

УДК 005.2/3:664

**Рябенко В. В.**, к.е.н.,  
доцент кафедри прикладної економіки,  
Національний університет харчових техно-  
логій  
viar\_75@mail.ru

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Анотація.** Обґрунтовано сутність і складові елементи організаційного механізму управління формуванням стратегічного потенціалу підприємств. Визначено роль функціональних підрозділів підприємств у формуванні стратегічного потенціалу. Досліджено особливості організаційного механізму управління формуванням стратегічного потенціалу на підприємствах харчової промисловості.

**Ключові слова:** організаційний механізм, стратегічний потенціал, ресурси, можливості, компетенції.

**Вступ.** У сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості базується на потенціалі, який переважно був сформований ще за радянських часів (основні засоби, технології, кадровий склад, методи організації діяльності). В умовах трансформації економічних відносин і правових основ діяльності суб'єктів господарювання, загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, швидких змін у потребах споживачів виникає нагальна необхідність формування потужного стратегічного базису, який дозволить, з одного боку, подолати домінуючі кризові процеси в діяльності підприємства, а з другого боку, стати основою для подальшого прогресивного розвитку та зростання конкурентоспроможності. Однак у переважній більшості харчових підприємств невідпрацьовані або взагалі відсутні інструменти, засоби та методи реалізації процесів формування стратегічного потенціалу. Зазначене вимагає, перш за все, розробки організаційного механізму управління формуванням стратегічного потенціалу підприємства.

Проблеми сутності та складових елементів організаційного механізму управління розглядаються багатьма вченими, серед яких слід виділити Кендюхова О.В., Круглова М.І., Пономаренка В.С., Тищенко О.М. тощо. Стосовно потенціалу підприємства, організаційний механізм управління розглядається в роботах Воронкової А.Е., Калінеску Т.В., Лапіна Є.В., Отенко І.П., Шелегеди Б.Г. При цьому в зазначених працях механізм управління розглядається щодо окремих видових проявів потенціалу (конкурентного [1], економічного [3; 5]), стосовно розвитку потенціалу [6] або механізму управління потенціалом взагалі без урахування фаз його відтворення [4]. Проблемам же організаційного забезпечення управління формуванням стратегічного потенціалу в науковій літературі приділено незначну увагу.

**Постановка задач.** Метою даного дослідження є обґрунтування сутності, складових елементів і галузевих особливостей організаційного механізму управління формуванням стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості.

**Результати дослідження.** Формування стратегічного потенціалу передбачає формування сукупності ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) і їх неповторних комбінацій; пошук і реалізацію можливостей розвитку, у

першу чергу ринкових; створення унікальних, відмітних компетенцій підприємства та його персоналу.

Важливим завданням управління формуванням стратегічного потенціалу підприємств є розробка організаційного механізму забезпечення цього процесу. Механізм управління варто розглядати як найбагатішу складову частину системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результативність формування, використання і розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Організаційний механізм управління формуванням стратегічного потенціалу підприємства — це сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднану спільністю цілей, завдань, функцій на основі обраних і перевірених практикою принципів управління. Для організаційного механізму характерна наявність організаційної структури як сукупності взаємозалежних управлінських підрозділів, з одного боку, і взаємозв'язку елементів управлінського процесу — з іншої.

До найважливіших елементів організаційного механізму управління відносяться цілі, принципи, функції, методи управління, кадри, техніка, технології, інформація і структури управління організаціями [3].

Організаційний механізм передбачає регламентацію виконання функцій управління. Формування стратегічного потенціалу підприємства реалізується в циклі функцій управління цим процесом. Планування передбачає вибір напрямку розвитку підприємства, визначення складу, послідовності робіт та відбір засобів для формування стратегічного потенціалу, обґрунтування його майбутніх параметрів. Організація забезпечує реалізацію процесів формування стратегічного потенціалу, створення його структури та умов реалізації. Організація здійснює інтеграцію робіт щодо створення системи ресурсів, пошуку потенційних можливостей і формування компетенцій підприємства. Мотивація сприяє активізації процесів саморозвитку працівників підприємства і максимальній віддачі творчого та інноваційного потенціалу персоналу, стимулює зацікавленість у вирішенні поставлених завдань щодо формування стратегічного потенціалу. Функція контролю на основі зіставлення планових і фактичних параметрів стану стратегічного потенціалу дозволяє проаналізувати і оцінити процеси його формування.

Помилково вважається, що стратегічними аспектами пошуку потенційних можливостей підприємства для майбутнього розвитку повинне опікуватися лише вище керівництво. До формування стратегічного потенціалу повинні бути залучені всі працівники підприємства шляхом розвитку інноваційного типу їх поведінки, сприяння налагоджувати ефективні комунікації із партнерами, клієнтами та найрізноманітнішими контактними аудиторіями, формування відчуття відповідальності за власні дії та сприятливого корпоративного мікроклімату, стимулювання до прогресивних змін, підвищення кваліфікації, набуття нових знань і компетенцій. Тому, поряд із економічними і адміністративними, пріоритетну роль необхідно відвести соціально-психологічним методам управління, які будуть спрямовані на досягнення вище визначених завдань.

Однією із найважливіших і найскладніших проблем у формуванні організаційного механізму є визначення відповідальних чи створення структурного підрозділу для виконання функцій управління стратегічним потенціалом підприємства. В цьому аспекті можна виділити три основні підходи:

1. Створення відповідного структурного підрозділу (відділу перспективного чи стратегічного розвитку, відділу управління потенціалом тощо) на підприємстві. Використовується на великих підприємствах або компаніях холдингового типу.

2. Розширення функцій планово-економічної служби (виконання функцій формування стратегічного потенціалу підприємства), введення до штату посади спеціаліста або заступника керівника з управління стратегічним потенціалом підприємства. Доцільно застосовувати на великих і середніх підприємствах.

3. У малих і середніх підприємствах діяльність щодо формування стратегічного потенціалу та управління даним процесом виконується власником або керівником підприємства. Окремі функції делегуються керівникам функціональних підрозділів — виробничих, фінансових, маркетингових, кадрових — з метою формування локальних потенціалів у структурі загального. Можливе створення тимчасових груп для розв'язання проблем формування стратегічного потенціалу підприємства.

Враховуючи особливе значення ресурсів у формуванні стратегічного потенціалу, одну з провідних ролей в організаційній структурі повинні відігравати підрозділи, які спрямовують свою діяльність на забезпечення матеріальними (відділи постачання, логістики), фінансовими (планово-економічні, фінансові служби), трудовими (кадрові підрозділи), інформаційними ресурсами. Щодо останніх, то всі підрозділи в процесі свого функціонування генерують значні обсяги інформації. Тому особливо актуальним є узагальнення, систематизація, розподіл інформаційних ресурсів та їх спрямування для прийняття відповідних управлінських рішень і підвищення результативності діяльності підприємства. Відповідальність за виконання зазначених функцій доцільно покласти на ІТ-підрозділи та управлінські служби.

При формуванні можливостей підприємства необхідно трансформувати виробничі та інноваційні здатності суб'єкта господарювання у ринкові можливості. Можливості — це позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можуть привести до підвищення результативності діяльності підприємства. Необхідно своєчасно їх ідентифікувати та перетворити на ключові фактори успіху. Ключову роль у цьому повинні відігравати маркетингові підрозділи через дослідження тенденцій споживчого попиту та розробку рекомендацій для виробничих та дослідницьких відділів.

У сучасних умовах усе більшої актуальності набуває формування в структурі стратегічного потенціалу компетенцій підприємства як сукупності знань, досвіду, ноу-хау, відносин та унікальних комбінацій ресурсів, що дозволяє отримати вагомі конкурентні переваги на ринку. Функції щодо формування компетенцій слід розподілити між кадровими службами та підрозділами, відповідальними за інноваційні розробки. Компетенції підприємства в основному залежить від компетенцій персоналу як носіїв знань, досвіду та учасників відносин.

Враховуючи викладене, при формуванні трудових ресурсів і компетенцій персоналу визначальну роль відіграють кадрові служби. В сучасних умовах кардинально змінюється їх роль у функціонуванні підприємств — від реалізації формальних процедур документального забезпечення перебування персоналу на підприємстві і його обліку до активної участі в управлінні процесами формування, використання і розвитку трудових ресурсів та їх компетенцій. Головний принцип комплектування підприємства кадрами — не пасивне очікування бажаних влаштуватися на роботу, а активне залучення робочої сили.

Роль інформації в управлінні формуванням стратегічного потенціалу підприємства має визначальну роль, оскільки: 1) управління є інформаційним процесом, що перетворює вихідну інформацію про стан зовнішнього і внутрішнього середовища в інформаційні сигнали у формі управлінських рішень для досягнення цілей

к інформаційних образів майбутнього очікуваного стану підприємства, досягнення яких оцінюється за допомогою інформаційних параметрів у вигляді фінансово-економічних показників; 2) згідно із сутністю стратегічного потенціалу, інформація є важливою і невід'ємною складовою, яку слід розглядати в наступних аспектах: як фактор виробництва та ресурс для здійснення господарської діяльності; які відомості про потенційні можливості розвитку у формі ринково-комерційної, економічної та науково-технічної інформації; як знання для формування відмітних компетенцій підприємства і його персоналу; 3) результатом формування стратегічного потенціалу підприємства є інформація, представлена на основі даних прогнозних оцінок, кількісних і якісних характеристик бажаного стану підприємства, про майбутні тенденції зміни потенціалу, які варто розглядати як життєво важливі напрямки його формування і розвитку.

З організаційним механізмом тісно взаємопов'язаний правовий механізм управління. Правовий механізм управління являє собою системно-організовану сукупність правових інститутів і норм господарського характеру та покликаний здійснювати регулювання господарських правовідносин між суб'єктами господарювання в інтересах суспільства і держави [2]. Таким чином, загальні засади організаційного механізму управління формуванням стратегічного потенціалу визначаються організаційно-правовою формою, яка обрана підприємством. Зазначене обумовлюється правовими нормами, які регламентуються Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», іншими нормативно-правовими актами, що визначають загальні вимоги, розподіл функцій та відповідальності в сфері управління підприємством як складними соціально-економічними системами.

**Висновки.** Таким чином, організаційний механізм управління формуванням стратегічного потенціалу — це сукупність елементів, які динамічно розвиваються та є складовою частиною системи стратегічного розвитку підприємства. До таких елементів відносяться методи, методики, процедури та організаційні структурні утворення, за допомогою яких у рамках визначеного регламенту в системі управління підприємством здійснюється стратегія розвитку та її практична реалізація, яка знаходиться в динамічній взаємодії і визначає процеси розвитку підприємства. Розробка та впровадження організаційного механізму управління формуванням стратегічного потенціалу дозволить спрямувати взаємодію всіх організаційних одиниць на протидію зовнішнім кризовим явищам і подолання їх внутрішніх проявів усередині підприємства, реалізацію наявних перспектив і формування нових, дозволить використати всю сукупність засобів на підвищення результативності функціонування.

## Література

1. *Воронкова А. Э.* Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. — Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. — 315 с.
2. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией : учебник для ВУЗов / М. И. Круглов. — М. : Русская Деловая Литература, 1998. — 768 с.
3. *Лапин Е. В.* Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. — Сумы : Университетская книга, 2004. — 359с.
4. *Отенко И. П.* Механизм управления потенциалом предприятия : науч. изд. / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. — Харьков : Изд-во ХГЭУ, 2003. — 220 с.

5. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-ті / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. — Донецьк : ДонУЕП, 2006. — 219 с.

6. *Калінеску Т.В.* Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія / Т.В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирилов. — Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. — 272 с.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2014

УДК 330.723

**Ковтун К. С.,**  
здобувач ступеня к.е.н.,  
Харківський національний  
економічний університет  
*lliapuk1983@rambler.ru*

### **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЕЛІМІНУВАННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ, ЩО СТРИМУЮТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

**Анотація.** У сучасних умовах господарювання постійно виникають чинники, що здійснюють як позитивний, так і негативний вплив на інноваційний процес вітчизняних підприємств, що обумовлює в більшості випадків затягування процесу реалізації інноваційного проекту..

**Ключові слова.** Інноваційна діяльність, групи факторів впливу, інноваційний проект, критерії відбору факторів, «Скорегована Золота формула».

**Вступ.** Сучасні умови ведення інноваційної діяльності ставлять перед її ініціаторами завдання організації безперервного процесу нарощування конкурентних переваг у всіх напрямках ресурсного забезпечення впровадження нововведень. Їх головним джерелом на сьогодні є так звані нематеріальні активи і, перш за все, людські ресурси, професіоналізм і знання, як упорядкована специфічна сфера, яка націлена на вирішення певних завдань впровадження інновацій. Людські ресурси, професіоналізм, знання стають першочерговим ресурсом, який є важливою вартістю підприємств і забезпечує їх економічний розвиток.

**Постановка задачі.** Головною умовою управління інноваційним проектом є визначення ключових факторів впливу на інноваційний розвиток підприємства таких, на які підприємство може вплинути, і тих, на яких вплив не розповсюджується.

**Метою статті** є визначення факторів впливу на інноваційний проект, що затримують реалізацію проекту і стримують очікуваний результат.

Вивченню проблематики інноваційного розвитку присвячено дослідження багатьох учених-економістів. Вагомий внесок у розвиток теорії інновацій внесли відомі закордонні вчені: П. Друкер, Дж. Хікс, Д. Белл, М. Хучек, а також вітчизняні та вчені країн СНДГ: П. Харів, А.І. Яковлев, В.М. Орлов, В.Л. Пілюшенко, Л. Федулова, С.М. Ілляшенко, П.Г. Перерва, С.Д. Ілленкова, В.Г. Мединський, Р.А. Фатхутдінов та ін. [1-5].

**Результати дослідження.** За результатами проведеного експертного опитування 37 респондентів, що працюються з інноваційними проектами на фармацевтичних підприємствах було визначено найвпливовіші чинники і проведено ранжирування на предмет доцільності використання отриманих даних. У результаті чого автором були виявлені дві групи факторів:

- група факторів, що піддається впливу з боку підприємства;
- група факторів, що не піддається впливу з боку підприємства.