

2.5. Стратегічні аспекти розвитку ресурсного потенціалу переробних підприємств

Волкова Н.В.

Ефективне формування і розвиток ресурсного потенціалу переробного підприємства вимагає розробки нових моделей управління, які мають бути зорієнтовані на запити та потреби споживачів, розширення бази постійних партнерів і підвищення рівня результативності виробничо-господарської діяльності. За сучасних умов вітчизняні переробні підприємства мають бути стійкими до негативних ситуацій, що пов'язані із скороченням обсягів виробництва, відсутністю інвестицій та доступом до ринку іноземних виробників. Завдання створення та вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ресурсного потенціалу переробних підприємств є одним із ключових факторів ефективного функціонування в умовах нестабільності та динамічних змін у оточуючому середовищі. Важливо знайти власні шляхи використання наявних ресурсів, компетенцій та можливостей для ефективного розвитку переробних підприємств, оскільки їх рішення дозволить забезпечити максимальне використання виробничих потужностей, зменшити виробничі витрати та покращити якість продукції, підвищити конкурентоздатність підприємства та збільшити частку стабільного контингенту споживачів.

Зважаючи на те, що переробна промисловість характеризується специфічними галузевими особливостями, виокремлюють такі основні принципи, спроможні забезпечити високу ефективність використання ресурсного потенціалу: оптимізація структури використання ресурсів; її удосконалення та цілеспрямованість; екологічна безпечність сировини; економічність; стратегічне управління [1, с. 38-39].

Так, принцип оптимізації структури використання ресурсного потенціалу передбачає кількісне та якісне співвідношення ресурсних складових, які, виконуючи властиву кожній з них функцію або покладену для них роботу, могли б проявити якомога краще і ефективніше свій «внутрішній резерв», сприяли оптимальному прояву потенціалу всіх інших складових і забезпечували на цій основі необхідний синергетичний ефект. Тобто мається на увазі, що у процесі здійснення переробної діяльності необхідні, визначені у кількісних та якісних показниках, матеріально-технічні та трудові ресурси. Від рівня забезпеченості переробних підприємств технічними засобами, обладнанням і устаткуванням, а також кадрами (трудовими ресурсами) залежить своєчасність і результативність виробництва. Тобто ресурси

повинні бути збалансовані таким чином, щоб їх використання забезпечувало оптимальний рівень виробництва продукції і прибутковості підприємства.

Другий принцип щодо удосконалення структури ресурсного потенціалу здебільшого реалізується в таких напрямках: насамперед удосконалення складових ресурсного потенціалу (оновлення устаткування та обладнання у відповідності до вимог НТП, забезпечення підвищення кваліфікації кадрів, їх перепідготовки, проведення профорієнтаційної роботи); удосконалення технології, тобто мається на увазі способу використання ресурсів у процесі виготовлення продукції. Адже застосування прогресивних інноваційних технологій у переробці забезпечує ресурсозберігаючий ефект, виробництва якісніших та безпечніших продуктів харчування.

Суть принципу цілеспрямованості полягає у цільовому використанні ресурсів. Наразі часто спостерігається ситуація, коли через нестачу техніки, устаткування та обладнання використовуються не за призначенням. Відповідно, за таких умов, працівники, обслуговуючи їх виконують не суто професійні функції. Дотримання принципу цілеспрямованості використання ресурсів забезпечить ріст продуктивності праці, фондівіддачі та показників результативності.

Однією з головних умов ефективного виробництва не тільки в агропромисловому комплексі, але й в усіх галузях народного господарства є принцип економності. Це зумовлено насамперед дією економічного закону «обмеженості ресурсів» [1, с. 38-39].

Таким чином, дотримуючись наведених вище принципів можна отримати максимально високі результати за умов економії ресурсного потенціалу.

Забезпечення раціонального формування і ефективного використання ресурсного потенціалу переробних підприємств на даний час є об'єктивно необхідним, зокрема у контексті створення передумов оптимізації діяльності переробників, зокрема, та сталого розвитку аграрного сектора економіки, загалом.

Що стосується трудових ресурсів, то також мають місце певні проблеми, зокрема здебільшого відсутності у переробних підприємствах належної науково-доведеної та розрахованої кількості персоналу усіх ієрархічних рівнів. Це пояснюється обмеженими фінансовими можливостями переробних підприємств та низьким рівнем мотивації і престижності роботи, особливо молоді.

При цьому для більшості керівників підготовка та підвищення кваліфікації не є пріоритетним завданням, адже, як правило, не

пов'язують їх із підвищенням рівня конкурентоспроможності всього підприємства.

При цьому, на відміну від закордонних менеджерів, багато керівників вітчизняних переробних підприємств не мають чіткого бачення політики та програм розвитку персоналу. У разі якщо і є певні програми, вони не завжди відповідають стратегії підприємства, специфіці переробної промисловості.

Серед цілей управління персоналом підприємств виокремлюють:

- підвищення ефективності виробництва та праці, головним чином за рахунок максимізації прибутку;
- забезпечення високого рівня соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей переробних підприємств можливе за умови вирішення таких завдань:

- забезпечення підприємства кадрами, необхідної кількості і кваліфікації;
- досягнення оптимального співвідношення між організаційною структурою комерційних можливостей і структурою трудового потенціалу;
- забезпечення умов для ефективної праці, високого рівня її організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення та закріплення у працівників звички до взаємодії і співробітництва;
- інтеграція та адаптація працівників, побудова стабільного колективу як головної умови окупності засобів, витрачених на робочу силу (залучення, розвиток співробітників);
- задоволення бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту роботи, умов праці, виду зайнятості, наявності можливостей професійно-кваліфікаційного й посадового просування;
- підвищення рівня ефективності кадрової політики, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [2].

Для більш ефективної кадрової політики на переробних підприємствах необхідно внести істотні зміни в практику управління персоналом, у першу чергу створити таку службу управління персоналом, яка б змогла проводити кадрову роботу у відповідності зі стратегією розвитку підприємства в умовах сьогодення.

За підсумками роботи виділяють основні заходи щодо розвитку трудового потенціалу переробного підприємства у таблиці 1.

У результаті запропонованих заходів щодо розвитку трудового потенціалу переробного підприємства створяться умови для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості,

умотивованості, самодисципліни, у працівників виробиться звичка до взаємодії та співробітництва.

Таблиця 1 – Заходи щодо розвитку трудового потенціалу переробних підприємств

Захід	Результат
Визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції	Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу й структурою трудового потенціалу
Формування кількісного і якісного складу кадрів (система комплектування, розміщення)	Забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації
Організація загальної й професійної підготовки кадрів	Підвищення кваліфікації персоналу, продуктивності праці і якості продукції
Адаптація працівників на підприємстві	Повне й ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому
Підвищення оплати й стимулювання праці, покращення системи матеріальної й моральної зацікавленості	Забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, умотивованості, самодисципліни, вироблення в працівника звички до взаємодії і співробітництва
Оцінка діяльності й атестація кадрів, орієнтація її на заохочення й просування працівників за результатами праці й цінності працівника для підприємства	Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу
Система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка)	Підвищення гнучкості у використанні працівника на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування робочої (трудова) кар'єри
Поліпшення міжособистісних відносин між працівниками, між працівниками, адміністрацією й громадськими організаціями	Закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умов окупності засобів, затрачених на робочу силу (залучення, розвиток персоналу)
Підвищення соціального захисту працівників	Забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного й посадового просування т.п.

Джерело: розроблено на основі [2, 3]

Для формування системи управління персоналом, основою якої є економічні стимули і соціальні гарантії, орієнтовані на зближення потреб працівників із інтересами підприємства і досягнення високого рівня продуктивності праці, підвищення ефективності роботи всього колективу, також для переробних підприємств доцільно розробляти комплексну програму роботи з кадрами.

Кадрова політика є складовою частиною усєї виробничої політики підприємства. Стратегічною задачею її є забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу.

У тих умовах, коли підприємство знаходиться в умовах фінансової нестабільності, необхідна підприємницька кадрова політика. Її особливими рисами є: орієнтація на пошук людей, схильних до ризику, неформальний розвиток персоналу, орієнтований на наставництво провідними працівниками, ліберальність.

Перш ніж визначити цілі і задачі підприємницької кадрової політики, розглянемо які зовнішні і внутрішні фактори впливають на систему управління персоналом переробного підприємства.

Із зовнішніх факторів можна виділити наступні:

- правова база обмежує можливості принципових змін в управлінні персоналом у період фінансової нестабільності;
- методологічна база практично відсутня;
- державна підтримка характеризується розробкою програм сприяння вирішенню кадрових проблем підприємства, з одного боку, і неможливістю їхньої реалізації на практиці через відсутність фінансових ресурсів – з іншої.

У якості внутрішніх факторів виокремлюють:

- економічний стан підприємства гранично обмежує його фінансові можливості в збереженні цінного персоналу;
- перед вищим управлінським персоналом постає необхідність скорочення витрат на утримання персоналу при проблематичності ефективного добору найбільш цінної його частини;
- як правило, інспектор з кадрів – співробітник різних відомств, що не має спеціальної професійної підготовки і не здатен розробити ефективну кадрову політику;
- умови праці персоналу визначені поточним фінансовим станом підприємства [3].

У цих умовах стратегічною метою підприємницької кадрової політики виступає збереження найбільш кваліфікованої й адаптованої до умов ринку частини персоналу.

Для її досягнення необхідно вирішити ряд задач (табл. 2).

Сучасні стратегії управління персоналом спрямовані на формування керованої і керуючої підсистем, їхнього доцільного і раціонального співвідношення з метою підвищення ефективності функціонування організації і досягнення генеральної мети.

Система роботи з персоналом має бути направлена на задоволення потреб і очікувань двох сторін: з одного боку це очікування

підприємства від системи управління персоналом, з іншого – очікування персоналу від підприємства. Ефективність функціонування системи роботи з персоналом буде тим вищою, чим більше очікувань обох сторін буде задовольнятися в процесі діяльності.

Сучасні умови господарювання характеризуються підвищенням ролі управління переробних підприємств, адже зміцнення конкурентних позицій тісно пов'язане з якістю управління, а отже, і від рівня підготовки і підвищення рівня кваліфікації керівників.

Таблиця 2 – Задачі підприємницької кадрової політики переробних підприємств

Характер задач	Зміст задачі
Організаційні	удосконалення кадрової системи
Виробничо-технічні	здійснення професійної підготовки і перепідготовки частини виробничого і управлінського персоналу, виходячи з поточної потреби організації; розробка заходів щодо покращення організації праці і підвищенню ефективності використання персоналу; розробка заходів щодо зміцнення трудової дисципліни
Економічні	удосконалення системи оплати праці
Соціально-психологічні	розробка програми по закріпленню кадрів на підприємстві та зниженню плинності; розробка програми соціального розвитку підприємства

Необхідність у підвищенні кваліфікації менеджерів все гостріше постає перед переробними підприємствами, оскільки останнім часом відбувається реорганізація структур і зменшення їх розмірів, що зумовлює понад 20% менеджерів топ та медіум рівнів збільшувати інтенсивність роботи в 1,5 – 2 рази. Разом з цим зростає відповідальність керівництва через систематичний ризик впливу оточуючого середовища [3].

Для ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства доцільно розробити Програму розвитку управлінського персоналу, що враховує рівні управлінських ланок та сферу діяльності підприємства. Впровадження цієї Програми базуються на наступних етапах її реалізації:

- створення інформаційної бази даних з врахуванням можливих проблемних ситуацій, що стосуються управління переробними підприємствами,
- збір та оцінка інформації, необхідної для визначення змісту організації засідань «круглих столів» і методики їх проведення;
- визначення джерел фінансування для проведення засідань;
- збір інформації про учасників цієї програми (учасниками

Програми можуть бути представники державних та місцевих органів влади, керівники відповідної ланки управління вітчизняних та іноземних переробних підприємств, працівники закладів вищої освіти, які володіють певними розробками щодо управління у переробній промисловості, та представники громадськості);

- розробка тематики засідань «круглих столів» та календарного плану заходів (на цьому етапі доцільно створити робочі групи для розробки плану та узгодження його із розкладам та календарним графіком виконання заходів); розсилка запитів потенційним учасникам щодо проведення засідань «круглих столів» та оброблення інформації про їхню участь в заходах;

- проведення засідань в «круглих столів» для активізації дискусій з питань з питань корпоративного управління, обміну досвідом та пропозиціями та забезпечення ефективного функціонування;

- розробка плану дій щодо розвитку та вдосконалення корпоративного управління для ефективного використання наявного управлінського потенціалу [4].

Однак, багато вітчизняних управлінців ще не усвідомлюють, що одним із ключових факторів забезпечення ефективного використання потенціалу підприємств у ринкових умовах є проблема суттєвого підвищення компетентностей керівників, їх здатності коригування бізнес-стратегії до умов зовнішнього ринкового середовища, вміння розвивати творчий потенціал працівників, власну ініціативність та гнучкість в прийнятті рішень.

Стратегічне управління ресурсним потенціалом переробного підприємства – це динамічний і мінливий процес, спрямований на прийняття важливих рішень щодо господарської діяльності підприємства для отримання переваг над конкурентами завдяки постійному формуванню ефективного поєднання наявних та потенційних ресурсів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Звідси, на нашу думку, ресурсний потенціал переробного підприємства доцільно розуміти як комплекс його наявних та потенційних ресурсів, що дозволять забезпечити очікуваний результат підприємницької діяльності, в наслідок їх залучення у виробничо-господарську діяльність для виробництва якісних та безпечних продуктів харчування, орієнтуючись при цьому на зміни в оточуючому середовищі та адаптацію до них через застосування відповідних засобів впливу задля реалізації місії та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Для забезпечення сталого розвитку переробного підприємства доцільно здійснювати вибір ефективної стратегії формування та розвитку їх ресурсного потенціалу.

Отже, ключовим фактором успішного управління ресурсним потенціалом переробних підприємств є реалізація сукупності організаційно-господарської діяльності та координація взаємодій для забезпечення ефективного функціонування стратегії розвитку ресурсного потенціалу переробних підприємств у мінливому економічному середовищі (рис. 1).

Процес формування стратегій розвитку ресурсного потенціалу переробних підприємств розпочинають із розробки організаційного механізму забезпечення цього процесу, який, відповідно, являє собою сукупність форм, структур, методів та засобів управління, об'єднаних спільними цілями, завданнями та функціями, які обумовлюють результативність процесу формування стратегічних можливостей підприємства. Найважливішими елементами організаційного механізму щодо управління ресурсним потенціалом переробного підприємства є цілі, принципи, функції, кадри, методи управління, техніка, технології, інформаційні ресурси і структура управління.

Саме організаційний механізм передбачає чітку регламентацію виконання базових функцій управління, зважаючи на те, що формування стратегічного ресурсного потенціалу підприємства реалізується безпосередньо в циклі управлінських функцій. Функція планування передбачає вибір напряму розвитку підприємства, визначення його структури, послідовності робіт та відбору засобів, необхідних для формування стратегічного потенціалу, а також обґрунтування його майбутніх параметрів. Функція організування забезпечує власне реалізацію процесів, необхідних для формування стратегічного потенціалу, створення його структури та умов реалізації. Відтак функція мотивації сприяє активізації процесів розвитку працівників переробних підприємств і максимальної віддачі інноваційного потенціалу персоналу, стимулює зацікавленість працівників у вирішенні завдань формування стратегічного потенціалу. Власне, функція контролювання дозволяє проаналізувати і оцінити процеси його формування на основі зіставлення планових та фактичних параметрів стану стратегічного потенціалу.

Кожному конкретному переробному підприємству доцільно самостійно визначати стратегію свого подальшого розвитку, в залежності від умов функціонування та своїх можливостей (ресурсного потенціалу).

При цьому, враховуючи, що існує достатня кількість видів стратегій, вважаємо, що найбільш оптимальними стратегіями розвитку за критерієм результативності господарської діяльності, є: зростання

виробничого потенціалу, стабілізації можливостей та інноваційного розвитку можливостей.

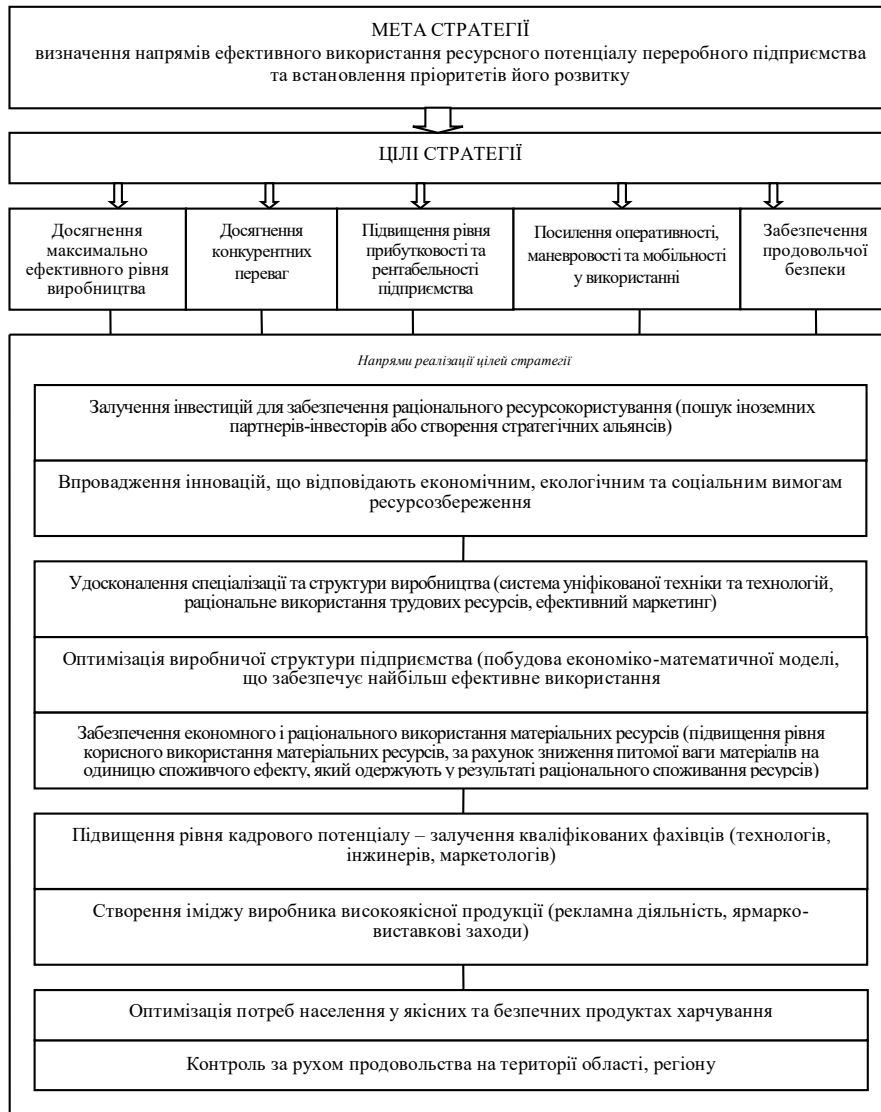


Рис. 1. Мета і цілі стратегії розвитку ресурсного потенціалу переробних підприємств
Джерело: уточнено автором на основі [5]

Звідси, вибір конкретного варіанту стратегії має ґрунтуватися на отриманих результатах об'єктивної та неупередженої оцінки потенційних можливостей підприємства. Застосування ідентичної стратегії в різних умовах повинне бути обґрунтованим та економічно доцільним.

1. Трегобчук В.М. Відтворення та ефективність використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні та практичні аспекти) / Відп. редактор акад. УААН В.М. Трегобчук. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2003. 259 с.
2. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: підручник. Київ: Кондор, 2009. 408 с. URL: <https://tourism-book.com/pbooks/book-62/ua/chapter-2401/>
3. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Економіка і фінанси підприємства : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2014. 406 с. URL: http://lib.ktu.edu.ua/?page_id=5452
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <http://padabum.com/d.php?id=85243>
5. Демченко, О. В. Стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливого економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 3. С. 39-50.