

**Терлецька Ю.О.**

кандидат економічних наук, доцент

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7581-0409>

**Terletska Yuliya**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

## **БІЗНЕС-СТІЙКІСТЬ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ**

### **BUSINESS SUSTAINABILITY OF THE BUSINESS ENTITY: FEATURES OF THE SECURITY PROCESS AND MANAGEMENT PRIORITIES**

У статті досліджено особливості процесу забезпечення та пріоритети управління бізнес-стійкістю підприємства. Доведено, що забезпечення оптимального рівня бізнес-стійкості безпосередньо впливає на збалансованість розвитку та рівень конкурентоспроможності товаровиробника. Встановлено, що оптимізація бізнес-процесів є дієвим інструментом забезпечення ефективності процесу функціонування підприємства у сучасних умовах, сприяє збільшенню прибутку та зростанню продуктивності, зниженню витрат, підвищенню рівня якості продукції та послуг з метою їхньої відповідності потребам споживачів. Визначено інноваційні пріоритети стратегічного розвитку підприємств олійно-жирового комплексу, а також обґрунтовано шляхи підвищення бізнес-стійкості вітчизняних суб'єктів господарювання у сучасних умовах.

**Ключові слова:** бізнес-стійкість підприємства, управління бізнес-процесами, життєздатність товаровиробника, чинники забезпечення бізнес-стійкості, інноваційні пріоритети стратегічного розвитку підприємства.

The article examines the peculiarities of the process of ensuring and the priorities of managing the business sustainability of the enterprise. It was established that despite the need to stimulate consumer demand, rational use of available resources and optimization of the pricing process, the top managers of economic entities faced the need to objectively assess their own potential in the context of ensuring business sustainability. It has been proven that ensuring the optimal level of business sustainability directly affects the balanced development and the level of competitiveness of the product manufacturer. Analysis of the business stability of Ukrainian companies indicates the formation of unfavorable trends caused by the coronavirus disease pandemic and military aggression by the Russian Federation. Therefore, top managers of enterprises that seek to withstand fierce competition on the market without significant losses should take into account the adverse influence of the factors of the operating environment, as well as, based on their analysis, apply adequate measures to increase the level of their own business sustainability. It has been established that the optimization of business processes is an effective tool for ensuring the efficiency of the company's functioning process in modern conditions, which contributes to increasing profits and increasing productivity, reducing costs, and increasing the quality of products and services in order to meet the needs of consumers. In order to maximize the quality of business processes at domestic enterprises, it is necessary to use such optimization methods that will allow establishing a balance between the satisfaction of consumer needs and competitive market forces, on the one hand, and business process efficiency indicators, on the other. It was found that the innovative priorities of the strategic development of the enterprise can create new consumer values and improve the properties of products, the interest in which shows a tendency to decrease on the part of buyers. The innovative priorities of the strategic development of oil and fat complex enterprises are defined, and the ways of increasing the business sustainability of domestic business entities in modern conditions are substantiated.

**Key words:** business sustainability of the enterprise, management of business processes, viability of the product manufacturer, factors of ensuring business sustainability, innovative priorities of the strategic development of the enterprise.

**Постановка проблеми.** У нестабільних умовах функціонування українських товаровиробників проблема забезпечення їхньої бізнес-стійкості набуває особливої актуальності. Наявність нових викликів, спричинених пандемією коронавірусу, запрова-

дженням карантинних заходів, а також розгортанням повномасштабної війни в Україні, істотно вплинули на процес операційної діяльності вітчизняних підприємств та ускладнили перспективи їхньої життєдіяльності. Попри необхідність стимулювання спо-

живчого попиту, раціонального використання наявних ресурсів та оптимізації процесу ціноутворення, перед топ-менеджерами суб'єктів господарювання постала потреба об'єктивного оцінювання власних потенційних можливостей у контексті забезпечення бізнес-стійкості.

Бізнес-стійкість характеризує рівень розвитку товаровиробника, ефективність його системи управління, організаційну інтегрованість сформованих підсистем, оперативність реагування менеджерів на періодичні зміни умов функціонування. Усвідомлення топ-менеджерами значення бізнес-стійкості та процесу її забезпечення у сучасних умовах потребує обґрунтування оптимальної системи управління бізнес-стійкістю, яка спроможна інтегрувати операційну, фінансову, інвестиційну, маркетингову, інформаційну та інші підсистеми суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній фаховій літературі докладно описано практичний досвід забезпечення бізнес-стійкості господарюючих суб'єктів та особливості стратегічного управління ними. Дослідженню вказаної проблематики присвячено наукові праці таких вчених, як Б. Андрушків, О. Ареф'єва, А. Василенко, А. Галько, Н. Гембарська, О. Глушко, Х. Данилків, Л. Квасній, Г. Кіндрацька, Н. Ковальчук, Л. Мельник, О. Погайдак, Г. Рачинська, Т. Руснак, М. Савченко, О. Стрішенець, Г. Тарасюк, Н. Тимошик, В. Тупкало, Т. Шатунова, О. Шевчук та інші. Водночас, варто зауважити про те, що потребує подальших наукових досліджень проблема забезпечення бізнес-стійкості підприємницьких структур в умовах нових викликів, пов'язаних з руйнуванням інфраструктури та виробничих потужностей, релокацією підприємств із східних регіонів держави, необхідністю пошуку нових бізнес-партнерів через вимушене переміщення, диференціацією каналів збуту продукції вітчизняного виробництва, міграційними процесами працездатного населення тощо.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є обґрунтування шляхів підвищення рівня бізнес-стійкості підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу у контексті їхнього стратегічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління підприємницькими структурами характеризує мультирівневу ієрархію бізнес-рішень, що включає наступне:

- стратегію управління бізнесом, спрямовану на досягнення місії та пріоритетних цілей розвитку підприємства. Її обґрунтовують топ-менеджери, які представляють вищий рівень управління суб'єкта господарювання;

- тактику управління бізнесом, яку безпосередньо розробляє функціональна група, а також обґрунтовує тактичні підходи і практичний інструментарій, пов'язаний з практичною реалізацією бізнес-стратегії;

- імплементацію стратегії управління бізнесом, за яку відповідає функціональна група загальної системи управління. Вона розробляє інструкції (зокрема, практичні рекомендації та відповідні управлінські рішення), а також обґрунтовує порядок дій, спрямований на ефективне впровадження переліченого вище.

Термін «бізнес-стійкість» науковці презентують у якості комплексу, що складається з таких систем забезпечення стійкості: організаційної, ринкової та еконо-

мічної. Кожна з них являє собою систему, що складається з окремих елементів - функціональних видів стійкості. Економічний зміст перелічених різновидів стійкості відображає специфічні особливості функціонування підприємства [1; 3; 9].

Одним з пріоритетних завдань операційної діяльності господарюючого суб'єкта є забезпечення оптимального рівня бізнес-стійкості. Це пов'язано з тим, що саме від нього залежить збалансованість розвитку та рівень конкурентоспроможності товаровиробника. Проведений аналіз бізнес-стійкості підприємств вітчизняної олійно-жирової галузі засвідчив її незадовільний рівень, а також дозволив виявити несприятливі тенденції, зумовлені російською військовою агресією.

Олійно-жирова галузь України є експортоорієнтованою, оскільки відіграє провідну роль у процесі формування позитивного сальдо зовнішньої торгівлі продовольчими товарами та сільськогосподарською продукцією. За роки незалежності на підприємствах олійно-жирового комплексу створено понад 100 тисяч робочих місць, спостерігається стабільна динаміка зростання обсягів виробництва, збудовано понад 80 нових переробних підприємств, реконструйовано й модернізовано діючі виробничі потужності, вкладено понад 4 млрд. доларів іноземних та вітчизняних інвестицій [4].

Початок 2022 року та введення військового стану в Україні характеризується занепадом агробізнесу та харчової галузі у переважній більшості регіонів, а також зниженням позитивної динаміки функціонування суміжних галузей. До переліку важливих проблем функціонування підприємств олійно-жирового комплексу варто віднести нестачу виробничих потужностей для зберігання продукції, а також зношеність основних виробничих фондів. Зокрема, загальний дефіцит елеваторних потужностей в державі становить 29,6 млн. тонн. Крім того, значно ускладнює ситуацію нерівномірність розташування елеваторів по регіонах України. У сучасних умовах вказана проблема суттєво загострюється не лише через зміну кліматичних умов, але й через активізацію військових дій у південних та східних регіонах України.

Фахівці стверджують про те, що транспортна інфраструктура не дозволяє без втрат експортувати значні обсяги продукції вітчизняних підприємств. Частково ситуацію, що склалась, вирішує «зерновий коридор». Проте, на думку експертів, це робота у режимі невизначеності, адже у випадку виникнення форс-мажорних обставин необхідно буде повертатися до вирішення проблеми з вивільненням залізничних вагонів та обслуговуванням багатокілометрових черг на польському, румунському та угорському кордонах.

У нинішніх умовах вітчизняним товаровиробникам олійно-жирової продукції у процесі формування моделі економічної поведінки слід враховувати такі фактори:

- тенденції світового перерозподілу торговельних потоків продуктів переробки соняшнику;

- рівень завантаженості виробничих потужностей та ефективність переробки олійної сировини в Україні в умовах нестабільності внутрішнього та зовнішнього ринків;

- зміни чинного законодавства у період дії військового стану та післявоєнний період;

– динаміку глобальних трендів світового ринку рослинних олій;

– стан та сформовані тенденції ринку нафтопродуктів та біопалива як важливого цінового драйвера;

– позиціонування підприємств-експортерів олійно-жирової продукції у новому сезоні маркетингового року.

Одним з потужних товаровиробників вітчизняного олійно-жирового комплексу є промислова група «ВіОйл». До її складу входить ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат», який виготовляє соняшникову рафіновану та нерафіновану олію, ріпакову, лляну, соєву олію, а також виготовляє паливні гранули із лущиння соняшнику. Виробничі потужності підприємства дозволяють одночасно зберігати 4700 тонн олії та 9400 тонн насіння соняшнику.

Проведення аналізу ділової активності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» і, відповідно, процесу управління бізнес-стійкістю, залежать від спроможності управлінського персоналу забезпечити об'єктивність оцінювання теперішнього стану та перспектив функціонування підприємства. Процес ідентифікації показників ділової активності суб'єкта господарювання передбачає проведення моніторингу динаміки змін фактично досягнутого рівня щодо запланованих показників та відображених у бізнес-плані.

ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» за індикаторами бізнес-стійкості є недостатньо ліквідним, оборотних активів у нього недостатньо, періодично виникають проблеми із забезпеченням платоспроможності. Крім того, має місце зниження рівня забезпеченості фінансових можливостей підприємства стосовно погашення боргів, що не сприяє нормалізації його бізнес-стійкості. Це, у свою чергу, підвищує рівень небезпеки фінансових ризиків для товаровиробника.

Пандемія COVID-19, запровадження карантинних заходів на рівні держави, розгортання повномасштабної війни на теренах України несприятливо відобразились на усіх сферах життєдіяльності ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат». Слід зазначити, що у нинішніх умовах господарювання підприємство працює на давальницькій сировині. Операція з давальницькою сировиною передбачає процес переробки олійної сировини з метою одержання готової продукції за відповідну плату. До переліку таких операцій можна віднести операції, в яких сировина замовника на етапі її переробки становить не менше, ніж 20 % від загальної вартості готової продукції. З огляду на цей факт, проблема підвищення рівня бізнес-стійкості ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» управлінським персоналом розглядається в якості основної стратегічної мети його подальшої життєдіяльності.

Для цього менеджерам необхідно оптимально організувати бізнес-процеси, проводити систематичний моніторинг ринку з метою вивчення сильних та слабких сторін товаровиробників-конкурентів, залишатися максимально клієнтоорієнтованими, підвищуючи тим самим рівень життєздатності підприємства. Підґрунтям процесу зміцнення життєздатності суб'єкта господарювання є дохідність його операційної діяльності, інвестиційно-інноваційна спрямованість бізнес-процесів, клієнтоорієнтована маркетингова діяльність, а також прийняття управлінським персоналом виважених раціональних управлінських рішень [6, с. 155].

Оптимізація бізнес-процесів підприємства є дієвим інструментом забезпечення ефективності процесу функціонування у сучасних умовах, сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, підвищенню рівня якості продукції та послуг з метою їхньої відповідності потребам споживачів. З метою максимізації якості бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах, необхідно використовувати такі методи оптимізації, які дозволять встановити баланс між задоволенням потреб споживачів і конкуруючими силами ринку, з одного боку, та показниками ефективності бізнес-процесів, з іншого [8, с. 230].

Пріоритетним фактором у процесі ухвалення топ-менеджерами рішення про вибір стратегічних напрямів діяльності підприємства є процес оцінювання його потенційних можливостей у контексті формування ринкової ніші, яка забезпечуватиме господарюючому суб'єкту довготермінові конкурентні переваги. Вони забезпечуються за рахунок використання елементів внутрішнього середовища, які формують інноваційний потенціал товаровиробника. Експерти вважають, що інноваційні пріоритети стратегічного розвитку підприємства можуть створити нові споживчі цінності та удосконалити властивості продукції, інтерес до яких з боку покупців демонструє тенденцію до зниження.

Олійно-жировий комплекс є потужним і стратегічно важливим промисловим сектором національної економіки, основною метою якого є збільшення якісних та кількісних показників продукції в умовах нестійкого конкурентного середовища. Однак, варто зауважити про те, що виробництво конкурентоспроможної продукції можливе лише за рахунок впровадження сучасних новітніх технологій та активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. З метою забезпечення ефективної операційної діяльності підприємств олійно-жирового комплексу необхідним є здійснення інноваційних перетворень, які підвищать сприйнятливості суб'єктів господарської діяльності до інноваційних технологій [7, с. 649].

У контексті викладеного вище, на думку автора, інноваційними пріоритетами стратегічного розвитку ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» є наступне: імплементація нових та удосконалення існуючих способів переробки олійної сировини з орієнтацією на зниження рівня витрат паливо-енергетичних ресурсів, впровадження сучасних методів технічного регулювання та формування передумов для процесу глибокої переробки сировини, а також безперервний контроль якості та безпечності споживання олійно-жирової продукції. Це сприятиме підвищенню рівня якості продукції, зокрема, харчового, лікувально-профілактичного та технічного призначення. Саме акцент на необхідності практичної імплементації інноваційних технологій дозволить вигідно позиціонувати ПрАТ «Чернівецький олійно-жировий комбінат» на ринку олійно-жирової продукції.

Аналіз операційної діяльності переробних підприємств олійно-жирового комплексу дає підстави стверджувати про те, що для них екстенсивні напрями зростання та розвитку практично вичерпані, адже з кожним роком проблема обмеженості сировинних ресурсів загострюється все більше. Крім того, проблема перевищення наявних виробничих потужностей олійно-жирових підприємств, на думку фахівців, підсилю-

ється сезонністю постачання олійної сировини, що істотно впливає на рівень завантаженості обладнання впродовж маркетингового року. Цю проблему частково можна вирішити за рахунок залучення обігових коштів з метою вчасної закупівлі олійної сировини у період збору врожаю. У протилежному випадку рівень завантаженості виробничих потужностей впродовж маркетингового року може поступово знижуватись, збільшуючи при цьому величину постійних витрат та підвищуючи собівартість олійно-жирової продукції.

Придбана українськими переробними підприємствами олійна сировина потребує належних умов зберігання, оскільки безпосередньо впливає на собівартість виготовленої продукції. При цьому слід пам'ятати про те, що у нинішніх умовах змінився і сам напрямок завантаження виробничих потужностей. Якщо раніше підприємства олійно-жирового комплексу переробляли олійну сировину, переважно, на давальницьких умовах (70% – давальницької сировини, 30% – власної), то впродовж останнього часу сформувалась протилежна тенденція: 30% продукції виготовляється з давальницької сировини, 70% – з власної. Це призводить не тільки до посилення конкуренції між товаровиробниками за

придбання якісної сировини, але й до підвищення цін на насіння олійних культур.

**Висновки.** Підсумовуючи, можна зробити висновок про те, що пріоритетними напрямками підвищення рівня бізнес-стійкості підприємств вітчизняного олійно-жирового комплексу в сучасних умовах є:

- державна підтримка реалізації інвестиційних проектів розвитку пріоритетних виробництв;
- створення оптимальної системи оподаткування для українських переробних підприємств;
- обґрунтування заходів щодо забезпечення оптимального співвідношення власного та позикового капіталу, що сприятиме підвищенню рівня рентабельності власного капіталу та зниженню собівартості олійно-жирової продукції;
- підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємств;
- оптимізація збутової політики виробників олійно-жирової продукції з метою розширення ринків збуту;
- залучення іноземного капіталу з метою інвестування коштів у розвиток переробних підприємств олійно-жирового комплексу.

### Список використаних джерел:

1. Голь І.В. Бізнес-стійкість підприємства: бізнес-цільовий процесно-орієнтований підхід. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2017. № 3. С. 101–105.
2. Дергачов Є.В., Фіщук К.О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75)
3. Іванов В.Л. Концепція управління організаційно-економічною стійкістю промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2018. № 23 (I). С. 75–80.
4. Офіційний сайт асоціації «Укроліяпром». URL: <http://www.ukroilprom.org.ua>
5. Рихліцький В.І. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Українська правда: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
6. Терлецька Ю.О. Забезпечення життєздатності промислового підприємства: управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. Випуск № 7 (21). 2023. С. 151–158.
7. Терлецька Ю.О., Балан А.А., Кузьмук Н.Я. Інноваційні технології як елемент антикризового управління підприємствами олійно-жирового комплексу в умовах економічної нестабільності. *Молодий вчений*. 2019. Вип. № 2(66). С. 647–650.
8. Терлецька Ю.О., Каравчук К.В., Миколишин Ю.С. Чинники забезпечення ефективності механізму управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. № 27. С. 228–232.
9. Тупкало В.М. Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 251–259.

### References:

1. Hol I. V. (2017) Biznes-stiykist pidpryyemstva: biznes-tsilovyy protsesno-oriyentovanyy pidkhid [Business sustainability of the enterprise: a business-targeted process-oriented approach.]. *Telekomunikatsiyini ta informatsiyini tekhnolohiyi – Telecommunications and information technologies*, vol. 3, pp. 101–105.
2. Derhachov Ye. V., Fishchuk K. O. (2020) Metodichni pidkhody do analizu ta optymizatsiyi biznes-protseviv [Methodical approaches to the analysis and optimization of business processes]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 11. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75)
3. Ivanov V. L. (2018) Kontseptsiya upravlinnya orhanizatsiyno-ekonomichnoyu stiykisty promyslovoho pidpryyemstva [The concept of management of organizational and economic stability of an industrial enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemstvo – Economy. Management. Entrepreneurship*, vol. 23, no. 1, pp. 75–80.
4. Ofitsiynyy sayt asotsiyi «Ukroliaprom» [Official site of the association «Ukroliaprom»]. Available at: <http://www.ukroilprom.org.ua>
5. Rykhlitskiy V. I. Biznes v umovakh viyny: khto zaznav naybilshykh vtrat ta yak vidnovlyuyutsya pidpryyemstva [Business in the conditions of war: who suffered the greatest losses and how businesses recover]. *Ukrayinska Pravda – Ukrainian Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
6. Terletska Yu. O. (2023) Zabezpechennya zhyttyezdatnosti promyslovoho pidpryyemstva: upravlinsky aspekt [Ensuring viability of industrial enterprise: management aspect]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi – Scientific innovations and advanced technologies*, vol. 7, no. 21, pp. 151–158.
7. Terletska Yu. O., Balan A. A., Kuzmuk N. Ya. (2019) Innovatsiyini tekhnolohiyi yak element antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvamy oliyno-zhyrovoho kompleksu v umovakh ekonomichnoyi nestabilnosti [Innovative technologies as an element of anti-crisis management of enterprises of the oil and fat complex in conditions of economic instability]. *Molodyy vchenyy – Young Scientist*, vol. 2, no. 66, pp. 647–650.

8. Terletska Yu. O., Karavchuk K. V., Mykolyshyn Yu. S. (2019) Chynnyky zabezpechennya efektyvnosti mekhanizmu upravlinnya suchasnym pidpryyemstvom [Factors ensuring the effectiveness of the management mechanism of a modern enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 27, pp. 228–232.

9. Tupkalo V. M. (2019) Biznes-stykykyst vyrobnychoho pidpryyemstva: kontseptsiya ta mekhanizm zabezpechennya [Business sustainability of a manufacturing enterprise: concept and mechanism of provision]. *Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrayiny «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, vol. 16, pp. 251–259.