

УДК 658.5.012.1

Соловйов І.О.

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки і підприємництва  
Херсонського національного технічного університету

Юрченко А.Ю.

старший викладач кафедри економіки і підприємництва  
Міжнародного класичного університету  
імені Пилипа Орлика, м. Миколаїв

## СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### STRATEGIC GUIDELINES FOR ENSURING OF THE ECONOMIC SUSTAINABILITY AT FLOUR MILL ENTERPRISES

#### АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано особливості розроблення теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування і реалізації стратегій борошномельних підприємств. Розроблено сучасні орієнтири запровадження цільових стратегій забезпечення економічної стійкості. Досліджено та рекомендовано використання ефективних стратегічних орієнтирів для кожного рівня економічної стійкості. Запропоновано ефективні механізми розроблення тривірневої системи стратегій управління економічною стійкістю борошномельних підприємств.

**Ключові слова:** борошномельні підприємства, стратегії, стратегічні орієнтири, економічна стійкість, цільові стратегії, функціональні стратегії, загальні стратегії.

#### АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы особенности разработки теоретических основ и практических рекомендаций по формированию и реализации стратегий мукомольных предприятий. Разработаны современные ориентиры внедрения целевых стратегий обеспечения экономической устойчивости. Исследовано и рекомендовано использование эффективных стратегических ориентиров для каждого уровня экономической устойчивости. Предложены эффективные механизмы разработки трехуровневой системы стратегий управления экономической устойчивостью мукомольной предприятий.

**Ключевые слова:** мукомольные предприятия, стратегии, стратегические ориентиры, экономическая устойчивость, целевые стратегии, функциональные стратегии, общие стратегии.

#### ANNOTATION

The article analyzes the peculiarities of the development of theoretical principles and practical recommendations for the formation and implementation of strategies at flour mill enterprises. The modern guidelines of target strategies introduction for ensuring of economic sustainability are developed. It is investigated and recommended the using of effective strategic guidelines for every level of economic sustainability. Effective mechanisms for the development of three-level system of economic sustainability management at flour mill enterprises are suggested.

**Keywords:** flour mill enterprises, strategies, strategic guidelines, economic sustainability, target strategies, functional strategies, general strategies.

**Постановка проблеми.** Побудова ринкових економічних відносин та забезпечення продовольчої безпеки в Україні зумовлюють необхідність підвищення ефективності функціонування борошномельних підприємств, оскільки надзвичайно важливе місце в їх діяльності відводиться формуванню ринкових стратегій забезпечення економічної стійкості.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У теоретичному та прикладному аспектах проблеми економічної стійкості та стратегій її досягнення досліджено у працях вітчизняних і зарубіжних учених: Л. Шеплі, Дж. Неш, А. Петрова, А. Томпсон, А. Стрікленда, О. Барановського Г. Мохонько, О. Поліщук, І. Василенко, О. Іванова, В. Гончарова, О. Ареф'євої, В. Гееця, О. Сергеевої, К. Раїцького, Т. Суворова, К. Попова.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість праць, сьогодні недостатньо дослідженими залишаються питання системного підходу до розроблення стратегічних орієнтирів економічної стійкості підприємств.

**Мета статті** полягає у розробленні теоретичних та методичних засад і рекомендацій щодо формування і реалізації стратегій борошномельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нині у більшості підприємств борошномельної галузі стратегії не розробляються, стратегічне планування взагалі відсутнє, а якщо й має місце, то його результати не реалізуються. Менеджери підприємств це пояснюють високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, у тому числі кон'юнктури світових ринків, державним регулюванням, змінами у законодавчій сфері та ін. Але все це є свідченням необхідності планування на стратегічному рівні і незворотності процесів адаптації підприємств до змін як ендогенних, так і екзогенних чинників. У цих умовах економічної стійкості відводиться важлива роль як ключовому показнику – індикатору досягнення рівноважного стану, інструменту розроблення стратегій та реалізації стратегічних планів.

Розроблення стратегій – це обґрунтування дій, які своїм наслідком будуть мати бажані результати згідно зі змінами зовнішнього середовища, що мають вплив на керований об'єкт. Усі рішення приймаються в умовах високого рівня невизначеності, тому правильність прийняття управлінських рішень можна оцінити

лише після того, як будуть отримані результати їх упровадження [7].

Так, наприклад, В. Пастухова визначає «стратегію» як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства [5]. Згідно з такою концепцією, стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, змістом якого є визначення цілей та розроблення стратегічного плану їхнього досягнення. Аналізуючи цей підхід, слід зазначити, що стратегія має не тільки забезпечувати впевненість у досягненні цілей, а й безпосередню їх реалізацію.

Ґрунтовним є трактування В. Соколенко, у якому розглядається стратегія як модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства, тобто розроблення стратегії полягає у розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості підприємства [6].

На думку І. Капаруліної, стратегія – це ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечити організацію конкурентних переваг у досягненні цілей. При цьому вирішальним елементом розроблення та реалізації стратегії є цільова орієнтація у використанні ресурсів організації, що у кінцевому підсумку призводить до створення конкурентних переваг для організації [3].

Згідно з поглядами інших учених-економістів, стратегія – це довгостроковий, якісно спрямований напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин усередині суб'єкту ринку, а також позиції в навколишньому середовищі, що призводять до досягнення цілей. За даним тлумаченням стратегії можна визначити два окремі аспекти:

– по-перше, це особливий процес розподілу ресурсів між теперішньою та майбутньою діяльністю підприємства;

– по-друге, у цьому визначенні основна увага приділяється досягненню основної мети діяльності підприємства: забезпеченню економічної стійкості та отриманню прибутку [8].

Результати досліджень базових умов функціонування підприємств борошномельної галузі дали змогу розробити орієнтири розроблення цільових стратегій забезпечення економічної стійкості (рис. 1).

Для кожного рівня стійкості пропонуються стратегії: виживання, зміцнення, стабілізації, розширення бізнесу та переходу до якісно нового інноваційного бізнесу.

Для підприємств із нормальним рівнем економічної стійкості рекомендовано стратегію стабілізації, яка реалізується через модифікацію технологій, підтримку всіх складників потенціалу, концентрацію на ключових видах продукції та ін.

Для підприємств із високим рівнем стійкості рекомендовано стратегію розширення бізнесу та нарощування частки ринку. Серед заходів, за допомогою яких планується досягнення цільових показників і бажаного стану стійкості, пропонуються технологічне оновлення, розширення інтеграції і кооперації, набуття підприємницькою діяльністю інноваційного характеру, нарощування обсягів продукції з високою доданою вартістю та ін.

Випадок, коли підприємство має абсолютну стійкість, є практично гіпотетичним і недосяжним для досліджуваних борошномельних підприємств. Але такий рівень стійкості має бути покладений в основу системи їх стратегічних цілей і завдань. Заходами, що мають упроваджуватися під час їх реалізації, розглядаються впровадження новітніх технологій, виробництво інноваційної (органічної, наприклад) продукції, горизонтальна і конгломератна диверсифікація та ін.

Ці стратегії фінансуються за рахунок коштів, отриманих від реалізації частини виробничих потужностей. Надійним засобом підвищення стійкості є поглиблення спеціалізації і концентрації виробництва.

Означені стратегії є високозатратними, потребують участі досвідчених, висококваліфікованих фахівців, наявності підсистеми інформаційного забезпечення, моніторингу стану ринків, створення баз даних і баз знань, програмного забезпечення процесу обробки, збирання та аналізу інформації, використання експертних систем та методик прогнозування стану кон'юнктури ринків для використання їх результатів під час розроблення стратегічних планів.

Стратегії такого типу можуть розроблятися та впроваджуватися тільки за досягнення високого рівня виробничо-збутового потенціалу й економічної стійкості, за умов залучення інвестицій або будь-яких інших джерел фінансування.

Як правило, стратегії розширення бізнесу та переходу на якісно новий інноваційний тип бізнесу впливають на здійснення комплексу інноваційних заходів у всіх функціональних сферах управління: виробництві, маркетингу, фінансах, персоналу, логістиці, збуті та ін. Результатом їх дії можуть бути нові технології, нові види продукції, нові ринки збуту, нові, більш ефективні управлінські структури та методи управління.

Особливої уваги потребує диверсифікація виробництва як один із заходів реалізації означених стратегій. Її сутність полягає у розширенні видів діяльності, а в більш вузькому значенні – розширенні та поглибленні асортименту продукції як за рахунок однорідної за характеристиками з тією, що випускається, так і такою, яка за своїми кулінарними показниками та споживчими характеристиками відрізняється від традиційних продуктів харчування.



Рис. 1. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної стійкості борошномельних підприємств

Зрозуміло, що цьому мають передувати глибокі, ґрунтовні дослідження смаків і вподобань потенційних споживачів.

Важливою умовою ефективності стратегій управління економічною стійкістю є врахування виробничих, економічних, організаційних і комерційних особливостей підприємств. Процес розроблення та імплементації стратегій

має відбуватися вчасно, відповідно до умов, які викликали необхідність вирішення певних проблем [2]. На рис. 2 наведено набір стратегій формування та підтримки економічної стійкості борошномельних підприємств.

Цільовий підхід до розроблення стратегій слід визначати як систему методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієн-



Рис. 2. Система стратегій управління економічною стійкістю

тацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються, внаслідок розвитку системи кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі підприємства.

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямів – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробленні й коригуванні останніх [4].

Загальні стратегії підприємства – основний управлінський план діяльності для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямів діяльності (асортиментно-продуктових груп) на основі розроблення відповідних забезпечуючих стратегій [1].

Кожна з груп стратегій являє собою сукупність стратегічних рішень, які мають відношення до кожного функціонального складника показника економічної стійкості.

Стратегії всіх рівнів мають бути взаємопов'язаними і спрямованими на досягнення єдиної загальної мети – поліпшення наявного стану економічної стійкості. Вибір загальної стратегії залежить від типу і виду підприємства, його потужності, розвитку потенціалу, умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Стратегії встановлюють загальні напрями дій, регламентованих у часі й є оптимальним варіантом розподілення всіх видів ресурсів для вирішення поставлених завдань. Успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку, тому що в процесі пошуку з'являються конкретні результати і більш обґрунтована інформація.

**Висновки.** Отже, управління економічною стійкістю є безперервним процесом, який відбувається одночасно та узгоджено на всіх рівнях. Важливою запорукою успішної реалізації стратегій є своєчасність та якість рішення завдань управління, взаємодія усіх функціональних складників економічної стійкості. Стратегія повинна формуватися так, щоб підприємство мало можливість діяти на її основі відповідно до обставин, кожен раз знаходити заходи відповідно до умов поточного моменту та всієї ситуації у цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства / А.М. Баланович // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 8. – Ч. 2. – С. 77–81.
2. Гарбера Ю.А. Економічна стійкість підприємства як важлива умова його подальшого розвитку / Ю.А. Гарбера, І.І. Стец // Збірник тез доповідей міжнародної студентської науково-практичної WEB-конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі» Тернопільського національного економічного університету. – 2016. – С. 44–47.
3. Капаруліна І.М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження : [монографія] / І.М. Капаруліна. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 432 с.
4. Ковтун О.І. Стратегії підприємства : [монографія] / О.І. Ковтун. – Львів : ЛКА, 2008. – 424 с.
5. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 301 с.
6. Соколенко В.А. Сутність та види стратегій розвитку / В.А. Соколенко, О.М. Бондаренко // Вісник Національного технічного інституту «Харківський політехнічний інститут». – 2015. – № 53(1162). – С. 70–74.
7. Ткаченко С.М. Стратегії забезпечення беззбитковості та економічної стійкості аграрних підприємств / С.М. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 3. – С. 71–75.
8. Чобіток В.І. Концепція управління економічною стійкістю підприємств / В.І. Чобіток // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 5. – С. 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2014\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_5_8).