

3. Характеристика інноваційної діяльності підприємств // Український інститут науково-технічної і економічної інформації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.uinte.kiev.ua/viewpage.php?page\\_id=446](http://www.uinte.kiev.ua/viewpage.php?page_id=446).
4. Фатенко-Ткачук А. О. Деякі аспекти обліку інноваційної діяльності / А.О. Фатенко-Ткачук, В.М. Пронь [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010\\_29\\_1/statti/12.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/12.htm).
5. Кузьмін О.Є., Князь О.В., Марчук Л.В., Шуляр Н.В., Шуляр Р.В. Оцінювання та регулювання інноваційної діяльності в умовах трансформації машинобудівних підприємств : монографія. – Львів : Вид-во ПП «Вежа і Ко», 2009. – 172 с.
6. Матросова В.О., Семенова О.О. Аналіз інноваційної активності підприємств України та стратегія формування корпоративного інноваційного потенціалу / Матросова В.О., Семенова О.О. // Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХПІ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва № 67. – Вісник НТУ «ХПІ», 2013. – 178 с.
7. Ильяшенко Н.С. Развитие национальной инновационной системы Украины как перспектива выхода на мировой рынок / Н.С. Ильяшенко, Е.А. Мицура // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 5(143). – С. 83-94.
8. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2013 році. Статистичний збірник. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2014. – 287 с.
9. Мірошніченко О. Інноваційна активність промислових підприємств України: стан і тенденції / О. Мірошніченко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Вип. 10(151): Економіка. – К., 2013. – С. 7378.

УДК 338.242

**Боковець В.В.**

*кандидат економічних наук,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницького фінансово-економічного університету*

**Циганенко О.В., Здановський О.В.**

*студенти  
Вінницького фінансово-економічного університету*

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ

У 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 планування на підприємствах цукрової галузі промисловості.

**Ключові слова:** антикризове управління, ринок, стратегічне планування, виробництво, цукрова промисловість.

### **Боквец В.В., Цыганенко О.В., Здановский О.В. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ НА ПРИМЕРЕ САХАРНОЙ ОТРАСЛИ**

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 мегаэкономическому уровню. Обоснована необходимость применения антикризисного стратегического планирования на предприятиях сахарной отрасли промышленности.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, рынок, стратегическое планирование, производство, сахарная промышленность.

### **Bokovets V.V., Tsyhanenko O. V., Zdanovskyy O.V. STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY DURING THE CRISIS AS AN EXAMPLE THE SUGAR SECTOR**

In the article essence of strategic management and his intercommunication are investigational with operative. The model of application of anticrisis strategic management is considered and implementation of the strategic planning phases are certain. The factors of origin of crisis situations are systematized on sugar-houses in the cut of different levels. The necessity of application of the anticrisis strategic planning is reasonable on the enterprises of saccharine industry of industry.

**Keywords:** crisis management, market, strategic planning, production, sugar industry.

**Постановка проблеми.** 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, зокрема в аграрній сфері (відповідно в цукровій галузі промисловості також).

Необхідність здійснення сучасного дієвого управління підприємствами, яке полягає в постійному удосконаленні форм та методів керування задля зростання ефективності виробництва і збільшення дохідної частини балансу переробного підприємства,

виникає з метою вирішення принципово нових бізнес-завдань на гідному рівні.

У зв'язку з непростю економічною ситуацією, реалізація ефективного антикризового управління підприємствами переробної 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, М.М. Лєпа, В.С. Анфілатов, О.В. Антонова, Г. Мінцберг, Тімо Санталайнен, Пертті Поренне, І.М. Расієл, Девід В. 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. Клебановою, О.М. Бондарем, Л.М. Михайловим, В.А. Баріновим, Г.М. Курошевою, О.І. Пушкарем, Л.М. Тарасенко, І.К. Ларіоновим, А.І. Брагінім.

**Постановка завдання.** 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 дослідження.** 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 опанувати нові горизонти.

Україна належить до традиційно цукрових держав світу, що зумовлюється досить сприятливими ґрунтово-кліматичними та економічними умовами для розвитку буряківництва й виробництва 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 – це 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 2009-2012 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 області. Як наслідок, у 2009 році був демонтований на металобрухт Івано-Пільський цукровий завод, який здійснював виробничу діяльність понад 100 років.

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.

Зокрема, ВАТ «Корвинецький цукровий завод» не працює з 2007 року, проте, до цього часу продовжує надавати послуги мешканцям смт В. Корвинці у водозабезпеченні, водовідведенні, вивезенні побутових відходів, електрозабезпеченні, автоперевезенні, у т.ч. школярів.

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

Проблемні питання розвитку цукрової галузі.

– недостатня кількість сировини для завантаження потужностей 5 цукрозаводів області, яким для безбиткової діяльності необхідно щонайменше 500 тис. тонн цукрових буряків;

– ввезення на територію України дешевого цукру – сирцю тростинного.

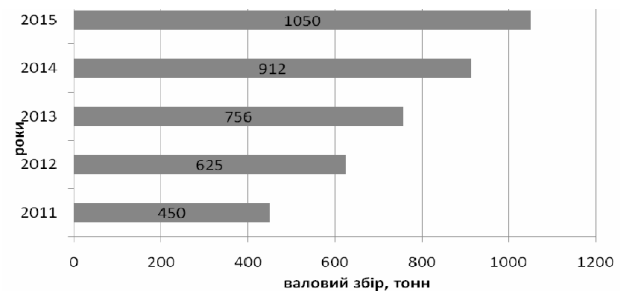


Рис. 1. Прогнозні обсяги виробництва цукросировини у 2011–2015 роках

Основними завданнями та заходами з вирішення цих проблем можна вважати: сприяння відновленню виробничої діяльності цукрозаводів, обладнання яких збережене і знаходиться в робочому стані; порушення клопотання перед центральними органами виконавчої влади щодо обмеження ввезення на територію України цукру; укладання угод між виробниками та переробниками цукросировини Г.М. Курошева розглядає антикризове управління як сукупність внутрішніх і зовнішніх впливів на підприємство, що здійснюються на всіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення (підприємство вже знаходиться в кризовому стані) [3, с. 7-10].

Стратегічне антикризове управління має здійснюватися вже при виборі місця 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 у вертикальному і горизонтальному аналізі балансу підприємства та здійсненні потрібних реактивних заходів щодо запобігання його фінансової неплатоспроможності.

Метою стратегічного управління є забезпечення стійкої стратегічної позиції для життєздатності підприємства в 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 задалегідь розроблена реакція підприємства на зміни макросередовища та спланована лінія поведінки, що вибрана для досягнення позитивних результатів.

Оперативне ж управління націлене на використання наявної стратегічної позиції підприємства для



Рис. 2. Модель антикризового стратегічного управління підприємством

досягнення встановлених цілей. Підприємець, який більше зорієнтований на стратегічне управління сприяє змінам, невимушено йде на ризик, готовий опанувати нові горизонти, а зайнятий оперативним управлінням – сприймає зміни та ризик з обережністю, намагається поліпшити стан справ не змінюючи загального спрямування бізнесу, компетентно відносився до діагностики, координації та контролю підприємницької діяльності.

На жаль, нині існують випадки, коли стратегічне та оперативне управління виявляються не взаємопов'язаними. Так, іноді пріоритетним завданням підприємства виступають високі поточні результати, що йдуть у розріз зі стратегічною метою. Використовувати зазначену практику не представляється раціональним тому, що не буде створено передумови для майбутнього розвитку підприємства, оптимізації його потенціалу і відповідно забезпечення конкурентоспроможності. 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 таким зовнішнім факторам, як: економічні, соціальні, політичні, науково-технічні та інші.

Модель здійснення антикризового стратегічного управління підприємством представлено на рис. 2 [4, с. 215].

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.

Визначимо необхідність застосування антикризового стратегічно-

го планування на підприємствах цукрової галузі промисловості для моделі ринкової економіки.

У період СРСР цукрова промисловість являла 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 СРСР, 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 закріплені не були. При виникненні банкрутних 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 УРСР, яка завжди мала ринок

пленими не були. При виникненні банкрутних 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 УРСР, яка завжди мала ринок



Рис. 3. Чинники виникнення кризових ситуацій на підприємствах цукрової промисловості України

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 не стільки орієнтувалася на ринок, скільки пропонувала вироблені товари поновленого 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 СРСР. Ринкова економіка, на відміну від планової, зумовила створення підприємств на основі власної підприємницької ініціативи, що була спричинена зацікавленістю в прибутках. Увага вже не акцентувалася 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 у двічі, проти оптимальної 90100 діб. Кількість заводів з 1990 по 2012 рік зменшилась на 136 підприємств [5].

Основні чинники, що виникли на мікро-, мезо-, макро- та мегаекономічному рівні та призвели до появи кризових явищ на цукрових підприємствах, ми зобразимо на рис. 3.

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. 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 ВАТ «Цукровий союз «Укррос». Цей вертикально інтегрований агропромисловий холдинг поєднує багатоплановий процес виробництва та переробки цукрової сировини, завдяки чому виникають більші фінансові, технічні можливості та вищий рівень технології виробництва. ВАТ «Цукровий союз «Укррос», зорієнтувавшись на виконання засад превентивного антикризового управління, у 2010 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; у зв'язку з об'єднанням з ТОВ «Укррос зерно» створити єдину комерційну службу; оптимізувати структуру маркетингу; забезпечення публічності компанії; розширення земельних угідь, інше.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки, що 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.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балкаров В.Л. Рыночный механизм управления предприятиями перерабатывающей промышленности АПК: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Ростов н/Д, 2002. – 170 с.
2. Антикризисное управление: теория, практика, инфратруктура: учеб.-практ. пособ. / М.Д. Аистова, Г.А. Александров, А.Г. Бокичева и др. – М.: БЕК, 2002. – 544 с.
3. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятия: учеб. пособ. / Г.М. Курошева. – СПб.: Речь, 2002. – 372 с.
4. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
5. Аналіз роботи цукрових заводів галузі (електронний ресурс).