, секторами).
4	Процесний	передбачає, що процес прийняття управлінських рішень має бути спрямований на здійснення управлінських функцій, до яких належать планування, організація, координація, мотивація та контроль.
5	Виробничий	орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими, у порівнянні із найкращим аналогічним об'єктом на даному ринку, сукупними витратами на одиницю корисного ефекту.
6	Поведінковий	основною ціллю цього підходу є підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.
7	Ситуаційний	концентрується на тому, що прийняття управлінських рішень відбувається на основі різних методів управління та залежно від ситуації.
8	Інтуїтивний	вибір зроблено на основі відчуття (без логічного промірковування) того, що він правильний.

чих суб'єктів (підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності) та громадян-суб'єктів підприємницької діяльності на території України. Загальні вимоги щодо безпечності та якості продукції викладено в [9].

Численні вимоги якості та безпеки хліба включають у себе: вимоги, що стосуються загальних технічних вимог виготовлення хліба, органолептичних показників якості, фізико-хімічних показників якості, рівня токсичних елементів, мікотоксинів та радіонуклідів у хлібі, вимог якості до сировини та матеріалів, вимог до пакування та маркування, вимог безпеки при виробництві, охорони довкілля, вимог до дотримання правил приймання партій хліба, вимоги до методів контролювання якості та безпеки хліба, дотримання правил транспортування та зберігання і дотримання гарантій виробника.

Зважаючи на вплив численних вимог до показників якості та безпеки хліба для хлібобулочної галузі доречним буде застосування комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства, який дозволяє дотримуватися вимог національного стандарту України з якості та безпе-

ки хліба а також детально проаналізувати проблеми управління по кожному стратегічному потенціалі підприємства, що забезпечує їх взаємне погодження та інтеграцію і дозволяє отримати найбільш бажаний кінцевий результат при мінімізації негативних чинників.

У практичній технології ідея цілісності управлінського процесу реалізується шляхом комплексного підходу. Комплексність – це єдність цілей, завдань, змісту, методів і форм управлінського впливу та взаємодії. Комплексний підхід до управління виконує одночасно декілька функцій [10]:

- 1) орієнтує побудову системи управління на цілісний розвиток підприємства;
- 2) сприяє всебічному розвитку підприємства, який є результатом комплексного вирішення управлінських завдань;
- 3) сприяє гармонійному розвитку підприємства шляхом здійснення єдності і взаємозв'язку всіх напрямів сучасного управління, їх певного співвідношення і супідрядності;

Комплексність управління стратегічним потенціалом передбачає визначення основних напрямів стратегії розвитку на основі інтеграції виробничої, маркетингової, трудової, фінансово-інноваційної та організаційно-управлінської складової діяльності підприємства.

Комплексна система управління стратегічним потенціалом розвитку хлібобулочного підприємства наведена на рисунку 3. Процес управління стратегічним потенціалом розвитку хлібобулочного підприємства з точки зору комплексного підходу до управління передбачає: визначення місії та стратегічних цілей підприємства; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; оцінка стратегічного потенціалу за локальними складовими; оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом розвитку за локальними складовими; оцінка можливостей вдосконалення управління стратегічним потенціалом розвитку по кожному локальному потенціалу підприємства на базі найефективнішої альтернативи; реалізація стратегії розвитку стратегічного потенціалу; інтегральні показники ефективності управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства; стратегічні зміни для досягнення цілей підприємства; створення нової вартості для забезпечення розвитку підприємства.

Основними перевагами комплексного підходу в управлінні стратегічним потенціалом розвитку підприємств хлібобулочної галузі є ефект синергії за рахунок детального аналізу проблеми та розвитку одночасно в комплексі декількох потенціалів підприємства.

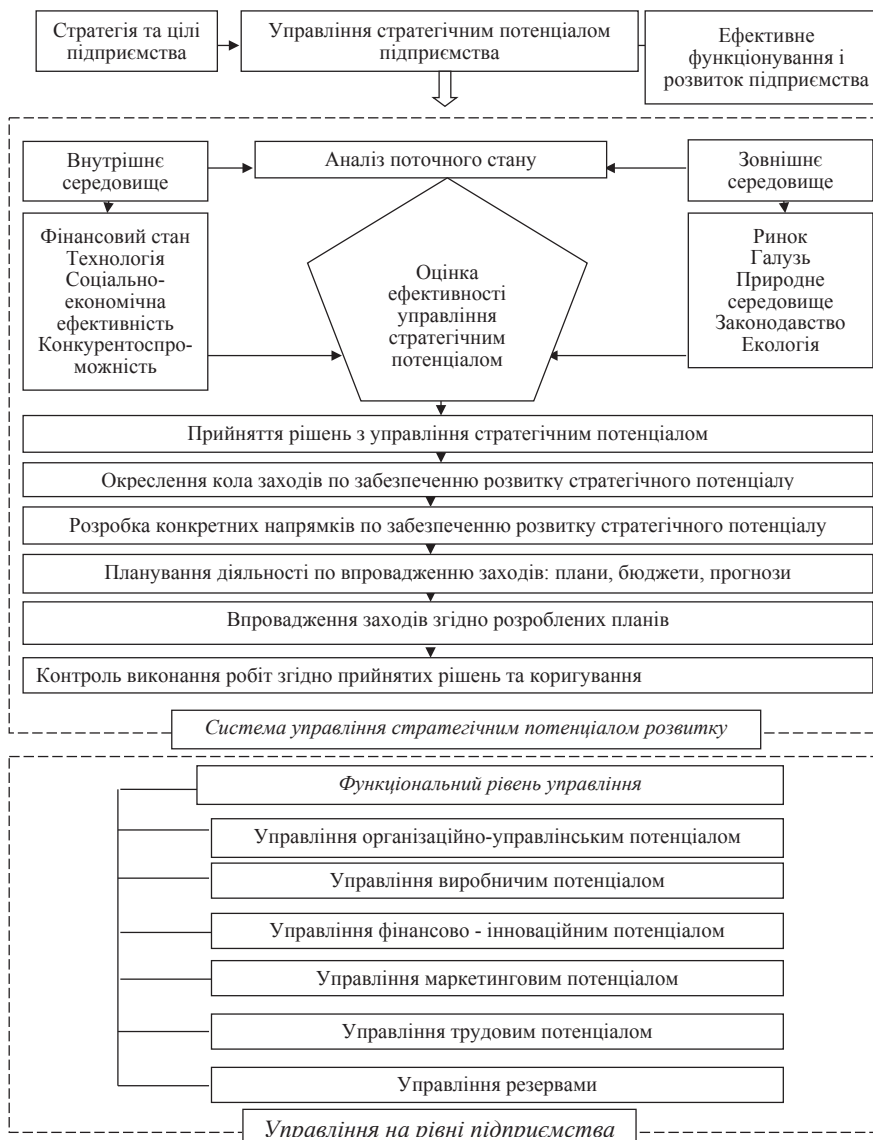


Рис. 3. Комплексна система управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства хлібобулочної галузі

Допрацьовано авторами [10]

Недоліками комплексного підходу є складність його застосування в зв'язку із потребою врахування усіх аспектів діяльності підприємства а також значна його вартість та тривалість.

Комплексний підхід до управління вимагає певних змін на рівні кожного локального потенціалу розвитку підприємства, пов'язаних у першу чергу з формуванням оптимальної структури стратегічного потенціалу, забезпеченням мінімізації витрачених ресурсів на основі максимального використання власних резервів, зниженням ресурсо-витрат і застосування ресурсозберігаючих технологій, появою потреби в перекваліфікації і розвитку персоналу.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Виявлено основні проблеми розвитку стратегічного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України: випереджаюче зростання цін на борошно та паливно-енергетичні ресурси при адміністративному стримуванні цін на хліб; незадовільна якість борошна, яка не відповідає вимогам хлібопекарського виробництва; значне скорочення обсягу виробництва хлібобулочних виробів; значний фізичний та моральний знос основного обладнання хлібо заводів (70-80%); фактична відсутність затвердженої державної програми розвитку галузі, яка б гарантувала якість та безпеку споживання хлібобулочних виробів та ін.

2. Виділено основні сучасні підходи, які, за висновками науковців, найчастіше використовуються під час управління стратегічним потенціалом розвитку на підприємствах: системний, комплексний, функціональний, процесний, виробничий, поведінковий, ситуаційний, інтуїтивний.

4. Зважаючи на вплив численних вимог до показників якості та безпеки хліба для хлібобулочної галузі обґрунтовано використання комплексного підходу до управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства, який дозволяє дотримуватися вимог національного стандарту України з якості та безпеки хліба а також детально проаналізувати проблеми

управління по кожному стратегічному потенціалу підприємства, що забезпечує їх взаємне погодження та інтеграцію і дозволяє отримати найбільш бажаний кінцевий результат при мінімізації негативних чинників.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з методикою оцінювання запропонованої схеми комплексного підходу управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства хлібопекарської галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Плотнікова М.Ф. Стратегічні орієнтації підприємств хлібопекарської промисловості / М.Ф. Плотнікова, В.В. Мосейчук // Економіка АПК. – Київ: – 2007. – № 12. – С. 45.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Сутиріна С. Визначення місця стратегічного потенціалу в управлінні підприємством / С. Сутиріна // Економіст. – 2007. – № 2. – С. 45-47.
4. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я.Берсуцький. – Донецьк: ДонУЕП. – 2006. – 219 с.
5. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. Посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-ге вид., випр. ідоп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2011. – 232 с.
6. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством». – Харків: – 2005. – 18 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: моногр. – К.: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т. – 2002. – 302 с.
8. Васіна К. Загальна характеристика ринку хліба та хлібопродуктів України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/12894>.
9. Держспоживстандарт України / Хліб та хлібобулочні вироби. Основні положення. / [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://nasha-pekarnia.ua/site/files/dstu_4582_2006.pdf.
10. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – Київ: – 2006. – 45 с.