ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 65.015

В. В. Боковець, д. е. н., доцент,
Р. П. Мазуренко, студент,
Ю. І. Свічкар, студент

АНТИКРИЗОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. *В статті досліджено сутність стратегічного управління та його взаємозв'язок з оперативним. Розглянуто модель застосування антикризового стратегічного управління та визначено етапи реалізації стратегічного планування. Систематизовано чинники виникнення кризових ситуацій на цукрових заводах у розрізі мікро-, мезо-, макро- та мегаекономічному рівнів. Обґрунтовано необхідність застосування антикризового стратегічного управління на підприємствах цукрової галузі.*

Ключові слова: *стратегічне управління; антикризове управління; стратегія; підприємство; стратегічне планування; цукрова промисловість.*

В. В. Боковец, д. э. н., доцент,
Р. П. Мазуренко, студент,
Ю. И. Свичкар, студент

АНТИКРИЗИСНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. *В статье исследована сущность стратегического управления и его взаимосвязь с оперативным. Рассмотрена модель применения антикризисного стратегического управления и определены этапы реализации стратегического планирования. Систематизированы факторы возникновения кризисных ситуаций на сахарных заводах в разрезе микро-, мезо-, макро- и мегаэкономическом уровней. Обоснована необходимость применения антикризисного стратегического управления на предприятиях сахарной отрасли.*

Ключевые слова: *стратегическое управление; антикризисное управление; стратегия; предприятие; стратегическое планирование; сахарная отрасль.*

V. V. Bokovets, Doctor of Economics,
Associate Professor,
R. P. Mazurenko, Student,
Yu. I. Svichkar, Student

ANTI-CRISIS STRATEGIC MANAGEMENT OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Abstract. *The article explores the essence of strategic management and its interrelation with the operational one. The model of application of anti-crisis strategic management is considered and the stages of implementation of strategic planning are defined. The factors of occurrence of crisis situations at sugar factories in the section of micro-, meso-, macro- and megaeconomic levels are systematized. The necessity of using anti-crisis strategic management at the enterprises of the sugar industry is substantiated.*

Keywords: *strategic management; crisis management; strategy; enterprise; strategic planning; sugar industry.*

© Боковець В. В., Мазуренко Р. П., Свічкар Ю. І., 2018

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Актуальність теми дослідження. Незважаючи на значну кількість проведених досліджень, сутність стратегічного управління як функції антикризового управління і характер виявлення, прояву кризових явищ на рівні окремого підприємства обґрунтовані недостатньо та практично не були об'єктом самостійного теоретичного вивчення та пояснення.

Необхідність здійснення сучасного дієвого управління підприємствами, яке полягає в постійному удосконаленні форм та методів керування задля зростання ефективності виробництва і збільшення дохідної частини балансу підприємства, виникає з метою вирішення принципово нових бізнес -завдань на гідному рівні.

Постановка проблеми. У зв'язку з непростою економічною ситуацією, реалізація ефективного антикризового управління підприємствами харчової промисловості, зокрема цукрової галузі, що мають складну організаційно-управлінську структуру та немалі обсяги товарної продукції, є можливою завдяки забезпеченню конкурентоспроможності підприємства саме на довгострокову перспективу та розумінню відповідальності за результати господарської діяльності. Тому, вважаємо логічним висновок В. Л. Балкарова, щодо значимості вироблення активної позиції та конкретних заходів з удосконалення механізму функціонування та управління підприємством, а також використання тих великих внутрішніх резервів і можливостей, що закладені в ринковій стратегії управління переробним підприємством [1, С. 50-98].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження здійснення стратегічного управління на підприємствах займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: В. Ф. Беседін, З. Є. Шершньова, А. С. Музиченко, Л.В.

Балабанова, Б. М. Мізюк, Лєпа М. М., Анфілатов В. С., Антонова О. В., Мінцберг Г., Санталайнен Тімо, Поренне Пертті, Расієл І. М., В. Девід Кравенс, Чарльз В. Лемб та інші. Розгляд системи стратегічного управління з акцентуванням уваги на процесі реалізації антикризового управління здійснено А. А. Бєляєвим, Д. В. Валовим,Т. С. Клєбановою, О. М. Бондарем, Л. М. Михайловим, В. А. Баріновим, Г. М. Курошевою, О. І. Пушкарем, Л. М. Тарасенко, І. К. Ларіоновим, А. І. Брагіним.

Постановка завдання. Є дослідження етапу стратегічного управління та виявлення необхідності його застосування при здійсненні антикризового управління підприємством, а також розгляд факторів, що призводять до виникнення кризи на цукрових заводах, та складають основу для вироблення дієвої стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління ґрунтується на системі стратегій, які містять конкретні взаємопов'язані підприємницькі, трудові та організаційні стратегії. Підприємець, який більше зорієнтований на стратегічне управління сприяє змінам, невимушено йде на ризик та завжди готовий опановувати нові горизонти.

Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, спонукається розвитком ринкових відносин, зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку.

Тільки чітко уявляючи місце своєї компанії на ринку, враховуючи його особливості, керівник може вирішити такі життєво важливі питання: яким видом діяльності займатись, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра і яким чином цього досягати, які перспективи у підприємства, які воно має можливості і як ними скористатися. Для ефективного управління необхідно володіти аналітичним, стратегічним мисленням, вміти завчасно передбачати результати прийнятих стратегічних рішень.

Завжди існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станом ефективної діяльності підприємства. При цьому саме майбутній стан має характеризувати рівень отримуваного кінцевого результату діяльності підприємства і створених протягом певного періоду можливостей розвитку і можливостей занепаду. Тому сучасним менеджерам доводиться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у вибраний курс фірми [6].

Україна належить до традиційно цукрових держав світу, що зумовлюється досить сприятливими ґрунтово-кліматичними та економічними умовами для розвитку буряківництва й виробниц-

© Боковець В. В., Мазуренко Р. П., Свічкар Ю. І., 2018

тва цукру. Коріння галузі сягає 20-х років XIX століття. Однак її матеріально-технічна база неодноразово зазнавала значного руйнування, а цукрове виробництво опинилось у кризі, що спостерігається останні роки.

Зауважимо, що використання стратегічного підходу в управлінні - ще не панацея від усіх бід, необхідно вибрати саме ту стратегію, яка є абсолютно адекватною для діяльності конкретного підприємства та відповідає зовнішньому оточуючому середовищу. Система антикризового управління є складовою частиною перспективного стратегічного управління, що представляє собою спеціальне, постійно організоване управління, яке націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [2, С. 17]. Відсутність у 2012-2016 роках сприятливих умов для розвитку бурякоцукрової галузі призвела до втрати інтересу у відновленні виробничої діяльності цукрових заводів. Протягом двох останніх років здійснювались неодноразові спроби знищення обладнання цукрозаводів. Через низьку рентабельність виробництва цукрових буряків окремі бурякосіючі господарства відмовилися від вирощування цієї культури. Цукрові заводи належать до містоутворюючих підприємств, кожне з яких забезпечує робочими місцями 300-400 мешканців селищ, на території яких вони розміщені.

На сьогоднішній день залишилося дуже мало цукрових заводів, які проможні за добу переробити 10 тис. тонн цукрових буряків.

Проблемні питання розвитку цукрової галузі такі:

- недостатня кількість сировини для завантаження потужностей 5 цукрозаводів, яким для беззбиткової діяльності необхідно щонайменше 500 тис. тонн цукрових буряків;
- ввезення на територію України дешевого цукру - сирцю тростинного.

Основними завданнями та заходами з вирішення цих проблем можна вважати: сприяння відновленню виробничої діяльності цукрозаводів, обладнання яких збережене і знаходиться у робочому стані; порушення клопотання перед центральними органами виконавчої влади щодо обмеження ввезення на територію України цукру; укладання угод між виробниками та переробниками цукросировини.

Стратегічне антикризове управління має здійснюватися вже при виборі місії підприємства, виробленні концепції та мети його функціонування для створення і підтримки на високому рівні стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання, що забезпечить його довгострокову конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Таким чином, стратегічне антикризове управління не полягає тільки в вертикальному і горизонтальному аналізі балансу підприємства таздійсненні потрібних реактивних заходів щодозапобігання його фінансової неплатоспроможності.

Під час стратегічного планування відбувається процес вибору цілей підприємства та шляхів щодо їхнього досягнення. Саме вказаний вид планування має бути основою для прийняття управлінських рішень, так як завдяки йому стає можливим передбачення майбутніх змін. Стратегічне планування надає можливість для акціонерів та керівників підприємства визначитися з напрямком і темпом розвитку бізнесу, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні і структурні зміни необхідно запровадити на підприємстві, для того щоб забезпечити його конкурентоспроможність, віднайти потенційні переваги та інструменти подальшого успішного розвитку.

Сутність стратегічного планування на підприємстві полягає у послідовному виконанні таких етапів:

1) аналіз перспективних можливостей (виявлення загроз, шансів, тенденцій, прогнозування надзвичайних ситуацій, які можуть змінити стан справ, щоб відзначити граничні межі спостереження);

2) аналіз позицій конкурентної боротьби (визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності для досягнення кращих підприємницьких результатів);

© Боковець В. В., Мазуренко Р. П., Свічкар Ю. І., 2018

3) метод вибору стратегій (порівняння перспектив підприємства на основі обстеження альтернативних варіантів, встановлення пріоритетів для забезпечення майбутньої обґрунтованої стратегії);

4) аналіз шляхів диверсифікації (етап є необхідним, коли наявний потенціал підприємства є незадовільним, та полягає у оцінці існуючих недоліків та аналізі перспективних напрямків, які підприємство повинно віднайти);

5) постановка оперативних та стратегічних завдань.

Метою стратегічного управління є забезпечення стійкої стратегічної позиції для життєздатності підприємства у невизначеному майбутньому. Стратегічне управління ґрунтується на системі стратегій, які містять конкретні взаємопов'язані підприємницькі, трудові та організаційні стратегії.

Стратегія не є чітким планом розвитку підприємства, це скоріше заздалегідь розроблена реакція підприємства на зміни макросередовища та спланована лінія поведінки, що вибрана для досягнення позитивних результатів [8].

Оперативне ж управління націлене на використання наявної стратегічної позиції підприємства для досягнення встановлених цілей.

На жаль нині існують випадки, коли стратегічне та оперативне управління виявляються не взаємопов'язаними.

Модель здійснення антикризового стратегічного управління підприємством представлено на Рис. 1 [4, С. 215].

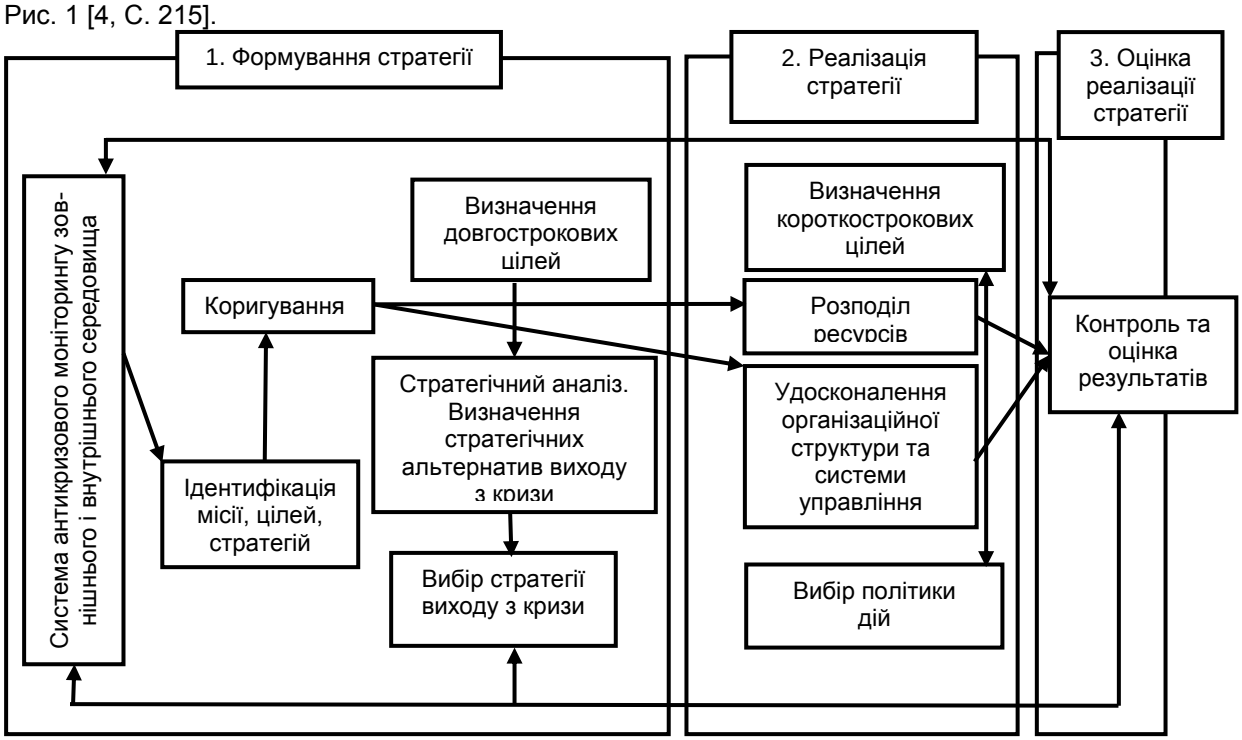


Рис. 1. Модель антикризового стратегічного управління підприємством
Джерело: [удосконалено авторами на основі джерел: 2; 3; 4]

Відповідно до розглянутої моделі можна простежити, що процес стратегічного планування завершується формулюванням методів стратегічного аналізу, визначенням стратегічних альтернатив подолання кризових ситуацій та вибором певної стратегії виходу з кризи. Потім розпочинається етапи реалізації стратегії, який логічно завершується контролем і оцінкою отриманих результатів.

© Боковець В. В., Мазуренко Р. П., Свічкар Ю. І., 2018

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Визначимо необхідність застосування антикризового стратегічного планування на підприємствах цукрової галузі промисловості для моделі ринкової економіки.

В період колишнього Радянського Союзу цукрова промисловість представляла собою одну із найбільш перспективних галузей промисловості. Сировина для отримання цукру - цукровий буряк. Цукрове підприємство є безперервно-поточним механізованим виробництвом з високим рівнем автоматизації основних виробничих процесів. Діяльність цукрових заводів здійснювалася відповідно до встановлених планів розвитку народного господарства Радянського Союзу, а пізніше – згідно з розробленими напрямками економічного та соціального розвитку країни. Поняття «антикризове управління» тоді ще не застосовувалося (енциклопедії, довідники в 70-80 роки, навіть, не включали категорію «банкрутство»). Хоча вже діяли певні норми щодо неплатоспроможності юридичної особи для колгоспів та кооперативів, що процесуально закріпленими не були. При виникненні банкротних явищ у судовому порядку в боржника вилучалось наявне майно. Цікаво, що обґрунтуванням боргу служила звичайна власноручна розписка. Стратегічні галузі промисловості завжди підтримувались з боку держави та мали великі обсяги дотацій, навіть, коли потрапляли в скрутну ситуацію. Це стосувалося й цукрової промисловості України, яка завжди мала ринок збуту для союзних республік на основі спланованих державних замовлень. Крім того, заводи будувалися зі значними виробничими потужностями, так кожне підприємство тодішньої планової економіки спеціалізувалося на своїх виробничих функціях, внаслідок чого потенційна конкуренція виникала вкрай рідко. Фактично планова економіка настільки орієнтувалася на ринок, скільки пропонувала вироблені товари повільно поновлюваних виробництв заздалегідь встановленого асортименту.

Зовсім інша ситуація виникла для цукрової промисловості при їхньому функціонуванні в ринкових умовах господарювання. Відразу після 1991 року в галузі почали простежуватися негативні тенденції розвитку. Частково були втрачені налагоджені ринки збуту через розпад Радянського Союзу. Ринкова економіка на відміну від планової зумовила створення підприємств на основі власної підприємницької ініціативи, що була спричинена зацікавленістю в прибутках. Увага вже не акцентувалась на малоприбуткових, енергоємних технологіях виробництва. Почали скорочуватися посіви під цукровий буряк та обсяги виробництва цукру, закривалися, розбиралися на металобрухт здалося б успішні донедавна заводи. Починаючи з 1998 року в Україну розпочинаються поставки імпортованого цукру-сирцю з тростини, що негативно вплинуло на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-цукровиків.

Останнім часом стан справ у цукровій промисловості дуже ускладнився. Інфляційні процеси та входження в ринок, подорожчання матеріально-технічних засобів виробництва та відсутність обігових коштів призвели до скорочення посівних площ і, як наслідок, до падіння виробництва буряків та цукру. В останні роки цукрові заводи працювали із значним недовантаженням сировиною. Середня тривалість переробки цукрових буряків зменшилась вдвічі, проти оптимальної 90100 діб. Кількість заводів з 1990 по 2018 рік зменшилась на 186 підприємств [5].

Цукрова галузь є однією з основних складових усього агропромислового комплексу, за допомогою якої вирішується продовольча проблема нашої країни. Криза аграрної сфери не обійшла стороною й бурякоцукровий підкомплекс. Руйнування виробничо-економічних зв'язків між бурякосіючими господарствами та переробниками цукрових буряків, втрата інтенсивної технології вирощування, зниження врожайності цукрових буряків і, як наслідок, критичне звуження сировинної бази цукрових заводів на тлі критичного фінансового й матеріально-технічного стану більшості сільськогосподарських виробників призвели до скорочення обсягів виробництва цієї важливої культури.

Основні чинники, що виникли на мікро-, мезо-, макро- та мегаекономічному рівні та призвели до появи кризових явищ на цукрових підприємствах показано на Рис. 2.

Ґрунтуючись на розглянутих чинників, що призвели до виникнення кризи на більшості цукрових заводів, зазначимо, що нині питання антикризового управління та стратегічного планування є досить актуальними для виживання підприємств даної підгалузі харчової промисловості.

© Боковець В. В., Мазуренко Р. П., Свічкар Ю. І., 2018



Рис. 2. Чинники виникнення кризових ситуацій на підприємствах цукрової промисловості України
Джерело: [Складено авторами на основі джерел: 5; 7; 8]

Так, підприємства, які застосовували необхідні етапи антикризового планування та здійснювали превентивне управління змогли забезпечити та забезпечують свою життєздатність на перспективу, незважаючи на відсутність ефективної програми реструктуризації цукрової галузі в цілому та існування економічної нестабільності в Україні. Прикладом втілення принципів антикризового планування на практиці є діяльність Продовольчої компанії «Зоря Поділля». Дана компанія представляє собою вертикально-інтегрований комплекс, до складу якого входять 5 виробничих підрозділів, що обробляють більше 50 тис. га у Гайсинському, Теплицькому, Немирівському та Погребищенському районах Вінницької області; Христинівському районі Черкаської області; Ружинському районі Житомирської області; Гайсинський цукровий завод, а також розвинутий тваринницький напрямок, який включає 2000 голів великої рогатої худоби.

© Боковець В. В., Мазуренко Р. П., Свічкар Ю. І., 2018

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Один з основних пріоритетів підприємства ТОВ «Продовольча компанія «Зоря Поділля» - відродження сільськогосподарської галузі та забезпечення гідних умов життя, добробуту мешканців села. Підприємство динамічно розвивається, намагаючись йти в ногу із передовими світовими технологіями в сільському господарстві.

Продовольча компанія «Зоря Поділля», зорієнтувавшись на виконання засад превентивного антикризового управління, в 2019 році планує провести ряд відповідних заходів.

До таких заходів належать створення ефективної структури управління бізнесом; зменшення кредитного портфеля, розробка і впровадження системи управління ризиками і витратами; оптимізувати структуру маркетингу; забезпечення публічності компанії; розширення земельних угідь, інше.

Висновки. В ринкових умовах при здійсненні стратегічного управління необхідно завжди бути готовим до можливості виникнення змін в оточуючому середовищі та безперечного їхнього впливу на підприємство, особливо попереджати потрібно такі зазвичай негативні зміни як кризові явища.

Саме антикризове стратегічне планування на мікроекономічному рівні допоможе забезпечити здійснення успішної підприємницької діяльності та не допустити банкрутства суб'єкта господарювання. Ефективне ж антикризове регулювання та планування на макро- та мезорівні зумовить підтримку всієї галузі переробної промисловості. Подальші розробки необхідно зорієнтувати на дослідження механізму реалізації антикризових заходів для цукрових заводів на основі заздалегідь розробленого стратегічного плану.

Література

1. Балкаров, В. Л. Рыночный механизм управления предприятиями перерабатывающей промышленности АПК: дис. канд. екон. наук: 08.00.05. - Ростов на Дону, 2012. - 170 с.
2. Антикризисное управление: теория, практика, инфратсруктура: учеб.-практ. пособ. / М. Д. Аистова, Г. А. Александров, А. Г. Бокичева [и др.]. - М. : БЕК, 2010. - 544 с.
3. Курошева, Г. М. Теория антикризисного управления предприятия: учеб пособ. / Г. М. Курошева. - СПб. : Речь, 2012. - 372 с.
4. Штангрет, А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. - К. : Знання, 2012. -335 с.
5. Аналіз роботи цукрових заводів галузі (електронний ресурс).
6. Швед, В. В. Стратегічне управління: навч. посібник / В. В. Швед, В. В. Боковець. – В. : ВФЕУ, 2012. – 149 с.
7. Іванченко, Г. В. Вибір стратегії управління корпорацією в контексті забезпечення її ефективності і масштабності розвитку / Г. В. Іванченко, В. В. Боковець // Вісник Хмельницького національного ун-ту. Серія: Економічні науки. - 2017. - № 2.,Том 1. - С.145-149.
8. Прутська, Т. Ю. Формування та обгрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств [Електоронний ресурс] / Т. Ю. Прутська, В. В. Боковець // Інфраструктура ринку. - 2017. - № 6. - С. 79-85.

References

1. Balkarov, V. L. (2012). Rynochnyy mekhanizm upravleniya predpriyatiyami pererabatyvayushchey promyshlennosti APK [Market mechanism of management of enterprises of the agro-industrial complex processing industry]. *Extended abstract of candidate's thesis.* Rostov na Donu [in Russian].
2. Aistova, M. D., Aleksandrov, G. A., Bokicheva, A. G., et al. (2010). *Antikrizisnoe upravlenie: teoriya, praktika, infratsruktura [Anti-crisis management: theory, practice, infrastructure].* Moscow: BEK [in Russian].
3. Kurosheva, G. M. (2012). *Teoriya antikrizisnogo upravleniya predpriyatiya [Theory of the crisis management of the enterprise*]. Saint Petersburg: Rech [in Russian].
4. Shtanhret, A. M., Kopyliuk, O. I. (2012). *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom [Anticrisis management of the enterprise*]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
5. Analiz roboty tsukrovykh zavodiv haluzi [Analysis of the sugar factories industry] (electronic resource).
6. Shved, V. V., Bokovets, V. V. (2012). *Stratehichne upravlinnia [Strategic Management].* Vinnytsia: VFEU [in Ukrainian].
7. Ivanchenko, H. V., Bokovets, V. V. (2017). Vybir stratehii upravlinnia korporatsiieiu v konteksti zabezpechennia yii efektyvnosti i masshtabnosti rozvytku [Selection of the strategy of management of the corporation in the context of ensuring its efficiency and scale development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho un-tu. Seriia: Ekono-michni nauky – Bulletin of the Khmelnitsky National Unitary Enterprise. Series: Economics, 2(1),*145-149 [in Ukrainian].
8. Prutska, T. Yu., Bokovets V. V. (2017). Formuvannia ta obhruntuvannia stratehii innovatsiinoho rozvytku korporatyvnykh pidpryiemstv [Formation and substantiation of the strategy of innovative development of corporate enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure, 6,* 79-85 [in Ukrainian].

Надійшла 2.12.2018

© Боковець В. В., Мазуренко Р. П., Свічкар Ю. І., 2018